

# Mapeo de Talento humano para la toma de decisiones



Dra. Lucía Corradi



Ing. Carlos Moreno



**impacta**consultora

# Dígalo sin hablar, entrevista de trabajo.



En parejas y sin hablar en ningún momento, uno va a preguntar y el otro a responder. La persona que "escucha" debe recordar lo que su compañero le expresa por lo que puede tomar notas.

- ¿Qué habilidad/es destaca que tiene?.
- ¿Qué lo motiva?.
- ¿Qué área de oportunidad tiene?.

Después de preguntar el uno al otro nos juntamos de a 4 (2 parejas) y cada uno cuenta a los demás lo que entendió de su compañero. Mantenemos el silencio.

¿Qué les pareció? ¿Qué paso?



# ORGANIZACIÓN





# Talento



En el ámbito empresarial, y concretamente dentro de los departamentos de recursos humanos, cada vez se apuesta más por el talento de los trabajadores.

Se habla de descubrir el talento para “aprovecharlo” y que los trabajadores se sientan más satisfechos con las tareas que se les encomiendan y que la empresa se beneficie obteniendo mejores resultados y mayores beneficios.

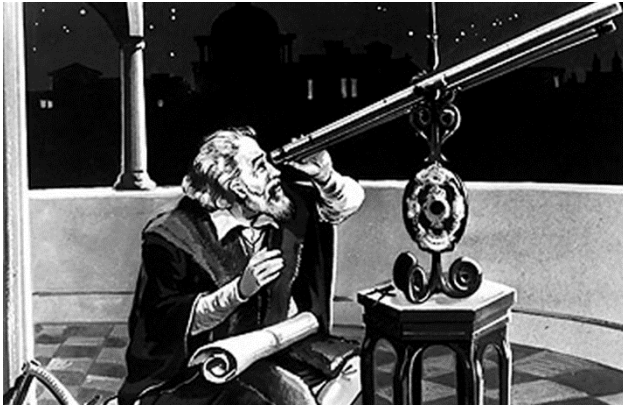
Se trata de la **capacidad o habilidad** para realizar una actividad o tarea. Puede ser innato o adquirido ya que puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento. Muchas personas por ejemplo los deportistas lo miden por horas que le han dedicado a desarrollarlo.

Por ello, en estos momentos se está apostando sacar a la luz los talentos y dar claves para que los mismos sean valorados y utilizados en beneficios de todos.

**El talento esta muy relacionado con los intereses profesionales.**



# Intereses y Valores Profesionales



“Leer el estilo de comportamiento sin comprender los intereses profesionales, es como un mapa sin conocer dónde queda el Norte”



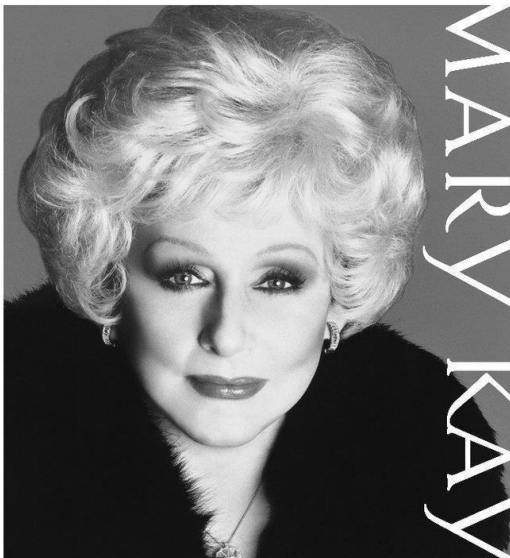
Los intereses profesionales son importantes porque nos clarifican los motivadores de la persona.

De nada sirve saber simplemente qué talentos tiene una persona, si no que tenemos que saber también que intereses profesionales tiene.

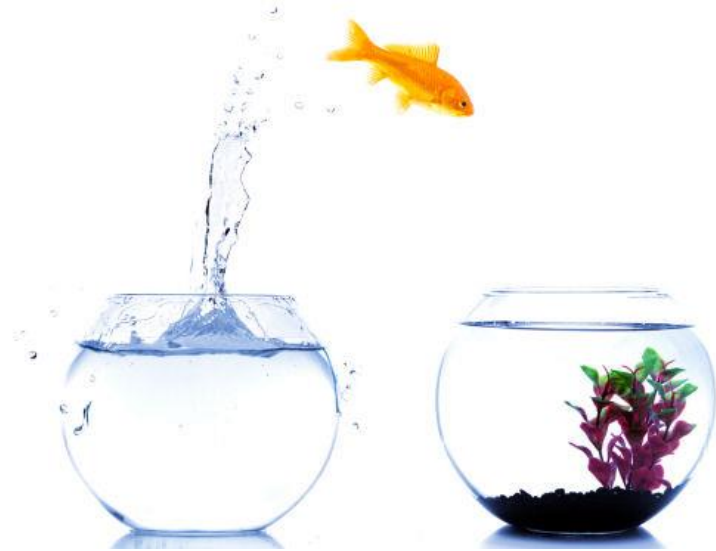
Con el interés puedo desarrollar el talento, pero sólo con el talento y sin el motivante no llegaremos lejos.



