

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

El mapa de talento

"El secreto de toda biografía está en encontrar la relación entre el talento y su realización. Entre lo que el individuo hace y el mundo que lo hace posible"

Leon Edel

Sumario

¿Qué es?	1
Herramientas	2
El dato	4
Guía de Trabajo	5
La experiencia	6
Materiales	8
Bibliografía básica	8
Materiales en línea	8

¿Qué es?

- ✓ El **mapa de talento** es una herramienta de gestión y planificación estratégica de las necesidades de talento de una organización mediante la evaluación y los planes de desarrollo. En un mapa de talento, se identifican los roles críticos, se evalúa a las personas trabajadoras según sus habilidades, competencias y capacidades, y se ubican en una matriz en función del valor presente que ofrecen y su potencial futuro.
- ✓ El mapa de talento tiene una doble vertiente: es una **fotografía**, pero también es un **libro de ruta** (tanto a nivel individual como organizativo).
 - **Individual:** permite detectar carencias y potencialidades y pautar los planes de formación (ya sea a través de *coaching*, formación, autodesarrollo). Además, ofrece a la persona trabajadora una perspectiva de promoción interna en el desplazamiento tanto

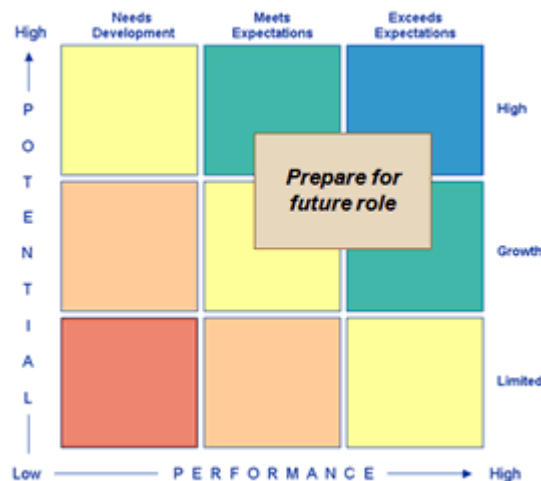
horizontal como vertical dentro de la organización. En este aspecto podríamos considerarlo un plan de carrera ultrapersonalizado.

- **Organizativo:** permite monitorizar los movimientos internos, como las rotaciones, los desplazamientos laterales o diagonales (promociones en otras áreas), las expatriaciones, etc. Planifica la sucesión, detecta *talent gaps* en roles críticos, aumenta la equidad en la evaluación del desempeño y mejora la empleabilidad interna.
- ✓ El mapa de talento es **una evolución de los planes de carrera tradicionales**, adaptándolos al actual entorno sociolaboral, que contempla la flexibilidad como norma, una creciente focalización en fórmulas de **desarrollo profesional a medida y** distintas expectativas sobre el tiempo de permanencia. Se abandona el concepto de *carrera para toda la vida* a favor de planes de desarrollo individuales a corto y medio plazo.
- ✓ El mapa de talento es una herramienta que se adapta muy bien a las **nuevas realidades del mercado de trabajo**: la necesidad de talento y la disminución de la contratación externa como consecuencia de la crisis. El mapa de talento parte de una concepción dinámica del talento; debe ser nutrido y desarrollado para mantener motivadas y comprometidas a las personas trabajadoras.
- ✓ A diferencia de la contratación tradicional (que es reactiva), el mapa de talento **es un enfoque proactivo**; es decir, no se espera a que quede vacante un puesto crítico para planificar la sucesión.
- ✓ Tener a las personas candidatas preevaluadas en términos de habilidades, cultura y motivación **reduce el tiempo de toma de decisiones** y garantiza la estabilidad de la organización. Además, el mapa de talento ayuda a las empresas a centrarse en objetivos a corto plazo sin perder de vista el panorama general (es una herramienta **simultáneamente macro y micro**).

