



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PROGRAMA DE GESTIÓN DE TALENTOS EN UNA EMPRESA CHILENA DE  
INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**CARMEN DARÍA EIMBCKE BOSCH**

**PROFESOR GUÍA:  
JUANITA GANA QUIROZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
OMAR CERDA INOSTROSA  
RENÉ ESQUIVEL CABRERA**

**SANTIAGO DE CHILE  
AÑO 2014**

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR  
AL TÍTULO DE: Ingeniero Civil Industrial  
POR: Carmen Daría Eimbcke Bosch  
FECHA: 19/06/14  
PROFESORA GUIA: Juanita Gana Quiroz

## **PROGRAMA DE GESTIÓN DE TALENTOS EN UNA EMPRESA CHILENA DE INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN**

En este informe se presenta el trabajo de Título desarrollado durante el semestre de primavera en la empresa de ingeniería y construcción BBosch.

El objetivo es rediseñar un sistema de gestión que permita identificar, desarrollar y retener a las personas con talento en la empresa, para contribuir a aumentar la productividad. Según diversos estudios y evidencias empíricas, las empresas que gestionan a sus talentos mejoran sus resultados en un rango aproximado de 15% a 23%.

La metodología de trabajo comenzó con investigación bibliográfica de teorías y modelos de gestión de talentos. Simultáneamente se efectuó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, recolectando información de los procesos y entrevistando a personas con cargos de jefatura. Luego se realizó un estudio de mercado (*Benchmarking*) entrevistando a gerentes de recursos humanos de empresas que destacan en esta área, para conocer sus sistemas y buenas prácticas. También se investigaron experiencias internacionales en relación a la gestión del talento.

A partir del *Benchmarking* y el diagnóstico, se definieron cuáles eran los procesos a rediseñar en BBosch, considerando el plan piloto que la empresa ya había iniciado.

En base a lo anterior y a los objetivos estratégicos de una de las divisiones de la empresa, se rediseñó su modelo de gestión de talentos. Se definieron los cargos críticos, una nueva evaluación de potencial, una forma distinta de medir el desempeño y de clasificar los talentos. Igualmente, se estableció la metodología para elaborar el plan de desarrollo profesional de los participantes del programa, incluyendo propuestas de herramientas a utilizar, especificando los planes de acción para su implementación e indicadores para medir el impacto.

Posteriormente, se validó el modelo propuesto con la gerencia de Personas y Organización y con los directivos del área de Recubrimiento, finalizando con la elaboración de un manual para la implementación del proceso rediseñado.

Evaluando los costos del programa, estos suman alrededor de 30 millones de pesos anuales, representando aproximadamente un 1% del EBITDA de la división en el año 2013. Asumiendo que los demás factores se mantienen constantes, el programa resultaría rentable con un incremento de productividad mayor a un 1%. Este valor, de acuerdo a los estudios y la experiencia internacional mostrada en el desarrollo del presente informe, debiese ser ampliamente superado, generando así importantes beneficios para la empresa.

## Tabla de Contenido

<b>1.</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Marco Contextual .....</b>	<b>2</b>
	2.1 Caracterización de la Empresa.....	2
	2.2 Gerencia de Personas y Organización (GPO) .....	4
<b>3.</b>	<b>Descripción del Proyecto y Justificación .....</b>	<b>8</b>
<b>4.</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>10</b>
	4.1 Objetivo General.....	10
	4.2 Objetivos Específicos.....	10
	4.3 Alcances .....	10
<b>5.</b>	<b>Marco Conceptual .....</b>	<b>11</b>
	5.1 Competencias.....	11
	5.2 Hipótesis.....	13
	5.3 Beneficios del Modelo.....	14
	5.4 Modelo de Gestión por Competencias .....	15
	5.5 Gestión del Talento.....	17
	5.5.1 Modelo de Gestión del Talento.....	18
	5.5.2 “9box”, una Herramienta Práctica para Gestionar a los Talentos .....	20
	5.6 Liderazgo Situacional.....	21
<b>6.</b>	<b>Metodología .....</b>	<b>23</b>
<b>7.</b>	<b>Benchmarking .....</b>	<b>25</b>
	7.1. Metodología.....	25
	7.2. Breve Descripción Empresas Entrevistadas .....	25
	7.3. Experiencias Nacionales.....	27
	7.3.1 Empresa A .....	27
	7.3.2 Empresa B .....	28
	7.3.3 Empresa C .....	29
	7.3.4 Empresa D.....	30
	7.3.5 Empresa E .....	32
	7.3.6 Empresa F .....	33
	7.4. Experiencias Internacionales .....	35
	7.4.1 Recomendaciones Generales sobre el Modelo de Gestión .....	36
	7.4.2 Evaluación de Desempeño .....	38
	7.4.3 Evaluación de Potencial de Desarrollo.....	39
	7.4.4 Retención y Medición de Resultados .....	40
	7.5. Conclusiones <i>Benchmarking</i> .....	42

<b>8.</b>	<b>Diagnóstico de la Situación Actual en BBosch</b> .....	<b>45</b>
8.1.	Análisis y Descripción de Puestos .....	46
8.2.	Atracción, Selección e Incorporación .....	46
8.3.	Desarrollo y Planes de Sucesión .....	47
8.4.	Evaluación de Desempeño .....	47
8.5.	Formación.....	48
8.6.	Remuneraciones y Beneficios.....	49
8.7.	Programa de Gestión de Talentos .....	50
8.8.	Conclusiones Diagnóstico.....	52
<b>9.</b>	<b>Rediseño Sistema de Gestión de Talentos</b> .....	<b>54</b>
9.0.	Definición de Cargos Críticos.....	56
9.1.	Identificación del Potencial Interno.....	57
9.1.1	Identificación de las competencias clave y otros criterios a medir internamente .....	58
9.1.2	Desarrollo del Proceso de Evaluación de Potencial .....	59
9.2.	Evaluación de Desempeño .....	62
9.3.	Categorización y Reunión Estratégica de Desarrollo .....	63
9.4.	Plan de Formación y Desarrollo Profesional .....	63
9.4.1	Metodología para el Desarrollo del Programa de Actividades .....	64
9.4.2	Planes de Sucesión.....	66
9.5.	Gestión del Conocimiento .....	66
9.5.1	Captura del Conocimiento generado por el Talento .....	66
9.5.2	Publicación y Puesta en Común del Conocimiento .....	67
9.6.	Política de Retención de Talentos.....	68
9.7.	Seguimiento y Evaluación.....	70
9.7.1	Indicadores y Metas .....	70
9.7.1.1	Eficacia del Programa .....	71
9.7.1.2	Movilidad de Talentos .....	71
9.7.1.3	Retención de Talentos.....	71
9.7.1.4	Índice de Satisfacción de Talentos .....	72
9.8.	Plan de Implementación .....	73
9.8.1	Costos.....	73
<b>10.</b>	<b>Conclusiones</b> .....	<b>74</b>
<b>11.</b>	<b>Glosario</b> .....	<b>77</b>
<b>12.</b>	<b>Bibliografía</b> .....	<b>80</b>
<b>13.</b>	<b>Anexos</b> .....	<b>84</b>
	Anexo A: Historia de la empresa .....	84
	Anexo B: Proceso de Galvanizado General.....	85
	Anexo C: Resumen Organización BBosch .....	87
	Anexo D: Detalle Procesos Reclutamiento y Selección .....	88
	Anexo E: Teoría del Iceberg (Spencer y Spencer).....	88
	Anexo F: Estudio BCG y EAMP “Creating People Advantage 2011” .....	90
	Anexo G: Guía de Preguntas para Entrevistas de Benchmarking.....	91
	Anexo H: Prioridades Mundiales en la Gestión del Talento .....	92

Anexo I: Prácticas más efectivas de retención según generación.....	93
Anexo J: Competencias Definidas Inicialmente .....	94
Anexo K: Pauta Inicial para Categorizar Potencial.....	96
Anexo L: Pauta Inicial para Categorizar Desempeño .....	96
Anexo M: Modelo Nivel de Madurez de Gestión de Talentos.....	97
Anexo N: Criterios de Evaluación Cargos Críticos.....	98
Anexo N1: Criterios a evaluar Recubrimiento.....	98
Anexo N2: Criterios a evaluar Gerencia de Personas y Organización .....	98
Anexo O: Test DISC.....	99
Anexo P: Encuesta sobre Incentivos Laborales.....	100
Anexo Q: Evaluación Programa de Gestión de Talentos .....	101
Anexo Q1: Evaluación Participantes .....	101
Anexo Q2: Evaluado Especialista de Procesos Organizacionales .....	102
Anexo R: Índice Documento Interno “Programa de Gestión de Talentos” .....	103
Anexo S: Estimación Costos Indirectos de Implementación .....	104

## Índice de Tablas e Ilustraciones:

### Tablas

Tabla 1: Procesos Gerencia de Personas y Organización .....	4
Tabla 2: Prácticas Comunes de Gestión de Talento en Experiencias Nacionales .....	42
Tabla 3: Cargos Críticos División Recubrimiento .....	57
Tabla 4: Competencias Potencial de Desarrollo.....	58
Tabla 5: Escala Evaluación de Potencial.....	60
Tabla 6: Clasificación de Potencial de Desarrollo.....	61
Tabla 7: Clasificación de Desempeño .....	62
Tabla 8: Resumen de Resultados Encuesta sobre Incentivos Laborales .....	68
Tabla 9: Indicadores Programa de Talentos.....	72
Tabla 10: prácticas de retención más efectivas según generación.....	93
Tabla 11: Competencias y Acciones Clave .....	94
Tabla 12: Pauta Inicial para Categorizar Potencial.....	96
Tabla 13: Pauta Inicial para Categorizar Desempeño .....	96
Tabla 14: Estimación Horas Programa de Gestión de Talentos .....	104

### Ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama Dirección Superior .....	3
Ilustración 2: Dotación según División y Nivel de Cargo.....	4
Ilustración 3: Organigrama Gerencia de Personas y Organización .....	6
Ilustración 4: Inversión en Capacitación .....	7
Ilustración 5: Índice de Capacitación.....	7
Ilustración 6: Subprocesos Recursos Humanos .....	15
Ilustración 7: Modelo de Gestión de Talentos Accenture.....	19
Ilustración 8: Ejemplo Matriz 9box.....	20
Ilustración 9: Modelo Liderazgo Situacional .....	21
Ilustración 10: Inversión en Desarrollo .....	35
Ilustración 11: Definición de alto potencial .....	39
Ilustración 12: Principales Obstáculos a la Gestión del Talento .....	41
Ilustración 13: Responsabilidades para el desarrollo de carrera, según cargo. ....	44
Ilustración 14: Rotación Mensual Promedio Empresa .....	45
Ilustración 15: Ciclo de gestión del talento .....	55
Ilustración 16: Matriz de Clasificación de Talentos.....	63
Ilustración 17: Proceso de galvanizado por inmersión en caliente.....	85
Ilustración 18: Resumen Estructura Organizacional.....	87
Ilustración 19: Detalle Procesos de Reclutamiento y Selección .....	88
Ilustración 20: Teoría del Iceberg.....	89
Ilustración 21: Desafíos Estratégicos Críticos .....	90
Ilustración 22: Prioridades de Gestión del Talento .....	92
Ilustración 23: Prioridades de compensaciones según generación .....	93
Ilustración 24: Modelo de Madurez de Gestión de Talentos.....	97

El talento no es algo con lo que se nazca,  
no se hereda, no se compra ni viene del azar.  
Talento es aquello que nace de la oportunidad  
y que crece del esfuerzo.

## **Agradecimientos**

A mis padres, por su infinito amor, paciencia y apoyo incondicional en todo momento, todo lo que soy es gracias a ustedes. Gracias por enseñarme que con esfuerzo y perseverancia puedo lograr lo que me proponga y cumplir mis sueños.

A mis hermanos, Isa y Feña, por distraerme en los momentos de stress y recordarme la importancia de disfrutar la vida.

A mi querida madrina Isabel por guiarme y apoyarme a lo largo de toda la vida y por su especial ayuda en este último trabajo.

A mi profesora guía, Juanita, por la confianza depositada en mí, por su valiosa guía y consejos que permitieron desarrollar esta memoria. Gracias por su trato siempre tan humano y su constante preocupación no solo académica sino que también por nuestro bienestar personal.

A los profesores René, Omar y Raúl, por sus preciados comentarios y recomendaciones para desarrollar un mejor trabajo y por mostrarse siempre dispuestos a prestarme ayuda.

A mi familia ampliada, abuelos, tíos y primos, por mostrarme con sus ejemplos de vida las grandes cosas que se pueden lograr con pasión.

A mis amigos de industrias y de primer año, especialmente a Angi, Vale, Diego, Juraj, Stefano, Germán, Gonzalo, Seba y Lucía, por los momentos compartidos y por haber transformado esta etapa no solo en una enseñanza de vida sino también en unos años memorables.

A mis amigas del colegio y de la vida: Elo, Ati, Carla, Pacita, Pili, Anita, Aileen y Jessica, por la compañía, por los momentos e historias y por saber que siempre puedo contar con ellas.

A mi primo Pablo, por su amistad incondicional, por ser mi compañero de viajes y aventuras, por sus consejos y ánimo en momentos difíciles.

A Ximena, Luis, Alejandra, Daniela, María Teresa, Allain, Andrea, Francisco y todas las personas de B.Bosch que me acogieron en la empresa y cooperaron con la mejor disposición en este proyecto.

A todas las personas entrevistadas de otras empresas, que de forma desinteresada dedicaron parte de su tiempo en ayudarme.

A Semanas Culturales, CMS, Astoreca y tantas otras instituciones, por mostrarme el gran potencial de las personas y el enorme desafío que tenemos por delante para que logren desarrollarlo.

## 1. Introducción

En los últimos años ha habido un cambio de paradigma en la concepción del trabajo. "Tradicionalmente, la empresa ofrecía seguridad a cambio de un trabajo razonable. Actualmente, cada vez más, el empleado busca en la empresa un desarrollo profesional que le asegure su empleabilidad futura, mientras que la empresa busca potenciar al máximo las competencias de su gente para asegurarse unos resultados futuros inciertos. Así, mientras el antiguo contrato estaba basado en la permanencia de los empleados en la empresa, el nuevo contrato se basa en el desarrollo profesional de los mismos" [1].

Este cambio en la realidad empresarial surge junto con la globalización, el desarrollo tecnológico y el aumento del volumen de la información disponible. La globalización amplía el campo de oportunidades y aumenta la competencia, el desarrollo tecnológico aumenta la demanda de trabajadores capacitados y la facilidad de acceso a la información promueve la movilidad de las personas.

Por esto, para mejorar los resultados de una organización en un entorno dinámico e impredecible, es fundamental adaptarse y anticiparse a los cambios. Si antiguamente las tierras, los bienes o las máquinas constituían una ventaja competitiva, hoy en día el crecimiento de las empresas depende de su habilidad para desarrollar nuevas capacidades y competencias [2].

En este nuevo contexto el trabajo desarrollado por el área de recursos humanos también ha cambiado. Antes era un trabajo más operativo (básicamente pago de sueldos, contratos y finiquitos) con intervenciones reactivas para resolver problemas puntuales.

El nuevo departamento de recursos humanos cumple una función más estratégica encargándose de la selección, desarrollo y retención de los colaboradores. Busca generar valor agregado a la organización y asegurar la competitividad en el largo plazo a través de personas más capacitadas y comprometidas. Incluso a veces se externaliza el pago de nóminas y sueldos para concentrarse en aquello que realmente contribuya a la consecución de la estrategia de la organización.

Particularmente, una de las funciones estratégicas que ha cobrado especial relevancia en este nuevo escenario, es la gestión de los talentos para generar una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Para este fin, la "Gestión por Competencias" [3] surge como una de las herramientas más poderosas. Múltiples empresas a nivel mundial la han implementado logrando mejorar sus resultados.

## 2. Marco Contextual

### 2.1 Caracterización de la Empresa

BBosch S.A. es una empresa creada en el año 1960<sup>1</sup> que entrega soluciones de infraestructura eléctrica y metalmecánica en Chile y Brasil, a través de tres unidades de negocios (divisiones):

- Ingeniería y Construcción: presta servicios de Ingeniería Eléctrica, construcción de líneas eléctricas y subestaciones con obras civiles, montajes de estructuras, puesta en marcha y mantenimiento de proyectos de sistemas de transmisión eléctrica, entre otros.
- Industrial: diseña y fabrica torres de transmisión eléctrica, torres de telecomunicaciones y estructuras apertadas.
- Recubrimiento: brinda soluciones y servicios integrales para la protección del acero contra la corrosión. Ofrece galvanizado<sup>2</sup> de estructuras de acero y productos, Galvaplex (galvanizado y pintura), auditorias de corrosión y servicios logísticos, entre otros.

En el año 2012 las ventas netas de la empresa ascendieron a 141 millones de dólares. La división de Recubrimiento Chile tuvo ventas de aproximadamente 31 millones de dólares, equivalentes al 22% del total de la compañía. Durante este año se galvanizaron 64.339 toneladas (considerando tanto clientes externos como internos), cubriendo el 53,7% del mercado total de galvanizado en Chile.

**Visión:** “Ser líderes en negocios de protección de aceros y de infraestructura eléctrica, basados en nuestro modelo de gestión centrado en las personas.”

**Misión:** “Crear oportunidades para accionistas y colaboradores, desarrollando capacidades que le permitan liderar los mercados de construcción y mantenimiento de infraestructura eléctrica, fabricación de estructuras metálicas, recubrimiento general, asegurando un servicio de excelencia a sus clientes y aportando a la sociedad donde actúa.”<sup>3</sup>

#### **Valores:**

**“Respeto:** hacia las personas, la empresa, el ambiente y el entorno legal

**Compromiso:** con sus clientes, proveedores, contratistas, colaboradores y la comunidad

**Trabajo en equipo:** porque somos más que la suma de nuestras partes

**Espíritu emprendedor:** para crecer y desarrollarse“

---

<sup>1</sup> La empresa fue creada por Bautista Bosch Lorenzo y su historia se encuentra en el Anexo A.

<sup>2</sup> Para mayor información sobre el procedimiento de galvanizado, ver Anexo B.

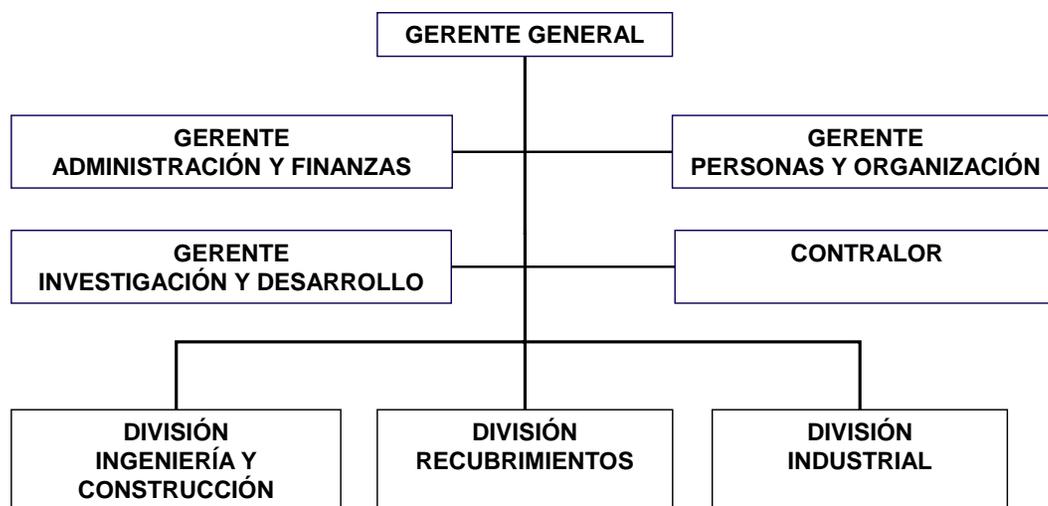
<sup>3</sup> Obtenido de documento interno de la empresa.

La empresa se estructura con las tres divisiones funcionales descritas y cuatro gerencias corporativas, que actúan de soporte para todas ellas. Estas gerencias son:

- Personas y Organización: Se encarga de la selección, desarrollo y retención de los colaboradores, promoviendo la cultura de la empresa basada en las personas. También coordina el sistema de gestión integrado, que vela por la calidad de los procesos, la prevención de riesgos y el cuidado del medio ambiente.
- Administración y Finanzas: Se encarga de los procesos de inversiones, financiamiento, tesorería, crédito y cobranzas, adquisiciones, comercio exterior, tecnologías de información y servicios generales de la compañía.
- Contraloría: Se encarga de las operaciones de auditoría y control de gestión, contabilidad, sistemas tributarios y el pago a proveedores de la Compañía. Su fin es garantizar el cumplimiento de las obligaciones contraídas con terceros y la provisión de información para la toma de decisiones de las Gerencias y el Directorio, en conformidad a las leyes, estándares, plazos y requerimientos establecidos.
- Investigación y Desarrollo: Se encarga de diseñar, desarrollar e implementar proyectos de innovación y crecimiento de acuerdo al plan estratégico de la compañía, velando por el cumplimiento de los estándares establecidos y las normativas vigentes.

A continuación se muestra el organigrama de la dirección superior de la compañía.<sup>4</sup>

Ilustración 1: Organigrama Dirección Superior



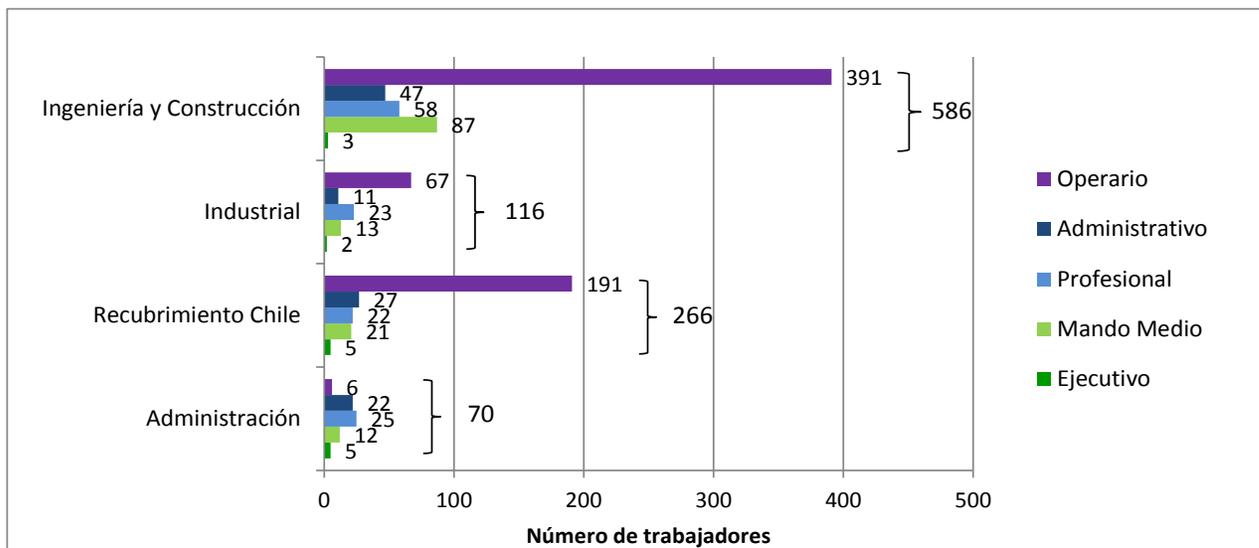
Fuente: documento interno “Organigrama Gerencia General”.

<sup>4</sup> En el Anexo C se encuentra un resumen de su organización según las áreas funcionales y sus procesos principales.

Hoy en día trabajan 1.094 colaboradores en las diferentes plantas de BBosch en Chile y 150 en Brasil. Dada la fluctuación que se produce en los proyectos por obras, este número generalmente fluctúa entre 1.000 y 1.600 colaboradores.

Su distribución, al día de hoy, según división y área administrativa (la que incluye las cuatro gerencias corporativas) es la siguiente:

Ilustración 2: Dotación según División y Nivel de Cargo



Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por la empresa.

## 2.2 Gerencia de Personas y Organización (GPO)

Establecida en 2005, tiene como misión “contribuir a la consecución de la estrategia de los negocios, anticipándose a sus necesidades a través de un modelo que potencia a las personas y la cultura, de manera de garantizar oportunidades para todos” [4]. Para lograrlo realiza los procesos detallados en la tabla 1.

Tabla 1: Procesos Gerencia de Personas y Organización

Proceso	Objetivo	Políticas y Prácticas Principales
<b>Reclutamiento y Selección</b>	Asegurar que las personas que se incorporen a la compañía tengan el mayor grado de compatibilidad con las competencias técnicas y de aptitudes personales requeridas para el cargo y la cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de perfiles de cargo, utilizando la metodología Hay.</li> <li>• Entrevistas individuales y grupales a los candidatos.</li> <li>• Entrevistas en profundidad a candidatos preseleccionados.</li> <li>• Examen preocupacional.</li> <li>• Evaluación psico-laboral.</li> </ul> Los subprocesos se encuentran modelados en el Anexo D.
<b>Contratación e Inducción</b>	Responder de forma oportuna a las necesidades de las personas, definidas por las exigencias de la organización y empresas clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducción empresa.</li> <li>• Inducción al puesto de trabajo.</li> <li>• Prevención de riesgos.</li> <li>• Gestión de calidad.</li> <li>• Medio ambiente.</li> </ul>

**Tabla 1: Procesos Gerencia de Personas y Organización**

<b>Proceso</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Políticas y Prácticas Principales</b>
<b>Reconversión</b>	Reubicar a una persona en un puesto de trabajo diferente al que ocupa, manteniendo condiciones salariales vigentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de causas aplicadas en los siguientes casos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones médicas.</li> <li>- Factores motivacionales.</li> <li>- Decisión organizacional.</li> <li>- Competencias exigidas para el desempeño del cargo.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Promoción</b>	Velar por el desarrollo profesional y la sucesión de personas al interior de la organización, alineado con los objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del nivel de responsabilidad.</li> <li>• Cambio de competencias exigidas asociadas al nuevo cargo.</li> <li>• Aumento sueldo base.</li> </ul>
<b>Desarrollo</b>	Aumentar y profundizar los conocimientos, habilidades y destrezas de los colaboradores, con el fin de alcanzar los desafíos propuestos en la planificación estratégica, el cumplimiento de los objetivos anuales y el aumento de la empleabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproximadamente 60 horas anuales de capacitaciones por trabajador.</li> <li>• Análisis de brechas de competencias (a partir de la descripción del perfil de cargo).</li> </ul>
<b>Bienestar</b>	Velar por la calidad de vida de los colaboradores, escuchando y atendiendo sus necesidades. Apoyar la incorporación y retención de los colaboradores, la motivación laboral y la productividad, al utilizar los beneficios que puedan obtener los socios a través del Fondo de Bienestar de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestamos.</li> <li>• Bonos.</li> <li>• Convenios con instituciones de salud y caja de compensación.</li> <li>• Becas de estudio y capacitación.</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	Generar y mantener canales de comunicación que permitan conectar a toda la compañía, transmitiendo a los colaboradores nuestra Cultura, a fin de mantener un buen clima laboral y fortalecer las relaciones de confianza entre los colaboradores y la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío de comunicados (ingresos y desvinculaciones, nacimientos, cumpleaños, eventos, etc.).</li> <li>• Coordinación de eventos (por ejemplo: fiesta de aniversario, navidad).</li> <li>• Desarrollo de campañas y programas.</li> </ul>
<b>Evaluación de Desempeño</b>	Evaluar el cumplimiento de objetivos de acuerdo a la planificación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y ejecutar evaluación de desempeño.</li> <li>• Analizar resultados.</li> <li>• Evaluar alternativas.</li> </ul>
<b>Remuneraciones y Compensaciones</b>	Garantizar la equidad interna y competitividad externa, que apoye la atracción y retención de personas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrataciones y desvinculaciones.</li> <li>• Pago de remuneraciones, cotizaciones, anticipos, bonos, viáticos, etc.</li> <li>• Estudio de rentas de mercado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de documentos internos e información entregada por la empresa.

Adicionalmente, para potenciar la cultura de BBosch, cuya característica significativa es crear relaciones basadas en la confianza e integrar a todos sus colaboradores, la GPO ha efectuado diversas acciones: instalar lugares de esparcimiento y descanso, fomentar clubes de deportes y cultura, paseos recreativos de equipos de trabajo, organizar diversas celebraciones.

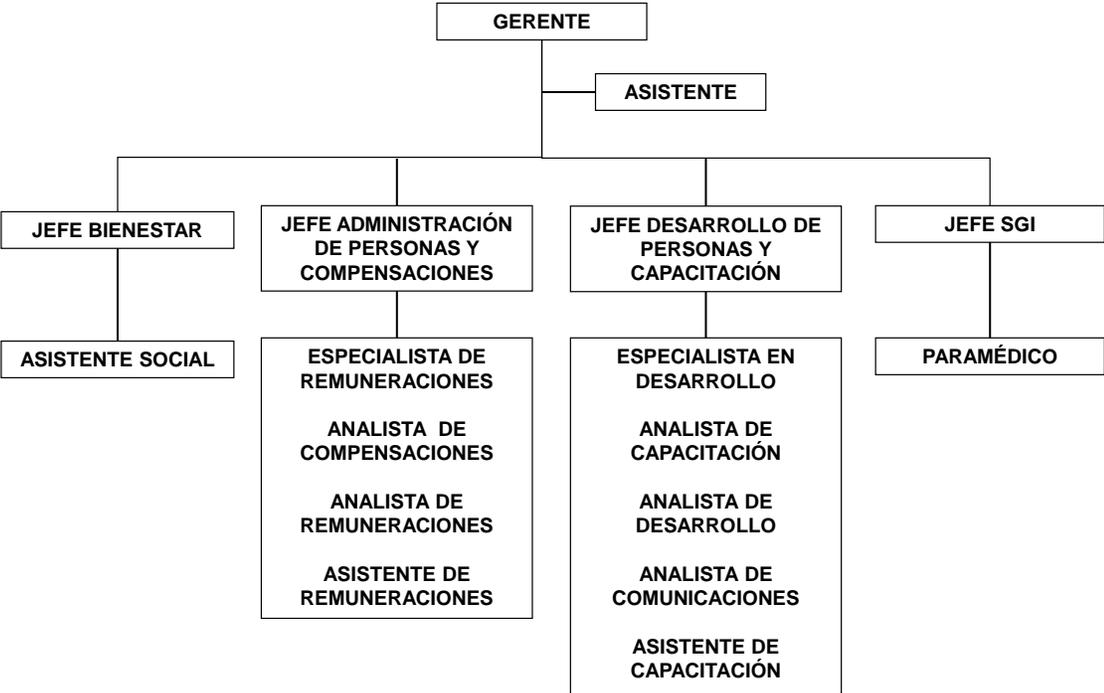
Por otra parte, la GPO gestiona un convenio con el Hogar de Cristo en el cual la empresa apadrina a un jardín infantil de Quilicura. Se realizan actividades en el jardín con los colaboradores, lo que refuerza el sentido de responsabilidad con la sociedad.