Normalmente las empresas buscan identificar Talento y los Intereses Profesionales de su personal para en base a ello organizarse...



**Pero... Lo único permanente es el cambio.**



Lo que ayer me motivaba hoy ya no. Lo que no le interesaba ayer hoy si... etc

El talento como nuestros motivantes como la vida es dinámica y va cambiando constantemente.



Entonces si no se da una retroalimentación verdadera y constante entre empresa y empleado para seguir estando alineados y satisfechos en su acuerdo de colaboración... la persona puede perder motivación y la empresa ponerse en riesgo de que se le vaya personal clave repentinamente o de que sus puestos no sean ocupados por las personas indicadas en ese momento.

**Este es un riesgo muy grande que no vale la pena tomar!**



# Mapa de talento como evolución de los planes de carrera tradicionales

## Un plan de carrera

Objetivos que se pretenden por parte de la empresa y las metas de carrera del trabajador.



## Un Mapeo de Talento

Concepto **dinámico** que acompaña nuestra realidad tan cambiante como empresa y como personas. Se enfoca en un desarrollo profesional a medida en el que **las metas y objetivos pueden mutar**.







# ¿Qué es el Mapeo de Talento humano?

- Herramienta de gestión y planificación estratégica de las necesidades de talento de una organización .
- Se identifican los roles críticos, se evalúa a las personas trabajadoras según sus habilidades, competencias y capacidades, valores y motivantes y se ubican en una matriz en función del valor presente que ofrecen y su potencial futuro. Esto nos va a ayudar a identificar carencias y potenciales!
- El mapa de talento tiene una doble vertiente: es una fotografía, pero también es un libro de ruta (tanto a nivel individual como organizativo) que se adapta muy bien a las nuevas realidades del mercado de trabajo.
- A diferencia de la contratación tradicional (que es reactiva), el mapa de talento permite un enfoque proactivo; es decir, no se espera a que quede vacante un puesto crítico para planificar la sucesión.
- Se realiza una previsión de vacantes.
- El Mapeo incluye un mapa de riesgo en el que se traza una matriz con dos ejes (dificultad de reemplazar a una persona / probabilidad de salir). Este tipo de análisis acentúa el componente proactivo del mapa de talento.



# ¿Cómo funciona?

- El Mapa se elabora en colaboración entre RRHH, la dirección y cada empleado en sus evaluaciones con sus jefes.
- Tiene que ser de visibilidad para todos los jefes y RRHH ya sea en papel o con por medio de la utilización de un software.
- Cada individuo debe conocer su ubicación en el mapa.
- Se debe hacer un seguimiento y actualización permanente del mapa de talento en función de los desplazamientos y el seguimiento de los planes de mejora. Todas las personas de la organización, especialmente los jefes, pero también por cada persona será responsable de verificar su posición y estar al tanto de las áreas en las cuales se considera deberá desarrollarse.
- **El Mapa involucra y empodera a todos y los coloca en un papel proactivo en el que los ascensos o promociones dejan de ser una decisión unilateral del empleador y no hay lugar para victimizarse.**
- Si no lo puedes medir no lo podrás gestionar. Lo que no está en el mapa no será considerado...

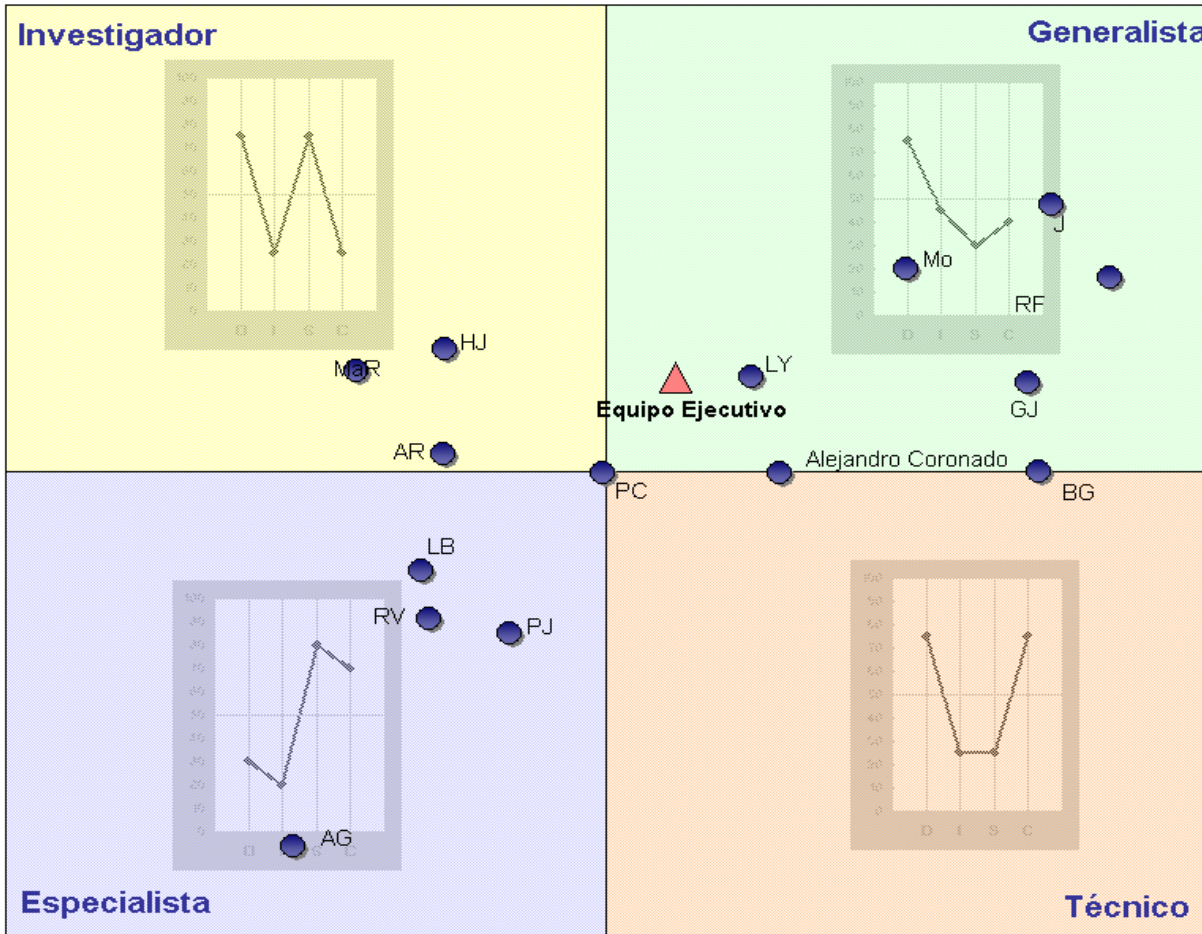
Primer principio de la mejora continua...