Herramientas

Como ya hemos dicho, por su doble condición de fotografía y libro de ruta, el mapa de talento no tiene una representación gráfica estandarizada. Sin embargo, existen distintas gráficas que se refuerzan entre ellas y juntas configuran el mapa de talento:

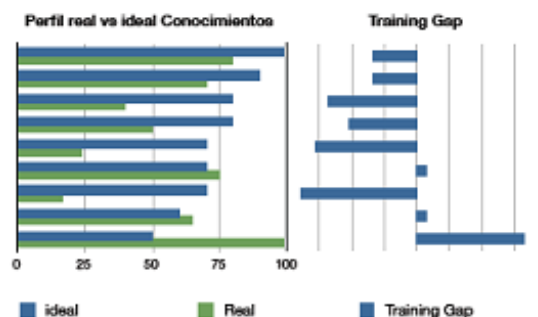
- ✓ **Matriz de capacidades:** consta de dos ejes: desempeño (horizontal) y potencial (vertical). Permite una primera evaluación de las personas trabajadoras en nueve casillas. El color asignado en esta matriz puede trasladarse a otras gráficas para visualizar rápidamente el grado de madurez de las personas candidatas.



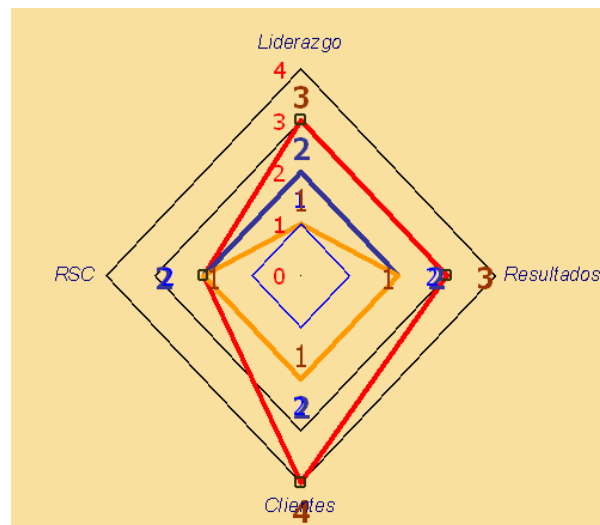
- ✓ **Matriz de las personas candidatas:** una vez identificados los puestos críticos, se listan las candidaturas (los colores son en función de la matriz de capacidades). Útil a efectos de promoción interna y planes de sucesiones.



- ✓ **Gráfica de talent gap:** definido el perfil ideal de un puesto de trabajo, lo podemos superponer con el perfil de conocimientos de una persona candidata. La diferencia será el *talent gap* que se tendrá que ir cerrando mediante los planes de formación personalizados.



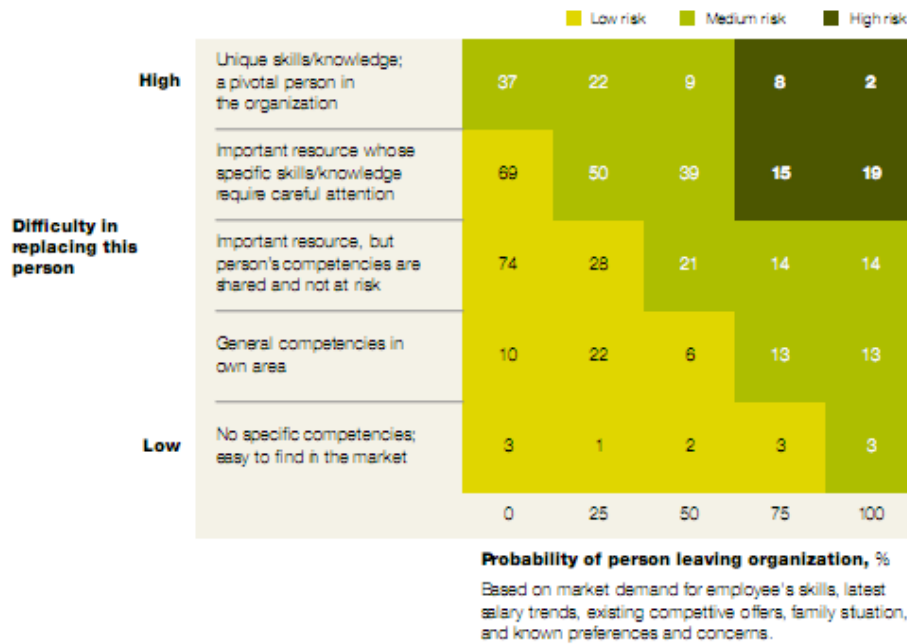
- ✓ **Mapa de competencias:** definidas las competencias claves transversales en toda la organización, podemos obtener un mapa global de competencias y ubicar en él (en forma de gráfica poligonal) los mapas de competencias individuales o por departamentos.