Durante el año 2010 la compañía es distinguida con el primer lugar del premio “Carlos Vial Espantoso”, otorgado por dicha fundación a empresas que destacan por sus relaciones laborales. En particular, fue premiada por su modelo de gestión de personas y relaciones laborales, basado en algunos valores que orientan las diversas prácticas de la empresa:

- a) Trabajar para preservar la dignidad de los trabajadores. Darles formación y capacitación para que sean libres de elegir su futuro.
- b) Romper la profecía autocumplida de que la pobreza no tiene salida con comunicación y herramientas profesionales de gestión de recursos humanos, generando motivación y productividad.
- c) Otorgar mayor independencia y libertad a los trabajadores haciéndolos autovalentes mediante la empleabilidad” [5].

Actualmente la gerencia está compuesta por 17 personas, organizadas según el organigrama expuesto en la ilustración 3.

Ilustración 3: Organigrama Gerencia de Personas y Organización

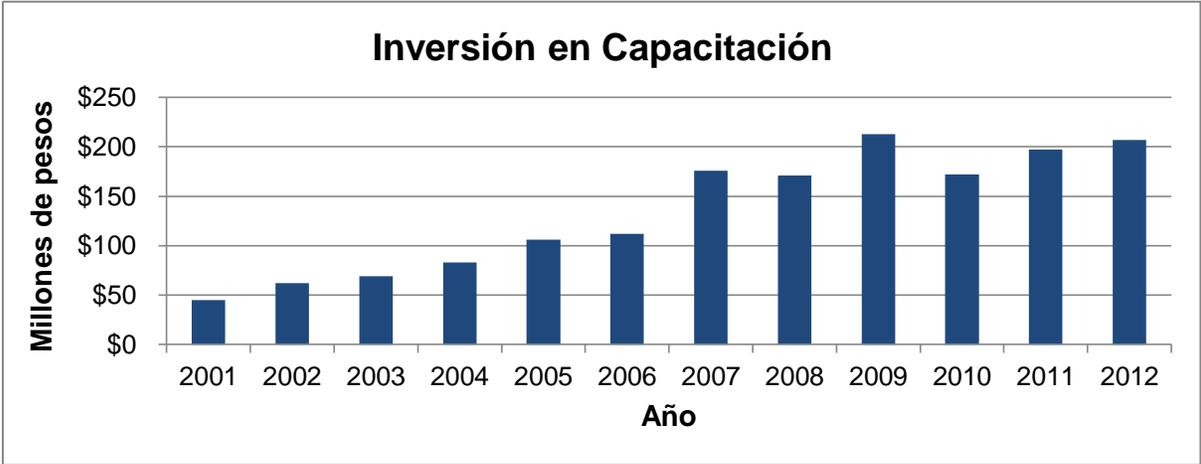


Fuente: Documento interno de la empresa “Organigrama Cargos”.

Además, cuenta con la colaboración de una persona en cada división, con el cargo de “especialista de procesos organizacionales” para asesorar, coordinar e implementar metodologías para el desarrollo de las personas que contribuyan al cumplimiento de la estrategia en su división. La idea es desarrollar en conjunto programas y proyectos que se ajusten a las necesidades de las respectivas unidades de negocio.

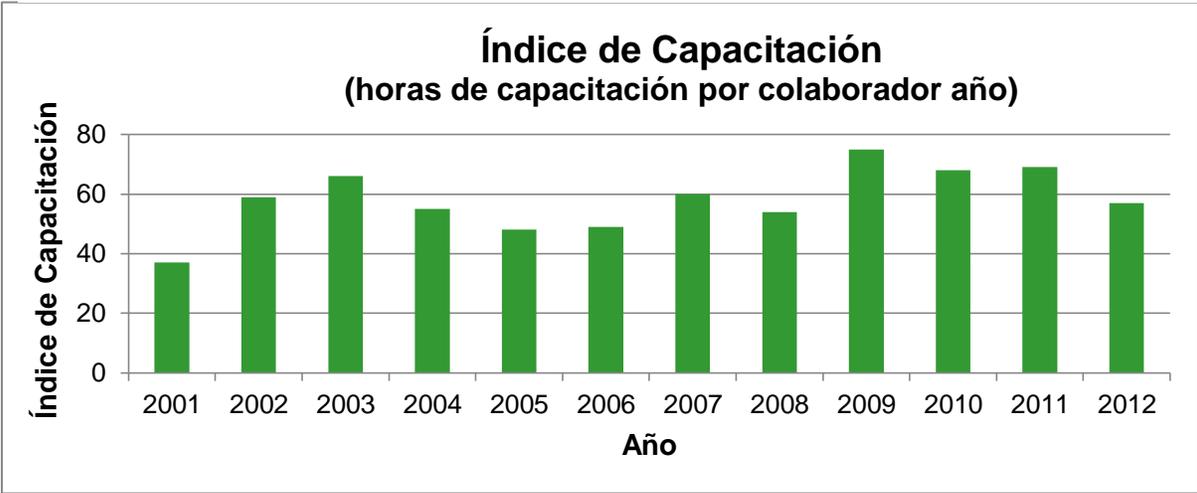
De acuerdo a sus objetivos estratégicos, la empresa se ha preocupado por aumentar la empleabilidad de los trabajadores a lo largo de su historia. Esto se refleja en la inversión e índice de capacitación que se observan en las ilustraciones 4 y 5:

Ilustración 4: Inversión en Capacitación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por la empresa.

Ilustración 5: Índice de Capacitación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por la empresa<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> En gran Bretaña el promedio de índice de capacitación (según estudio CIPD) fue 24 horas en 2011 y 25 en 2012.

### 3. Descripción del Proyecto y Justificación

De acuerdo a la planificación estratégica de la compañía, se ha fijado como meta duplicar los ingresos por ventas desde el año 2011 al año 2016 y se ha determinado que se requiere dar mayores oportunidades de desarrollo a las personas que tengan potencial para adoptar nuevas responsabilidades. La idea es crear un plan de sucesión interna, contratando personal externo sólo cuando nadie de la empresa cumpla satisfactoriamente con los requisitos.

Por lo tanto, surge la oportunidad de gestionar a los talentos de la organización y prepararlos para que puedan asumir las nuevas demandas del plan estratégico, encontrando a las personas correctas para los cargos precisos. El desafío de este proyecto es lograrlo a través de un rediseño de los procesos actuales.

Por otra parte, una vez detectadas las personas con mayor potencial y mejor desempeño, es fundamental diseñar cómo apoyar que sigan desarrollando sus habilidades y diseñar cómo compensarlas para mantenerlas comprometidas y motivadas (evitando por ejemplo que luego de recibir cursos de capacitación deseen irse a otra empresa).

Esto se debe hacer desde una mirada ingenieril, considerando la factibilidad de implementación de un nuevo sistema y sus impactos en la organización en términos de productividad, retención y clima laboral.

En cuanto a las razones de mirar la gestión de talentos como una oportunidad, existen diversas publicaciones y estudios que avalan su contribución a la productividad de la empresa en el largo plazo. Entre ellos:

- Un estudio realizado por la empresa consultora McKinsey en el año 2000 en el cual analizó a 56 empresas norteamericanas, entrevistando a 4.500 altos directivos y 1.400 ejecutivos, concluyó que las empresas que mejor gestionan a sus talentos (estando en el 20% superior según sus “buenas prácticas”) alcanzan un ROE<sup>6</sup> 22% mayor que el promedio de sus industrias.
- El estudio realizado por la empresa consultora Accenture en el año 2006 llegó a resultados similares, afirmando que “la gestión del Talento garantiza un 23% más de retorno para los accionistas que las que no lo hacen” [6]. Además, especificó que “el 80% de las organizaciones con mejor rendimiento tienen identificados los colectivos críticos de su organización y realizan programas de desarrollo específicos para ellos”.
- En el año 2007, el estudio realizado por Hacket Group determinó que aquellas empresas que sobresalían en la gestión de sus talentos, obtenían en promedio, ganancias 15% mayores que sus pares [7].

---

<sup>6</sup> El ROE (en inglés: return on equity) es un indicador de rentabilidad que relaciona los beneficios económicos obtenidos con los recursos que fueron necesarios para obtenerlo. Se calcula dividiendo los beneficios netos después de impuestos por los fondos propios.

- Otro estudio realizado por Guthridge y Komm en el año 2008 dividió a 22 empresas globales en tres grupos según sus prácticas de gestión de talentos (analizó 10 dimensiones de la gestión, asignándoles un puntaje). El análisis mostró que existía una correlación significativa entre el puntaje obtenido por las prácticas de gestión de talento y los resultados financieros de las empresas.

Las empresas agrupadas en el primer tercio (con mejor puntaje en la gestión de sus talentos) generaban en promedio una utilidad de \$168 dólares por empleado en comparación a los \$ 93 dólares por persona que generaban las del último tercio (con peores puntajes en gestión de sus talentos).

En general, medir el impacto de la gestión del talento sobre la productividad de una empresa es una tarea compleja, debido a la gran cantidad de variables externas que son imposibles de aislar y que pueden influenciar los resultados.

Aun así, la evidencia empírica y variados estudios realizados por investigadores en diversos países, industrias, culturas y tipos de organizaciones (Danielle McDonald, 1998; Michaels et al., 2001; Bernthal y Wellins, 2005; Lawler, 2008) coinciden en que contar con líderes y directivos calificados es un factor clave para lograr ventajas competitivas y el éxito de la organización en el largo plazo.

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo General**

Rediseñar un sistema de gestión que permita identificar, desarrollar y retener a las personas con talento en una empresa chilena de ingeniería y construcción para contribuir a aumentar la productividad.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Definir un criterio común para identificar a las personas con talento en la empresa.
- Re-diseñar la herramienta para analizar el potencial y desempeño de las personas, de forma que permita tener mejor información para focalizar los recursos destinados a desarrollo y capacitación.
- Diseñar el modelo de desarrollo de los talentos identificados, alineado con la planificación general de la sucesión.
- Entregar lineamientos de mecanismos de retención modernos para las personas con talento.
- Definir cómo se medirá el impacto de este nuevo sistema sobre el negocio.

### **4.3 Alcances**

La elección del modelo de gestión se realizó en base al análisis obtenido de la empresa en su conjunto, sin embargo las especificaciones para su implementación, se basaron en la unidad de Recubrimiento Chile.

La implementación del sistema quedó fuera del alcance de este proyecto, ya que excedía el tiempo de duración del presente trabajo.

## 5. Marco Conceptual

### 5.1 Competencias

Este concepto fue definido por primera vez por McClelland [9] en 1973 ante su insatisfacción con las medidas que se usaban en la época para predecir el rendimiento en el trabajo. Esto significó, en el contexto de la psicología laboral, redefinir conceptos tradicionales y formas de evaluación.

A lo largo del tiempo, diversos autores han realizado estudios y nuevas definiciones, entre ellas:

- “Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (Spencer y Spencer 1993). Según los autores las distintas competencias se definen en cinco tipos: Motivación, Características, Concepto Propio o de uno mismo, Conocimientos y Habilidades [10].

Presentan la “Teoría del Iceberg” (ver esquema en el Anexo E), argumentando que las habilidades y conocimientos, son las competencias abordadas más frecuentemente ya que son más visibles. El concepto propio, la motivación y los rasgos de personalidad no son visibles y por lo tanto son más difíciles de identificar.

- “Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente” (Woodruffe 1993) [11].
- “Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad” (Rodríguez y Feliú 1996) [12].
- “Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable” (Ansorena Cao 1996) [13].
- “Capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia en las organizaciones” (Quezada 2000) [14].
- “Características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” Alles (2006).

Cómo se puede ver, algunos autores incluyen en su definición aspectos objetivos (observables) y otros subjetivos (cuya percepción depende del observador o son difíciles de medir).

Para el desarrollo de este trabajo se utilizará la definición de Cardona y Chinchilla (1999): “Aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función” [15], ya que permite diseñar un modelo de gestión que pueda ser aplicado objetivamente y con un foco en el puesto de trabajo. Además, es la definición que más se ajusta a la filosofía de la empresa en la cual se desarrolla el trabajo.

Se considerará que las competencias son variables multidisciplinarias que incluyen una combinación de conocimientos, habilidades (experiencia o “know how”) y actitud (comportamiento o acción) [16], en otras palabras: “saber” “saber hacer” y “saber ser” [17]. “Si falta alguno de los tres estamos hablando de rasgos de personalidad o de formación o de motivación, pero no de competencia” [18].

Para utilizarlas en el “Modelo de Gestión por Competencias” se expresarán como comportamientos observables y medibles, los cuáles serán aplicables en un determinado rol y organización bajo una estrategia particular. En otras palabras, las competencias serán contextuales, ya que se observan bajo ciertas condiciones (en un cierto momento y lugar).

Otros términos que se encuentran en la teoría y que se precisan para evitar confusiones, son los siguientes:

Competencias Laborales: existen múltiples definiciones. LA OIT la define como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. No es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada” [19].

Competencias Técnicas: hay autores que utilizan este concepto como sinónimo de conocimiento, sin embargo bajo la definición propuesta una competencia técnica también incluye las habilidades y actitud necesarias para generar un desempeño exitoso en un aspecto técnico de un determinado puesto de trabajo.

Competencias Directivas: de acuerdo a la definición de los profesores Cardona y Chinchilla (1999), el término hace referencia a todas las competencias relacionadas con diseñar estrategias, desarrollar capacidades en sus colaboradores y relacionarse eficazmente con su entorno.

Competencias Cardinales, también llamadas “competencias generales”, “competencias claves” o “*core competences*” bajo sus siglas en inglés, son aquellas requeridas por todos los integrantes de la organización. Se caracterizan por ser valiosas y escasas creando una ventaja competitiva y mejorando el desempeño. Además, deben ser difíciles de imitar y no-sustituibles para lograr sostener estas ventajas en el largo plazo (Barney 1991).

Competencias Específicas: aquellas requeridas para un determinado puesto de trabajo o familias de cargos.

## 5.2 Hipótesis

Los principios de la gestión por competencias, planteados por Fernández (2005) son los siguientes [20]:

- 1) Los recursos humanos constituyen un input esencial para la definición de la estrategia de la empresa.

“El modelo de gestión por competencias proporciona el método adecuado para ello, al ligar la definición de los perfiles profesionales a las capacidades clave de cada organización”.

- 2) Las competencias constituyen el principal activo de los recursos humanos de la organización.

Se parte de la base que el concepto de competencia permite “identificar las características de los empleados, adaptarlas a los procesos productivos y gestionarlos con independencia de la persona y el puesto“. El principio también plantea que la organización debe trabajar por un lado en que el trabajador “ejecute con acierto las funciones asignadas al puesto que ocupa actualmente” y por otro lado desarrollándolo “para mejorar su empleabilidad y aportarle una carrera profesional”.

- 3) Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización.

Los cambios en el entorno y en la estrategia pueden llevar a que un determinado puesto se torne innecesario, a la necesidad de redefinirlo o a crear un nuevo puesto.

Se define el concepto de ocupación como la “utilización de un conjunto de competencias” las que se expresan en el “perfil requerido”. El conjunto de competencias que poseen las personas es denominado “perfil disponible”. “El ajuste y la gestión permanente de estos perfiles constituirá el contenido fundamental de la Gestión por Competencias”.

- 4) La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño.

El sistema de compensaciones se debe basar fundamentalmente en “el nivel de competencias que posee la persona, el tipo y nivel de competencia que emplea en el desarrollo de una ocupación y en los resultados que obtiene con dichas competencias”.

- 5) La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas.

“No existe forma de poner en marcha los cuatro principios antes enunciados si no se ha creado una cultura de movilidad. El principal obstáculo hacia la misma radica en la mente de las personas: el miedo al futuro, el terror al cambio, la parálisis del conocimiento de lo que se sabe hoy”, entre otros.

“Para conseguir la movilidad y aumentar la flexibilidad hay que definir y asumir valores, herramientas y principios de gestión impulsores. El modelo de gestión por competencias proporciona herramientas objetivas, tales como la medición del esfuerzo formativo o la gestión por perfiles tipo, que permiten generar esta cultura de movilidad, al premiar la adquisición de competencias mediante el desempeño de diversas ocupaciones”.

### 5.3 Beneficios del Modelo

En general, la gestión por competencias, al seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas por la evidencia práctica de habilidades, conocimientos y actitud que demuestran, es más eficaz y eficiente que aquellos modelos que las gestionan por sus conocimientos teóricos como títulos o cargos. Esto se refleja en el aumento de productividad y competitividad de las organizaciones que lo aplican.

Por una parte, a través de la definición de perfiles de cargo y evaluaciones coherentes, mejora la eficiencia en la asignación de las personas a sus puestos de trabajo, acelerando su curva de aprendizaje [21]. Para lograrlo, es fundamental que los subprocesos del área de recursos humanos estén integrados en sus distintas etapas y alineados según la estrategia de la empresa.

Por otra parte, permite orientar la inversión en formación, diseñando programas de capacitación flexibles y modulares, de acuerdo a las brechas detectadas [22].

También contribuye al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante, logrando tomar decisiones de forma objetiva y con criterios más homogéneos [23]. Al facilitar el desarrollo de carrera de los integrantes de la organización, se logra crecer con personas que no sólo estén capacitadas con los conocimientos específicos del negocio, sino que también compartan los valores y la cultura.

Además, se argumenta que mejora la gestión del desempeño, transparentando el proceso y fomentando la entrega de *feedback* entre “el jefe” y el “trabajador”.

Diversos estudios concluyen que la gestión por competencias aumenta la satisfacción de las personas, impactando positivamente el clima laboral [24].

## 5.4 Modelo de Gestión por Competencias

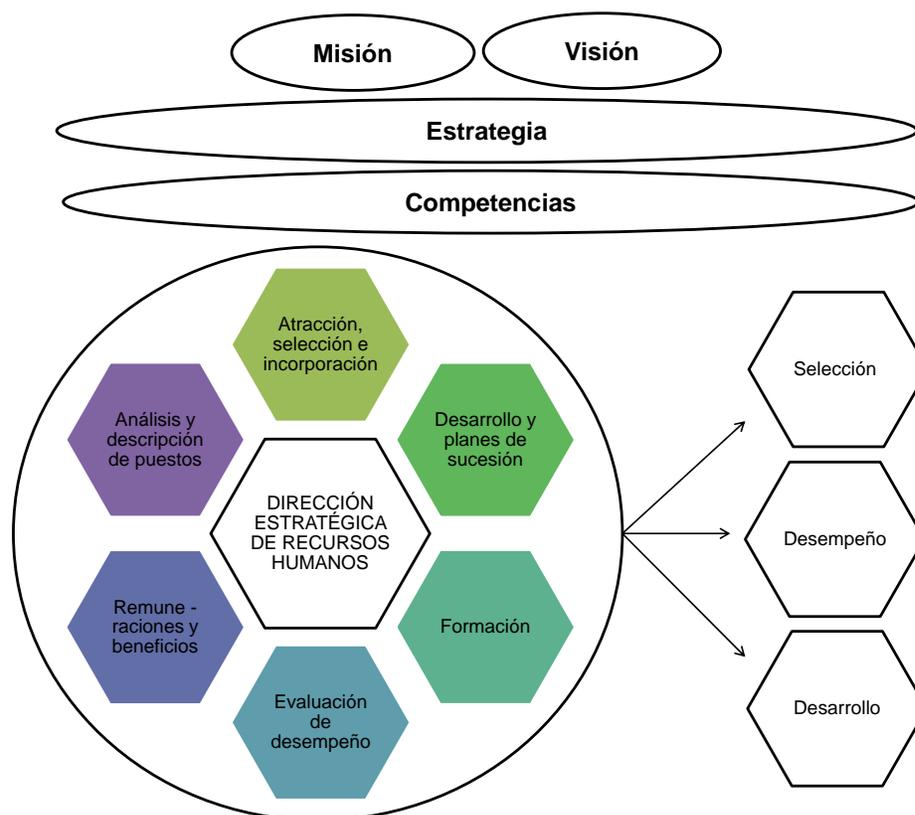
En el marco general, la “Gestión Integral de Recursos Humanos” está conformada por distintos subsistemas, cuyos contenidos varían de acuerdo a la teoría que se adopte y al contexto de la organización.

Independientemente de los subprocesos que se tengan, es fundamental analizar el sistema de forma dinámica, como un proceso de mejora continua que se irá fortaleciendo con las experiencias de las personas. Por esto, será necesaria ir revisando periódicamente los subprocesos de acuerdo al contexto y realidad de la organización, reformulándolos cuando sea conveniente.

El modelo de gestión por competencias es una forma de analizar estos subprocesos del área de recursos humanos con el propósito de alinear a las personas que integran a la organización con sus objetivos estratégicos.

Distintos autores han clasificado los subprocesos desde los cuáles analizan la organización de forma sistémica. Alles (2006) [25] considera que al menos se deben tener presente los expuestos en la Ilustración 6:

Ilustración 6: Subprocesos Recursos Humanos



Fuente: Alles, Martha: “Competitividad y Gestión por Competencias”, revista Técnica Competencias, 2013 [en línea] <<http://www.xcompetencias.com>>.

Cómo se observa en la ilustración, en primera instancia surge la necesidad de definir la Misión y Visión. En caso que ya estén definidas, se debe revisar que estén actualizadas y alineadas con la estrategia.

Luego, la primera etapa de un modelo de gestión por competencias es definir las competencias necesarias por cargo con su respectivo grado (o nivel) requerido. El número de grados que utilice cada organización es arbitrario, en la metodología de Alles (2006) se trabaja con cuatro niveles (excelente, alto, bueno, mínimo). A medida que se sube en las posiciones jerárquicas pueden variar las competencias o el nivel requerido de ellas. En este proceso se enfatiza la importancia de contar con la participación de los altos directivos de la compañía y que no lo dejen sólo en manos de “expertos”. Igualmente, se deben diferenciar algunas “competencias cardinales”, las cuáles son requeridas por toda la organización y las “competencias específicas” según el área. Alles (2005) aclara que para definir una competencia no basta una palabra, dado que esta puede tener distintas interpretaciones. Se requiere una definición que aclare el concepto y una respectiva descripción de los comportamientos asociados a cada grado de la competencia. Así, al momento de evaluar el nivel de cierta competencia en una persona, se buscará evidencia en sus comportamientos pasados (objetivos) y no apreciaciones subjetivas [26].

La segunda etapa consiste en evaluar<sup>7</sup> las competencias que poseen los integrantes de la organización para determinar a continuación las brechas o “gaps” existentes con las competencias y niveles definidas por el modelo.

En la tercera etapa, se procede a desarrollar un plan de acción para reducir los gaps de competencias. Este puede consistir en la realización de capacitaciones, desarrollo y planificación de sucesión, entre otros.

Finalmente se debe revisar que las competencias sean el “lenguaje común” de todos los subsistemas de recursos humanos de la organización, con el fin de lograr su alineamiento y en consecuencia una mayor productividad.

---

<sup>7</sup> Según Alles M. (2006) los métodos de evaluación de competencias son: *asesment centers*, fichas de evaluación y entrevistas de evaluación por competencias.

## 5.5 Gestión del Talento

*“Todos tenemos talento, pero no tenemos talento para todo. La clave está en identificar qué se nos da bien y cómo mejorarlo.”<sup>8</sup>*

“Por gestión del talento entendemos un conjunto de procesos y prácticas diseñadas para atraer, desarrollar, motivar, desplegar y retener a aquellas personas con talento que la empresa necesita ahora y en el futuro para la consecución de los objetivos estratégicos” (Silzer y Dowell 2012) [27].

Existen distintas definiciones de talento. La Real Academia Española lo define como la “capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación”. Jericó (2001) enfatiza que “una persona tiene talento sólo si es capaz de crear valor a su equipo”, definiendo talento como “la capacidad puesta en práctica de un profesional o grupo de profesionales comprometidos que alcanzan resultados superiores en un entorno y en una organización determinados” [28].

La gestión del talento en las organizaciones se ha ido popularizando en el último tiempo. La experiencia empírica ha demostrado sus resultados y expertos mundiales concuerdan en la importancia que ha tomado:

- “Cada vez será más frecuente que la capacidad de las organizaciones – y no sólo de las empresas- para sobrevivir depende de su “ventaja competitiva” para lograr que los trabajadores del conocimiento sean más productivos. La capacidad de atraer y de retener a los mejores trabajadores del conocimiento es el primer y más importante requisito previo” (Peter Drucker 1998) [29].
- *“Having the right people comes before having the right strategies”* (Collins 2001) [30].
- “En una economía global, sin fronteras, conocimiento-dependiente y virtual, el talento se presenta como la verdadera moneda del siglo XXI” (Daniel Kahneman, premio economía año 2002) [31].
- *“People are all there is to an organization”* (Gary Hamel, 2003) [32].
- *“Talent management deserves as much focus as financial capital management”* (Jack Welch, 2006) [33]

Por otra parte, diversos estudios han demostrado que las empresas que gestionan a sus talentos obtienen mejores resultados. Según la revista Fortune las 500 empresas más valoradas del mundo consideran que “la variable que más correlaciona con el éxito empresarial es precisamente la capacidad de atraer, retener y desarrollar el talento, más que la solidez financiera, la innovación o la calidad de productos y servicios” [34].

Una publicación efectuada en el año 2011 por el Boston Consulting Group (BCG) y la Asociación Europea de Gestión de Personal (EAPM) [35], en el que entrevistaron a 58 ejecutivos y encuestaron a otros 2.039 de 35 países, concluyó que la gestión del talento

---

<sup>8</sup> Jericó P. La Nueva Gestión del Talento: Construyendo Compromiso” edición ampliada Prentice Hall, Madrid. 2008.

es el mayor reto al que se tendrán que enfrentar las empresas en los próximos años y que actualmente no han logrado afrontar este desafío.<sup>9</sup>

En el mundo globalizado y dinámico en el que ha aumentado la movilidad laboral, la importancia de atraer a las personas se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" (McKinsey 1998) [36].

En Chile, se dice que hoy estamos en una situación de pleno empleo, lo que ha provocado un aumento de la rotación laboral, llegando a tener en octubre del 2012 la mayor tasa de rotación de América Latina [37]. Un Sondeo de Laborum concluyó que de las personas actualmente activas el 33% no dura más de dos años en su trabajo y que un 86% pretende cambiarse [38].

En este contexto Claudio Hohmann, ex-gerente de asuntos corporativos de Walmart Chile, afirma que la búsqueda de trabajadores se ha vuelto más proactiva de parte de las empresas. "Estamos yendo a las universidades y exhibiendo a la empresa a gente joven, porque atraer talento se ha vuelto mucho más competitivo" [39].

### **5.5.1 Modelo de Gestión del Talento**

A pesar de la gran evidencia sobre los beneficios que trae contar con un modelo de este tipo, existe poco acuerdo sobre cuál es el indicado a implementar para lograr gestionar efectivamente a los talentos en la organización<sup>10</sup>.

Diversos autores y empresas consultoras plantean sus modelos y ofrecen servicios para diseñarlos de acuerdo a la realidad de empresa, lo que ha generado una gran industria en torno a la gestión del talento.

Según Accenture (2006) la gestión diferenciada del talento es "la capacidad para atraer, desarrollar y retener a los profesionales más críticos y decisivos mediante una gestión específica de los procesos de recursos humanos" [40].

Blass (2007) define la gestión del talento como la gestión adicional de procesos de recursos humanos y oportunidades que se realizan a aquellas personas que se suponen con "talento" para la organización. Esto incluye identificar, atraer, desarrollar, motivar y retener a quienes se consideran de "alto potencial" debido al valor que generan en la compañía [41].

En lo que sí existe acuerdo, es que el primer paso es identificar los cargos críticos de la organización. Esto es una forma de especificar, que tipo de talento en particular genera mayor valor para la empresa.

El segundo paso es definir el modelo de acuerdo a los procesos del área de recursos humanos.

---

<sup>9</sup> Más detalles de este estudio se encuentran en el Anexo F.

<sup>10</sup> En el año 2006 Lewis y Heckman afirman que la gestión del talento está en su "infancia" mientras que en el año 2011 Collins, Scullion y Vaiman afirman que está en su etapa "adolescente". [42]

En particular, el modelo de Accenture se presenta en la ilustración 7.

Ilustración 7: Modelo de Gestión de Talentos Accenture



Fuente: Accenture. La gestión Diferenciada del Talento: como atraer, desarrollar y retener a las personas claves. Factor Humano 45, febrero 2006.

Las formas de medir el talento varían también de acuerdo al modelo y la organización. La fundación Factor Humano en su publicación “el mapa de talento” (2012) afirma que “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” [43].

## 5.5.2 “9box”, una Herramienta Práctica para Gestionar a los Talentos

Durante la etapa de Benchmarking, se evidenció que la mayoría de los equipos de recursos humanos en las empresas globales, están utilizando este método para gestionar el talento de sus empleados junto con planificar su desarrollo y la sucesión para los cargos críticos.

No existe acuerdo sobre su origen. Algunos dicen que fue creado inicialmente por la empresa General Electrics bajo el liderazgo de Jack Welch, otros se lo atribuyen a la consultora McKinsey. Sin embargo, coinciden en su efectividad y facilidad de aplicación.

El 9box es una matriz en la cual se clasifica a los colaboradores de la organización en dos variables: su desempeño mostrado en el pasado (en el eje x) y su potencial de desarrollo en el futuro (en el eje y). De acuerdo al resultado de estas evaluaciones, se clasifican las personas en distintos cuadrantes, como se muestra en el ejemplo en la ilustración 8<sup>11</sup>:

Ilustración 8: Ejemplo Matriz 9box



Fuente: Padilla. Advanced Selection and Training International. Planificación de la Sucesión: El nine-box, una potente herramienta para ser utilizada. 2013.