# Ejemplo gráfico de Mapa de Talento de un equipo de trabajo

## Investigador

Determinación y persistencia logrando resultados a través de su involucramiento personal.



## Generalista

Empuje, versatilidad, sentido de urgencia y espíritu emprendedor.

## Especialista

Consistente, preciso, persistente y tenaz al cumplimiento de objetivos.

## Técnico

Enérgico, preciso, meticuloso, con alta orientación al detalle y la calidad.

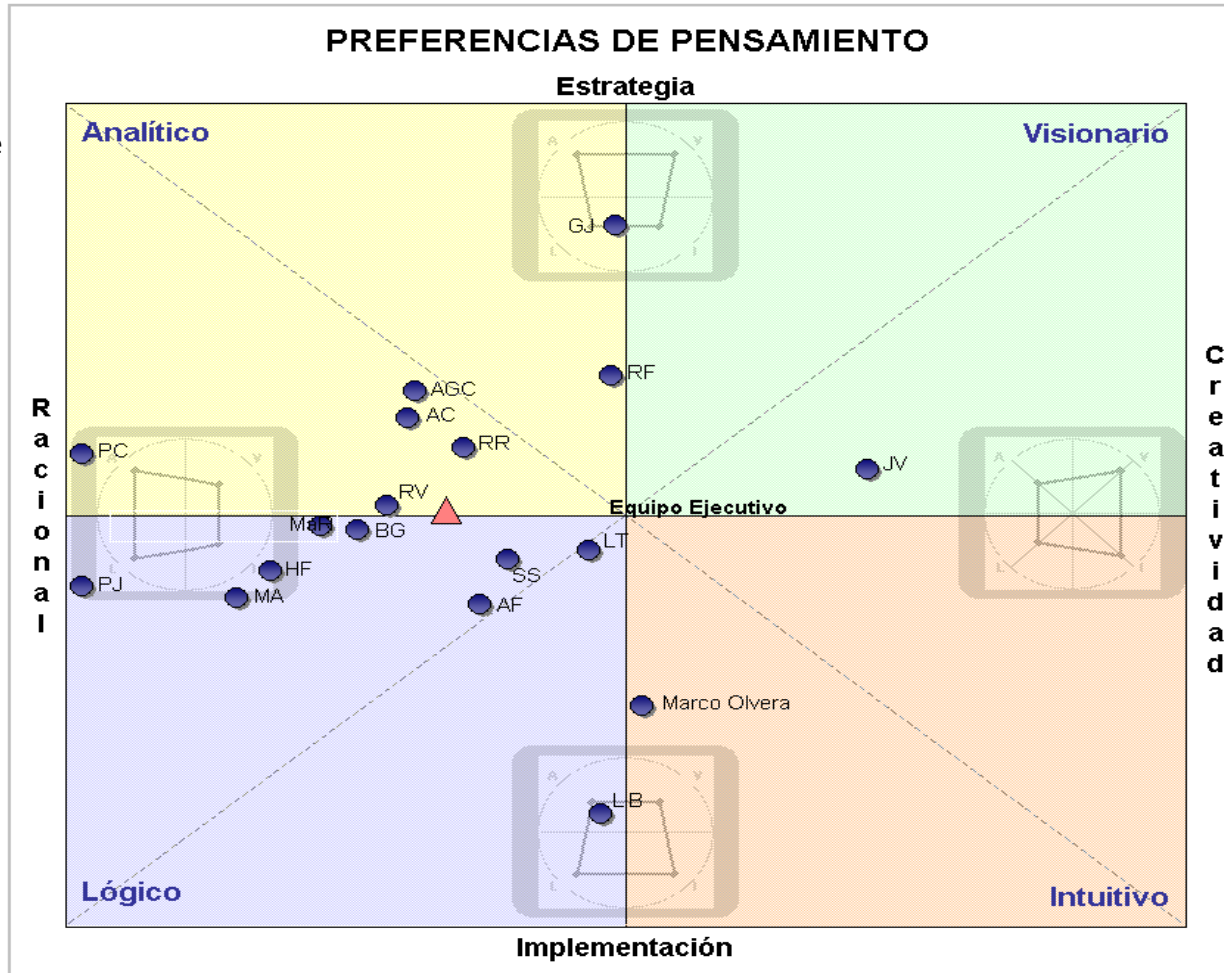
# Proceso Pensante- Mapa de Talento del Equipo