- ✓ En cuanto a las **métricas de talento**, no existe una medición genérica y universal. La mayoría de organizaciones utilizan una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas: cuestionarios biográficos, *assessment center*, *feedback 360º*, entrevista personal, simulaciones y ejercicios que lleven a la persona evaluada a un entorno diferente del habitual para medir su capacidad de adaptación a los cambios. Especialmente útiles para el mapa de talento son las técnicas que se centran en la adecuación de una persona a un perfil de competencias, como la entrevista que se conoce como *behavioral events interview* (entrevista de incidentes críticos). Se centra en la respuesta a situaciones críticas del pasado como predictor del desempeño potencial.

El dato

Según el análisis que *McKinsey Quarterly* hizo en 2010 de una gran organización industrial europea, entre las 500 personas evaluadas se detectaron 44 personas trabajadoras en puestos críticos con una gran probabilidad de dejar la organización. La metodología seguida fue la elaboración de un **mapa de riesgo**: 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.



Guía de Trabajo

ELABORACIÓN DEL MAPA DE TALENTO

- Se elabora en colaboración entre RH y el equipo de gestión. La implicación de responsables es fundamental.
- Identificación de los puestos críticos. Previsión de vacantes, mapa de riesgo.
- Elaboración del mapa de competencias, matriz de capacidades, matriz de personas candidatas y gráfica de *talent gap*.

PLANES DE FORMACIÓN INDIVIDUALES

- Una vez tenemos el mapa de talento, identificaremos los *gaps* de competencias y los puntos fuertes a potenciar.
- Podremos definir los planes personales de desarrollo en función de los intereses de la persona trabajadora y de las necesidades detectadas en puestos críticos.



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y REVISIÓN DEL MAPA DE TALENTO

- La evaluación de los resultados de la formación y el desarrollo del talento suele ser anual o bianual.
- ¿Se han cumplido los objetivos de promoción interna? ¿Se han perdido puestos críticos no previstos ni planificados?
- Actualización del mapa de talento en función de los desplazamientos y el seguimiento de los planes de mejora.

La experiencia



La organización farmacéutica *Almirall* tiene medicamentos en los mercados de más de 70 países, con presencia directa en Europa y América Latina a través de 11 filiales. El 67,5% de sus personas colaboradoras tienen estudios universitarios, con un alto porcentaje de perfiles científicos. Además, el equipo de *Almirall* tiene un marcado carácter internacional, con representación de más de 20 nacionalidades diferentes sólo en España.

En 2010 ganó el *Premio Capital Humano* a la Gestión de Recursos Humanos en la categoría de *Política Estratégica de Formación y Desarrollo* por su estrategia de desarrollo de la carrera profesional.

Almirall dispone de **4 herramientas principales de desarrollo**, implantadas a nivel internacional en toda la organización y que rigen la política de formación:

- ✓ **1) El mapa de carreras:** da una visión global de los caminos que puede tomar la persona colaboradora para su desarrollo profesional. Es el **marco de referencia** para el desarrollo profesional del equipo de personas colaboradoras de *Almirall*, mediante la definición de rutas por las que progresar dentro del rol realizado o hacia funciones futuras.

La persona colaboradora puede crecer en **distintas direcciones**: desarrollo profesional dentro del mismo nivel; desarrollo profesional hacia otras ramas organizativas; o desarrollo profesional dentro de la misma familia organizativa.

Sus principales objetivos son:

- Favorecer el crecimiento profesional y personal de las personas colaboradoras dentro de un marco global, corporativo y concreto.
- Tener una herramienta de valoración con criterios de progresión claros y compartidos.
- Permitir a cada persona saber cuál es su punto de partida, qué se espera de ella y qué herramientas tiene a su disposición para su crecimiento profesional.