Los llamados “talentos” son quienes muestran tanto un alto desempeño como un alto potencial de crecimiento, reflejado en los cuadrantes superiores de la matriz.

Una vez clasificadas las personas, es posible determinar planes de acción específicos según sus requerimientos y la estrategia de la organización. Por ejemplo: darles nuevas oportunidades a los “súper estrellas”, desarrollar a los “futuras estrellas” para una posible sucesión o analizar los “diamantes en bruto” para entender las causas de su bajo desempeño y trabajar en abordar sus deficiencias [44].

<sup>11</sup> Cabe destacar que el número de categorías varía de acuerdo a la organización. El más común es tres en cada eje, obteniendo así 9 cuadrantes que le otorgan el nombre a la herramienta. Los nombres por cuadrante mostrados en el ejemplo son sólo propuestas arbitrarias del autor de este esquema.

Durante el proceso, se debe tener en cuenta el supuesto que una persona será capaz de contribuir satisfactoriamente al trabajo requerido en la organización, si las competencias que posee se adaptan a las competencias demandadas por el perfil de cargo. Por lo tanto, para poder utilizar la herramienta de forma efectiva es necesario tener implementado previamente un modelo de gestión por competencias en la organización.

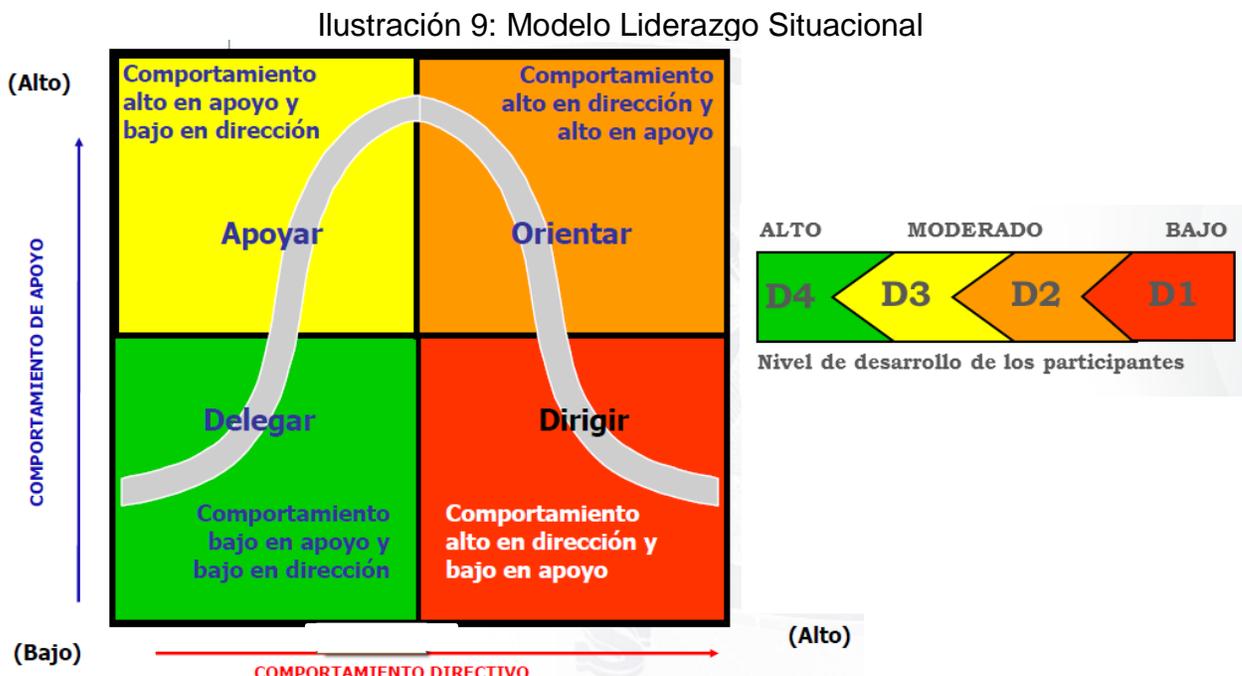
## 5.6 Liderazgo Situacional

Este modelo señala que la efectividad de un líder dependerá de su capacidad de adaptar su estilo de liderazgo según el nivel de desarrollo de sus colaboradores. Fue introducido en el año 1969 por Hersey y Blanchard quienes clasificaron el nivel de desarrollo de una persona, según su compromiso y nivel de competencia [45].

Los niveles de desarrollo que puede presentar un colaborador se dividen en 4 categorías [46] y [47]:

- Bajo nivel de competencias y alto compromiso: D1 “Aprendiz entusiasta”.
- Bajo nivel de competencias y bajo compromiso: D2 “Aprendiz desilusionado”.
- Nivel de competencia variable y alto compromiso: D3 “Competente inseguro”.
- Alto nivel de competencias y alto compromiso: D4 “Competente autónomo”.

Según la categoría en la que se encuentre la persona, el modelo indica cuatro respectivos estilos de liderazgo a ejercer: delegar (S4) “tú decides”, apoyar (S3) “hablemos, ambos decidimos”, orientar (S2) “hablemos, yo decido” o dirigir (S1) “yo decido”, como se muestra en la ilustración 9.



Fuente: Programa de Habilidades Directivas. IN5201 Comportamiento Organizacional. Resumen liderazgo organizacional. 2012. FCFM. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile.

Los pasos para aplicar el modelo son:

- 1) Diagnosticar nivel de madurez del colaborador
- 2) Flexibilizar su estilo de liderazgo, según las necesidades del colaborador.
- 3) Conversar con sus colaboradores y llegar a acuerdos sobre el estilo de liderazgo a utilizar.

El líder debe estar permanentemente atento a cambios en el compromiso o desarrollo de competencias del colaborador, ya que estos exigen flexibilizar el estilo de liderazgo. El objetivo final es que las personas lleguen al estilo D4 “competente autónomo”.

**Ventajas del modelo:**

- Fácil de entender y de aplicar.
- Evidencia empírica avala sus resultados.
- Evita supervisar excesivamente o insuficientemente, estilos que podrían causar frustración, resentimiento y menor iniciativa o desempeño, disminuyendo la efectividad de la persona. Esto sería particularmente contraproducente en un programa de talentos, en que se busca desarrollar a los participantes en su máximo potencial.

## 6. Metodología

### 1. Investigación Bibliográfica

En primera instancia se estudiaron las distintas teorías y modelos existentes de gestión de personas para entender los antecedentes y el contexto actual.

Se investigó especialmente sobre los modelos de gestión por competencias y gestión del talento, buscando entender sus hipótesis, origen, validación, conexión, implicancias y funcionamiento (con sus respectivas metodologías y herramientas).

A partir de esto, se creó el marco teórico desde el cual se desarrolló la memoria.

### 2. Recolección de Información

En segunda instancia, se investigaron los antecedentes de gestión de la empresa, su estrategia, resultados, proyectos y dificultades. Se buscó entender el quiebre concreto que motiva la realización de un nuevo sistema de gestión de personas (en este caso la oportunidad buscada) y los recursos disponibles para su desarrollo.

A través de entrevistas a distintas personas de la empresa, se evaluaron los sistemas de recursos humanos y los procesos psicológicos y sociales (cultura).

### 3. Estudio de mercado (*Benchmarking* de empresas exitosas)

En esta etapa se examinó cuáles son las políticas y buenas prácticas de las gerencias de recursos humanos que han implementado otras empresas y que han llevado a su éxito.

Se entrevistó a gerentes y directivos del área de recursos humanos o desarrollo organizacional, según la realidad de la empresa. También se entrevistó a empresas consultoras de recursos humanos con el fin de entender en detalle la utilización de algunas herramientas de la gestión por competencias.

En particular, se profundizó en el tema de detección, desarrollo y retención de "talentos" de acuerdo al objetivo de la memoria.

Para esto, se creó una pauta de entrevista con preguntas guía la cual se encuentra en el Anexo G. El foco estuvo en crear inicialmente conversaciones abiertas para entender las bases de su gestión y luego profundizar en las metodologías y herramientas que utilizan. También se preguntó sobre la experiencia en la gestión de talentos para entender los principales desafíos a los que se han enfrentado y cómo los han solucionado.

### 4. Diagnóstico final: A partir de la información recolectada sobre las buenas prácticas en procesos de gestión en otras empresas y las condiciones de BBosch se define un diagnóstico de la situación actual, estableciendo las prioridades del rediseño.

## 5. Definición de cargos críticos

En conjunto con la especialista de procesos organizacionales, se realizaron reuniones con los directivos del área de Recubrimiento y la GPO, para definir cuáles son los cargos estratégicos y que características se busca en las personas que los ocupan.

## 6. Elección de un modelo o sistema a adaptar en la empresa

A partir de los puntos anteriores, se buscó el sistema que mejor se adapta a los requerimientos de la empresa. Este cumple con los objetivos planteados y se analizó en conjunto con la encargada de desarrollo y capacitación y la especialista de procesos organizacionales.

En esta instancia también se definió que es lo que la empresa considera como un colaborador con talento.

## 7. Definición del sistema de gestión

Se rediseñó el proceso y las herramientas a utilizar para identificar a los talentos. También se detalló la metodología para elaborar los planes de desarrollo para estas personas y los planes de acción para reducir los gaps entre las competencias existentes y las esperadas y para prepararlos para asumir nuevos cargos en el futuro.

Con el fin de definir un sistema compatible con la realidad de la empresa, se coordinaron reuniones periódicas con la gerente de la GPO. En estas reuniones se analizaron los resultados obtenidos en los pasos anteriores y las nuevas posibilidades de diseño.

Además, se trabajó en conjunto con la especialista de procesos organizacionales de la división de Recubrimiento para analizar el actual proceso de gestión de talentos y las alternativas de rediseño.

Para la parte del diseño de mecanismos de retención, se trabajó en conjunto con el jefe de administración de personas y de compensaciones y el especialista de remuneraciones. También se evaluó la posibilidad de asignar beneficios especiales para los talentos.

Por otra parte se analizaron indicadores para medir el impacto del sistema.

## 8. Validación modelo propuesto

Finalmente, se realizaron entrevistas individuales y una reunión colectiva con los líderes de la empresa para validar el diseño propuesto. En estas ocasiones se analizó el impacto esperado y los posibles riesgos para su posterior implementación.

## 7. Benchmarking

### 7.1. Metodología

Con el fin de entender cuáles han sido las políticas y buenas prácticas que han implementado otras grandes empresas en relación a la gestión del talento y que han llevado a su éxito, se entrevistó a sus gerentes y directivos de recursos humanos o del área de desarrollo organizacional, según fuera la estructura organizacional.

Las empresas Ducasse Industrial y Gerdau fueron entrevistadas por recomendación del gerente general de la empresa en la que se desarrolla el trabajo, quién las recomendó por la reputación que tienen ambas en la gestión de personas y por operar en industrias y realidades semejante a las de BBosch.

Coca Cola Company y Banco Security se seleccionaron debido a que han sido seleccionados durante muchos años consecutivos como unas de las mejores empresas para trabajar en Chile (según el ranking de la consultora “Great Place to work”). La empresa CMPC se consideró por haber estado en la misma lista el año 2002 y a que actualmente está implementando la gestión de sus talentos.

Codelco, al ser la mayor empresa del país, se considera un caso interesante de análisis, dado que implementó un sistema formal de gestión de competencias hace 10 años con la asesoría de Hay Group. Además, tiene un sistema formal de gestión de talentos.

La Viña VSTP se escogió por ser una gran empresa que, al igual que BBosch, cuenta con la matriz en Santiago y filiales a lo largo del país. Además se destaca por sus relaciones laborales, siendo en el año 2011 finalista al premio Carlos Vial Espantoso.

Finalmente, la consultora chilena de gestión de personas “Strategy and Change”, la cual se ha especializado en diseñar planes de gestión del talento, se entrevistó para conocer su experiencia en empresas chilenas y obtener posibles consejos para el desarrollo del trabajo.

### 7.2. Breve Descripción Empresas Entrevistadas

Empresa	Descripción	N° Personas	Entrevista
<b>Banco Security</b>	<u>Misión:</u> “Satisfacer las necesidades financieras de las empresas grandes y medianas y de las personas de altos ingresos, entregándoles un servicio de excelencia que permita mantener y cultivar con ellas una relación de largo plazo” [48].	1.072	Valentina Hasbun, jefa de Desarrollo Organizacional.
<b>Coca-Cola</b>	Es la mayor compañía mundial dedicada a la producción y distribución de bebidas. <u>Misión:</u> “Refreshar al mundo. Inspirar momentos de optimismo y felicidad. Crear valor y marcar la diferencia” [49].	78 (en Chile)	Viviana Zambrano, gerente de recursos Humanos. Coca-Cola Chile.

## 7.2. Breve Descripción Empresas Entrevistadas

Empresa	Descripción	N° Personas	Entrevista
<b>Codelco</b>	La Corporación Nacional del Cobre de Chile es “una empresa autónoma propiedad del Estado chileno, cuyo negocio principal es la exploración, desarrollo y explotación de recursos mineros de cobre y subproductos, su procesamiento hasta convertirlos en cobre refinado, y su posterior comercialización” [50].	19.019 trabajadores propios.	Mónica Chaparro, Gerente de Desarrollo.
<b>CMPC</b>	“Es una de las empresas líderes de Latinoamérica en la producción y comercialización de productos forestales, celulosa, papeles, productos tissue y productos de papel [51].	15.463 (8.697 en Chile). Aprox. 1.600 ejecutivos participan en el plan de talentos.	Jacqueline Saquel, Gerente de Desarrollo de Ejecutivos.
<b>Ducasse Industrial</b>	Es una empresa dedicada al “diseño de soluciones integrales para la industria del mueble y la construcción”. <u>Misión:</u> “Hacer masivo lo exclusivo en el ámbito de los herrajes y sistemas corredizos desarrollando productos de media y alta gama que ante igual calidad y diseño, sean la mejor opción para nuestros clientes” [52]	410 (260 en Chile).	Pollyanna Ducasse, Gerente de Recursos Humanos.
<b>Gerdau</b>	Empresa que diseña y fabrica productos en acero para la construcción civil, industria agropecuaria y automotriz. <u>Misión:</u> “Generar valor a nuestros clientes, accionistas, colaboradores y a la sociedad, actuando en la industria del acero en forma sostenible” [53].		Javier González.
<b>Grupo vinícola VSTP</b>	“Actualmente es el segundo grupo exportador de vino chileno, y una de las viñas más grandes y de larga trayectoria en el mercado nacional” [54]. En el año 2011 exportaron a 85 países de los 5 continentes, con un volumen de venta de 13,3 millones de cajas de 9 litros.	1.424 (925 con contrato indefinido).	Juan Leyton, Subgerente de Recursos Humanos.

### **7.3. Experiencias Nacionales**

Dada que parte de la información entregada por las empresas es delicada y confidencial, se presenta un resumen de las entrevistas en orden aleatorio, sin especificar el nombre de la empresa.

#### **7.3.1 Empresa A**

Filosofía: La responsabilidad de construir su plan de carrera recae en cada persona, la empresa les ayuda con las herramientas.

Definiciones: un talento es una persona que muestra un alto potencial de desarrollo y un alto nivel de desempeño.

Modelo de Gestión: Utilizan un modelo de gestión por competencias, con perfiles de cargo, niveles y grados definidos.

Hace dos años diseñaron un nuevo proceso para la gestión del talento. Subcontrataron a una consultora para hacer el diagnóstico de los participantes (ejecutivos y profesionales) y definieron las competencias a medir (con criterios y conductas asociadas), instalando una plataforma web para su gestión.

Durante el diagnóstico se analizó el desempeño de cada participante mediante tres instancias: autoevaluación, evaluación del jefe y de otra persona jerárquicamente superior. A partir de ellas se definieron las fortalezas y áreas de mejora de cada uno.

Luego se “mapeó” a las personas (ordenándolas en 9 cuadrantes con la metodología “Nine-box”). Sólo 7-10% en los cuadrantes superiores se considera talento.

Actualmente cada persona tiene su ficha personalizada en el sistema. Esta muestra su perfil (resumen de la experiencia interna, currículo e intereses), sus fortalezas y áreas de mejora.

También muestra el plan de desarrollo de competencias con objetivos y actividades concretas para alcanzarlos, con sus respectivas metas, plazos de ejecución y especificación del soporte que se compromete a entregar el jefe. Además, el portal tiene un capítulo de “comunicación” en el que se publican las postulaciones internas.

No tienen un plan explícito de sucesión.

Retención y Medición de Resultados: Están tratando de mejorar la retención a través del nuevo sistema de gestión de talentos.

Por una parte buscan detectar los intereses y motivaciones de sus talentos para incorporar a sus planes de desarrollo acciones de acuerdo a estas y prepararlos para enfrentar los desafíos futuros. Por otra parte, intentan ofrecerles proyectos desafiantes que les otorguen visibilidad.

En el caso de los profesionales jóvenes se evalúa asignarles un mentor para acompañarlos en su proceso y acelerar su desarrollo.

Para medir el clima laboral contratan la encuesta de la consultora *Great Place to Work* y la complementan con un estudio cualitativo (*focus groups* y entrevistas). El objetivo es orientar los planes de acción, identificando y promoviendo las buenas prácticas.

Dificultades, formas de solución y recomendaciones: Al comienzo les costó que las personas completaran los datos de su perfil en la plataforma computacional. Crearon la campaña “actualízate”, para fomentar que todos completaran sus datos (rifaron premios para los primeros que lo hacían).

Recomiendan tener claras las definiciones, diferenciado la evaluación de potencial con la de desempeño, analizando en profundidad qué competencias se desean medir.

Además, destacan la importancia de la “reunión de calibración” con las jefaturas para ver que los criterios utilizados (o la interpretación de los comportamientos a observar) sean similares en las distintas áreas.

### **7.3.2 Empresa B**

Filosofía: cada persona es responsable de construir su propio plan de carrera e ir validándolo con su supervisor directo. Para esto, la compañía entrega herramientas a través de su sistema computacional. Los planes de desarrollo se aplican en todo nivel y se revisan una vez al año en conjunto con la jefatura.

Definiciones: Utilizan un Modelo de gestión por competencias, con perfiles de cargo, niveles y grados definidos y conocidos por los colaboradores.

Los talentos críticos se miden según su desempeño actual y potencial futuro, asignándolos en distintos cuadrantes (similar a la herramienta 9box pero con 16 cuadrantes).

Tienen definiciones claras de desempeño, especificado en cuatro niveles: excepcional, exitoso, en desarrollo y no cumple expectativas). El potencial también lo definen en cuatro categorías: alto potencial, “promocionable”, ampliable y potencial limitado.

Consideran que alguien con alto potencial es quien tiene la capacidad de asumir nuevos roles dentro de la organización, demostrado a través de una combinación de habilidades (actuales y capacidad de aprendizaje), aspiraciones (intereses y motivaciones) y compromiso (propio y capacidad de comprometer a otros). Además, tienen alta probabilidad de ser líderes efectivos en nuevos cargos.

Modelo de Gestión: Durante el primer trimestre los jefes fijan los objetivos de desempeño para el año y los revisan con sus trabajadores, definiendo conjuntamente el plan de desarrollo.

El desempeño es evaluado por la jefatura. Se considera en un 50% el “qué” lograron (cumplimiento de objetivos) y en otro 50% el “cómo” (competencias y acciones demostradas para alcanzar los objetivos). A mitad de año se reúnen para evaluar al trabajador en los dos aspectos y le entregan *feedback*.

Además, una o dos veces al año, se realiza una reunión estratégica con los gerentes, en la cual cada uno propone el cuadrante en que se encuentra cada una de sus personas a cargo (considerando tanto las evaluaciones cómo sus observaciones). En

esta oportunidad se realiza una calibración de criterios entre los distintos gerentes y se “reassignan” algunas personas a otros cuadrantes. Enfatizan la importancia de la participación de todos los altos directivos y la argumentación en base a conductas observadas (juicios fundados).

En la reunión se analiza a todos los integrantes de la empresa pero con un foco en los altos potenciales, especificando el tiempo en que podrían estar listos para asumir nuevos desafíos. Para los cargos críticos también se analiza en cuanto tiempo podrían existir rotaciones y sucesiones. Los gerentes no se evalúan a sí mismos, son evaluados en una reunión similar por los directores de la compañía.

Elaboran un mapa compartido con todos, que muestra cuáles son las competencias y comportamiento buscados por la empresa. Además, realizan distintos cursos de liderazgo, enseñando la teoría de liderazgo situacional.

No se les comunica a los talentos que lo son. Las personas conocen las definiciones pero no en qué cuadrante están.

Retención y Medición de Resultados: No existen indicadores especiales para medir el impacto de la gestión del talento sobre el negocio. Las acciones del área de recursos humanos están apoyadas por los principios que guían a la compañía y por los altos directivos.

Hay una convicción que desarrollar a los talentos influye en los resultados, lo que se refleja económicamente en el largo plazo. El impacto que ha tenido hasta el momento se observa en el buen clima laboral y en la baja rotación.

Se menciona que el foco no está en la retención sino en cómo compensar de forma adecuada. Pagan en el percentil 60% del estudio de mercado de cargos similares en todos los niveles (es decir, 10% más que el promedio). El ajuste de renta está dado por planilla, de acuerdo a políticas establecidas.

Lo que buscan es inspirar a las personas a que sean parte del equipo, mantener un buen ambiente y buenos planes de carrera y desarrollo.

Dificultades y formas de solución: Se afirma que en general la gestión de talento ha dado buenos resultados, contando con personas motivadas (esto se observa en la actitud y en conversaciones).

Lo que les ha costado es que en el sistema (particularmente en el plan de acción) se generen comentarios basados en competencias y no en impresiones subjetivas. Para solucionarlo han trabajado en desarrollar conversaciones sobre competencias observables y ejemplos concretos.

### **7.3.3 Empresa C**

Filosofía: conocer bien a los colaboradores para desarrollar a los talentos y ofrecerles posibilidades de su interés.

Definiciones: un talento es una persona con buen desempeño y alto potencial de desarrollo en un momento determinado.

Modelo de Gestión: Usan metodología “Nine box” con 9 casillas y evalúan sólo a los gerentes, subgerentes y jefes. Los talentos no saben que lo son.

Tienen una nómina de competencias definidas para medir el potencial y desempeño. Para la evaluación de desempeño definen algunas competencias corporativas (por ejemplo: compromiso) y otras específicas según el cargo (por ejemplo: capacidad de análisis y administración del tiempo). La evaluación de potencial se orienta más hacia el estilo de liderazgo.

No tienen un plan de sucesión explícito debido a la dificultad que implicaría manejar las expectativas. Se maneja de forma interna de acuerdo al contexto (cuando hay una vacante se analizan las posibilidades).

Actualmente están desarrollando los planes de carrera para las personas con talento, es decir, un plan definido de actividades y oportunidades de aprendizaje, acompañándolos en su crecimiento al interior de la empresa, fijándose en cómo pueden mantenerlos motivados.

Retención y Medición de Resultados: Para retener a los talentos se analiza caso a caso, mirando sus intereses y qué les puede ofrecer la empresa.

Dificultades y formas de solución: No se entrega información.

#### **7.3.4 Empresa D**

Filosofía: Creen en la experiencia de aprendizaje en la acción.

Definiciones: Se considera talentos sólo a los ejecutivos y profesionales que muestran un buen desempeño y alto potencial de desarrollo. Consideran que los graduados (jóvenes profesionales que ingresan a la empresa) son talentos emergentes, contando con un programa de desarrollo especial para ellos.

Modelo de Gestión: De acuerdo a la estrategia de la empresa se crea la estructura organizacional. Luego se definen cuáles son los cargos críticos en base a tres criterios: impacto esperado en el negocio, disponibilidad en el mercado y liderazgo a ejercer. Además, se dividen en tres niveles (1: gerentes y subgerentes, 2: gerentes de área 3: supervisores) con distintas estrategias de gestión por grupo.

La evaluación de desempeño se aplica a todo nivel y a partir de ella y el criterio de los jefes directos, se crea un “pool” de talentos, sólo con profesionales. Fue modificada hace 3 años para incluir no sólo las metas (el “qué”, que actualmente pesa el 60%) sino también las conductas (el “cómo”, que se pondera en un 40%).

Para medir el potencial evalúan compromiso, aspiraciones y capacidades (las actuales y desarrollables). Han concluido que una de las competencias fundamentales para proyectar la capacidad de desarrollo (potencial) es el pensamiento estratégico.

Las competencias están definidas con criterios y conductas a observar. Tienen 8 competencias transversales de gestión y otras técnicas según el cargo, las que se miden según el criterio de la jefatura directa y luego se valida en el “Comité de Desarrollo”.

Este comité está formado por directivos de la empresa y por personas del área de recursos humanos. Se reúne dos veces al año para decidir quién entra al “pool” de talentos. También se calibran los criterios de evaluación y se analizan las personas que asumirán nuevos cargos. Luego de la calibración se entrega *feedback*, considerando a los gerentes “facilitadores de aprendizaje”.

La selección de talentos es comunicada abiertamente en la empresa (todos saben quiénes son). Se busca motivarlos y fomentar que otros adopten sus buenas prácticas.

Por otra parte, sólo los talentos tienen planes de desarrollo especiales y sus metas y seguimiento se fijan en conjunto con la jefatura. Para apoyar a los gerentes a hacer los planes de carrera, tienen pautas guía, diferenciando entre los cargos de gestión y aquellos más técnicos (por ejemplo: especialistas con conocimientos críticos para el negocio).

En cuanto al plan de sucesión, no tienen uno explícito. Al momento de tener una posible vacante se miran en primer lugar las personas del “pool de talentos” como candidatos a ascensos.

En los últimos años han estado trabajando en cambiar el paradigma de la capacitación. Crean en las oportunidades de aprendizaje que les entregan las experiencias y desafíos en el puesto de trabajo. Para esto, fomentan que las jefaturas piensen en el desarrollo de sus colaboradores: ¿habrá proyectos relacionados con su trabajo que le permitan desarrollar su potencial? Por ejemplo: participar en procesos de negociación, gestionar procesos difíciles. En este proceso los gerentes cumplen un rol clave (más que los jefes directos), ya que tienen una visión más sistémica y menos conflictos de interés.

Retención y Medición de Resultados: No existen políticas especiales de retención. El objetivo de publicar la nómina de talentos ha sido que las personas sepan que los valoran y sigan creciendo para alcanzar su potencial. Por ejemplo: todos los talentos participan en el programa de liderazgo. Este dura 3 años y se realiza en conjunto con la Universidad Adolfo Ibáñez.

En general las personas que se van, es por falta de oportunidades de desarrollo (a pesar de estar en el pool de talentos).

Dificultades y formas de solución: Una de las dificultades que han enfrentado es la tendencia de los jefes a evaluar “a todos bien”, lo que no permitía diferenciar a los talentos. Para solucionarlo, hoy en día se “fuerzan” las evaluaciones a una curva normal y se mira con especial atención los extremos.

Otro problema que surge, es la diferencia de criterio entre los distintos jefes (algunos más estrictos, podrían perjudicar el acceso a beneficios de sus evaluados). Para evitarlo, se definen en detalle criterios y conductas a observar y luego se calibran las evaluaciones en el comité de desarrollo.

Por último, afirman que lo que más les ha costado es que “el jefe haga su pega”. Para solucionarlo, recientemente incorporaron la evaluación de competencias y desarrollo de planes de carrera para los talentos como parte de la propia evaluación de desempeño de los jefes con un peso de 10% (el cuál sólo se alcanza si cumplen con evaluar a sus talentos, entregándoles *feedback* y guiándolos en el proceso).

### 7.3.5 Empresa E

Principio General: La estrategia se basa en cuidar a las personas, desde el sentido común. “Que cada gerente sea un gerente de RRHH en su área, manteniendo una comunicación directa con los colaboradores, creando relaciones de confianza.”.

Definiciones: no tienen definición de talento.

Modelo de Gestión: No tienen un sistema formal. La gestión del talento la realiza la jefatura según su criterio y luego se valida en un “comité de desarrollo” integrado por los gerentes y personas de recursos humanos.

Si se desocupa un puesto, buscan primero dentro de la compañía con el fin de generar proyección y motivación.

Para lograr que cada jefe sea un “gerente de RRHH”, les transmiten la importancia de acoger a sus personas con sus problemas, de forma que encuentran una organización que les brinde apoyo y los proteja. El objetivo es que vean que son escuchados y obtengan respuestas positivas ante sus inquietudes, llegando a acuerdos.

También enfatizan la importancia de mantener canales de comunicación directos y abiertos, de forma que cualquier trabajador pueda hablar con el gerente general.

Para lograr que las personas digan si les molesta algo, mantienen el foco en la “meritocracia” y a los jefes alineados en generar confianza, honestidad y transparencia.

Retención y Medición de Resultados: Para medir el impacto de sus políticas realizaron un estudio de cultura y creencias sobre los gerentes. Resultó que los trabajadores se sienten “contentos”, acogidos y que pueden “hacer carrera”. El estudio también reflejó áreas de mejora, por ejemplo: ser más exigente.

Asimismo, afirman que han logrado crear vínculos cercanos con los colaboradores, lo que se refleja en su alto nivel del compromiso con la empresa. Estas relaciones cercanas también han dado buen resultado en la retención, ya que la rotación es menor a un 1% y no cuentan con un plan explícito de retención. Sí tienen algunas líneas:

- Se fomenta que los trabajadores estén empoderados y que tengan la libertad para proponer ideas y proyectos. Quiénes logran que sus ideas se implementen reciben luego gran visibilidad y un almuerzo con el gerente general.
- Preocupación por una buena renta y equidad interna (metodología parecida a la Hay, miran estudios de mercado para ir actualizándose).
- Apoyo con estudios en la universidad y capacitación (invierten alrededor de un 3% en capacitación, lo que equivale a 30-35 horas dependiendo del año).
- Realizan diversas actividades de reconocimiento. Por ejemplo: premios, almuerzos con directivos.

Lo anterior se aplica en general en la empresa, sin un plan explícito para los talentos. Sin embargo, se menciona que informalmente sí hay mayor preocupación por retener a los mejores, lo que se refleja en las oportunidades de desarrollo que se les ofrece.