## Analítico

Preferencia por los aspectos cuantitativos e intelectuales. Habilidad para el análisis y solución de problemas complejos.

## Lógico

Preferencia por el pensamiento estructurado, metódico y controlado. Habilidad para organizar, planear y administrar.



## Visionario

Preferencia por el pensamiento visionario en base a conceptos e ideas. Habilidad para integrar y formular estrategias.

## Intuitivo

Preferencia por el pensamiento sensible e intuitivo. Habilidad para "leer" a la gente.

👤 Con un Mapeo de Talento saldrán a la luz ciertas desubicaciones notorias e relación a puesto - personas





# ¿Qué pasos fundamentales requiere?

- 1) Determinar el talento que necesita la empresa.
- 2) Descubrir el talento y potencial de su personal (en los proceso de selección o del personal ya contratado).
- 3) Identificar las fuerzas y debilidades de su personal
  - I. Estilo de Comportamiento.
  - II. Intereses y Valores Profesionales .
  - III. Preferencias de Pensamiento.
  - IV. Inteligencia emocional.





# I. ¿Cómo determinar el talento que necesita su empresa?

Identificación de Retos y Desafíos de su Empresa

Perfilamiento de Puestos

Análisis de puestos completos, identificando en forma integral sus Determinantes del Éxito.







# Descripción y Perfilamiento de Puestos

## Descripción

## Perfilamiento



### ANÁLISIS DE POSICIÓN

**PUESTO:** GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

#### 1. MISIÓN O PROPÓSITO DEL PUESTO

- Asegurar el proveer nuevos recursos adecuados a las necesidades de cada función, así como proporcionar los medios para el mejor desempeño de los recursos en las distintas funciones.
- Promover e implementar la cultura de Control Total de Calidad en todos los miembros de la organización.

#### 2. FUNCIONES O RESPONSABILIDADES MÁS IMPORTANTES

RESPONSABILIDAD-FUNCIÓN	PRIORIDAD	% TIEMPO
a) Diseño e implementación de la nueva estructura organizacional.	1	20
b) Implementación del programa de Control Total de Calidad.	2	25
c) Reclutamiento, selección y contratación de personal empleado.	3	25
d) Administración de sueldos y prestaciones.	4	20
e) Detección de necesidades, planeación e implementación del programa de capacitación y desarrollo de la empresa.	5	10
		<b>100</b>

#### 3. RETOS MÁS IMPORTANTES DEL PUESTO

- a) Mejora en el reclutamiento, selección y contratación del personal en calidad y tiempo.
- b) Arranque del proceso de implementación para lograr una cultura de Control Total de Calidad a nivel empresa.
- c) Revisión de sueldos de empleados sin contratiempos.

#### 4. OBSTÁCULOS MÁS IMPORTANTES

- a) Falta de tiempo de los diferentes miembros de la organización debido a emergencias y prioridades.
- b) Falta de recursos suficientes para atender todos los proyectos de manera simultánea.

### PERFIL DEL PUESTO

**PUESTO:** GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

COMPETENCIAS	PESO	FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO
<b>CONOCIMIENTOS</b>	15	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carrera Profesional en Ingeniería o Administración.</li> <li>2. Maestría en Administración (deseable).</li> <li>3. Técnicas Avanzadas de Administración de Recursos Humanos.</li> <li>4. Prevención de accidentes.</li> </ol>
<b>HABILIDADES</b>	20	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeación estratégica</li> <li>2. Control Total de Calidad</li> <li>3. Administración de Personal</li> <li>4. Organización</li> <li>5. Ejecución</li> <li>6. Staffing</li> <li>7. Sensibilidad Organizacional</li> <li>8. Comprendiendo a la gente</li> <li>9. Comunicación</li> <li>10. Resolución de Conflictos</li> </ol>
<b>EXPERIENCIA Y LOGROS</b>	15	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo de Relaciones Laborales</li> <li>2. Administración de RH</li> <li>3. Prevención de Riesgos</li> <li>4. Sistemas de Calidad</li> <li>5. Definición de Estrategias Laborales</li> <li>6. Solución de Conflictos Laborales</li> <li>7. Instalación de Cultura de Calidad</li> <li>8. Implementación de Estructura Organizacional</li> </ol>
	15	<b>ESTILO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entusiasta, enérgico y persuasivo.</li> <li>2. Versatilidad y sentido de urgencia.</li> <li>3. Cauteloso, disciplinado y cuidadoso de los detalles.</li> <li>4. Servicial, cooperador y promotor del trabajo en equipo.</li> </ol>
	15	<b>INTERESES PROFESIONALES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Práctico, funcional y con orientación de negocio.</li> <li>2. Interés por ejercer influencia y control.</li> <li>3. Conduita clara y transparente.</li> <li>4. Búsqueda de conocimientos y actualización para implementar mejoras en el lado humano del negocio.</li> </ol>
	20	<b>PROCESO PENSANTE</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intuición para captar y manejar los aspectos intangibles del negocio.</li> <li>2. Lógico para establecer estructura, disciplina y sistemas de trabajo.</li> <li>3. Dominante conceptual que lo lleve a visualizar nuevas formas de organización.</li> <li>4. Capacidad para enfoques de largo plazo.</li> </ol>