Cada nivel profesional tiene distintos **criterios de progresión** para crecer dentro del mapa de carreras:

- **Competencias:** cada nivel tiene un perfil de referencia de 8 competencias, a su vez cada competencia tiene 4 niveles de desarrollo (básico, práctico, avanzado y maestro). Existen indicadores de comportamiento ajustados a cada nivel.
 - **Conocimiento:** conjunto de conocimientos y habilidades técnicas, así como experiencia funcional, requeridos para el desempeño de un rol.
 - **Impacto:** relevancia del rol en la cuenta de resultados.
 - **Autonomía:** grado de independencia con el que la persona está facultada para tomar decisiones.
- ✓ **2) Programa de Desarrollo Profesional (PDP):** es la forma de gestionar la progresión de las personas colaboradoras en el mapa de carreras. El PDP es una confluencia de la gestión por objetivos, la evaluación del desempeño y la definición de planes de desarrollo individuales. La persona con rol de manager tiene un papel crítico en el PDP. Es el motor que promueve y estimula la consecución de los objetivos de negocio de su equipo, al tiempo que desarrolla el talento de la organización.

El PDP se divide en **tres fases** desde la definición hasta la evaluación:

- **Fase 1:** definición de los objetivos de negocio y desarrollo. Se inicia a principios del año. La persona colaboradora comienza el proceso definiendo los objetivos de negocio de acuerdo con la estrategia del área. Los objetivos de competencias se definen teniendo en cuenta la evaluación realizada en el perfil de referencia del mapa de carreras del año anterior.
- **Fase 2:** reunión de seguimiento que se inicia y finaliza a mediados de año. La persona colaboradora y la manager se reúnen para valorar el estado y desarrollo de los objetivos fijados en la fase anterior.
- **Fase 3:** evaluación de objetivos de negocio/desarrollo y perfil de competencias que comienza a finales de año y concluye a principios del siguiente. La persona colaboradora evalúa el grado de consecución de los objetivos de negocio y de desarrollo. Esta evaluación la realizará bajo su criterio (autoevaluación).

Seguidamente, la persona con rol de manager revisa la autoevaluación de la persona colaboradora, la analiza y la consensúa con ella. Posteriormente, los comités de RH de cada una de las áreas, junto con la gerencia de RH correspondiente, se reúnen con los resultados de PDP de las personas colaboradoras para analizar y consensuar quién progresa en el mapa de carreras. Estas reuniones son de vital importancia para garantizar la homogeneidad de criterios aplicada en la evaluación del PDP y la equidad interna.

- ✓ **3) Feedback 360º:** informa a las personas con rol de manager sobre cuáles son sus puntos fuertes y áreas de mejora en relación con su perfil de competencias y estilos de liderazgo, mediante una evaluación multifuente. Esta herramienta es voluntaria, pero durante 2009 fue utilizada por el 95% de los/las managers de *Almirall*.
- ✓ **4) Libro del talento:** orienta sobre qué acciones y metodologías de aprendizaje son las más adecuadas para alcanzar los objetivos de desarrollo de cada persona. La base del libro del talento está en el autodesarrollo. Se va ampliando cada año proporcionando a la persona colaboradora un extenso plan de formación y desarrollo ajustado a sus necesidades. En 2009 se realizaron 115.019 horas de formación.

Materiales

Bibliografía básica

Davis, Tony. *Talent assessment: a new strategy for talent management*. Farnham: Ashgate Pub, 2007.

Materiales en línea

Carrizosa, Susana. "Revolución en la gestión del talento". *El País*, 13/06/2010.

Las organizaciones empiezan a personalizar los planes de carrera de sus personas trabajadoras. Según los expertos, la personalización puede generar importantes resultados, tales como una fuerza laboral más comprometida y satisfecha o un menor índice de rotación.

http://www.factorhumana.org/index.php?option=com_content&view=article&id=266

Prana Consultores. "¿Cómo es el mapa del talento?". *Clarín*, 08/06/2010.

Artículo sobre los beneficios concretos del mapa de talento.

<http://articulos.empleos.clarin.com/%C2%BFcomo-es-el-mapa-del-talento>

Goula, Jordi. "¡Juegue siempre con sus piezas bien posicionadas!". *La Vanguardia*, 07/02/2010.

Como en el ajedrez, la ubicación idónea de los empleados es el paso previo para ganar, luego manda el talento... y la excelencia lleva al éxito. La crisis ha hecho aflorar las carencias de las organizaciones en el conocimiento de sus plantillas.

http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=517

"Planes de sucesión". *Fundació Factor Humà*, 01/04/2008.

Unidad de conocimiento sobre la planificación y ejecución de una continuidad ordenada de personas en los puestos críticos de una organización. Supone conocer las capacidades y el potencial de las personas que pueden ocupar en un futuro posiciones clave de gestión.

www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=8284