Dificultades y formas de solución: no se entrega información.

### 7.3.6 Empresa F

Filosofía: Las personas son responsables de buscar su autodesarrollo, identificando oportunidades e invirtiendo en su carrera.

Definiciones: Utilizan un modelo de gestión por competencias, con perfiles de cargo, niveles y grados definidos con la metodología Hay. Del grado 350 puntos en adelante son ejecutivos y entran al programa de potencial. Consideran un talento a alguien que tiene buen desempeño y alto potencial de desarrollo.

Modelo de Gestión: La evaluación de desempeño se aplica una vez al año a todos los trabajadores. Las metas se definen anualmente según la planificación. A fin de año se revisa el desempeño y se entrega *feedback*. Las evaluaciones son de 360 grados.

La evaluación de potencial se realiza sólo para las personas con 350 puntos Hay o más y está externalizada con una consultora. Esta entrevista a las personas para medir las competencias (previamente definidas por la jefatura según el plan estratégico) y el potencial de desarrollo.

Cabe destacar que la empresa define algunas competencias transversales y otras de acuerdo a la carrera de la persona (técnica o de gestión). Se evalúan en base a la persona (no al cargo) cada dos años.

Luego de ser evaluadas, las competencias se muestran en un “mapa de competencias” (técnicas, humanas y conceptuales). Este sirve, entre otros, para identificar las oportunidades de capacitación y desarrollar estilos de liderazgos de acuerdo a la estrategia (por ejemplo: a través de la identificación de desfases entre nivel esperado y existente). Finalizado este proceso, la consultora entrega *feedback* a todos los evaluados y un reporte a la jefatura.

Posteriormente cada jefe se reúne con su colaborador para darle retroalimentación y diseñar en conjunto su plan de desarrollo. Utiliza como input el mapa de competencias, la trayectoria y aspiraciones de la persona. Para definir el plan de acción consideran tanto alternativas formales (por ejemplo: programas de capacitación) como informales (por ejemplo: entrenamiento en el lugar de trabajo, *coaching*, rotación).

A partir de los resultados de las evaluaciones de desempeño y potencial, las personas se clasifican en distintos cuadrantes utilizando la matriz “9box”. Tienen como regla que máximo el 20% de las personas puede quedar en los 3 cuadrantes superiores, equivalente a los talentos.

Una actividad clave durante este proceso es la reunión del comité de desarrollo de personal. Se efectúa cada seis meses para re-evaluar a las personas en el cuadrante que corresponde. Durante la reunión también se definen las posibles sucesiones futuras. Se tiene previamente definidos los perfiles de cargo y los cargos críticos, analizando especialmente los que están prontos a jubilar y los que han mostrado peor rendimiento.

Se destaca la importancia de la plataforma computacional durante la gestión de los talentos. En la plataforma se tiene información sobre las evaluaciones históricas de las personas, sus aspiraciones y currículum vitae con la trayectoria. Además, se definen

sugerencias de acciones para retener a los con mayor potencial de desarrollo dentro de la empresa.

Retención y Medición de Resultados: No se entrega información.

Dificultades y formas de solución: Dificultades: mantener el comité confidencial, sin decirle a los que son talentos que lo son y mantener un ambiente de respeto. Para mantener un ambiente de respeto han instruido a los participantes del comité a argumentar sólo en base a juicios fundados, por ejemplo a través de comportamientos observados. En cuanto a mantener el comité confidencial, sigue siendo un desafío.

### **7.3.7 Herramientas y metodologías utilizadas por las empresas**

Plataforma *Successfactors*: perteneciente a la empresa SAP, ofrece el paquete de software "*Business Execution*" el cuál ofrece una solución integrada para la evaluación de desempeño, gestión de compensaciones, detección de talentos, planificación de la sucesión y gestión del reclutamiento, entre otros. Esta herramienta es utilizada por dos de las empresas entrevistadas y una tercera está evaluando su implementación.

*Leadership Potential Inventory (LPI)*: es una herramienta de la consultora "Target DII" que se utiliza para identificar el potencial de liderazgo de los individuos de la organización y gestionar a los talentos. Su principal entregable es un mapa de las jefaturas de las organizaciones, divididos en los distintos cuadrantes del 9box.

9box: esta matriz de categorización de talentos, explicada en el marco teórico, es utilizada por el 57% de las empresas entrevistadas, destacando la facilidad de aplicación. La mayoría utiliza la matriz de nueve cuadrantes, clasificando el potencial de desarrollo y el desempeño en tres categorías. Se observan casos en que se dividen en cuatro categorías, creando matrices de 12 o 16 cuadrantes.

Liderazgo Situacional: modelo de liderazgo descrito en el punto 4.6 del marco conceptual.

Sistema de Administración de Desempeño "*Peak performance*": plataforma web que estructura el sistema de gestión de talentos. A través de un resumen del historial de las personas, sus conversaciones de desempeño y acciones de desarrollo, el sistema los conecta con los gerentes y el centro de desarrollo. En particular, permite a las jefaturas distinguir quienes han sido identificados con alto potencial de desarrollo y crearles nuevos planes de desarrollo para facilitar su crecimiento en la organización.

*Talent Profile*: sistema computacional de apoyo a la gestión del talento. Incluye un "currículum interno" de cada persona, su plan de desarrollo (con un resumen de fortalezas y áreas por potenciar, objetivos de desarrollo y acciones concretar con fechas límites y un plan de carrera con sus principales aspiraciones y experiencias).

Además, algunas de las empresas entrevistadas poseen convenios con empresas consultoras para medir el potencial de las personas. Otras han contratado asesorías esporádicas para realizar el diagnóstico y definir las líneas de acción.

## 7.4. Experiencias Internacionales

Existen numerosos estudios internacionales respecto a las mejores prácticas en la gestión de personas. A continuación se analizan algunos de los más recientes realizados por las principales consultoras y organizaciones reconocidas a nivel mundial en este campo.

Anualmente, la revista Fortune en conjunto con el grupo Hay comparan las prácticas de las 50 empresas más admiradas en el mundo (con mayores retornos, llamadas *World's Most Admired Companies*, WMACs, por sus siglas en inglés) con las de 1.000 empresas en Estados Unidos (500 de ellas globales).

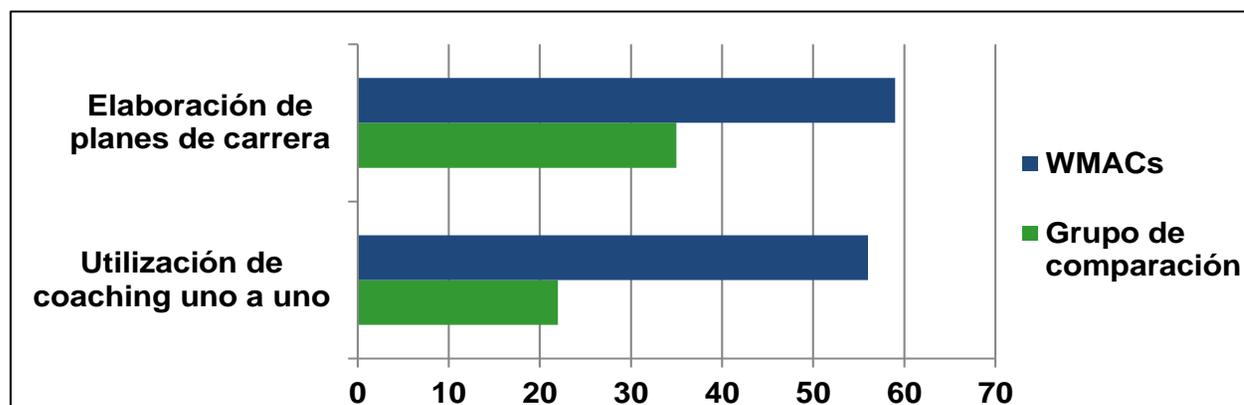
A lo largo de los últimos 15 años, sus estudios han mostrado que las WMACs reconocen a sus personas como el factor clave de éxito y hacen todo lo posible por crear las condiciones en las cuales se puedan desarrollar [55]. Trabajan especialmente en asegurarse de tener a los mejores líderes y talentos en las posiciones apropiadas. Para esto, sus líderes se involucran activamente, invirtiendo aproximadamente un 30% de su tiempo en desarrollar a sus talentos.

Jack Welch, ex gerente general de General Electrics, una de las empresas más admiradas a nivel mundial, avala lo anterior afirmando: “mi principal trabajo era desarrollar talento. Yo era un jardinero regando y alimentando a nuestras 750 personas. Por supuesto que también tuve que sacar algunas malezas” [56].

En la publicación de Fortune y el grupo Hay en el año 2012, afirman que una de las características que diferencia a las empresas de mejores resultados es el notorio compromiso de sus empleados. Aquellas con un alto compromiso de sus trabajadores, muestran una rotación 40% menor y retornos 2,5 veces mayores que el resto.

Para lograr transformar el compromiso y la motivación en resultados, se enfocan en empoderar y desarrollar a sus trabajadores. Así, el 89% de las WMACs se asegura que sus colaboradores se mantengan capacitados en las competencias necesarias para asumir las nuevas exigencias que surgen en sus puestos de trabajo. Destacan la elaboración de planes de carrera y *coaching* uno a uno, como se muestra en el ilustración 10:

Ilustración 10: Inversión en Desarrollo



Fuente: Hay Group y revista Fortune. Lighting the path to success: find out what separates the fortune World's most admired companies from the rest. Abril 2012.

De acuerdo al mismo estudio, las prácticas más comunes de las WMACs son: procesos de selección rigurosos, foco en el desarrollo de liderazgo, el uso de modelos de gestión por competencias al momento de elegir y ascender a los líderes, poca tolerancia a comportamientos inapropiados para “alcanzar los números”, elección de líderes con alta inteligencia emocional y estrecha relación entre desempeño y compensación.

El instituto colegial de personal y desarrollo (CIPD por sus siglas en inglés) en su encuesta anual en Gran Bretaña también analizó en el año 2013 las prácticas más comunes y desafíos de las empresas en relación a la gestión del talento. Con una muestra de 462 organizaciones concluyó que [57]:

- El 57% de las empresas realiza actividades de gestión del talento aunque sólo un 20% las tiene definidas formalmente.
- Los principales objetivos de gestionar el talento son desarrollar a los futuros directivos (62%) y a los altos potenciales<sup>12</sup> (60%).
- Las actividades más efectivas son: aprendizaje en el puesto de trabajo (56%), programas de desarrollo internos (48%), *coaching* (39%) y *mentoring* (32%). Las menos efectivas son: pasantías en empresas externas (3%) y *assessment centers* (5%).
- Respecto a los cambios en la gestión durante el último año, en primer lugar se menciona el mayor foco que le han dado al talento, los planes de sucesión y desarrollo de liderazgo.

Deloitte, en octubre del año 2012 encuestó a 334 directores “seniors” de empresas en América, Europa, Asia, Medio Oriente y África sobre sus prioridades de gestión del talento [58]. Concluyó que la competencia por talento a nivel global y en mercados emergentes es la prioridad más común (41%), seguida por el desarrollo de líderes y planes de sucesión (38%) y la retención de talentos en todos los niveles (37%).<sup>13</sup>

#### **7.4.1 Recomendaciones Generales sobre el Modelo de Gestión**

En relación a la utilización de sistemas y plataformas computacionales, un estudio realizado por Bersin & Associates en el año 2010 [59] puso en evidencia que el 17% de las empresas encuestadas no poseía un sistema para gestionar a los talentos y que el 59% utilizaba varios sistemas, desconectados entre sí. Las organizaciones que lograban implementar un solo sistema para todos los procesos de gestión de talentos, obtenían mejores resultados.

Jimenez, Hiller-Fry Y Diaz (2008) [60] argumentan que el talento es un elemento clave de diferenciación, especialmente en una economía de servicios. En base a su experiencia como directores y consultores de PeopleMatters explican que las organizaciones que han tenido éxito en la gestión del talento no aplican “prácticas importadas” o las más comunes sino que:

- Dedicar tiempo y esfuerzo para entender su realidad y entorno.

---

<sup>12</sup> Entendidos como aquellos con las competencias necesarias para ser ascendidos en la organización.

<sup>13</sup> Más detalles de los resultados se encuentran en el Anexo H.

- Actúan en todos los procesos de la gestión de talento desde selección hasta retención con un énfasis en identificar y desarrollar a quienes componen la organización.
- “Involucran a las personas adecuadas en las diversas fases de proceso para apoyar la iniciativa, desde el comité de dirección hasta el área de recursos humanos, pasando por los mandos intermedios. Además, evalúan las ventajas y los inconvenientes de abrir la identificación de talento a colectivos más o menos amplios” [61].

El Centro Americano de Productividad y Calidad (APQC por sus siglas en inglés), estudió en el año 2012 las mejores prácticas para gestionar a los talentos en áreas técnicas. En sus resultados, destaca la importancia de diseñar planes de carrera flexibles, incluyendo opciones para quienes optan por una carrera técnica en vez de una carrera de liderazgo.

Los resultados también muestran que las mejores prácticas para desarrollar a los talentos técnicos son contar con un modelo de gestión que permita identificar, desarrollar y promover a los altos potenciales (diseñando planes de sucesión) y usar “capacitación en el puesto de trabajo” como principal mecanismo de desarrollo [62].

Fortune y Hay Group muestran que más del 90% de las WMACs tiene planes de sucesión bien definidos para asegurar la continuidad del liderazgo (en contraste a un 65% en el grupo de comparación). Además cuentan con planes de sucesión de emergencia para los altos mandos.

En oposición, según otras experiencias y autores [63], hoy en día la planificación de la sucesión a largo plazo no es un método efectivo, ya que su implementación en escenarios actuales, cada vez más dinámicos e impredecibles, carece de sentido. Capelli (2010) es aún más crítico de esta práctica afirmando que “la planificación de la sucesión es la mayor pérdida de tiempo en los sistemas de gestión de talentos tradicionales” [64].

Al evaluar las distintas miradas, se concluye que el tamaño de las empresas y las opciones de movilidad de sus empleados al interior de estas, serían factores claves para determinar el éxito de la planificación de la sucesión. En empresas grandes con gran movilidad, como son la mayoría de las WMACs, esta práctica ha mostrado ser efectiva. En contraste, en empresas de menor tamaño cuya movilidad es más incierta, resulta complejo tratar de planificar la sucesión en el largo plazo y podría ser una pérdida de tiempo. Por esto, en el caso específico de la empresa en que se realiza este trabajo, pareciera atinente evaluar posibles sucesiones sólo cuando se conozcan con certeza los cargos a llenar y no dedicar tiempo a una planificación de sucesión de largo plazo.

#### 7.4.2 Evaluación de Desempeño

Es el tema más presente en las distintas encuestas, ya que todas las empresas analizadas cuentan con algún sistema de evaluación de desempeño.

Lara (2007) señala que un elemento clave para que la evaluación de desempeño cumpla su objetivo es que tenga consecuencias reales, es decir, que no dé lo mismo mostrar un desempeño destacado o uno mediocre. Afirma que en esto las empresas suelen fallar [65].

Una de las consecuencias que se reflejan en las WMACs es la estrecha relación entre compensaciones y desempeño, favoreciendo comportamientos que beneficien no sólo al área sino a la organización en su conjunto. Mientras los salarios bases pueden ser hasta un 5% menor que los sus pares, les pagan a sus talentos más que al promedio (un 20% más si se consideran los bonos). Esto, bajo el principio que son ellos quienes ejecutan la estrategia y mantienen motivados a sus equipos, por lo que son compensados por sus habilidades de asegurar el éxito de la organización.

“La retribución diferenciada es uno de los factores motivadores importantes que señalaron los directivos en la encuesta realizada por McKinsey sobre la “Guerra por el Talento”. Pero para que tenga éxito, los criterios tienen que estar muy claramente definidos y comunicados” [66].

Otra característica de las empresas con mayores retornos es que no sólo evalúan a sus directivos por indicadores económicos, sino que tres cuartos de ellas también consideran indicadores intangibles, por ejemplo: el éxito en el desarrollo de personas [67].

El grupo Hay, realizó un estudio sobre la gestión de desempeño en empresas españolas en el año 2009 [68] y determinó que su resultado mejoraba al implantar herramientas de software de apoyo y el desarrollo de auditorías al sistema (entrevistando a los usuarios y trabajando sobre sus necesidades).

Del mismo modo concluyó que los sistemas con un excesivo foco en la parte “*hard*” (métricas) tenían menor aceptación en las organizaciones y que debían incorporar elementos “*soft*” (de desarrollo de personas) para ser percibidos de forma más positiva por los empleados. Por el contrario, aquellos con un foco excesivo en la parte de desarrollo y sin vínculos con compensaciones o carreras profesionales, eran percibidos como poco trascendentes. Para asegurar la eficacia y eficiencia del sistema recomiendan balancear los elementos “*soft*” y “*hard*”, vinculando el sistema con los resultados económicos de la empresa.

La encuesta realizada por la consultora Deloitte en el año 2011 sobre los cambios en la evaluación de desempeño [69], revela que el 70% de las empresas con un plan de retención, estaba trabajando en aumentar sus incentivos no financieros.

### 7.4.3 Evaluación de Potencial de Desarrollo

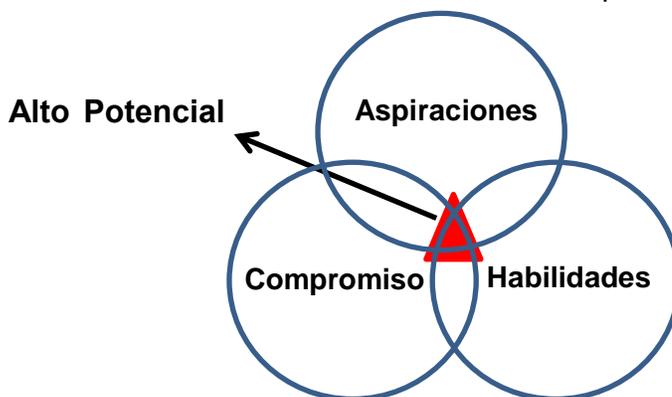
Existen distintas definiciones de potencial y de cómo evaluarlo. “Algunas organizaciones piensan en el potencial en términos del desempeño inmediato en el siguiente rol [...] mientras otros lo ven como una capacidad latente, a más largo plazo, que necesita ser identificada y alimentada para proporcionar liderazgo en el futuro” [70].

Según Silzer [71] la palabra potencial en sí, genera problemas de definición, debido a los variados usos que se le da en las organizaciones. En la gestión del talento, el término generalmente se refiere al potencial que una persona tiene de asumir un rol en el futuro.

Además, según la encuesta corporativa realizada por Silzer y Church en el año 2010, el 65% de las empresas posee distintas categorías de potencial. La más común es trabajadores “HiPo” (*High Potential*), personas de alto potencial a retener en el cargo actual y desarrollar para asumir mayores responsabilidades en el futuro [72].

La definición que más se repitió en la investigación realizada, fue la del estudio de *Corporate Leadership Council* [73], que entiende por alto potencial a alguien con las habilidades, compromiso y aspiraciones de ascender y ser exitoso en nuevos cargos más críticos o de mayor liderazgo. Se enfatiza que para tener éxito en los ascensos, no basta con tener algunas de las características nombradas, sino que se necesitan las tres, como se muestra en la ilustración 11. Afirman que de acuerdo a su estudio, de las personas con mejor desempeño (en el primer cuartil) sólo el 26% son altos potenciales, ya que el 74% restante no posee alguna de las tres características. De éstas, la más común es la falta de aspiración (46%), seguida de la falta de compromiso (43%).

Ilustración 11: Definición de alto potencial



Fuente: elaboración propia en base a [74].

Las habilidades son definidas como una combinación de características innatas (por ejemplo: agilidad mental e inteligencia emocional) y competencias desarrolladas por la persona (por ejemplo: competencias técnicas e interpersonales).

El compromiso se descompone en cuatro elementos: Compromiso emocional (el grado en que la persona valora, disfruta y cree en la organización), compromiso racional (grado en que el empleado cree que quedarse en la empresa se alinea con su propio interés), esfuerzo discrecional (disposición de ir más allá de la obligación) e intención de permanecer en la organización.

Las aspiraciones incluyen el deseo de adquirir prestigio y reconocimiento, ascender e influir en la organización, conseguir compensaciones y disfrutar el trabajo.

Las competencias a medir para identificar el potencial, se diseñan en base a los objetivos estratégicos de las organizaciones y los cargos críticos que desean llenar a futuro.

Los pasos propuestos por [75] para identificar el potencial en una organización son:

- 1) Definir qué se entenderá por potencial y cuáles serán las categorías
- 2) Solicitar evaluación de pre- candidatos (responsable: directivos).
- 3) Identificar a los candidatos, filtrando según sus aspiraciones, habilidades y desempeño mostrado (responsable: jefes directos o personas que conozcan sus características).
- 4) Evaluación de candidatos nominados, incluyendo información de evaluaciones de competencias, entrevistas, tests y/o *assessments*.
- 5) Selección de participantes (responsable: en primera instancia ejecutivos del área revisan candidatos nominados y en caso de aprobación en segunda instancia deben ser aprobados por los líderes de primera línea).
- 6) Desarrollo de participantes

#### **7.4.4 Retención y Medición de Resultados**

El aspecto más mencionado en diversos estudios sobre la retención de talentos, es la importancia de tener sistemas flexibles que permitan responder a las necesidades de las distintas generaciones y los intereses de cada persona [76]. En el anexo I se presentan en detalle dos estudios que muestran las prácticas más efectivas de retención, según la edad de la persona, clasificadas en grupos generacionales.

En cuanto a la retención de los altos potenciales, el APQC [77] recomienda tres acciones:

- Reconocer a los talentos de forma pública, entregándoles visibilidad.
- Ofrecerles alternativas de flexibilidad horaria.
- Entregarles oportunidades de desarrollo y promoción.

Otras buenas prácticas según estudios recientes de Deloitte [78] y la fundación *Human Research Management* [79] son:

- Ofrecerles un trabajo desafiante.
- Mantener una comunicación abierta con los líderes de la organización.
- Entregarles constante *feedback* positivo.

Respecto a las compensaciones económicas, señalan que en general no son un factor de motivación y retención, sino que se vuelven importantes cuando son inadecuadas. En otras palabras, analizando los resultados desde la teoría de motivación de Herzberg,

se podría decir que los incentivos laborales son un factor higiénico, que ante su ausencia crean insatisfacción pero que por sí solos no contribuyen a la motivación.

Por otra parte, un estudio global de la fuerza de trabajo realizado en el año 2012 por la empresa Tower Watson [80], afirma que para retener a los talentos, se deben implementar buenas compensaciones variables, ya que esta “es una de las maneras más efectivas de alinear los comportamientos de sus empleados con los objetivos del negocio y reforzar los altos desempeños.”

Otros aspectos que priorizan en su gestión de personas las empresas exitosas, es facilitar la conciliación de trabajo y familia y tener sistemas y procesos que motiven a los trabajadores a innovar en los problemas y ser parte de la solución.

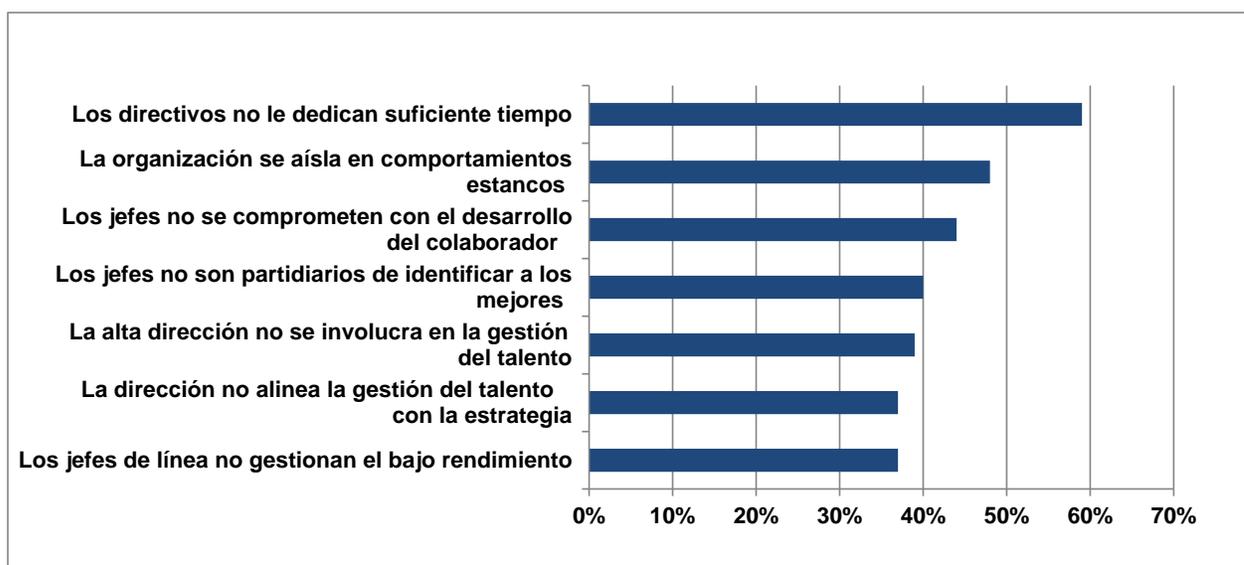
En cuanto a la medición de resultados, el 80% de las WMACs examinan periódicamente indicadores de capital humano generales, tales como: rotación, nivel de compromiso e índices de selección y el porcentaje de aceptación de oferta de empleos.

Sin embargo, al preguntar sobre la medición de resultados, específicamente de los planes de gestión de talentos, el estudio de CIPD [81] muestra que el 74% de los encuestados en las distintas industrias afirman que han tenido dificultades para medir el impacto de la gestión del talento y liderazgo. Las causas son, según los encuestados: baja prioridad que le asignan los directivos, dificultad de acceder a la información y falta de habilidades y/o recursos para desarrollar las métricas adecuadas.

#### 7.4.5 Principales Obstáculos

La consultora McKinsey en su estudio el año 2008, indagó sobre los principales desafíos y obstáculos al momento de implementar un modelo de gestión de talentos. Los resultados se muestran en la ilustración 12.

Ilustración 12: Principales Obstáculos a la Gestión del Talento



Fuente: Jiménez A. Hillier-Fry C. y Díaz J. Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global. Harvard Deusto business review (173). p. 66-79. 2008.

## 7.5. Conclusiones *Benchmarking*

En Chile, en base a las entrevistas realizadas, se puede concluir que cada empresa tiene un sistema de gestión de talentos distinto, adaptado a su cultura. Sin embargo, en general hay coincidencia en algunas prácticas, las que se resumen en la tabla 2:

Tabla 2: Prácticas Comunes de Gestión de Talento en Experiencias Nacionales

<b>Filosofía</b>	Cada persona es responsable de gestionar su carrera profesional. La empresa, los jefes o el equipo de recursos humanos pueden ser un apoyo en el proceso, entregando herramientas y oportunidades de desarrollo.
<b>Talento</b>	Se define como alguien con un buen desempeño y alto potencial de desarrollo dentro de la organización. Distinguir la diferencia de ambos factores y evaluarlos en procesos separados.
<b>Sistema de Gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener definiciones claras. En particular, definir qué se entiende por alto potencial de desarrollo y cuáles son las competencias a medir acorde a la estrategia.</li> <li>• Medir el potencial de desarrollo de las personas cada dos años. Esto debido por un lado al alto costo de la medición y por otro lado a que las competencias asociadas (más estratégicas) difícilmente se modifican en un plazo menor.</li> <li>• Evaluación de desempeño debe considerar evaluación por competencias en base al cargo actual. Idealmente ponderar esta evaluación con indicadores “duros” de desempeño.</li> <li>• Realizar evaluaciones 360 para disminuir sesgos y favoritismos.</li> <li>• Actividad anual indispensable en el proceso: reunión de “Desarrollo” (también llamada reunión estratégica o comité de calibración). Instancia en que se reúnen las jefaturas y coordinadores del programa para calibrar criterios de evaluación y establecer líneas de acción. El 86% de las empresas entrevistadas destacan este hito.</li> </ul>
<b>Retención</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener sistemas flexibles que permitan responder a las distintas necesidades de las personas.</li> <li>• Entregar reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional.</li> <li>• Mantener un buen clima laboral.</li> </ul>
<b>Medición de Impacto</b>	Ninguna de las empresas entrevistadas menciona alguna forma concreta de medir el impacto de sus programas, argumentando que la convicción de que mejora la rentabilidad viene desde la alta dirección.

En cuanto a la retención de talentos, en las empresas entrevistadas no hay acuerdo en cuáles son las medidas más efectivas. Algunos destacan la importancia de ofrecerles mayores oportunidades de desarrollo, otros se preocupan de conocer en detalle las aspiraciones de sus talentos para cumplir las que estén al alcance de la empresa y hay quienes sólo se enfocan en mantener un buen clima laboral, sin contar con políticas específicas para sus talentos.

En estas empresas tampoco hay acuerdo en si es más beneficioso publicar quiénes son considerados talentos o no. Quienes publican la lista de participantes argumentan que sirve para darles visibilidad, motivándolos a quedarse en la empresa. También argumentan que los que no participan se pueden motivar a mejorar su desempeño y así pasar a ser parte del programa. Quienes manejan los programas de forma confidencial, argumentan que son pocos los que son parte de él (en torno a un 10%), por lo que no quieren correr el riesgo de desmotivar al 90% de los trabajadores restantes.

Sobre la evaluación de potencial, en general las empresas más grandes contratan empresas externas para realizarla, ya que consideran que empresas especializadas lo harán mejor, evitando sesgos, o debido a la falta de capacidad para evaluar a muchas personas. Algunas empresas de menor, lo hacen de forma interna, argumentando que si tienen la capacidad para realizar la medición y que conocen mejor a sus personas.

En las experiencias internacionales, diversos estudios y experiencias empíricas coinciden en que la gestión del talento requiere tanto evaluación de desempeño como evaluación de potencial. La primera está implementada en la mayoría de las empresas pero pocas evalúan de forma sistemática el potencial de desarrollo de sus personas.

Según la investigación realizada, las mejores prácticas para el desarrollo de talentos son: el aprendizaje en el puesto de trabajo, *coaching* y *mentoring*.