## II. ¿Cómo descubrir el talento y potencial de su personal?

### Herramientas HUMAN SIDE y Hsei

Se utiliza para identificar las características predominantes de la persona en términos de

1) Estilo de Comportamiento, 2) Intereses y Valores Profesionales y 3) Preferencias de Pensamiento.





# Características de la herramienta

- Herramienta con aplicaciones de negocio, aunque con soporte y fundamentación psicológica.
- La premisa fundamental de la herramienta es que si queremos comprender a la gente en su trabajo y ayudarla en su formación, primero tenemos que entender lo que el puesto le pide y le demanda.
- No hay perfiles malos. Todas las personas tienen talento y la herramienta busca ayudar al funcionario a utilizar más plenamente sus cualidades.



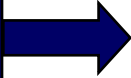
# Estilo de Comportamiento

Cómo responde la persona a los diferentes estímulos del medio ambiente.

	Alto	Bajo
EMPUJE	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Competitivo, orientado a metas, agresivo, asertivo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conservador, cordial, modesto, servicial</li></ul>
INFLUENCIA	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Entusiasta, optimista, convincente, sociable</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Objetivo, técnico, con preferencia por trabajar con datos, hechos y números</li></ul>
CONSTANCIA	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Paciente, reflexivo, orientado a la tarea, persistente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Versátil, flexible, con Capacidad para manejar diversas actividades a la vez</li></ul>
CUMPLIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Preciso, meticuloso, orientado al detalle y a la calidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Seguro de sí mismo, emprendedor, con iniciativa y decisión</li></ul>

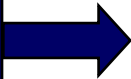
# Intereses Profesionales: Modelo de Spranger

Teórico



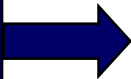
1. Interés por el estudio, la actualización y la fundamentación de proyectos.

Económico



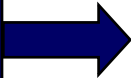
2. Interés por lo práctico, funcional y por los aspectos económicos del negocio.

Artístico



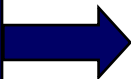
3. Interés por lo estético, la forma y la armonía.

Social



4. Interés genuino por la gente y por su bienestar.

Político



5. Interés por ejercer influencia, liderazgo y autoridad.

Regulatorio



6. Interés por la disciplina en la observancia de códigos de conducta y principios morales.



# Preferencia de Pensamiento: Proceso Pensante Funciones especializadas de los hemisferios cerebrales

**Analítico**

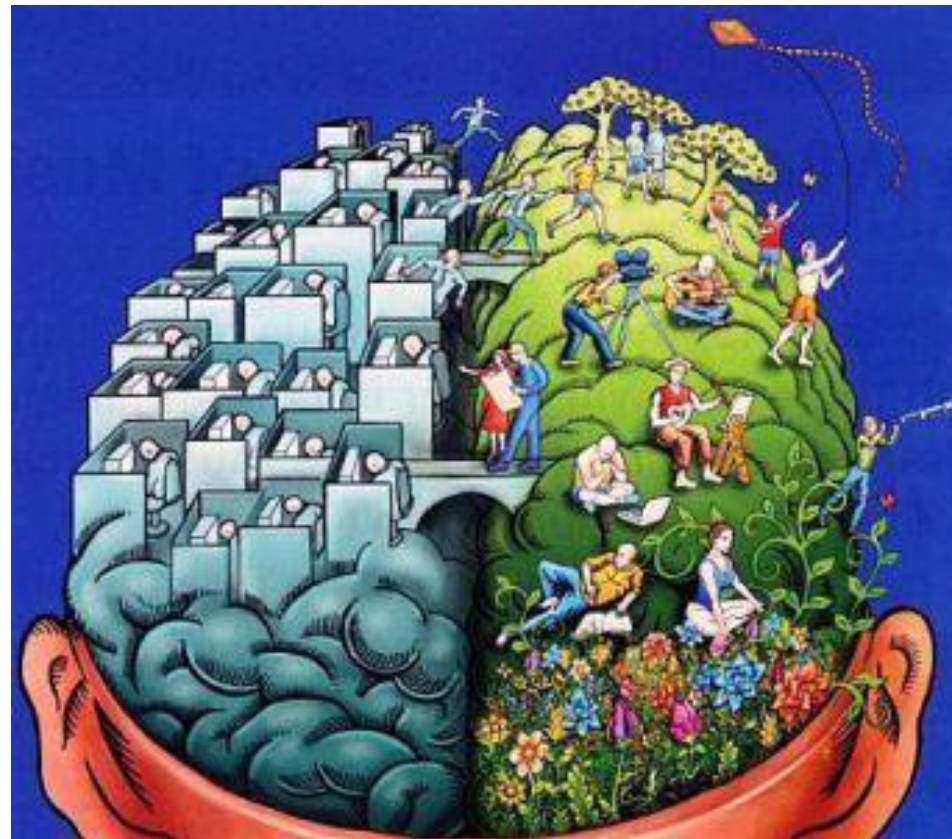
**Visionario**

**Hemisferio Izquierdo**

**Hemisferio Derecho**

**Lógico**

**Intuitivo**





# Hsei

Como herramienta para medir la  
Inteligencia Emocional de la persona

¿Qué tan inteligente eres?





# ¿Qué es la inteligencia racional?

Existen diferentes definiciones de lo que significa ser una persona inteligente.

Thomas Armstrong nos dice que es “La habilidad para responder exitosamente a situaciones nuevas, así como la capacidad para aprender de experiencias pasadas”

Kaplan & Sadok hablan de “Capacidad para entender, aprender recordar, pensar de forma racional, resolver problemas y aplicar aquello que se aprende”

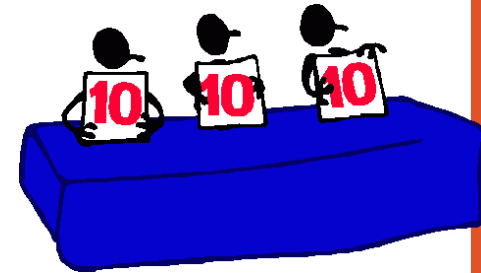
## Algunos puntos sobre inteligencia racional:

Es importante como reflejo de las calificaciones de la escuela.

Alcanza su máximo desarrollo cuando la persona tiene entre 18 y 23 años.

Contribuye aproximadamente a un 20% del éxito profesional.

No necesariamente predice el éxito en la vida.



**Exito**

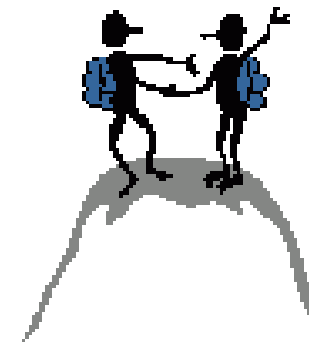




# Definición de Inteligencia Emocional

“Conjunto de competencias y habilidades personales, emocionales y sociales que influyen en nuestra capacidad para manejar de manera exitosa las demandas y presiones del medio ambiente”

*Reuven Bar-On*







Imagina que te encuentras en un safari por el África y te separas del grupo y del guía. Al tratar de regresar al campamento te encuentras con un león (¡muy grande!) y el temor te paraliza.

En este momento ¿con quién te gustaría contar para enfrentar la situación?