La mayoría de las empresas con buenos resultados coincide en que la retribución diferenciada de acuerdo al desempeño es un factor importante de motivación. Según McKinsey en su artículo “la Guerra por el Talento” para que esta política tenga éxito, los criterios de compensación deben estar claramente definidos.

En oposición, autores como Hauck W. (2006) argumentan que el desempeño no siempre es mérito del trabajador, ya que existen factores externos que pueden influir, tales como: procesos defectuosos o falta de capacitación.

En cuanto a los planes de sucesión, se observa una realidad diferente en las experiencias internacionales versus nacionales. Casi la totalidad de las empresas entrevistadas en Chile, no tiene planes de sucesión a largo plazo, debido a la dificultad de implementación en contextos cada vez más dinámicos e impredecibles. En contraste, en las encuestas internacionales, la gran mayoría de las empresas exitosas afirma tener planes de sucesión implementados.

Una hipótesis sobre la razón de estas posturas distintas, es la diferencia de cultura entre las empresas chilenas y las participantes en los estudios internacionales, mayoritariamente norteamericanas y europeas. Dado que los planes de sucesión son diseñados y administrados por los directivos, requiriendo de confidencialidad para no crear falsas expectativas (por ejemplo: en caso que no se desocupe un puesto a pesar de tener a un reemplazante listo), es difícil que funcionen en un cultura como la chilena actual, en la que “todo se sabe”.

Tanto en las experiencias nacionales como internacionales, se enfatiza la importancia de tener responsabilidades claras y compartidas, incluyendo a la organización, el área de recursos humanos, los jefes y al propio trabajador. La empresa consultora Deloitte, en un estudio publicado en enero del presente año [82], resume las responsabilidades para la gestión del talento en la ilustración 13.

Ilustración 13: Responsabilidades para el desarrollo de carrera, según cargo.



Fuente: Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting, LLP. Predictions for 2013: Corporate Talent, Leadership and HR - Nexus of Global Forces Drives New Models for Talent. Enero, 2013.

Un tema en el que también hay acuerdo prácticamente unánime, es que la falta de compromiso de los directivos con la gestión de talentos es el principal obstáculo para su éxito. Sin el compromiso suficiente o los incentivos adecuados, es difícil que los jefes se tomen el tiempo de evaluar, retroalimentar y desarrollar a sus colaboradores para el futuro, especialmente si no logran ver el resultado de sus esfuerzos en corto plazo.

En este sentido, la falta de modelos y/o indicadores para medir el impacto de los programas, es un desafío pendiente. Especialmente en el mundo empresarial en que las decisiones se respaldan con números, es difícil para los encargados de desarrollar estos programas, demostrar su efectividad.

Sobre cómo retener a los talentos, experiencias nacionales e internacionales avalan la importancia de entregarles reconocimiento, visibilidad, oportunidades de desarrollo y promoción. También enfatizan la necesidad de ser flexibles, adaptándose a los requerimientos de las distintas generaciones.

Para finalizar, se debe tener presente que no existe una única fórmula o “receta” para diseñar un sistema óptimo de gestión de talentos. Cada organización precisa analizar sus necesidades y orientar sus procesos en base a su estrategia, recordando que factores como los valores, la cultura y el contexto son fundamentales a la hora de implementar el sistema, por lo que una iniciativa que funcionó perfecto en una empresa, puede no tener ningún resultado en otra.

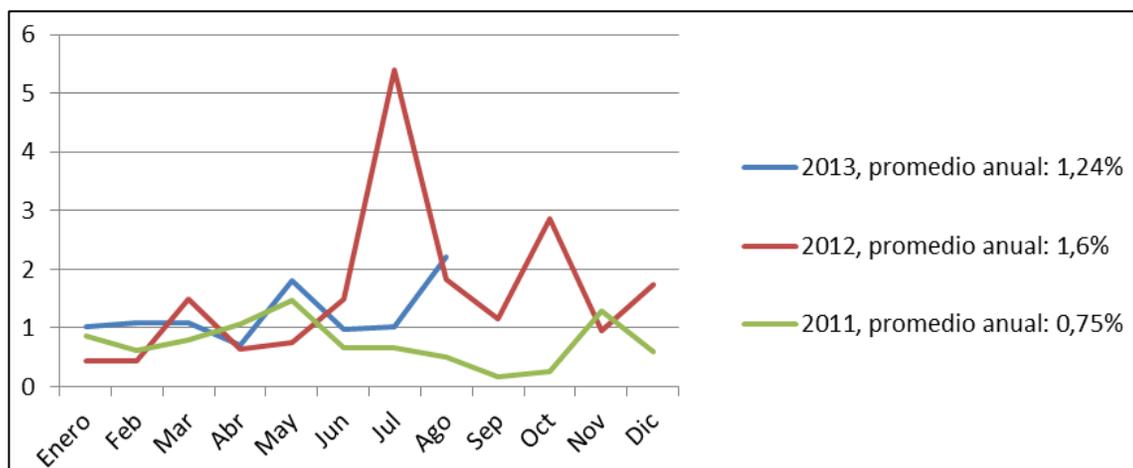
## 8. Diagnóstico de la Situación Actual en BBosch

Previo al desarrollo de un modelo de gestión de talentos es fundamental conocer la cultura y los sistemas existentes en la empresa. Para lograrlo, se realizaron entrevistas y conversaciones con diversas personas de la división de Recubrimiento y la GPO, de distintos niveles jerárquicos (desde directores y gerentes de ambas áreas hasta operarios). Además, se recopiló la información disponible sobre los procesos y políticas actuales.

En general, se destaca el buen clima laboral que ha logrado mantener la empresa a lo largo de los años, el que se refleja en las encuestas de clima<sup>14</sup>. Su principal indicador es el índice de lealtad que mide entre otros: la satisfacción con la empresa, cargo y jefe. El promedio en el año 2011, en una escala de notas 1-7, fue 5.94, bajando a 5.71 en el año 2012.

La rotación se ha mantenido baja en los últimos años, como se observa en la ilustración 14 y se debe principalmente a despidos.<sup>15</sup>

Ilustración 14: Rotación Mensual Promedio Empresa



Fuente: elaboración propia a partir de datos entregados por la empresa.

De las personas con contrato indefinido, las renunciaciones voluntarias son escasas (menor a un 0,1%), pero llama la atención que en los últimos dos años aproximadamente la mitad corresponden al nivel profesional (mayoritariamente analistas).

Cabe destacar que en el año 2006 BBosch contrató la consultora “Hay Group” para analizar y definir la estructura organizacional de las unidades de negocio y de soporte de la empresa. Con una visión sistémica, se crearon organigramas y descripciones de cargos, orientados a las funciones. Esta metodología ha significado un avance en los

<sup>14</sup> Esta es aplicada por la empresa “loyal”. Se envía a todos los trabajadores de la empresa y fue contestada por el 94,3% en su última realización.

<sup>15</sup> Rotación calculada de la siguiente forma:  $\frac{(\text{ingresos} + \text{egresos}) / 2}{\text{dotación al último día del mes}}$ , considerando sólo a las personas con contrato indefinido. Se dice que es baja, comparándola con la rotación promedio de los últimos años de Estados Unidos, las que se han mantenido levemente sobre el 3% desde el año 2001, llegando a 3,4% en agosto 2013. Fuente: Berau of labor statistics US, department of labour, [en línea] <http://www.bls.gov/news.release/pdf/jolts.pdf>

procesos del área de personas, especialmente para la evaluación de cargos y se sigue utilizando hasta el día de hoy en el marco de la gestión por competencias.

A continuación, se analizan los subsistemas del sistema de gestión de recursos humanos de la empresa, planteados por Alles (2006), según el marco conceptual definido anteriormente y la información recolectada.

### **8.1. Análisis y Descripción de Puestos**

BBosch utiliza la metodología del grupo Hay para crear perfiles de cargo, los que representan la unidad básica de la estructura organizacional. Las encargadas de crear los perfiles de cargo y actualizarlos son las especialistas de desarrollo de personas.

Un perfil de cargo describe el puesto de trabajo en la compañía especificando las competencias requeridas para el cargo, los procesos asociados (principales funciones) y los resultados esperados.

La empresa define cuatro competencias cardinales de acuerdo a sus valores: adaptabilidad/flexibilidad; trabajo en equipo; orientación al cliente e innovación. También se describen competencias específicas en cada perfil, según el cargo y área, entre ellas: liderazgo estratégico, negociación, comunicación, iniciativa, autogestión y administración de la información<sup>16</sup>. Se dividen en niveles, de 1 a 5, según lo esperado para el cargo y se detallan las acciones claves (comportamientos a observar).

Además, en base al nivel de competencias y experiencia demandada por cada perfil, se les asigna un puntaje y grado, los cuáles irán aumentando de acuerdo al desarrollo de cada persona. Esto crea un orden jerárquico y una medida relativa de la distancia entre los puestos, lo que también indica la importancia que les asigna la empresa.

Actualmente existen alrededor de 300 perfiles de cargos definidos en la compañía, los que se actualizan en las siguientes situaciones:

- Previo a un proceso de selección, para revisar que se esté buscando a alguien con las competencias requeridas.
- Si cambian las funciones del cargo. Este análisis puede ser solicitado por la jefatura o por la misma persona.
- Al crearse un nuevo cargo en el área, para analizar si se redistribuyen algunas funciones con los cargos existentes.

### **8.2. Atracción, Selección e Incorporación**

El proceso de selección se inicia en la GPO al recibir una solicitud de algún cliente interno para un puesto. Dependiendo si es una vacante de un cargo nuevo o un reemplazo, varían los procedimientos necesarios. El detalle de los procesos se encuentra en el Anexo D.

---

<sup>16</sup> En el Anexo J se encuentran las definiciones de las competencias cardinales y de algunas competencias específicas a modo de ejemplo.

Por políticas de la compañía, el reclutamiento comienza con un aviso interno, siguiendo luego con atracción de externos a través de distintos canales (anuncios en periódicos, web, empresas consultoras, municipalidades y referencias personales).

Una vez que se tienen los postulantes para el cargo, la GPO realiza filtros curriculares y en conversación con quien solicitó el reclutamiento se fijan entrevistas individuales o grupales. También se aplican distintos test dependiendo del caso (DISC, test proyectivos, Lusher, etc.).

Con el fin de asegurar que las personas que ingresan a la empresa estén capacitadas para el cargo y sean compatibles con la cultura organizacional, sicólogas efectúan entrevistas en persona. Se busca lograr el mayor ajuste posible a la descripción del perfil.

Finalmente, los candidatos seleccionados deben realizarse exámenes médicos por aptitud, de acuerdo al requerimiento del cargo y es el cliente quien selecciona a quien contratar.

Posteriormente, las personas contratadas reciben una inducción con el propósito que conozcan la compañía, sus políticas, valores, el sistema de gestión integrado (prevención de riesgos, gestión de la calidad, protección ambiental) y qué se espera de ellos en su trabajo.

### **8.3. Desarrollo y Planes de Sucesión**

Actualmente no existe un plan de sucesión. Los jefes son quienes solicitan la promoción de sus colaboradores y piden la creación de nuevos cargos (apoyados por la GPO y autorizados por gerencia general, que de acuerdo al caso puede aprobar o rechazar la solicitud). El foco está en analizar el aumento de responsabilidades, el cambio de las competencias exigidas y el aumento del sueldo base.

Gerentes declaran que existe escasez de personas con las competencias y conocimientos del negocio necesarios para cumplir con su plan estratégico. Por ejemplo, no han podido aprovechar oportunidades de crecimiento (abrirse a nuevos mercados) por no contar con personas capacitadas. Los profesionales contratados actualmente son críticos para el funcionamiento de la empresa, siendo inviable prescindir de ellos para enviarlos a abrir nuevas plantas. En el mercado no se encuentran personas con los conocimientos específicos del negocio, necesitando un largo tiempo de preparación antes de quedar capacitados para asumir algún cargo crítico.

Desde el punto de vista de los empleados, se expresa un deseo de entender cómo pueden ir desarrollándose dentro de la empresa, es decir, cuáles son los pasos a seguir para optar a posibles ascensos.

### **8.4. Evaluación de Desempeño**

Hoy, se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño anual, orientado a medir el desempeño por objetivos. Todas las personas definen a principio de año, en conjunto con la jefatura, sus objetivos anuales con metas a cumplir y criterios de medición (indicadores) con sus respectivas ponderaciones. Algunos son individuales y otros

grupales, con el fin de promover el trabajo en equipo. El porcentaje ponderado de cumplimiento de metas (entre 0% y 100%) define el desempeño de la persona y su bono real anual<sup>17</sup>.

El sistema actual no mide las competencias laborales de las personas, requeridas para analizar su posible desempeño ante nuevos desafíos. Existe una evaluación por competencias utilizada en algunos programas, sin embargo no se aplica regularmente a nivel de compañía.

Al entrevistar a gerentes de distintas áreas, expresan la necesidad de contar un con sistema de evaluación por competencias periódico y el cual les permita revisar el desempeño histórico de sus colaboradores. Explican que al momento de evaluar posibles cambios esta herramienta sería de gran apoyo, ya que actualmente deben tomar las decisiones en base al desempeño observado en conjunto con algunas medidas de soporte del área de personas.

La creación de una herramienta de evaluación de competencias laborales, que se repitiese sistemáticamente, les sería de ayuda para observar las mejoras de sus colaboradores y conectar los avances con los planes de capacitación y opciones de becas, entre otros.

## **8.5. Formación**

La empresa señala que la capacitación es el eje articulador de su crecimiento. El objetivo es aumentar y profundizar los conocimientos, habilidades y destrezas de los colaboradores, con el fin de alcanzar los desafíos propuestos en la planificación estratégica, el cumplimiento de los objetivos anuales y el aumento de la empleabilidad.

Para desarrollarla, se siguen las siguientes etapas:

- A. Formulación del presupuesto de capacitación (definido por la gerencia según los recursos disponibles. El paradigma es que las necesidades son infinitas y se ajustan según prioridad por el presupuesto).
- B. Detección y análisis de las necesidades de capacitación (DNC).
- C. Diseño del plan de capacitación y programación de actividades.
- D. Ejecución del plan de capacitación.
- E. Control de presupuesto e informe de gestión.

Se observa que existe una gran preocupación por desarrollar a las personas, lo que se refleja en el presupuesto definido por la gerencia general para cada división y en la cultura de la empresa.

La forma de detectar y analizar las necesidades de capacitación se basa en el criterio de las jefaturas. Antes de diseñar el plan de actividades, la encargada de capacitación se reúne con los encargados de las distintas áreas para planificar cuáles se

---

<sup>17</sup> Bono real = % Desempeño \* Bono target. El Bono target lo define el área de compensaciones según las características del cargo y es autorizado por el gerente general y/o el directorio de acuerdo al cargo.

desarrollarán en el año. Luego se evalúan las posibilidades y sus costos para determinar cuáles efectivamente se ejecutarán, de acuerdo al presupuesto.

En los últimos años se han desarrollado diversos tipos de programas, entre ellos, talleres de: liderazgo, uso de maquinaria y programas computacionales, comunicación efectiva, manejo de conflictos, seguridad y variadas capacitaciones técnicas según el cargo. En el año 2012 la participación por nivel de cargo, medida en el número de participaciones, fue: 61% operario, 16% mando medio, 15% profesional, 7% administrativo y 1% ejecutivo. En promedio, cada persona asistió a 2,7 cursos.

Además, la empresa apoya a que sus colaboradores sigan estudiando, entregando diversas becas de estudio que cubren generalmente el 75% de carreras profesionales, diplomados, magister y MBA. Monto que en los últimos años ha promediado 50 millones de pesos anuales.

Se observa que no existe medición sistemática de la efectividad de los programas. Sólo algunos programas son evaluados al final, a través de encuestas de satisfacción.

Llama la atención que a pesar de contar con un sistema de gestión por competencias que podría servir de guía para la toma de decisiones, el proceso formal de detección de necesidades de capacitación no considera la revisión de los desfases existentes entre competencias requeridas y existentes. El análisis se realiza sólo por iniciativa propia de la encargada de capacitaciones y algunos jefes, quienes no siempre tienen acceso a la información necesaria.

En cuanto a la evaluación de desempeño, esta es tomada en cuenta por algunos jefes para definir cursos de capacitación (por ejemplo: si se dan cuenta que algunos trabajadores están obteniendo malos resultados en actividades relacionadas al uso de algún programa computacional, indagan sobre las razones del mal rendimiento para definir si una capacitación en dicho programa podría ayudar a mejorar los resultados). Con el fin de apoyar la toma de decisiones, la encargada de la GPO de definir los planes de capacitación junto a las divisiones, menciona que ella se preocupa de mostrarles los cursos realizados los años anteriores y aquellos que quedaron pendientes.

## **8.6. Remuneraciones y Beneficios**

En base a los puntos y grados de la metodología HAY se establece una guía para las remuneraciones. Formalmente el área de compensaciones es la encargada de administrar y definir las políticas de remuneraciones y beneficios, buscando la equidad interna y la competitividad externa.

Para lograrlo, se utiliza un modelo de ajuste salarial que considera el desempeño de las personas y estudios de renta de mercado de acuerdo a las características del cargo. Se compran distintos estudios (por ejemplo: HAY y Denarius), para evaluar las rentas promedio del mercado según: sectores de actividad económica, número de empleados, responsabilidad corporativa, región geográfica del cargo, entre otros.

Como herramienta de apoyo, tienen implementada la plataforma *payroll* (sistema computacional que permite administrar los datos de remuneraciones y generar reportes automáticos).

En la práctica, la política de compensaciones aún no está suficientemente definida. Uno de los elementos que dificulta tener una política única en la empresa, son las distintas realidades de cada una de las divisiones. Por ejemplo, la división ingeniería y construcción se desenvuelve en un mercado laboral muy diferente al de Recubrimiento. La GPO genera algunas recomendaciones que las jefaturas deciden si seguirlas o no, lo que ha generado algunas inequidades. Estas se reflejan en que algunas personas estén por sobre su banda salarial y otros por debajo (de acuerdo a su puntaje y grado de la metodología Hay). Considerando esta situación, actualmente la GPO está trabajando en definir una nueva política de compensaciones.

Los beneficios que entrega BBosch son:

- Prestamos: médicos, dentales, ópticos, de emergencia y escolares.
- Bonos: por matrimonio, nacimiento de un hijo, fallecimiento de los padres, cónyuges o hijos, fiestas patrias, vacaciones y servicios de casino.
- Convenios: seguro complementarios de salud, dentales, ópticos, caja de compensación.
- Becas de estudio y capacitación.

Adicionalmente a las rentas y beneficios, la empresa entrega anualmente un bono de gestión de acuerdo al desempeño, con el fin de alinear los objetivos estratégicos de la empresa con los objetivos individuales de cada cargo. El monto máximo al que puede optar una persona, se denomina “bono target” y corresponde a un número fijo de rentas establecido según las responsabilidades del cargo. El monto real a entregar, se calcula en base al desempeño mostrado según la evaluación por objetivos (medido en el porcentaje de cumplimiento de metas). Se establece que si una persona cumple menos del 80% de sus metas, no recibe bono. Si cumple más del 80% de sus metas, recibe un porcentaje de su bono target, logrando llegar hasta el máximo (su bono target) si cumple o sobrepasa todas sus metas.

## **8.7. Programa de Gestión de Talentos**

Actualmente, para gestionar a sus talentos, la empresa desarrolla el programa “Quién Soy Yo” (QSY) implementado con un plan piloto desde el año 2009 en la división de Recubrimiento.

El objetivo es identificar personas que puedan ejercer roles y cargos críticos de reemplazo, para acompañarlas en su desarrollo dentro de la compañía y retenerlas.

A pesar que existe una lista de cargos entendidos como “críticos”, por ejemplo gerentes y subgerentes, esto resulta insuficiente de acuerdo a lo investigado en la etapa de Benchmarking, ya que al revisar en detalle el programa piloto, no se encuentra una definición exacta de qué es lo que la empresa entiende por cargo crítico ni cómo definir cuales cargos lo son.

Los pasos del programa piloto son:

**1) Listado de Participantes:** cada gerente selecciona a quienes entran al programa (para esto se reúne con ejecutivos y mandos medios con el fin de conocer su

percepción sobre las personas de alto potencial en cada área). La empresa entrega algunos requisitos mínimos (por ejemplo: años de servicio y puntaje mínimo en evaluación por objetivos) y el número máximo de personas que puede participar (12% de la dotación en las divisiones, 20% en las áreas de soporte).

**2) Medición de Potencial y Desempeño:** a las personas que han sido seleccionadas, se les realiza una evaluación de potencial llamada “entrevista de incidentes críticos”, a cargo de la GPO. Esta se centra en analizar cómo ha sido la respuesta a situaciones críticas del pasado para usarlas de predictores del desempeño potencial. También se indaga en profundidad sobre los intereses, aspiraciones futuras y competencias que ha demostrado el entrevistado, por lo que cada entrevista puede durar hasta 2,5 horas. Además, con el fin de poder inferir el estilo de liderazgo y el nivel de influencia que tendría la persona sobre otros, se aplican los test de Lusher y DISC.

Las competencias que se miden son 4, transversales para todos: reinventarse, toma de decisiones, motivación y ejecución. Cada una de estas competencias, tiene conductas asociadas de acuerdo a tres niveles<sup>18</sup>.

Dado que la evaluación de desempeño de la compañía no evalúa competencias, se les solicita a los jefes de las personas que ingresan al programa, que los evalúen según los comportamientos que han observado. Para esto, se les entrega una pauta que contiene las mismas competencias transversales que se definieron para el potencial, con una pauta similar en base a tres niveles.<sup>19</sup>

A partir de las mediciones anteriores, se determina quiénes participarán en el programa (personas que alcanzan al menos el nivel dos tanto en potencial como desempeño).

**3) Gestión de Personas:** de acuerdo a la realidad de cada persona se diseña un plan de acción personalizado con distintas actividades. Las principales son: desayunos con los participantes del programa, conversaciones con la gerencia, lecturas, reuniones, charlas, capacitaciones y *coaching*.

Se define que cada área debe destinar una parte de su presupuesto de capacitación al programa, para brindarles capacitación y oportunidades de desarrollo a los participantes.

**4) Plan de Sucesión:** hoy no existen, está definido como desafío pendiente.

**5) Retención:** No existen políticas sobre remuneraciones y beneficios especiales para los participantes.

Luego de analizar el plan piloto, se observa que existe una confusión en el uso de algunos conceptos, por ejemplo evaluación de desempeño y evaluación de potencial. A pesar de que ya existe un avance en trabajar con competencias, faltan definiciones y diferenciaciones, ya que actualmente se utilizan las mismas competencias para ambas evaluaciones.

---

<sup>18</sup> En el Anexo K se presenta el detalle.

<sup>19</sup> En el Anexo L se presenta el detalle.

## 8.8. Conclusiones Diagnóstico

Luego de conocer en profundidad el diseño y funcionamiento del programa de gestión de talentos en la empresa, existe la convicción que es prioritario definir en primer lugar cuáles son los cargos críticos. Si bien la GPO ha aclarado de forma general que todos los gerentes, subgerentes, jefes y especialistas son cargos críticos, en la unidad de Recubrimiento algunos de los mencionados no necesariamente lo son y existen otros cargos que sí podrían ser considerados críticos. Como se vio en el marco conceptual, este es el primer paso de un modelo de gestión de talento.

Dado que cada división opera en una realidad distinta, en este trabajo se analizó el caso de Recubrimiento. Queda como desafío pendiente realizar este proceso con cada una de las divisiones por separado, congruentemente con sus objetivos estratégicos.

En segundo lugar, falta definir con mayor claridad qué es lo que la empresa entiende por talento y alto potencial. Hoy, la medición de desempeño y potencial es igual para todos, sin diferenciar nivel de cargo. De acuerdo a las mejores prácticas obtenidas del *Benchmarking*, las evaluaciones debieran medir distintas competencias laborales. La evaluación de desempeño debería medir los resultados y las competencias específicas requeridas según el cargo mientras que la evaluación de potencial debiera medir competencias laborales necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos y ocupar cargos críticos.

Por lo tanto, en el rediseño del modelo de gestión de talentos, se deberán redefinir los procesos de ambas evaluaciones. En la evaluación de potencial se deberá redefinir no sólo el proceso de medición sino también la herramienta y las competencias y comportamientos a observar de acuerdo a la estrategia (ya que las existentes están desactualizadas). Además, según las conclusiones del *Benchmarking*, las evaluaciones 360 podrían ser una mejora para evitar sesgos en el proceso. En la evaluación de desempeño, sólo falta rediseñar el proceso, pues las competencias específicas a evaluar se encuentran detalladas en los perfiles de cargo.

Asimismo, falta definir cada cuánto tiempo se re-evaluarán las competencias laborales a medir, ya que las actuales fueron definidas en el año 2006 y no necesariamente corresponden a las requeridas bajo la estrategia vigente.

Respecto al punto de si dar a conocer o no públicamente a los talentos, se observa en el *Benchmarking* realizado, que no hay acuerdo al respecto. Por lo anterior, se revisará con los directivos si la política de hoy, que es dar a conocerlos, es la más adecuado de acuerdo a la cultura de BBosch.

En cuanto a la retención de talentos, hoy en día no es un problema, ya que de un total de 23 participantes en el año anterior, el 100% sigue trabajando en la empresa. A pesar que no existen políticas formales definidas para su retención, los jefes analizan informalmente algunas peticiones de sus personas (por ejemplo: faltar algunos días para asistir a cursos externos, horarios de entrada y salida especiales de acuerdo a sus necesidades) y deciden si otorgarlas o no. Con el fin que esta flexibilidad no dependa sólo del jefe, en el rediseño se propone dejar una lista explícita de alternativas a evaluar para los talentos.

En cuanto a la selección de las personas que actualmente participan en el programa piloto de talentos, el 35% no participó de la forma esperada<sup>20</sup> por lo que ya no formará parte del programa el próximo año. Esto muestra la necesidad de rediseñar el programa, de forma de contar con evaluaciones más rigurosas y así evitar que ingresen personas que no tienen real potencial de desarrollo en la empresa.

Por otra parte el 17% de los participantes fue ascendido a un nuevo cargo, permaneciendo en el programa junto al 48% de las personas que aún esperan oportunidades a futuro.

Otro elemento a mejorar, es la integración de los distintos sistemas ya implementados en la empresa con el programa de gestión de talentos, para evitar duplicar información con esfuerzos innecesarios. Particularmente el no utilizar la evaluación de desempeño ni la evaluación por competencias existentes en el proceso de categorización de los talentos. Hasta ahora la categorización se hace en base a una evaluación especial (con las 4 competencias genéricas definidas en la tabla 13).

Finalmente, como conclusión general se puede decir que mediante el programa piloto de gestión de talentos, la empresa ha avanzado en la introducción de los conceptos, sin embargo quedan aspectos por mejorar.

Tomando el modelo de Bersin & Associates (2010)<sup>21</sup> se puede señalar que BBosch se encuentra en el nivel dos de gestión de talentos (siendo 4 el nivel más alto), ya que cuenta con distintos sistemas, los cuáles se integran de forma manual.

En base al *Benchmarking* y el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se concluye que para pasar al siguiente nivel, es necesario focalizarse en las siguientes acciones:

- Precisar la definición de cargos críticos alineados con los objetivos estratégicos.
- Definir qué se entiende por persona con potencial de desarrollo y mejorar la forma de identificar el potencial interno.
- Rediseñar el proceso de evaluación de desempeño de los talentos, combinando factores “blandos” y “duros” aprovechando las evaluaciones existentes.
- Aclarar la metodología para definir los planes de formación y desarrollo profesional de los talentos.
- Diseñar cómo se gestionará el conocimiento generado por los talentos.
- Crear una política de retención de talentos.
- Diseñar cómo se evaluará el impacto del programa.
- Integrar y alinear de los sistemas ya existentes en la empresa.

---

<sup>20</sup> Según las evaluaciones realizadas a fin de año, no cumplieron con sus compromisos. Por ejemplo: faltaron sin justificación a actividades a las que estaban citados y no mostraron interés en desarrollar nuevas habilidades.

<sup>21</sup> Un resumen del modelo se encuentra en el Anexo M.

## 9. Rediseño Sistema de Gestión de Talentos

En base al *Benchmarking* y el diagnóstico de la situación actual, se concluye que no existe un modelo de gestión de talentos en particular que se adapte a todas las necesidades de la empresa. La gran diferencia con los modelos de otras organizaciones, es que BBosch ha decidido incorporar en su programa a personas de todos los niveles (no sólo profesionales como en los casos analizados). Sin embargo, el modelo de la empresa consultora Accenture presentado en el Marco Conceptual, se utiliza de guía para analizar los procesos principales. Cada uno de ellos se estudia en detalle en base a la realidad de la empresa.

Como marco del proceso de gestión de talentos se adopta la siguiente definición “conjunto de procesos, prácticas diseñadas para atraer, desarrollar, motivar, desplegar y retener a aquellas personas con talento que la empresa necesita ahora y en el futuro para la consecución de los objetivos estratégicos”(basada en [27]).

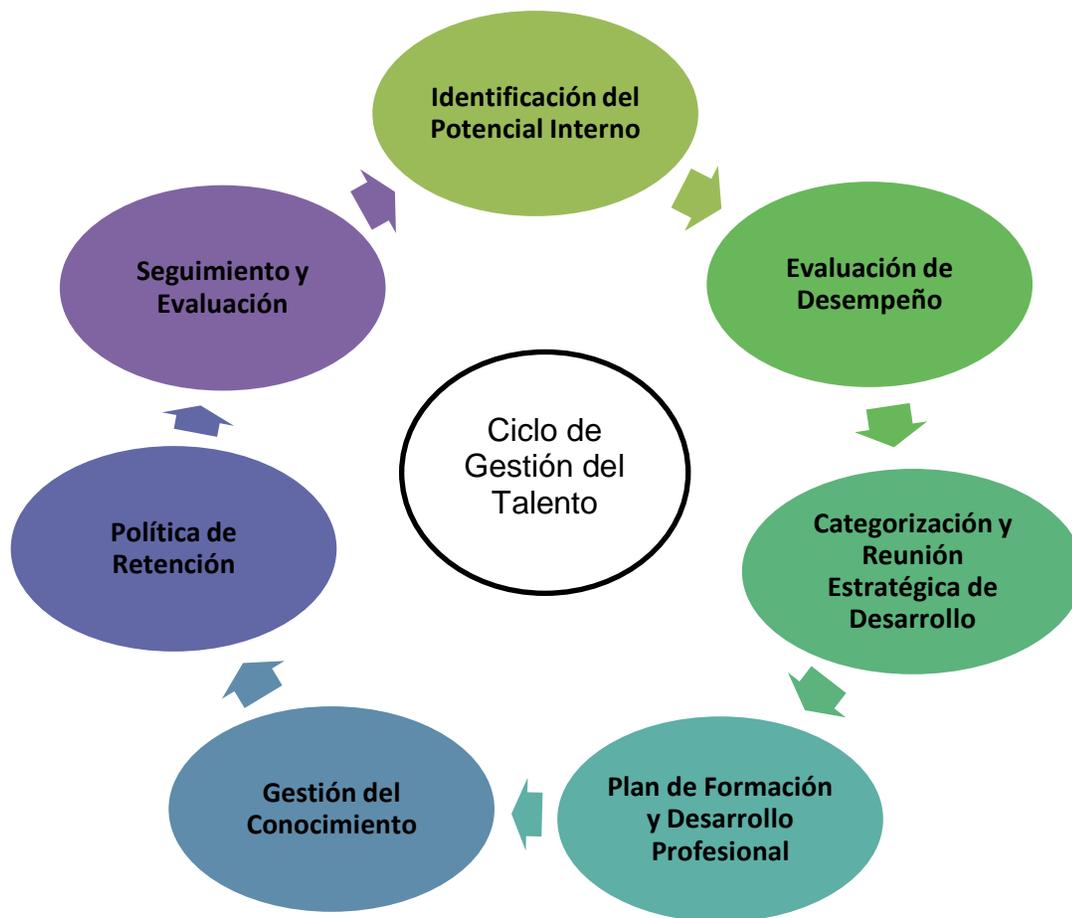
El talento en la organización se define como “las personas que contribuyen al desempeño actual y futuro de la organización a través de competencias claves puestas en práctica y el potencial de desarrollo que demuestran”. Esta definición genérica, busca mostrar el marco en el que se observa el talento. Las competencias claves varían de acuerdo al cargo y se reflejan en el sistema de evaluación de competencias implementado en toda la empresa.

Cabe destacar que al iniciar el trabajo la empresa no contaba con un sistema de evaluación por competencias a nivel general, sin embargo ya se evaluaba su implementación. El hecho de observar en el *Benchmarking* que la mayoría de las empresas si lo tenían implementado con éxito y discutir con los directivos sus ventajas, resultó en un impulso para su concreción. Por esto, una vez implementado el nuevo sistema de evaluación, se re-diseñó el sistema de gestión de talentos utilizando esta nueva herramienta.

El potencial de desarrollo por su parte, se medirá a través de competencias definidas según el plan estratégico y se detallan en el punto 9.1 del presente informe.

A partir de este trabajo se rediseñaron las distintas etapas del proceso de acuerdo a lo mostrado en la ilustración 15.

Ilustración 15: Ciclo de gestión del talento



Fuente: elaboración propia.

## 9.0. Definición de Cargos Críticos

Una condición necesaria para la gestión del talento, es contar previamente con la definición de cargos críticos que estén alineados con los objetivos estratégicos.

Inicialmente existían 50 descripciones de cargos distintas y definiciones muy generales, considerando a todas las personas del nivel ejecutivo, jefes de planta, supervisores y especialistas como cargos críticos.

En base a la información obtenida en el *Benchmarking* y considerando los objetivos estratégicos de la División, se elaboró junto a la especialista de procesos organizacionales y el gerente del área una nueva definición.

**Cargo Crítico:** Cargo que requiere especialización interna, impactando directamente en los clientes y en el negocio, y que es difícil encontrar en el mercado, necesitando un largo periodo de preparación.

Además, se establecieron 5 criterios que permiten aplicar la definición a cada cargo para determinar si es crítico o no:

1. Impacto en el negocio (EBITDA<sup>22</sup>) (30%)
2. Contacto con Clientes Externos (20%)
3. Contacto con Clientes Internos (10%)
4. Impacto en el desarrollo de otras personas (20%)
5. Disponibilidad en el mercado y período de preparación (20%)

Los directivos debían evaluar cada cargo preseleccionado y asignarles un puntaje en cada criterio según la siguiente escala: 4: impacto crítico, 3: alto impacto, 2: impacto moderado, 1: bajo impacto, 0: cero impacto.

Se especificaron descripciones de qué significa el puntaje según cada criterio, los cuáles se encuentran en el ANEXO N. Además, se determinó que los criterios de impacto en el desarrollo de personas y disponibilidad en el mercado debían ser evaluados en conjunto con el área de Personas y Organización, ya que son quienes efectúan los procesos de reclutamiento y selección y definen los perfiles de cargo, teniendo así la información requerida para el análisis.

Con el fin de asignar el puntaje de forma objetiva del impacto en el EBITDA, se analizó en cada cargo la relación con la estructura de costos y gastos de la empresa y sus principales fuentes de ingresos. Por ejemplo, se observa que el costo del zinc, representa aproximadamente un 40% de los costos de explotación y cualquier ahorro influye directamente en un 27% en el EBITDA. Por lo tanto, a los cargos que tienen dominio sobre el consumo y ahorro de zinc se les asigna un puntaje mínimo de 3 en este ítem, dependiendo de sus actividades podrá ser un 4 (impacto crítico).

Los resultados obtenidos con este método, se contrastaron con una evaluación previa realizada a los directivos (en que se les entregó una lista con cargos y se les preguntó

---

<sup>22</sup> EBITDA (en inglés: Earnings Before Interests, Taxes and Amortization) es un indicador financiero que muestra el beneficio bruto de explotación antes de deducir impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones.

directamente a quienes consideraban críticos) y se concluyó que un cargo con un puntaje ponderado mayor o igual a 2,6 es crítico para la división.

Bajo el nuevo análisis los cargos críticos de Recubrimiento son 18, equivalente a 37,8% del total de cargos. Las personas que ocupan los cargos críticos corresponden a un 14,2% de las personas de la división.

El resultado incluye algunos nuevos cargos críticos (por ejemplo: el líder de horno) y excluye a algunos que antes sí se consideraban críticos (por ejemplo: el supervisor de mantenimiento).

Finalmente los cargos críticos se dividen en cargos de carrera ejecutiva y carrera técnica como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3: Cargos Críticos División Recubrimiento

Carrera Ejecutiva	Carrera Técnica
• Gerente de Recubrimiento	• Analista de Proceso
• Gerente plantas Santiago	• Especialista de Desarrollo Comercial
• Subgerente Comercial	• Especialista de Procesos Organizacionales
• Subgerente de Control de Gestión	• Especialista en SGI
• Subgerente de Planta	• Especialista de Procesos Productivos
• Supervisor de Turno	• Ingeniero de Pre y Post venta
• Supervisor Logístico	• Analista de Proceso
• Jefe de Control de Gestión	• Líder de horno
• Jefe de mantenimiento de Plantas	
• Jefe de Planta	

Fuente: elaboración propia

## 9.1. Identificación del Potencial Interno

El primer paso es definir qué se entenderá por potencial en la empresa y en que niveles se evaluará. Para esto, se revisaron las definiciones seleccionadas en el *Benchmarking* y se conversó con los directivos cuál se ajusta a la estrategia de la división de Recubrimiento.

Dada la cultura de la empresa y la convicción que cualquier persona puede tener potencial de desarrollo, sin importar los niveles de estudio ni el cargo actual, se optó por dejar una definición genérica para todos los niveles, facilitando así desarrollar un proceso de evaluación igual para todos.

La definición elegida se basó en la del *Corporate Leadership Council* presentada en el punto 7.4.3 del *Benchmarking*, la que coincide con la definición de potencial mencionada por empresas entrevistadas con una realidad similar a la de la empresa.

**Persona con alto potencial:** alguien con las habilidades, compromiso y aspiraciones de ascender y ser exitoso en nuevos cargos más críticos o de mayor liderazgo.

### 9.1.1 Identificación de las competencias clave y otros criterios a medir internamente

A partir de la definición consensuada y los objetivos estratégicos de la División, se definieron en conjunto con la especialista de procesos organizacionales 8 nuevas competencias para medir el potencial de desarrollo de las personas. Estas se observan en la tabla 4, siendo transversales para las personas de Recubrimiento<sup>23</sup>. Cabe destacar que fueron validadas con los directivos y se evalúan con una escala de Likert en cinco niveles, como se muestra en la tabla 5.

Tabla 4: Competencias Potencial de Desarrollo

Competencia	Conducta Observable
<p><b>Compromiso</b> Sentir como propios los objetivos de la organización y comprometerse con ella, alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de la misma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumple sus promesas en el tiempo y con los estándares acordados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se muestra flexible para cumplir con sus compromisos personales y profesionales.</li> </ul>
<p><b>Orientación al cliente interno y externo</b> Otorgar alta prioridad a las necesidades y expectativas de los clientes, escuchando, desarrollando y manteniendo relaciones de confianza con ellos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planifica sus acciones y las de otros priorizando las necesidades de los clientes internos o externos, ajustando sus expectativas con los lineamientos de la empresa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayuda a detectar las necesidades no manifiestas de clientes externos o internos, enfocado a una relación de confianza de largo plazo.</li> </ul>
<p><b>Orientación al logro y resultados</b> Organiza y planifica su trabajo para el logro de promesas, metas y resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fija metas desafiantes por encima de los estándares.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma decisiones oportunas para superar logros anteriores y alcanzar sus metas.</li> </ul>
<p><b>Iniciativa</b> Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actúa por adelantado ante posibles condiciones relevantes para el cumplimiento de metas dentro de los lineamientos y tareas establecidas por su cargo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es proactivo en la búsqueda de nuevos desafíos, controlando contingencias y buscando soluciones ante imprevistos.</li> </ul>
<p><b>Planificación y Organización</b> Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/proyecto/ propuestas, estipulando la acción, plazos y recursos requeridos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planifica, prioriza y organiza el trabajo de manera efectiva utilizando el tiempo eficientemente.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establece mecanismos de control de riesgos y hace seguimiento a los avances, tomando medidas preventivas y correctivas.</li> </ul>

<sup>23</sup> Para el proceso de gestión de talentos, estas competencias reemplazan las definidas anteriormente por la empresa (ANEXO J).

Tabla 4: Competencias Potencial de Desarrollo

Competencia	Conducta Observable
<b>Innovación</b> Implica reinventarse o idear soluciones nuevas ante problemas o nuevas demandas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone ideas novedosas a problemas de gestión, de los clientes o de su gente, anticipándose al futuro.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentiva esta conducta en los miembros de su equipo.</li> </ul>
<b>Orientación a las personas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega ideas, herramientas y oportunidades para el desarrollo de competencias de los demás.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega retroalimentación, tanto positiva como negativa, para el crecimiento de los demás.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está atento e informado respecto a las necesidades actuales y potenciales propias y de los demás.</li> </ul>
<b>Comunicación efectiva</b> Capacidad de transmitir ideas e información de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajusta su lenguaje de acuerdo a la audiencia y verifica la comprensión del mensaje.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha activamente a los otros, identificando sus necesidades.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza ofertas y/o pedidos claros (con fechas, responsables y condiciones de satisfacción acordadas).</li> </ul>

Fuente: elaboración en conjunto con Especialista de Procesos Organizacionales en base a la estrategia, información recolectada en el *Benchmarking* y [84].

Cabe destacar que de acuerdo a cambios en la estrategia, será necesario ir revisando periódicamente la validez de estas competencias, adaptándolas de acuerdo a lo requerido. Según experiencias empíricas y [85] se deberán examinar cada dos años. La especialista de procesos organizacionales será la responsable de revisarlas junto a los directivos de Recubrimiento y la GPO.

### 9.1.2 Desarrollo del Proceso de Evaluación de Potencial

En base al Benchmarking, el diagnóstico inicial y la cultura de la empresa, se analizaron las etapas a desarrollar para identificar el potencial. Estas se exponen a continuación y fueron validadas por encargadas de la GPO, la especialista de procesos organizacionales y el gerente de Recubrimiento.

#### 1. Filtro de Personas a Evaluar

Gerentes y subgerentes generan una lista de las personas que ellos estiman tienen un alto potencial de desarrollo para ser evaluados por la GPO. El objetivo de esto, es disminuir los costos que se generarían si se evaluara a todas las personas de la empresa (dada la capacidad actual de la GPO, no sería posible evaluar a todos). Algunas empresas entrevistadas en la etapa de Benchmarking han contratado empresas consultoras externas para esta evaluación, sin embargo los directivos de Recubrimiento consideran el costo muy elevado e innecesario para las necesidades actuales. Afirman que los gerentes conocen bien a las personas para realizar este primer filtro.

Los requerimientos generales para poder seleccionar a una persona son: buenos resultados en la última evaluación por objetivos (sobre 90%), tiempo mínimo trabajando en la empresa (varía entre 1 y 2 años dependiendo del cargo) y cumplimiento de algunos objetivos en el sistema de gestión integrado. Además no debe haber sido evaluada el año anterior, ya que en ese caso se mantiene el resultado.

## 2. Envío Listado de Personas

Especialista de procesos organizacionales recibe nómina de personas a evaluar y revisa que se cumplan los requisitos mínimos. Con el fin de evitar el riesgo que una persona quede fuera porque su jefe no la ve o porque consciente o inconscientemente no lo incluye por alguna razón personal, la especialista de procesos organizacionales, la jefa de desarrollo y la gerente de la GPO, también podrán eventualmente proponer candidatos no considerados.

## 3. Evaluación de Potencial

Cómo se observó en la etapa de *Benchmarking*, no existe una única forma de evaluar el potencial y generalmente se utilizan una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. Luego de evaluar las distintas alternativas se decide evaluar a las personas listadas en relación a las competencias definidas mediante tres métodos:

- **Entrevista de incidentes críticos:** desarrollada por sicólogas de la GPO para evaluar las competencias de potencial de desarrollo que muestra la persona (definidas en la tabla 4). Se centra en analizar el comportamiento en situaciones críticas del pasado para predecir el comportamiento probable ante nuevos desafíos.

- **Test:** Con el fin de medir características de liderazgo y personalidad se aplica el test DISC<sup>24</sup>.

- **Evaluación 360:** para evitar sesgos, se le pedirá al supervisor directo, pares, clientes internos y/o subordinados que evalúen las competencias definidas en la tabla 4 a través de sus respectivos comportamientos. La especialista de procesos organizacionales definirá según cada caso quienes deben evaluar, seleccionando mínimo a 3 personas además del supervisor directo.

Se utiliza la escala de Likert, asignándole un puntaje de uno a cinco como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5: Escala Evaluación de Potencial

Muestra la conducta evaluada:				
Muy de desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Para obtener el puntaje final de esta evaluación 360, se promedian los puntajes de los evaluadores en cada competencia.

<sup>24</sup> El test DISC es un modelo de análisis de comportamientos, que mide las tendencias que sobresalen en una persona. Estas son: *Dominance, Influence, Stability y Compliance*. Para mayor información ver Anexo O.

En el caso que una evaluación sea significativamente distinta a todas las demás, se investigará que no exista algún problema puntual en la relación o lazos afectivos que puedan estar produciendo un sesgo. De ser así, esa evaluación no se considerará y se promediarán las demás.

#### 4. Clasificación

A partir de la información obtenida en las entrevistas de incidentes críticos y los test, la encargada de la GPO utilizará la misma escala anterior para asignar un puntaje a cada competencia.

Este resultado individual se promedia con la evaluación 360 de cada persona, obteniendo un puntaje final por cada competencia.

Posteriormente, se suman los puntos obtenidos de las 8 competencias y se aplica la siguiente fórmula para obtener el porcentaje de ajuste al “perfil esperado de potencial”, el que posteriormente se utilizará para la clasificación en la matriz 9box:

$$\text{Ajuste al perfil} = \frac{(\text{Puntaje total} - \text{Puntaje mínimo})}{(\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo})} * 100 = \frac{(\text{Puntaje total} - 8)}{32} * 100$$

Actualmente el puntaje mínimo es 8, equivalente a un 1 en cada competencia y el máximo 40. En caso de cambiar la escala o el número de competencias a medir, se deberá actualizar la fórmula correspondientemente.

Finalmente, se clasifica a la persona en: alto potencial (A), potencial medio (B) o bajo potencial (C), de acuerdo al porcentaje de ajuste al perfil de potencial, como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6: Clasificación de Potencial de Desarrollo

Clasificación	Porcentaje de Ajuste al perfil “Alto Potencial”
A	76% - 100%
B	51% - 75%
C	0% - 50%

El diseño de la trayectoria individual del potencial se especifica en el plan de formación y desarrollo profesional.

## 9.2. Evaluación de Desempeño

En base a la información obtenida en el estudio de mercado y con el fin de contar con un proceso más efectivo y eficiente, se decide que ya no existirá una evaluación por competencias especial para los talentos, sino que se utilizará una combinación de la evaluación por competencias y la evaluación por objetivos implementada en toda la organización.

La evaluación por competencias, mide las competencias específicas por cargo, definidas en los perfiles de cargo, en contraste a las competencias transversales que se utilizaban antes en una medición especial para los talentos. Los jefes evalúan a sus personas a través de una plataforma web y luego se reúnen con ellos para darles *feedback*. En caso que los colaboradores no estén de acuerdo con su evaluación y argumenten por qué debieran tener distintas notas en ciertas competencias, el jefe tiene la posibilidad de cambiar sus evaluaciones luego de la reunión.

La evaluación por objetivos mide el cumplimiento de metas establecidas en conjunto con la jefatura a principio de año. Incluye algunos indicadores individuales y otros grupales. Para este programa, es importante que sólo se considere la parte individual de la evaluación por objetivos, dejando fuera los indicadores de empresa o grupales ya que lo que se busca es categorizar el desempeño de cada persona, no el del área o empresa.

Los cambios se fundamentan con la investigación de *Benchmarking* y las conclusiones del diagnóstico realizado, que respaldan la importancia de medir el desempeño de acuerdo al cargo y no sólo con competencias transversales. Además, al usar evaluaciones existentes, se logra un proceso más eficiente, ahorrando los costos innecesarios de la aplicación de una evaluación especial.

Luego de discutir las ventajas y desventajas de cada evaluación, se decide que para clasificarlos en la matriz 9box y evaluar quién ingresa al programa QSY, la evaluación por competencias se ponderará en un 70% y la evaluación por objetivos en un 30%.

Por ejemplo: Si una persona tiene un 110% de ajuste a su perfil, es decir, supera lo requerido por el cargo y a su vez tiene un 90% de cumplimiento de objetivos individuales, su porcentaje de desempeño será:  $110\% * 0,7 + 90\% * 0,3 = 104\%$ .

Se debe recordar que esta clasificación, se realiza sólo con fines de selección de participantes para el programa, no es conocida por las personas y no tiene relación directa con los bonos de fin de año.

Finalmente para determinar si la persona tiene un desempeño alto (A), medio (B) o bajo (C), se utilizará la clasificación de la tabla 7.

Tabla 7: Clasificación de Desempeño

Clasificación	Porcentaje
A	> 100%
B	86% - 99%
C	0% - 85%

### 9.3. Categorización y Reunión Estratégica de Desarrollo

Una vez finalizadas las evaluaciones se clasifican a las personas en la matriz 9box, cómo se observa en la ilustración 16.

Ilustración 16: Matriz de Clasificación de Talentos

D E S E M P E Ñ O	A	AC	AB	AA
	B	BC	BB	BA
	C	CC	CB	CA
		C	B	A
		POTENCIAL		

Fuente: Elaboración propia.

Con la matriz lista, se realiza la “Reunión Estratégica de Desarrollo de Personas” en la que se analizan uno a uno los candidatos y se calibran criterios de evaluación. Aquí se decide si algún candidato debiera estar categorizado en un cuadrante distinto. Quienes se encuentren en los cuadrantes AA (alto desempeño y alto potencial), AB (alto desempeño y potencial medio) o BA (desempeño medio y alto potencial) entran definitivamente al programa de gestión de talentos. Quienes queden fuera de estos cuadrantes, no entran al programa en ese año, teniendo la posibilidad de ser incluidos en un futuro, dependiendo de su desempeño.

En esta reunión también se definen las directrices del plan de desarrollo.

En general, se busca retener y mantener motivadas a las personas en el cuadrante AA. A quienes estén en los cuadrantes AB o BA, se les entrega herramientas y oportunidades para que sigan desarrollándose. En qué específicamente, dependerá de los intereses de la persona, su nivel de competencias de acuerdo a su cargo actual y a los posibles cargos futuros para los que se esté preparando.

### 9.4. Plan de Formación y Desarrollo Profesional

Luego, en base a un análisis de brechas individuales y las necesidades de la división, la especialista de procesos organizacionales diseña el programa de actividades. El objetivo es crear oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional para las personas de alto potencial, apoyándolos en el proceso. Además, se busca identificar a los mejores candidatos para asumir distintos proyectos o cargos críticos en el futuro.

El conjunto de participantes forman el “Pool de talentos” y se consideran en primera instancia ante la desocupación de un cargo crítico.

## 9.4.1 Metodología para el Desarrollo del Programa de Actividades

### 1) Detección de Necesidades y Oportunidades

A través de la información de la evaluación de potencial y de desempeño, se analizan las brechas entre las competencias actuales y las esperadas para el participante, según su perfil de cargo. Además, en el caso que se esté preparando al participante para asumir un cargo crítico o un ascenso, se analizan las brechas con las competencias específicas definidas en ese respectivo perfil de cargo.

También se revisan las líneas de acción definidas en la “Reunión Estratégica de Desarrollo de Personas” y se evalúan formas de concretarlas.

### 2) Elaboración de Planes de Acción Individuales

La especialista de procesos organizacionales se reúne con cada participante para diseñar en conjunto las actividades a realizar.

En el plan se especificarán:

- Competencias a fortalecer
- Detalle de acciones y actividades a realizar
- Cómo se medirá el avance (parámetro o comportamiento a observar)
- Fecha inicio y término de actividades
- Apoyo requerido y responsables
- Observaciones

El conjunto de acciones a ejecutar, variará según el caso, sin embargo hay algunas cuya eficacia ha dado buenos resultados tanto en la evidencia empírica como en el estudio de *Benchmarking*, por lo que se recomienda analizar especialmente las siguientes:

- *Coaching*: Se propone asignar a cada persona identificada como talento, un movilizador interno o coach externo con el que buscará “identificar los factores que interfieren en el resultado a alcanzar y desarrollar las condiciones y competencias que faciliten su logro” [86]. Se realiza en reuniones formales, programadas con anticipación y se focaliza en un área específica de desarrollo o problema actual en el trabajo.

Existen distintos tipos de *coaching*. En particular el *coaching* ontológico, utilizado por la empresa, es una excelente herramienta para ampliar las competencias comunicacionales dentro de la organización, pues no sólo enseña cómo hacer promesas y pedidos efectivos, sino que también evalúa las condiciones emocionales de las personas. Esto permite solucionar conflictos que pueden estar afectando el desempeño de los talentos y en consecuencia mejorar los resultados del equipo.

Dado que al interior de la empresa ya conocen el lenguaje de este tipo de coaching, cuentan con varios movilizadores certificados y han obtenidos buenos resultados, se recomienda seguir aplicándolo.

- *Mentoring*: consiste en asignarle a los participantes con alto potencial de desarrollo un “mentor” (persona en un cargo de mayor responsabilidad y con más experiencia de la empresa). El objetivo es que se cree un ambiente de confianza entre ambos, en que el mentor aconseje y guíe a su “mentee” a identificar y reforzar sus fortalezas para alcanzar su máximo potencial.

El mentor se debe elegir cuidadosamente, en base a los intereses de desarrollo profesional del participante, ya que la relación se podrá prolongar por más de un año, mientras ambos la evalúen como positiva. Se recomienda dejar abierta la opción de cambiar de “mentor” si el “mentee” no está satisfecho con la relación.

A diferencia del *coaching*, el *mentoring* se realiza por un período de tiempo más largo, cuando el “mentee” necesita consejo o ayuda (más informal y sin preparación) y no trata sólo el desarrollo profesional, también puede incluir el desarrollo personal. Por lo tanto, se deberá evaluar con cada participante la pertinencia de asignarle un coach, mentor o ambos.

- *Desayunos temáticos*: Instancias en que se reúnen los participantes del programa con distintos gerentes, con el fin de intercambiar conocimientos, experiencias y expectativas futuras.
- *Oportunidades de trabajar en equipo con otras áreas de la empresa*: para compartir conocimiento y adquirir nuevas experiencias y habilidades. Este es un ejemplo de aprendizaje en el puesto de trabajo, identificado en los estudios internacionales y en las entrevistas a empresas en Chile como una de las prácticas más efectivas para el desarrollo de talentos.

Por esto, se propone que los jefes de los participantes, en conjunto con la GPO, evalúen y definan las instancias en que cada talento podrá trabajar con otras áreas o equipos, en la medida posible y según sus intereses.

- *Analizar su carga de trabajo actual*: con el fin de disminuir en lo posible las actividades que no agregan valor.

Esto también queda a cargo de los jefes directos, contando con el apoyo de la GPO si lo requieren.

- *Revisión de casos, artículos y lecturas específicas*: este material será entregado por la especialista de procesos organizacionales y/o jefe coach o mentor y busca incentivar el aprendizaje continuo.

Por otra parte, también se evaluarán programas transversales para todos los participantes (por ejemplo de liderazgo) según los objetivos estratégicos del año.

Para el año 2014 se propone realizar el taller de liderazgo situacional presentado en el marco teórico. La idea es que participen no sólo los talentos, sino también sus jefes directos. Así, una vez entendido el modelo, podrán analizar en conjunto sus respectivos niveles de madurez y estilos de liderazgo a utilizar. El objetivo es que logren flexibilizar sus estilos, adoptando aquel que les facilite alcanzar sus metas personales, desarrollando sus competencias y compromiso.

### 3) Ejecución del Plan de Acción

La responsabilidad de ejecutar el plan diseñado recae en el participante. Los responsables definidos en cada acción actuarán de facilitadores del proceso, de acuerdo a lo acordado. En caso de problemas o dudas, también contarán con el apoyo de la especialista de procesos organizacionales.

#### **9.4.2 Planes de Sucesión**

Al analizar esta alternativa con los líderes de Recubrimiento, se determinó que tratar de predecir la disponibilidad de cargos en el largo plazo no es posible y por lo tanto no se diseñarán sucesores para todos los cargos críticos. Sin embargo, en casos concretos en el corto plazo, en que se sabe cuándo se desocupará un puesto (por ejemplo: personas que jubilan) o cuando se crean nuevos cargos críticos (por ejemplo: apertura de una nueva planta), si será posible y útil diseñar un plan de sucesión.

Ante la certeza de la necesidad de llenar un cargo crítico, se analizarán los posibles candidatos, priorizando a las personas del “Pool de talentos”. Para planificar se necesitará conocer: tiempo aproximado en que se desocupa el cargo crítico, competencias que se requieren y que candidatos son los preferentes para ocuparlo.

Este enfoque de “Pool de talentos” se basa en preparar a los colaboradores con competencias transversales de la empresa, requeridas para asumir posibles cargos críticos. Se les ofrece la posibilidad de participar en proyectos de liderazgo en equipos, incluso algunos fuera de su área de trabajo. A través de la experiencia, pueden mejorar sus competencias claves, conocer a los directivos de la organización, ganar experiencia y aumentar su red de contactos. De esta forma se acelera su aprendizaje y a través de la acción se pueden observar sus fortalezas (a tener en cuenta para futuros ascensos).

Así, en el momento en que se crea una vacante, se analiza quién del “Pool” es el mejor candidato. Puede que en ese momento el calce no sea perfecto, sin embargo con *coaching* o entrenamiento en habilidades técnicas específicas se pueden disminuir las brechas.

### **9.5. Gestión del Conocimiento**

Se refiere a la planificación de procesos y actividades relacionadas a transferir el conocimiento individual de las distintas personas (el “Capital Humano” de la empresa) hacia un aprendizaje organizacional, logrando alcanzar un mejor desempeño de la empresa en su conjunto [87].

Como se observa en el marco conceptual de gestión de talentos, la gestión del conocimiento se divide en dos etapas, detalladas a continuación.

#### **9.5.1 Captura del Conocimiento generado por el Talento**

Se efectúa a través de propuestas que diseñan ellos mismos. Al comienzo del programa QSY, se les pide que reflexionen sobre proyectos, conceptos o iniciativas de mejora continua que hayan aplicado en los últimos años y que la muestren en una presentación.

La propuesta es revisada por su mentor o con la especialista de procesos organizacionales, antes de planificar su presentación.

## 9.5.2 Publicación y Puesta en Común del Conocimiento

Se desarrollará en tres iniciativas:

- Presentación de proyectos de mejora continua: Las propuestas explicadas anteriormente son presentadas ante sus equipos de trabajo y directivos de la División.
- Capacitaciones: La especialista de procesos organizacionales junto con sus jefes directos, identifican los conocimientos técnicos o la experiencia valiosa que cada talento le puede transmitir a su equipo directo. Se conversa con el participante y en conjunto se planifican las capacitaciones pertinentes.
- Jornadas de alineamiento y aprendizaje: Son tres o cuatro jornadas de trabajo que se realizarán cada tres o cuatro meses con las personas del programa de talentos, con quienes ocupan cargos críticos y con los líderes de la División. En estas instancias, se alinean los objetivos estratégicos con las tareas y roles de los participantes, fijando los desafíos a corto y largo plazo.

“El programa entrega diversas experiencias y emociones enmarcadas en un espacio de conversación y escucha, encauzando los esfuerzos individuales a un desafío común, permitiendo así, alcanzar los compromisos adquiridos y mantenerlos en el tiempo. Cada jornada desafía y refuerza la capacidad de mostrar lo que cada uno es capaz de hacer y lograr desde su rol, invitando al colaborador a salir necesariamente de su zona de confort y reinventarse constantemente, es así como se construye una jornada que agrega valor a cada uno de los participantes.” <sup>[25]</sup>

Durante las jornadas se pretende generar un espacio de aprendizaje y transformación, de conversación y discusión, para compartir distintas experiencias y analizarlas desde diversas miradas e interpretaciones. Así, se darán a conocer proyectos e iniciativas que han sido exitosas y cuáles no, para aprender de la experiencia de otros. También se fortalecerán conceptos valiosos para Recubrimiento, tales como la excelencia organizacional, la importancia del marketing, los valores, la cultura, innovación y creatividad.