**Gandhi**

**La Madre Teresa de Calcuta**

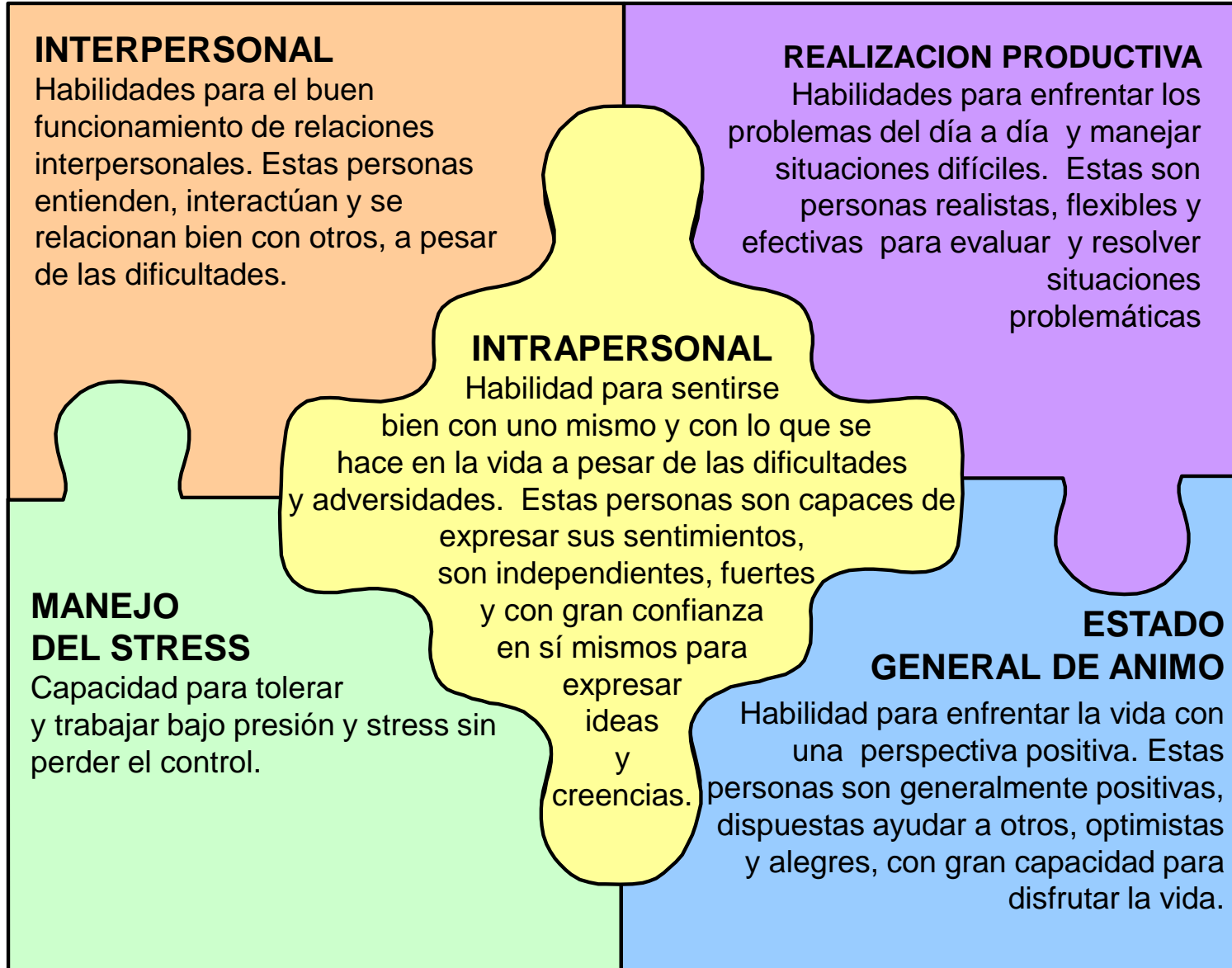
**Sylvester Stallone**

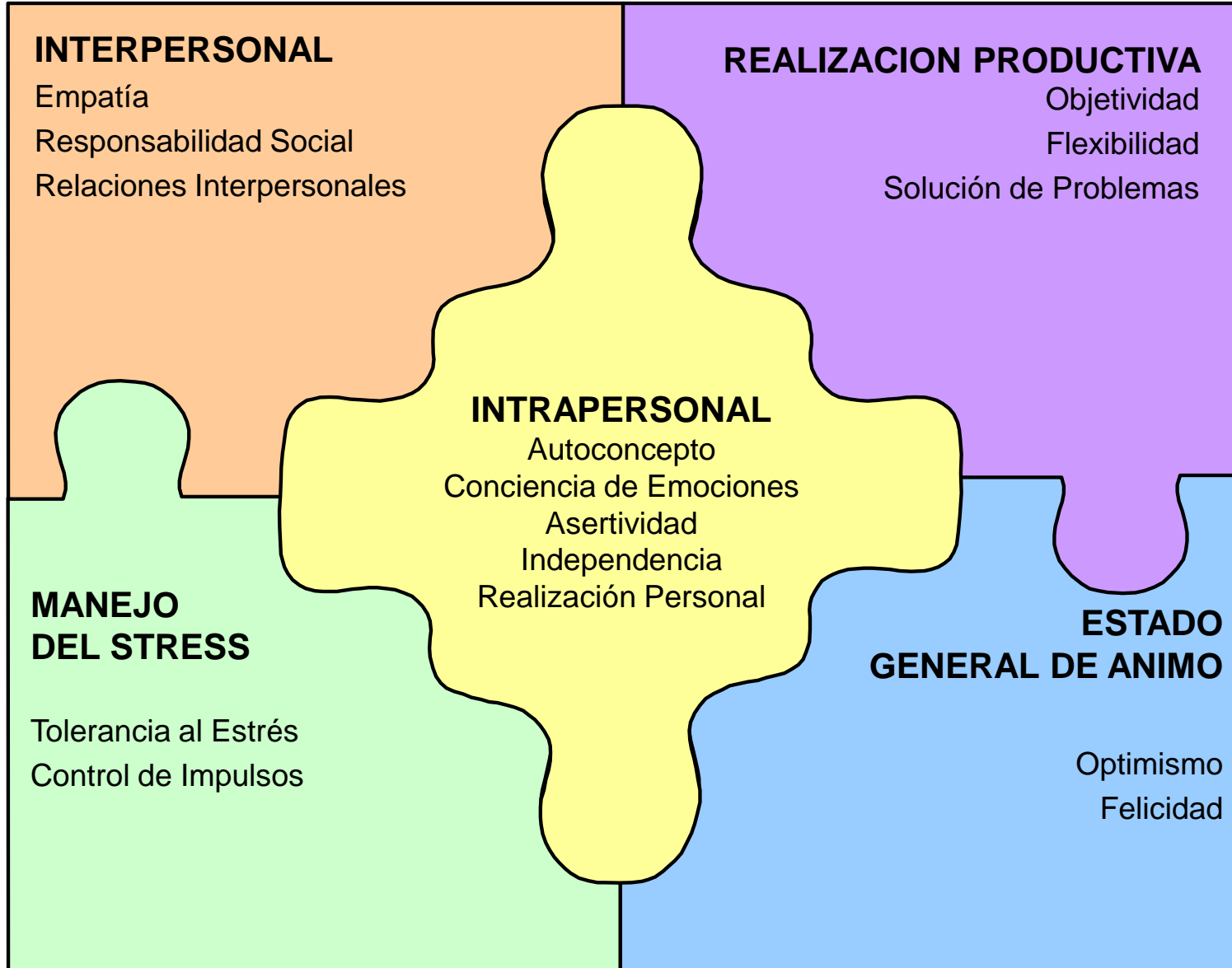
En esta situación ¿quién sería la persona más inteligente?