---

<sup>25</sup> Programa de focalización efectiva 2013, documento Interno de la empresa.

## 9.6. Política de Retención de Talentos

Las compensaciones y beneficios buscan atraer y motivar a los trabajadores para que permanezcan en la organización. Velan por la equidad interna y por mantenerse competitivos en el mercado.

Previo al rediseño, no se cuenta con acciones específicas para retener a los talentos, contando con una estructura de compensaciones igual para todos, la que incluye: renta fija, renta variable y beneficios.

Cómo se observó en el análisis de *Benchmarking*, al momento de retener a los talentos no existe una política única que sea efectiva en todos los casos. Se recomienda tener un sistema flexible que se ajuste a los intereses y necesidades de las distintas personas.

Inicialmente no se tenían datos sobre las motivaciones del grupo de talentos, por lo que se decidió realizar una encuesta que reflejara los incentivos que los llevarían eventualmente a buscar oportunidades de trabajo fuera de la empresa. Para esto, se encuestó a los participantes del año 2013, pidiéndoles que, de forma anónima, jerarquizaran una serie de alternativas en orden de importancia. De un total de 23 personas, 17 la contestaron, equivalentes al 74% del grupo objetivo. El detalle de la encuesta se encuentra en el anexo P.

Los resultados, presentados en la tabla 8, reflejan que el incentivo más valorado es un mayor sueldo, seguido de oportunidades de desarrollo profesional y clima laboral. El menos valorado, por lejos, es la flexibilidad horaria. Para ponderar bien esta conclusión, se debe tener en cuenta que la encuesta fue respondida en un 94% por hombres. Al filtrar las respuestas por sexo, las mujeres valoran esta alternativa por sobre los bonos y los beneficios.

Tabla 8: Resumen de Resultados Encuesta sobre Incentivos Laborales

Alternativa	Promedio
Sueldo	1,6
Oportunidades de desarrollo profesional	2,6
Clima laboral	3,2
Oportunidades de aprendizaje (ejemplo: cursos de capacitación)	4,0
Bonos	4,8
Beneficios (ejemplos: planes de salud, seguros, días adicionales de vacaciones)	5,3
Flexibilidad horaria	6,7

Fuente: elaboración propia.

Nota: escala de 1- 7, siendo “1” la alternativa más valorada y “7” la menos valorada.

En base a los resultados, se analizó la alternativa de subirles el sueldo a los participantes del programa (por ejemplo: pagarles en el percentil 70 del mercado), sin embargo se descartó por los problemas que podría generar, bajo la cultura actual, en el resto de los trabajadores y el riesgo de dañar el clima laboral y la equidad interna.

Al realizar el mismo análisis de las encuestas, filtrando por rango etario, se observa que en el grupo entre 20 y 30 años, se priorizan, en primer lugar las oportunidades de desarrollo profesional y en segundo lugar el clima laboral, dejando en quinto y sexto lugar los bonos y beneficios. En contraste, el grupo entre 40 y 50 años, prioriza en primer lugar el sueldo seguido de los bonos y beneficios, evaluando en sexto lugar las oportunidades de desarrollo profesional. Las prioridades del grupo entre 30 y 40 años son el sueldo y las oportunidades de desarrollo profesional, dejando en los últimos lugares los beneficios y flexibilidad horaria.

Además, cómo se observó en el *Benchmarking*, las prioridades e intereses varían no sólo por generación, sino también de acuerdo a cada persona.

Por lo tanto, se recomienda que las medidas de retención sean flexibles para poder adaptarlas a los intereses e inquietudes de cada uno.

Concretamente, se propone que la política de retención de talentos contemple las siguientes acciones:

- **Revisar frecuentemente sus Puntajes y Grados con la metodología Hay:** con esta práctica se busca que escalen más rápido en sus sueldos.
- **Ofrecer Nuevas Oportunidades de Crecimiento Profesional:** analizadas individualmente al momento de diseñar el programa de formación con la especialista de procesos organizacionales. Además, si un participante postula a una beca de estudio, tendrá prioridad por sobre los otros postulantes de la empresa.
- **Gestionar el Clima Laboral:** en la encuesta realizada se observa que para los talentos es un factor crítico al momento de decidir si permanecer en la empresa o buscar otras ofertas. A pesar que las acciones para mejorar el clima laboral se deben abordar con toda la empresa y no sólo con un grupo, se pueden tomar ciertas medidas adicionales. Una de ellas es monitorear la relación con sus jefes directos, con el fin de detectar oportunamente si hubiesen conflictos y buscar formas de resolverlos. Esto lo puede realizar la especialista de procesos organizacionales junto con la jefa de desarrollo y la gerente de recursos humanos, a través de conversaciones casuales o en reuniones de *feedback* sobre el programa de talentos.
- **Entregar Reconocimiento y Visibilidad:** puede ser formal (por ejemplo: diploma, premio, reconocimiento público) o informal (por ejemplo: correo, *feedback* presencial).

La evidencia del *Benchmarking*, indica que esta práctica es muy efectiva para aumentar el compromiso y la motivación de los talentos. Más allá que la propia entrada al programa es un reconocimiento a su buen desempeño, es conveniente buscar además diversas instancias para reconocer su trabajo y valor en la empresa. Se recomienda instruir a sus jefes directos sobre la relevancia de esta práctica, de modo que estén atentos a felicitarlos cuando corresponda.

En particular, los desayunos temáticos, son evaluados por los directivos como una buena instancia para conversar con los talentos sobre sus experiencias y que estos sientan que están siendo observados por la primera línea de la empresa.

- **Otorgar distintos beneficios:** en lo posible, se propone que los talentos puedan elegir entre distintas opciones.
  - Aumentar su bono target: esta iniciativa se justifica en los estudios presentados en el *Benchmarking* que señalan que los talentos valoran contar con compensaciones variables según su desempeño.
  - En puestos que lo permitan: tener flexibilidad de horarios. Incluso evaluar la posibilidad de realizar algunas labores desde la casa.
  - Tener días adicionales de vacaciones.
- **Mantener canales de comunicación abiertos con el equipo ejecutivo:** como se evidencia en el estudio de mercado, esta práctica es fundamental para generar relaciones de confianza y aumentar el compromiso de los talentos.
- **Realizar entrevistas de salida:** en casos de renuncia, con el fin de averiguar las causas y en lo posible anticiparse a que se repitan en un futuro con otras personas. Dado que una persona que se va, ya no tiene compromisos ni conflictos de interés con la empresa, podrá expresarse libremente sobre los motivos de su renuncia, lo que puede ser una fuente valiosa de información para mejorar los procesos o corregir eventuales falencias.

## 9.7. Seguimiento y Evaluación

La especialista de procesos organizacionales se encarga de realizar el seguimiento del programa, observando el desarrollo individual de los participantes y verificando el cumplimiento de los acuerdos.

Por una parte, cada participante evalúa su efectividad e impacto y por otra parte la especialista de procesos organizacionales evalúa el desempeño de cada integrante durante el mismo. Para esto, se establecen distintos criterios a medir, los que se detallan en el Anexo Q.

Se establece que para seguir en el programa es requisito mantener un buen desempeño, tanto en el cumplimiento de objetivos del programa como en el desempeño en el cargo actual.

### 9.7.1 Indicadores y Metas

A pesar que la mayoría de las empresas entrevistadas e investigadas en el *Benchmarking* no miden el impacto de sus políticas de talento, los directivos de la empresa argumentan que “no se puede gestionar lo que no se puede medir”.

El ideal sería poder calcular el retorno de la inversión (“ROI”) del programa de talentos, es decir, cómo contribuye el programa diseñado a la productividad final de la empresa. En la práctica es complejo aislar los factores que influyen en ella, tales como el entorno empresarial y distintas fuerzas de mercado.

Por esto, se definieron algunos indicadores y metas que medirán si el programa está cumpliendo con sus principales objetivos.

### **9.7.1.1 Eficacia del Programa**

Corresponde al porcentaje de cargos críticos (C.C) desocupados en el año que fueron llenados con participantes del programa.

Este es el principal indicador del sistema, ya que mide si se está cumpliendo con el objetivo de asignar las personas con talento, es decir, quienes muestran un buen desempeño y alto potencial de desarrollo, a los cargos críticos de la empresa, los cuáles impactan directamente en los resultados del negocio.

En el caso que una persona del programa sea ascendida, de un C.C a otro C.C, se contabiliza de la siguiente forma: C.C desocupados: 2, C.C llenados con T.P: 1 (o 2 si el cargo desocupado por la persona ascendida es llenado con otra persona del programa).

En el caso que una persona que no está en el programa sea ascendida de un cargo crítico a otro cargo crítico, se contabiliza: C.C desocupados: 2, C.C llenados con T.P: 0 (o 1 si el cargo desocupado por la persona ascendida es llenado con otra persona del programa).

Si se diera la situación, poco probable, en que no se liberase ningún cargo crítico durante el año, este indicador no se deberá considerar.

### **9.7.1.2 Movilidad de Talentos**

Corresponde al porcentaje de participantes del programa que cambiaron de cargo en un año, en el interior de la empresa.

El objetivo de este este indicador es registrar el porcentaje de talentos que se movieron lateralmente y que fueron ascendidos anualmente, independientemente de si el cargo es crítico o no.

Dado que los participantes del programa son quienes muestran el mejor desempeño y potencial de desarrollo, se espera que los planes de acción diseñados individualmente de acuerdo a sus competencias e intereses, logren acelerar su desarrollo profesional. Esto se debería reflejar, en que al menos un 80% de los talentos identificados inicialmente, ocupe un cargo distinto luego de tres años de implementación del programa.

### **9.7.1.3 Retención de Talentos**

Corresponde al porcentaje de participantes del programa que siguen trabajando en la empresa luego de un año.

El objetivo de este indicador es medir si se está cumpliendo con el objetivo de retener a los talentos.

En el caso que una persona se retire de la empresa por motivos de fuerza mayor (por ejemplo: fallecimiento, enfermedad catastrófica o jubilación), se eliminará del número total de participantes del programa, para no influir en el indicador, pues se escapa a las posibilidades de impacto del programa. En otras palabras, sólo interesa medir la retención de quienes voluntariamente deciden irse o quedarse, ya que si este indicador empezara a disminuir, podría ser un indicio de que se necesita idear nuevas formas de retener a los talentos.

### 9.7.1.4 Índice de Satisfacción de Talentos

Corresponde al promedio de todas las notas de la encuesta de satisfacción contestada por los participantes.

El objetivo es analizar cuán “contentos” están los participantes con el programa y en la empresa. Dado que se está realizando un esfuerzo especial en desarrollar y motivar a este grupo, se espera que esto se refleje en su motivación.

Para medirlo, se realizará a fin de año una encuesta a todos los participantes. Esta incluirá preguntas sobre: su satisfacción con la empresa, el cargo, jefe directo y equipo de trabajo; lealtad con la empresa; satisfacción con aprendizaje y capacitación recibida; percepción de oportunidades de desarrollo profesional; percepción de compensación en comparación al mercado, entre otras.

La escala será de 1 – 7, la misma utilizada en la medición del índice de lealtad de la empresa, con el fin de poder compararlas fácilmente.

Todos los indicadores se medirán en un período de un año, partiendo desde la implementación del programa. En la tabla 9 se presentan las fórmulas y metas propuestas para cada indicador.

Tabla 92: Indicadores Programa de Talentos

Indicador	Fórmula	Meta
Eficacia del Programa	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de C. C. llenados con T. P.}}{\text{N}^\circ \text{ de C. C. que se desocuparon}} * 100$	> 90%
Movilidad de Talentos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de T. P que cambiaron de cargo}}{\text{N}^\circ \text{ de T. P}} * 100$	> 20% cada año > 80% en 3 años
Retención de Talentos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de T. P que permanecen en la empresa}}{\text{N}^\circ \text{ de T. P}} * 100$	100%
Índice de Satisfacción de Talentos	$\frac{\sum_{j=1}^P \text{Nota Pregunta } j_i}{\sum_{i=1}^N \text{N}^\circ \text{ de Preguntas Encuesta de Satisfacción}} * 100$	> 6.0 (Notas de 1.0 a 7.0)

Fuente: elaboración propia.

T.P = personas con talento que participaron en el programa durante el año. Se contabiliza los participantes en el día de aplicación de la encuesta de satisfacción (a fin de año, con el fin de no contar a quienes se pueden haber retirado antes).

C.C = Cargos Críticos

Nota Pregunta  $j_i$  = Nota en la pregunta  $j$  de la persona  $i$

$N$  = Número de personas que respondieron la encuesta

$P$  = Número de preguntas de la encuesta

## **9.8. Plan de Implementación**

Con el fin de facilitar la implementación del programa rediseñado en Recubrimiento, se elaboró en conjunto con la especialista de procesos organizacionales, un manual que detalla el proceso de gestión de talentos estandarizado para la empresa.

Este manual de 10 páginas detalla los objetivos del programa, su alcance y metodología de aplicación, definiciones, responsabilidades de los distintos niveles, descripción de las etapas del proceso e indicadores de gestión, entre otros. Para mayor información sobre los contenidos, ver Anexo R.

Esto representa un avance para la empresa, ya que anteriormente no existía un documento escrito que permitiese implementar el proceso sin la ayuda de las personas que diseñaron el plan piloto.

Además, la estandarización del proceso, facilita que a futuro se pueda implementar en otras divisiones y gerencias corporativas de la empresa.

Cabe destacar que a pesar que la implementación del rediseño estaba fuera del alcance de este proyecto, la empresa comenzó a finales del año 2013 a aplicar gran parte de los cambios propuestos en esta memoria.

Durante el primer semestre del año 2014 la unidad de Recubrimiento ya identificó a las personas con potencial de desarrollo y en conjunto con la evaluación de desempeño se categorizó a los talentos en la matriz 9box, definiendo posteriormente en la reunión estratégica de desarrollo a los 20 participantes de este año.

### **9.8.1 Costos**

Consecutivamente, la especialista de procesos organizacionales en conjunto con la GPO y los jefes de los participantes, elaboraron para cada talento su plan de formación y desarrollo profesional. Estos planes incluyen las actividades propuestas para la gestión del conocimiento y se están ejecutando actualmente.

A partir del diseño del plan de formación y desarrollo profesional, la especialista de procesos organizacionales elaboró un presupuesto de capacitación, el que incluye, entre otros: cursos de capacitación técnica, programas de coaching y talleres de liderazgo, comunicación efectiva y negociación. En total, el presupuesto asciende a aproximadamente 15 millones de pesos.

Teniendo definidos los participantes del programa, es posible estimar los costos de su implementación anual, considerando no sólo los costos directos del plan de formación y desarrollo profesional sino también los costos indirectos asociados a las horas hombres que invierten en el programa las distintas personas de Recubrimiento y la GPO. En total, se estima que el programa requiere la dedicación de aproximadamente 1.540 horas hombres de colaboradores de la empresa, lo que a un costo promedio ponderado de \$10.000 pesos por hora, asciende a un total aproximado de \$ 15.400.000 pesos<sup>26</sup>.

Sumando los costos directos e indirectos, se tiene un costo total aproximado de 30 millones de pesos por año.

---

<sup>26</sup> Más detalles sobre esta estimación se encuentran en el Anexo S.

## 10. Conclusiones

A partir del rediseño propuesto, se puede concluir que se cumple el objetivo general, contando al finalizar este trabajo con un sistema que permitiría identificar, desarrollar y retener a las personas con talento en la empresa.

Conjuntamente, a través de la etapa de Benchmarking, se contribuyó a identificar los beneficios, reconocidos internacionalmente, que trae para las organizaciones gestionar a sus talentos. Los principales son:

- Optimizan la utilización de recursos a través de la focalización de los programas de capacitación y desarrollo de talentos. Además, permiten alinearlos con la estrategia de la organización y las brechas individuales.
- Mejoran la motivación y compromiso de las personas con potencial de desarrollo, aumentando su retención.
- Alinean a los participantes con los objetivos estratégicos de la compañía, fomentando el trabajo en equipo.
- Logran mayor eficiencia, al asignar a las personas precisas a los cargos críticos.
- Aumentan la satisfacción de los trabajadores, impactando positivamente en el clima laboral

Todo lo anterior, según diversos estudios y numerosa evidencia empírica, genera finalmente un incremento en la productividad de la empresa, mejorando los resultados en un rango aproximado entre 15% y 23%.

En relación a la aplicación del programa de gestión de talentos, se identificaron sus factores críticos de éxito. Estos son:

- Tener responsabilidades claras y compartidas. Se necesita un esfuerzo en conjunto con todos los niveles de la empresa, que reconozcan el valor del programa y se comprometan con él, especialmente los líderes.
- Realizar al menos una vez al año una reunión estratégica con los directivos para calibrar los criterios de evaluación, validar a quienes ingresan al programa y definir las líneas de acción. En esta instancia también se debe velar por mantener el programa alineado con los objetivos estratégicos de la organización.
- Crear oportunidades de desarrollo profesional flexibles, adaptándose a los intereses de las distintas personas.

Específicamente, con el rediseño del programa de talentos en la división Recubrimiento de BBosch, se logró crear mayor conciencia sobre el aporte que generan los talentos a la empresa. Respecto a la situación inicial, se avanzó en sistematizar el proceso, estableciendo un programa formal, con definiciones y una metodología clara, facilitando su comprensión y ejecución, alineando a los participantes en objetivos comunes.

Asimismo, se prevé que a partir de la estandarización del proceso realizada, será posible adaptarlo a los requerimientos de otras áreas de la empresa y lograr, en un futuro cercano, tener un solo programa de talentos integrado en la compañía. Incluso, puede servir de guía a otras medianas o grandes organizaciones que quieran implementar un plan de gestión de talentos.

También se espera que los cambios en las evaluaciones de potencial y desempeño, generen una selección más rigurosa de los participantes del programa. Complementariamente, con los cambios en el proceso de formación y desarrollo profesional, se aprovechará mejor el talento presente en la organización y se proyecta que esto aumentará la motivación, compromiso y retención de los participantes.

Además, se estima que en el largo plazo mejorará el clima laboral de la compañía, ya que al contar con líderes más motivados que realizarán distintas actividades para transmitir su conocimiento y experiencias a sus equipos de trabajo, se genera un círculo virtuoso de aprendizaje y motivación.

Por otra parte, al establecer indicadores para medir el impacto del programa, se irá creando un registro de su ejecución, lo que permitirá monitorear su efectividad real y analizar los planes de acción más efectivos.

Evalutando los costos de implementación del programa de gestión de talentos en la división de Recubrimiento, considerando tanto los costos directos como los indirectos, estos suman alrededor de 30 millones de pesos. Estos costos representan un 1% del EBITDA<sup>27</sup> de Recubrimiento del año 2013, el que alcanzó aproximadamente 3.000 millones de pesos.

Por lo tanto, considerando una situación *ceteris paribus*, el programa resulta rentable con un incremento de productividad mayor a un 1%. Este valor, de acuerdo a los estudios y la experiencia internacional mostrada anteriormente, debiese ser ampliamente superado, generando así importantes beneficios para la empresa.

En cuanto a los posibles riesgos, para evitar crear expectativas demasiado altas en los participantes, especialmente en el desarrollo profesional, se recomienda no hablar de posibilidades que no son ciertas. Por ejemplo: futuros ascensos a cargos que actualmente son ocupados por otros, porque pueden no estar disponibles en el corto plazo, generando frustración en la persona si no se cumple su expectativa.

Otro posible riesgo, es que “se filtre” información confidencial del programa, por ejemplo, cuadrante de la matriz 9box en que está cada uno, afectando negativamente el estado de ánimo de los trabajadores y el clima laboral. Para evitarlo se requiere administrar el proceso de forma profesional y cuidar el manejo de información.

---

<sup>27</sup> Se elige el EBITDA como indicador de comparación, ya que es la medida más cercana a la “productividad real” que se tiene de la división Recubrimiento.

Cabe recordar que el sistema de gestión de talentos no garantiza que siempre se pueda encontrar internamente una persona para ocupar un cargo crítico, en cuyo caso se deberá buscar externamente.

Finalmente, dado que en BBosch ya existe una fuerte cultura de aprendizaje y capacitación, en la que se da mucha importancia al desarrollo de las personas, se espera que el rediseño del programa sea implementado con éxito a partir del año 2014.

El proceso se deberá ir actualizando y mejorando anualmente, ya que con el desarrollo tecnológico y cambios en la sociedad, irán surgiendo constantemente nuevos desafíos.

## 11. Glosario

A continuación se presentan algunos términos con sus respectivas definiciones utilizadas en el desarrollo de este trabajo:

1. **Competencias:** “Aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función” [88]. Se considerará que las competencias son variables multidisciplinares que incluyen una combinación de conocimientos, habilidades (experiencia o “know how”) y actitud (comportamiento o acción) [89], en otras palabras: “saber” “saber hacer” y “saber ser” [90].

Para utilizarlas en el “Modelo de Gestión por Competencias” se expresarán como comportamientos observables y medibles, los cuáles serán aplicables en un determinado rol y organización bajo una estrategia particular. En otras palabras, las competencias serán contextuales, ya que se observan bajo ciertas condiciones (en un cierto momento y lugar).

- 1.1 Competencias Laborales: “Una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. No es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada” [19].
  - 1.2 Competencias Técnicas: Hay autores que utilizan este concepto como sinónimo de conocimiento, sin embargo bajo la definición propuesta una competencia técnica también incluye las habilidades y actitud necesarias para generar un desempeño exitoso en un aspecto técnico de un determinado puesto de trabajo.
  - 1.3 Competencias Directivas: De acuerdo a la definición de los profesores Cardona y Chinchilla (1999), el término hace referencia a todas las competencias relacionadas con diseñar estrategias, desarrollar capacidades en sus colaboradores y relacionarse eficazmente con su entorno.
  - 1.4 Competencias Cardinales: También llamadas “competencias generales”, “competencias claves” o “*core competences*” bajo sus siglas en inglés, son aquellas requeridas idealmente por todos los integrantes de la organización. Se caracterizan por ser valiosas y escasas creando una ventaja competitiva y mejorando el desempeño. Además, deben ser difíciles de imitar y no-sustituibles para lograr sostener estas ventajas en el largo plazo (Barney 1991).
  - 1.5 Competencias Específicas: Aquellas requeridas para un determinado puesto de trabajo, nivel de cargo o familias de cargos.
2. **Gestión por competencias:** Metodología utilizada para el análisis de los subprocesos del área de recursos humanos con el propósito de alinear a las personas que integran a la organización con sus objetivos estratégicos. En este trabajo se utiliza el modelo de Alles Martha.

3. **Talento:** Persona que contribuye al desempeño actual y futuro de la organización a través de competencias laborales puestas en práctica y el potencial de desarrollo que demuestra<sup>28</sup>. En la práctica, según el Benchmarking realizado, se mide a través de evaluaciones de desempeño y de potencial, requiriendo un buen resultado en ambas.
4. **Gestión del talento:** “Conjunto de procesos y prácticas diseñadas para atraer, desarrollar, motivar, desplegar y retener a aquellas personas con talento que la empresa necesita ahora y en el futuro para la consecución de los objetivos estratégicos” [27].
5. **Alto Desempeño:** Persona que demuestra un buen rendimiento en su puesto de trabajo. Se mide a través de la evaluación de desempeño.
6. **Alto Potencial:** Alguien con las habilidades, compromiso y aspiraciones de ascender y ser exitoso en nuevos cargos más críticos o de mayor liderazgo [91]. Se mide mediante diversas competencias, las que se diseñan en base a los objetivos estratégicos de las organizaciones y los cargos críticos que desean llenar a futuro.
  - 6.1 **Habilidades:** Combinación de características innatas (por ejemplo: agilidad mental e inteligencia emocional) y competencias desarrolladas por la persona (por ejemplo: competencias técnicas).
  - 6.2 **Aspiraciones:** Deseo de adquirir prestigio y reconocimiento, ascender e influir en la organización, conseguir compensaciones y disfrutar el trabajo.
  - 6.3 **Compromiso:** Se descompone en cuatro elementos: Compromiso emocional (el grado en que la persona valora, disfruta y cree en la organización), compromiso racional (grado en que el empleado cree que quedarse en la empresa se alinea con su propio interés), esfuerzo discrecional (disposición de ir más allá de la obligación) e intención de permanecer en la organización.

Cabe destacar que de acuerdo a su estrategia, las organizaciones que gestionan a sus talentos cuentan con una definición más específica de alto potencial y por lo general lo miden a través de una lista de competencias. Estas habitualmente incluyen diversas habilidades y el compromiso<sup>29</sup>. Las aspiraciones en cambio, son más difíciles de medir en una competencia y existen diversos métodos para identificarla. En el caso de la empresa en la que se desarrolla el trabajo se sugiere medirlo en la entrevista de incidentes críticos que se realiza durante la etapa de identificación del potencial Interno.

7. **Cargo Crítico:** Será definido por cada empresa de acuerdo a sus objetivos estratégicos. En el caso de B.Bosch un cargo crítico es: cargo que requiere especialización interna, impactando directamente en los clientes y en el negocio, y que es difícil encontrar en el mercado, necesitando un largo periodo de preparación.

---

<sup>28</sup> Cabe destacar que cada organización que desee gestionar a sus talentos, deberá contar con su propia definición de acuerdo a su estrategia.

<sup>29</sup> Al definir el compromiso mediante comportamientos observables y medibles, este se entenderá como una competencia.

8. **Evaluación de Potencial:** Evalúa las competencias claves definidas por el área de Recubrimiento mediante tres métodos: entrevistas de incidentes críticos, Test DISC y evaluaciones 360°. Las competencias a medir se especifican en la tabla 4. Para mayor información ver el punto 9.1.
9. **Evaluación de Desempeño:** En el caso particular del modelo de gestión de talentos propuesto para la empresa, esta evaluación se compone en un 70% por la evaluación de competencias y en un 30% por la evaluación por objetivos. El resultado de la ponderación es utilizado en conjunto con el resultado de la evaluación de potencial para clasificar a los participantes en la matriz 9box.
  - 9.1 **Evaluación por Objetivos:** Evaluación interna de la empresa en la que se fijan en conjunto con la jefatura metas anuales a comienzo de año. Su cumplimiento se mide a fin de año en escala de 1 a 100%.
  - 9.2 **Evaluación por Competencias:** Evaluación implementada en la empresa durante el desarrollo del trabajo, en la cual se evalúan las competencias específicas definidas en los perfiles de cargo. Se utiliza la metodología de Martha Alles, evaluando cada competencia con una escala de Likert de 1 a 5. El resultado final se expresa en base a un “ajuste al perfil de cargo” (por ejemplo: un 100% de ajuste al perfil, significa que la persona tiene el nivel de desarrollo requerido en todas sus competencias específicas).

## 12. Bibliografía

[1], [15], [88] Cardona P. y Chinchilla M. Evaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas. *Harvard Deusto Buisinees Review* – Núm 89 – abril/mayo 1999.

[2], [3] Díaz Y. y Sánchez, A. La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa* 10 (0) 2004.

[4] BBosch, Sección: Gestión de Personas. [En línea] <<http://www.bbosch.cl>> [consulta: 10 abril 2013]

[5] Fundación Carlos Vial. [En línea] <[http://www.fundacioncarlosvial.cl/premios\\_empresas.htm#](http://www.fundacioncarlosvial.cl/premios_empresas.htm#)> [consulta: 15 abril 2013].

[6], [31], [40] Accenture. La gestión diferenciada del Talento: cómo atraer, desarrollar y retener a las personas claves. *Factor Humano* 45. 2006.

[7] Wellins, Paese y Erker. *Nine best practices for effective talent management. Bridgeville, Development Dimensions International.* 2006. [En línea] <[www.ddiworld.com](http://www.ddiworld.com)> [consulta: 17 abril 2013].

[8], [27], [33], [75] [85] Silzer y Dowell. *Strategy-driven talent management: A leadership imperative.* Vol. 28. Wiley Imprint, primera edición 2009.

[9] McClelland, D. *Testing for Competencies rather than intelligence.* 1973.

[10] Spencer L. y Spencer S. *Competence at Work.* Nueva York 1993.

[11] Woodruffe C. *What is meant by a Competency? Leadership and Organization Development. Journal* 14 (1) 1993.

[12], [13] Trujillo, N. La Gestión Por Competencias. [En línea] <<http://www.psicconsult.com/>> [consulta 12 de abril 2013]

[14] Quezada H. Competencias Laborales: Aproximación a las normas ISO. 2000. [En línea] <http://www.uv.es/> [consulta: 20 abril 2013]

[16], [89] Zarifian P. Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: La producción industrial de servicio - El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales. 1999.

[17], [22], [90] Ibarra A. Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral. 2000.

[18], Carrasco E. Universidad de Valencia. Programa Educativo libre: Entrevistas por Selección de Competencias. 2011. [En línea] [http://ocw.uv.es/ocw-formacion-permanent/2011-1-61\\_Presentacion.pdf](http://ocw.uv.es/ocw-formacion-permanent/2011-1-61_Presentacion.pdf)

[19] Alles, M. Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. 2006.