# Componentes de la Inteligencia emocional.







# III. ¿Cómo identificar las fuerzas y debilidades de su personal?

Análisis de Adecuación Puesto-Persona

Planes de Desarrollo - Guías para la Supervisión





# Adecuación Puesto - Persona

FACTOR	PTS	REQUISITOS DEL PUESTO	ADECUACIONES	INADECUACIONES	CAL	PTS
A.1 CONOCIMIENTOS	10	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Carrera profesional relacionada con negocios</li><li>2. Inglés avanzado</li><li>3. Dominio de los productos de autos</li><li>4. Conocimiento del mercado</li><li>5. Dominio de las políticas y normas del ramo</li><li>6. Dominio del proceso de operación y de ventas</li><li>7. Conocimiento de canales de distribución</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Licenciado en Administración de Empresas</li><li>2. Inglés</li><li>3. Dominio de los productos de autos</li><li>4. Conocimiento del mercado</li><li>5. Dominio de las políticas y normas del ramo</li><li>6. Dominio del proceso de operación y de ventas</li><li>7. Conocimiento de canales de distribución</li></ol>		4	40
A.2 HABILIDADES	15	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Enfoque de negocio</li><li>2. Liderazgo</li><li>3. Visión</li><li>4. Comunicación</li><li>5. Negociación</li><li>6. Orientación al servicio</li><li>7. Trabajo en equipo</li><li>8. Toma de decisiones</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Enfoque de negocio</li><li>2. Liderazgo</li><li>3. Orientación al servicio</li><li>4. Trabajo en equipo</li><li>5. Toma de decisiones</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Visión</li><li>2. Comunicación</li><li>3. Negociación</li></ol>	4	60
A.3 EXPERIENCIA	10	<ol style="list-style-type: none"><li>1. En seguros (autos)</li><li>2. En dirección de gente</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. En seguros (autos)</li><li>2. En dirección de gente</li></ol>		4	40
A.4 LOGROS	15	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Con la fuerza de ventas, corredores y agentes especiales</li><li>2. En ventas</li><li>3. Suscripción</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Con la fuerza de ventas, corredores y agentes especiales</li><li>2. En ventas</li><li>3. Suscripción</li></ol>		4	60
<b>TOTAL COMPETENCIAS</b>						<b>80</b>



# Elaboración de Planes de Desarrollo

PUESTO	PTS	PERSONA	ADECUACIONES	INADECUACIONES	CAL	PTS
<p>75 60 30 45</p>	15	<p>75 50 15 80</p> <p>75 80 5 80</p> <p>60 10 30 70</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Empuje y orientación a resultados.</li> <li>Versatilidad y sentido de urgencia.</li> </ol> <p>Motivado a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Mostrarse entusiasta y capaz de motivar a grupos de gente heterogénea.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Por su fuerte orientación a la calidad y evitar riesgos y errores, pudiera en ocasiones perder oportunidad en sus respuestas.</li> </ol> <p>Bajo Presión:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Héctor es reservado y discreto en su estilo de comunicación, pudiera parecer distante y poco accesible.</li> </ol>	2	30
<p>40 75 30 40 65 45</p>	15	<p>40 75 15 50 70 40</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Práctico y aterrizado, orientado a la búsqueda de resultados económicos para el negocio.</li> <li>Interés por ocupar posiciones de autoridad e influencia en la organización.</li> <li>Disposición hacia la observancia de normas y códigos de conducta establecidos.</li> <li>Orientación a los aspectos de servicio en el negocio.</li> <li>Interés por mantenerse actualizado en el campo de su especialidad.</li> </ol>		5	75
<p>70 75 65 60</p>	20	<p>78 65 65 64</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de análisis de situaciones.</li> <li>Habilidad para dar estructura y establecer procedimientos.</li> <li>Sensibilidad para manejar los aspectos intangibles del negocio.</li> </ol>		4	80

TOTAL ESTILO DIRECTIVO 74  
GRAN TOTAL 83



# Aplicaciones Prácticas del Mapeo de Talento

Ayudar al ejecutivo a tomar decisiones en los aspectos humanos del negocio con mayor:

- Objetividad.
- Profesionalismo.
- Visión de negocio.
- Respeto a la persona.



Desarrollo de Personal.



Dirección de Gente.

Planes de Sucesión.



Genera compromiso y motiva al personal.



Conformación de Equipos de Trabajo

Muchas gracias, buen día



**impactaconsultora**