- [20] Fernández J. Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Pearson Educación, Madrid 2005.
- [21] Camejo A. El Modelo de Gestión por Competencias y La Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos. Revista interdisciplinar, 8 p 97-115, 2008.
- [23], [63] Gonzáles, Mendoza y Paz. Análisis de la Gestión de Competencias y su integración a un Modelo de Gestión del Desempeño. Seminario para optar al Título Ingeniero Comercial Mención en Administración. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios. 2008.
- [24], [28], [29], [34], [65], [66] Jericó P. La Nueva Gestión del Talento: Construyendo Compromiso. Edición ampliada Prentice Hall, Madrid. 2008.
- [25] Alles M. Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Barcelona. Ediciones Granica. 2006.
- [26] Alles M. Desempeño por Competencias. Edición 2ª reimpresión, Buenos Aires. Granica. 2005.
- [30] Collins, J. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. 2001.
- [32] Hamel G. First, Let's Fire All the Managers. Harvard Business Review. Diciembre 2011. [En línea] <<http://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>> [consulta: 8 mayo 2013].
- [35] The Boston Consulting Group (BGB) & European Association for People Management (EAPM). *Creating People Advantage*. 2011.
- [36] McKinsey. *The war for talent*. *The Online Journal of McKinsey & Co*. 2007.
- [37] Diario la tercera [En línea] <<http://diario.latercera.com>> [consulta: 10 de abril 2013].
- [38] Laborum, división Hunting [En línea] <<http://www.laborumseleccion.cl>> [consulta: 10 de abril 2013].
- [39] Revista Business Chile [En línea] <<http://www.businesschile.cl/es/noticia/coversory/escasez-laboral-en-chile-se-buscan-trabajadores>> [consulta: 10 de abril 2013]
- [41] Ward, K. y Jacobsen, M. *Relational Talent Management: Where organizational strategy meets individual choice*. *The Ashridge Journal*. 2011.
- [42], [83] Gallardo E. Gestión de Talento. Seminario 6: La Gestión del Conocimiento en la nueva Economía. Máster en Creación de Empresas Innovadoras y de Base Tecnológica. Barcelona 17 de abril 2013.
- [43] Fundación Factor Humá. El mapa de talento. Marzo 2012. [En línea] <[http://www.factorhuma.org/attachments\\_secure/article/9336/mapa\\_de\\_talent\\_cast.pdf](http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/9336/mapa_de_talent_cast.pdf)> [consulta: 08 de mayo 2013]

- [44] Padilla. *Advanced Selection and Training International*. Planificación de la Sucesión: El nine-box, una potente herramienta para ser utilizada. 2013.
- [45] Northouse, P.G. *Leadership: Theory and Practice*. 5th edition. 2010.
- [46] *University of Sydney, Business School*. [Clase 3] *Contingency and situational approaches to leadership*. Work 222, *Leadership in Organisations*, semestre primavera 2011.
- [47] Programa de Habilidades Directivas. IN5201 Comportamiento Organizacional. Resumen liderazgo organizacional. FCFM. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile.
- [48] Banco Security. Memoria anual 2012. [En línea] <<http://www.security.cl/>> [consulta: 15 de octubre 2013].
- [49] Coca Cola Company. Sección Conócenos. [En línea] <[www.cocacola.es](http://www.cocacola.es)> [consulta: 15 de octubre 2013].
- [50] Codelco. Sección Nosotros. [En línea] <[www.codelco.com](http://www.codelco.com)> [consulta: 15 de octubre 2013].
- [51] CMPC. Reporte Desarrollo Sostenible 2011.
- [52] Ducasse industrial. Sección Empresa. [En línea] <[www.ducasseindustrial.com](http://www.ducasseindustrial.com)> [consulta: 15 de octubre 2013].
- [53] Gerdau. Sección Misión [en línea] <[www.ducasseindustrial.com](http://www.ducasseindustrial.com)> [consulta: 15 de octubre 2013].
- [54] Grupo Vinícola VSTP. Reporte sostenibilidad 2010-2011.
- [55], [56], [67] Hay Group y revista Fortune. *Lighting the path to success: find out what separates the fortune World's most admired companies from the rest*. p 12-18. Abril, 2012.
- [57] *The Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD. Annual Survey Report. Learning and talent development*. 2013
- [58] Deloitte Consulting LLP. *Talent Edge 2020. Survey Series*. 2011.
- [59] Bersin & Associates. *Talent Management: Benchmarks, Trends, & Best Practices*. 2010.
- [60] Jiménez, A., Hillier-Fry, C., y Díaz, J. Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global. Harvard Deusto business review p. 67. 2008. [En línea] <<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/Gestion%20del-%20talento.pdf>> [consulta 6 de octubre 2013].
- [61] Gutiérrez J. La gestión del talento y la generación de valor de la empresa. Escuela de postgrado UPC. Julio, 2011.

- [62], [77] American Productivity & Quality Center, APQC. *Technical Talent Management: Sourcing, Developing, and Retaining Technical Talent*. 2011.
- [64], [87] Capelli P. *Managing Talent in a Changing Landscape*. 2010.
- [68] Hay Group. *Estudio Benchmark Sistema de Gestión del Desempeño Empresas Españolas*. Junio 2009.
- [69] Deloitte Consulting LLP. *Talent Edge 2020: Blueprints for the new normal*. 2011.
- [70] Hay Group. ¿Potencial: para qué? Lo que todo CEO debe saber. Nuevas reflexiones para asegurar los líderes adecuados y asegurar su futuro competitivo. 2007.
- [71], [72] Silzer y Church. *The pearls and perils of identifying potential. Industrial and Organizational Psychology* p. 377-412. 2009.
- [73], [74], [91] *The Corporate Executive Board Company. Corporate Leadership Council Study. Employee Value Proposition Survey*. 2009.
- [76] Pin J. y Suárez E. Tendencias de futuro en Dirección de Personas. RRHH Magazine. Abril, 2013 [En línea] <<http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=1162>> [consulta 6 de mayo 2013].
- [78] Deloitte. *Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work. Part 1 Research Series on Talent Management*. [En línea] <<http://www.deloitte.com>> [consulta 22 de octubre 2013].
- [79] Fundación SHRM. *Retaining Talent. A Guide to Analysing and Managing Employee Turnover*
- [80] Tower Watson. *Encuesta de Gestión del Talento y Remuneración 2012*.
- [81] *The Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD. Reflections on Talent Management* Londres 2006. [En línea] <http://www.cipd.co.uk> [consulta 2 de octubre 2013].
- [82] Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting, LLP. *Predictions for 2013: Corporate Talent, Leadership and HR-Nexus of Global Forces Drives New Models for Talent*. Enero, 2013.
- [84] Alles, M. *Gestión por competencias: el diccionario*. Ediciones Granica SA. 2005.
- [86] Echeverría R. Newfield Consulting. *Sobre el coaching ontológico*. 2013.

## 13. Anexos

### Anexo A: Historia de la empresa<sup>30</sup>

En 1960, Bautista Bosch Lorenzo crea Bautista Bosch y Cía. Ltda. Esta empresa realizaba trabajos para la Compañía Chilena de Electricidad. Luego en 1968 consigue un importante contrato con Chilectra, vendiendo la tecnología aprendida en EE.UU con la cual hacían reparaciones en las líneas sin necesidad de cortar la energía eléctrica.

En el año 1970 logra convertirse en contratista de importantes empresas (Chilectra, Endesa, Compañía General de Electricidad, Anaconda Mining Company) en el rubro de transmisión y distribución de la energía. Con esto la empresa aumenta la cantidad del personal y de los equipos. Luego, en 1971 la familia emigra a España.

En 1975 Don Bautista Bosch regresa a Chile y comienza una nueva etapa para la empresa junto a estimados colaboradores que han permanecido en la compañía desde su fundación. Ya en 1980, debido a los aumentos de los contratos y las condiciones del mercado, se crean las Divisiones de Industrial y Galvanizado.

En 1990 se construyen las nuevas instalaciones BBosch S.A. en Américo Vespucio y con esto empieza el permanente desarrollo y crecimiento de la empresa. En 1992 se inaugura la planta de Galvanizado. En 1995 nace la filial Galva 8, destinada a satisfacer las necesidades de galvanizado del sector sur del país.

En el año 2000 se crea la filial Transbosch, que asume el mantenimiento de 2/3 de las líneas y sistemas eléctricos de Transelec, atendiendo desde Los Vilos a Chiloé.

El año 2001 se crea una nueva filial, BBGB, ubicada en Brasil, siendo la planta más grande y moderna de Latinoamérica en ese año, con una capacidad de producción anual de 33.000 toneladas.

A fines del año 2003 se crea Galva Sur, una nueva planta de galvanizado ubicada en Puerto Varas. El 2006 se inaugura la planta de galvanizado Buenaventura, que pasaría a ser la segunda más moderna de Latinoamérica y el año 2007 se crea la unidad de Maquinaria y Equipos.

El 2008 fallece el fundador de la empresa don Bautista Bosch Lorenzo. Con su partida, se inicia una nueva etapa para la compañía.

El año 2013 se inaugura la segunda planta de Recubrimiento en Brasil, Farroupilha.

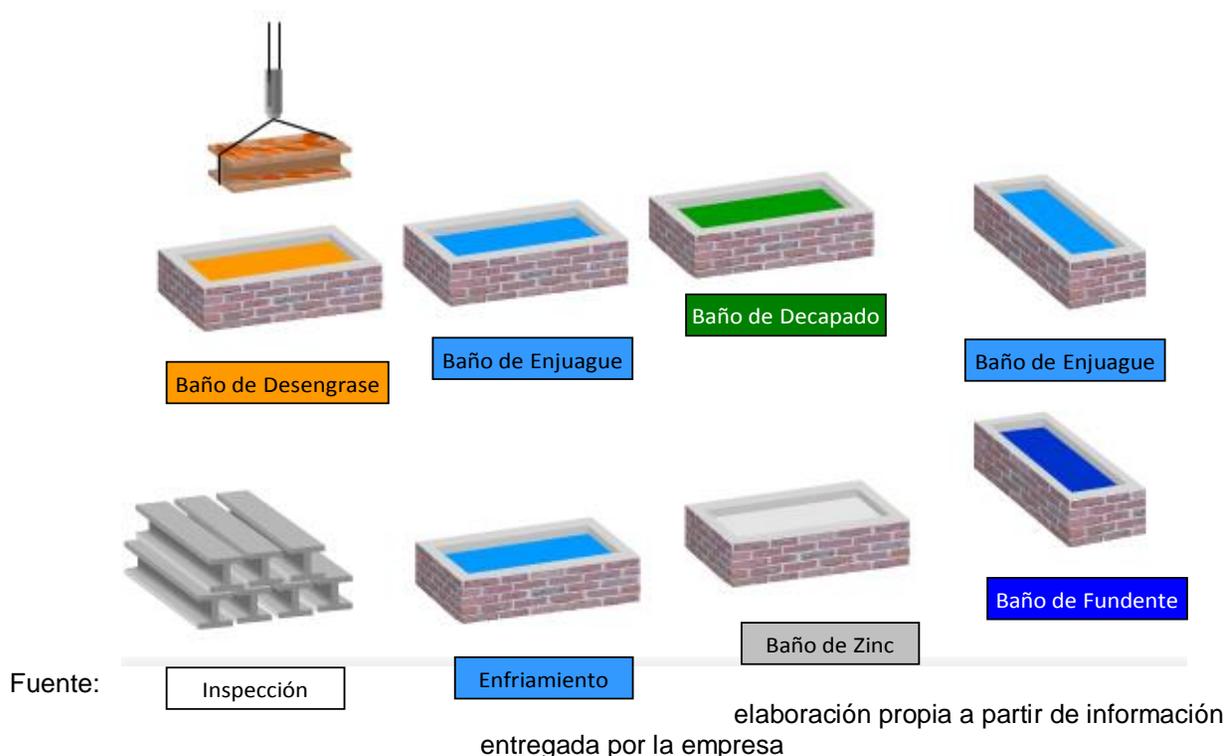
“En la actualidad, BBosch es una compañía de servicios orientada a los mercados creados por el desarrollo eléctrico, minero, industrial y pesquero. Entrega soluciones de ingeniería, fabricación de estructuras metálicas, galvanización en caliente, construcción, montaje y puesta en marcha de proyectos, entre otros”.

---

<sup>30</sup> Elaborado a partir de información entregada por la empresa e información disponible en la página [www.bbosch.cl](http://www.bbosch.cl).

## Anexo B: Proceso de Galvanizado General

Ilustración 17: Proceso de galvanizado por inmersión en caliente



En el esquema anterior se observa el proceso de galvanizado general con sus distintas etapas. Los baños de “enjuague” son piscinas con agua utilizadas para limpiar los químicos de las estructuras entre un proceso y otro, evitando la contaminación de los baños siguientes. La etapa de “enfriamiento” también consiste en una piscina con agua y es fundamental para disminuir la temperatura de las estructuras luego del baño de Zinc para que puedan ser trasladadas.

Las otras etapas se explican en detalle a continuación.

### Limpieza Cáustica o Ácida (Baño de Desengrase)

Se utiliza una solución alcalina caliente o ácida para eliminar los contaminantes orgánicos como la tierra, pinturas al agua y aceites de la superficie metálica. Epóxicos, vinílicos, asfalto o escoria de soldadura deben ser eliminados con medios mecánicos antes de galvanizar.

### Decapado por baño Ácido (Baño de Decapado)

Las incrustaciones y el óxido normalmente se sacan de la superficie de acero, decapando en una solución diluida de ácido sulfúrico caliente o ácido hidrocórico a temperatura ambiente. La preparación de la superficie, también puede lograrse con una limpieza mecánica. La limpieza abrasiva es un proceso por el que la arena, granalla o

granos son propulsados contra el material de acero por chorros de aire o ruedas que giran a alta velocidad.

### Inmersión en Sal Flux (Baño de Fundente)

Es la etapa final en la preparación de la superficie en el proceso de galvanizado. Esta inmersión elimina los restos de óxidos y previene que otros óxidos se formen en la superficie del metal antes de ser galvanizado y facilita la unión del zinc a la superficie del hierro o acero. El método para aplicar la inmersión en sal flux depende de si la planta galvanizadora utiliza el proceso de galvanizado seco o húmedo. En el proceso de galvanizado seco, el acero es sumergido en una solución de cloruro de amonio y cloruro de zinc. El material es secado acuciosamente antes de sumergirlo en el zinc fundido. En el proceso de galvanizado húmedo, se utiliza una capa de sales fundidas que flotan en la superficie del zinc, por donde pasan las piezas al tiempo que entran en el baño de zinc.

Entre las diferentes etapas se pasa por un baño de enjuague para eliminar posibles restos de ácidos en las piezas y no contaminar las futuras piscinas. Luego de la inmersión en sal flux, se procede con el baño de zinc.

### Galvanizado (Baño de Zinc)

En esta etapa, también llamada "horno", el material está completamente sumergido en un baño de zinc fundido puro, cuya temperatura se mantiene en aproximadamente 450 grados Celsius. Las piezas fabricadas se sumergen en el zinc el tiempo suficiente para alcanzar la temperatura del baño y el grosor deseado. Los artículos son lentamente retirados y el exceso de zinc se saca estilando, por vibración y/o centrifugado. Las reacciones químicas que se producen con la formación y estructura del tratamiento de galvanizado continúan luego que las piezas han sido retiradas del baño. Los artículos son enfriados ya sea en agua o aires fríos inmediatamente después de haber sido retirados del baño.

### Inspección

El método más importante para la inspección de artículos galvanizados es el visual. Se puede efectuar una variedad de ensayos simples, tanto físicos como de laboratorio para determinar espesor, uniformidad en el recubrimiento, adherencia del recubrimiento, y apariencia. Los productos son galvanizados de acuerdo a los estándares aceptados y aprobados por la norma ASTM 123 97-A. Estos estándares cubren todos los detalles, desde espesores mínimos necesarios para el recubrimiento de acuerdo a distintas categorías de materiales galvanizados hasta la composición del metal zinc utilizado en el proceso.

## Anexo C: Resumen Organización BBosch

Se muestra según las áreas funcionales de la compañía y sus procesos principales. En particular la división de Recubrimiento se muestra según sus cinco plantas en Chile y sus dos plantas en Brasil, dado que estas tienen su propia administración.

Ilustración 18: Resumen Estructura Organizacional

		Divisiones:			
		Industrial	Ingeniería y Construcción	Recubrimientos Chile	Recubrimientos Brasil
<b>Gerencia General</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Operaciones</li> <li>Comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración</li> <li>Obras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>B.Bosch Vespucio</li> <li>B.Bosch centrifugado                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Galva8</li> <li>GalvaSur</li> </ul> </li> <li>Galva Buenaventura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jundiaí</li> <li>Farroupilha</li> </ul>
<b>Gerencias Corporativas:</b>					
<b>Personas y Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de Personas y Capacitación</li> <li>Compensaciones</li> <li>Bienestar</li> <li>Sistema de Gestión Integrado</li> </ul>				
<b>Administración y Finanzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisiciones y Comercio Exterior</li> <li>Tesorería</li> <li>Tecnologías de Información</li> <li>Crédito y Cobranza</li> <li>Servicios Generales</li> </ul>				
<b>Contraloría</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contabilidad</li> <li>Operaciones</li> <li>Control de Gestión</li> </ul>				
<b>Investigación y Desarrollo</b>					

Fuente: elaboración propia.



## Anexo E: Teoría del Iceberg (Spencer y Spencer)

Ilustración 20: Teoría del Iceberg

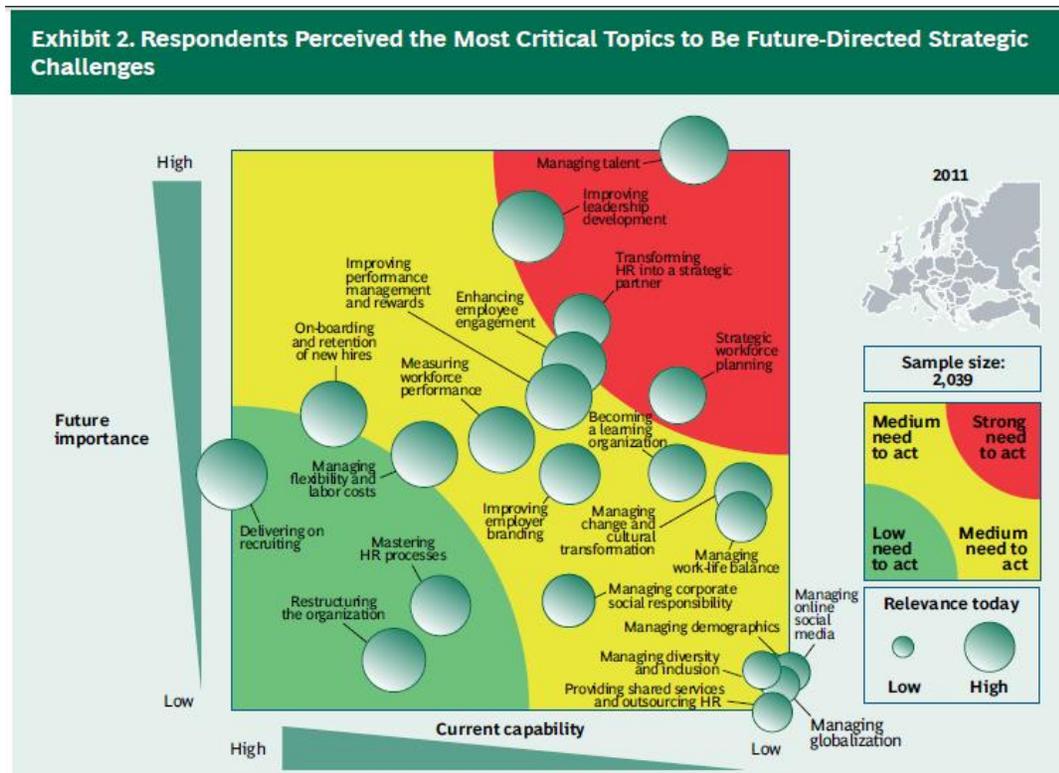


Fuente: Plazas, Jorge (2006)

## Anexo F: Estudio BCG y EAMP “Creating People Advantage 2011”

En el siguiente gráfico se observan los desafíos estratégicos críticos según la capacidad de gestión actual y la importancia prevista en el futuro.

Ilustración 21: Desafíos Estratégicos Críticos



Fuente: “Creating People Advantage 2011”, BCG y EAMP.

Según el estudio, gestionar el talento en las empresas es el aspecto más crítico por desarrollar, seguido por la necesidad de mejorar el desarrollo de liderazgo y la planificación estartéfica de la sucesión.

Por otra parte, el estudio reveló que en promedio, los altos directivos invierten menos de 9 días anuales en actividaes realcionados a la gestión del talento, en contraste a los 20 días que invierten en promedio las “empresas con mejores prácticas”.

Otros datos son que el 69% de las empresas con gestión te talentos se enfoca en los “con mayor potencial de desarrollo”, mientras que un 54% de las empresasw encuestadas también considerada a los líderes seniors, el 52% en sus sucesores y el 35% en “jóvenes prometedores”.

Por otra parte el 71% de las empresas con mejores resultados realizan evaluaciones 360.

## **Anexo G: Guía de Preguntas para Entrevistas de Benchmarking**

- 1) ¿Que caracteriza el estilo de gestión que han desarrollado? (en que se basan?)  
Tiene una carta explícita de valores?)
- 2) Actualmente tienen alguna definición de “Trabajadores Talento” o “Personas con Potencial de asumir nuevos roles?
- 3) Que modelo han adoptado? (Hay, Newfield, otros?)

### Detección y Evaluación

- 4) Existe alguna política para detectar/evaluar a los “Trabajadores Talento”?
  - ¿Cómo es el proceso?
  - ¿Qué metodologías y herramientas utilizan?
  - ¿Se les comunica a los trabajadores “talentosos” que lo son?
- 5) Qué elementos se consideran para identificar a los “Trabajadores Talento”?

Ejemplos:

- Las habilidades Blandas
  - Las Competencias del Trabajador
  - El criterio de la Jefatura Directa
  - Los conocimientos específicos sobre alguna materia
  - Algún test?
  - Otros?
- 6) ¿La evaluación se aplica en todo nivel?
  - 7) ¿Cuáles han sido los resultados?
    - ¿Cuántos han cambiados de puestos?
    - ¿Algún caso/experiencia emblemático?
  - 8) ¿Cuáles han sido las dificultades?
  - 9) ¿Cómo las han solucionado?

### Desarrollo

- 1) ¿Cuál es el plan de acción con los “Trabajadores Talento”?
- 2) ¿Existen planes de carrera? (Cómo los construyen?)

### Retención:

- 1) ¿Qué políticas utilizan para retener a los “Trabajadores Talento”?  
Ejemplos:
  - Planes de capacitación o formación especiales
  - Planes de carrera especiales
  - Mejores sueldos
  - Flexibilidad Horaria
  - Beneficios diferenciados
  - Mejores sueldos
  - No hay políticas formales de retención de talentos
  - Otros?
- 2) Las políticas de retención, han sido exitosas?
  - ¿Cuál es la rotación?

### Resultados

¿Cómo miden el impacto del área y sus programas sobre el negocio?

# Anexo H: Prioridades Mundiales en la Gestión del Talento

Ilustración 22: Prioridades de Gestión del Talento



Fuente: Deloitte Consulting LLP. Talent Edge 2020: Blueprints for the new normal. 2011

## Anexo I: Prácticas más efectivas de retención según generación

En el estudio “Talent Edge 2020: Blueprints for the new normal”, realizado en el año 2011 por la consultora Deloitte, se concluye que distintas generaciones tienen expectativas y prioridades muy diversas, por lo que las empresas deberían tener sistemas de compensación flexibles que las tomen en cuenta.

El detalle de las tres prácticas más efectivas según generación se presenta en la tabla 10.

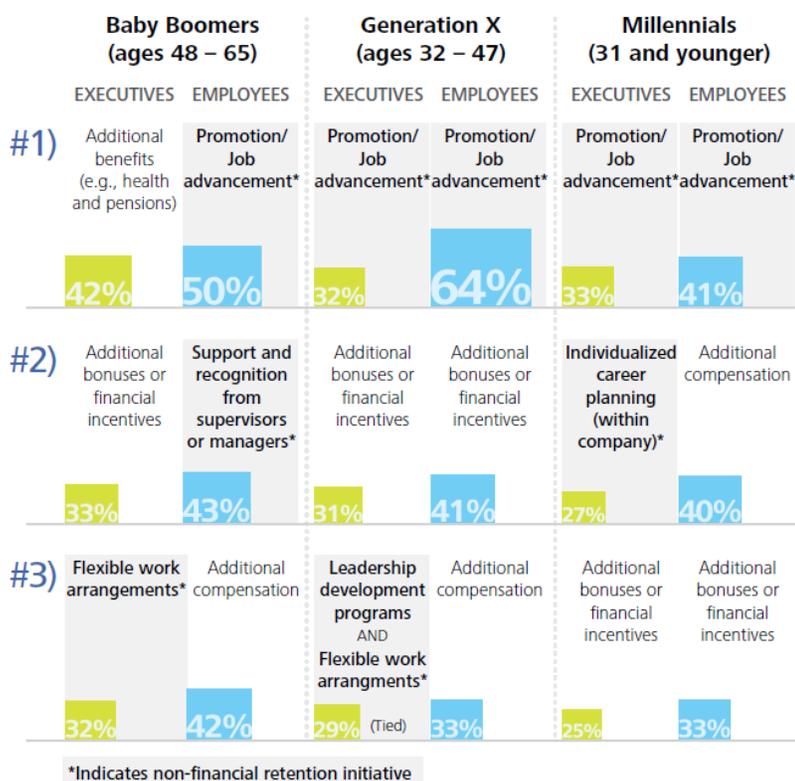
Tabla 10: prácticas de retención más efectivas según generación

Ranking	Generation Y (under age 30)	Generation X (ages 30-44)	Baby Boomers (ages 45-64)	Veterans (over age 65)
1	Company culture (21%)	Additional bonuses or financial incentives (21%)	Additional benefits (i.e., health and pensions) (26%)	Additional bonuses or financial incentives (25%)
2	Flexible work arrangements (20%)	Additional compensation (19%) Strong leadership/organizational support (19%)	Additional bonuses or financial incentives (23%)	Additional benefits (i.e., health and pensions) (24%)
3	New training programs (19%) Support and recognition from supervisors or managers (19%)	Customized/individualized career planning (18%) Succession planning (18%)	Additional compensation (21%) Strong leadership/ organizational support (21%)	Flexible work arrangements (20%) Corporate social responsibility (20%)

Fuente: Deloitte Consulting LLP. Talent Edge 2020: Blueprints for the new normal. 2011

Por otra parte un análisis de Erickson, Schwarz y Ensell (2012), compara las creencias de los ejecutivos versus las prioridades de los empleados según generación. El detalle se muestra en el siguiente gráfico:

Ilustración 23: Prioridades de compensaciones según generación



Fuente: Erickson, Deloitte Consulting LLP. Talent Paradox. 2012.

## Anexo J: Competencias Definidas Inicialmente

A continuación se presentan las cuatros competencias definidas transversalmente para la empresa (correspondiente a las primeras en la tabla) y algunas específicas, con sus respectivos comportamientos asociados.

Tabla 113: Competencias y Acciones Clave

COMPETENCIA (Nombre y Definición)	ACCIONES CLAVES (Conductas a Observar)
<p><b>ADAPTABILIDAD / FLEXIBILIDAD</b>            Modificar y ajustar el comportamiento frente a los cambios, a fin de mantener el nivel de eficiencia, cuando se está frente a nuevas tareas y cuando hay que relacionarse con personas que tienen diferentes enfoques y puntos de vista.</p>	<p>a) Enfrenta las nuevas situaciones como oportunidades para aprender y crecer.            b) Busca activamente información que le permita comprender las nuevas situaciones.            c) Cambia las prioridades para enfrentarse a situaciones diferentes.            d) Incentiva en los otros el ajuste a los cambios.</p>
<p><b>TRABAJO EN EQUIPO</b>            Participar activamente como miembro de un equipo, para que éste alcance el logro de sus objetivos, generando relaciones de confianza.</p>	<p>a) Escucha a las personas, participa en las decisiones y acciones del equipo.            b) Hace sugerencias, ofrece ideas y ayuda a los otros, incentivando su participación.            c) Comparte información con los miembros del equipo.            d) Cumple con los compromisos adoptados con y por el equipo.</p>
<p><b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>            Otorgar alta prioridad a las necesidades y expectativas de los clientes, escuchando, desarrollando y manteniendo relaciones de confianza con ellos.</p>	<p>a) Identifica quiénes son sus clientes.            b) Se informa sobre las necesidades y expectativas de sus clientes, interpretando cuáles son sus preocupaciones.            c) Prevé y proporciona soluciones.            d) Asume la responsabilidad por la satisfacción de sus clientes.</p>
<p><b>INNOVACIÓN</b>            Proponer ideas creativas, intentando maneras diferentes y novedosas para hacer frente a los problemas y las oportunidades laborales.</p>	<p>a) Sugiere soluciones novedosas.            b) Recoge y escucha ideas de variadas fuentes y perspectivas.            c) Utiliza de forma diferente las herramientas ya existentes.            d) Evalúa varias alternativas, antes de aceptar o proponer alguna de ellas.</p>
<p><b>APRENDIZAJE PRÁCTICO</b>            Asimilar y aplicar, de una manera oportuna, información relacionada con el puesto, que pueda variar en su complejidad.</p>	<p>a) Participa activamente en actividades que impliquen adquirir los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo.            b) Realiza acciones destinadas a obtener los conocimientos necesarios (estudia los procedimientos, toma notas, hace preguntas, pide ayuda, etc.).            c) Observa como otros con más experiencia desarrollan las tareas.            d) Pone en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas, hasta lograr la independencia del tutor.</p>

COMPETENCIA (Nombre y Definición)	ACCIONES CLAVES (Conductas a Observar)
<p style="text-align: center;"><b>AUTOGESTIÓN</b></p> <p>Fijar objetivos y niveles elevados de desempeño para uno mismo, estableciéndose estándares de excelencia.</p>	<p>a) Establece criterios o procedimientos para lograr un alto nivel de desempeño.</p> <p>b) Cuida la calidad de su trabajo, sin extender los tiempos de ejecución.</p> <p>c) Acepta la responsabilidad por los resultados de sus labores, admitiendo sus errores y generando las mejoras necesarias.</p> <p>d) Cumple con los acuerdos e incentiva a los otros para que cumplan con el nivel de desempeño acordado.</p>
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN</b></p> <p>Expresar las ideas en forma eficaz en situaciones individuales y grupales (incluyendo comunicación no verbal); ajustar el lenguaje o la terminología a las características y las necesidades del público.</p>	<p>a) Destaca los puntos más importantes de lo que desea transmitir.</p> <p>b) Se adapta al público, usando terminología y ejemplos significativos para ellos.</p> <p>c) Escucha activamente a los otros, interpreta los mensajes y responde apropiadamente.</p> <p>d) Verifica la comprensión de lo transmitido.</p>
<p style="text-align: center;"><b>INICIATIVA</b></p> <p>Tomar medidas inmediatas para lograr los objetivos y realizar acciones que excedan lo requerido para alcanzar las metas.</p>	<p>a) Resuelve situaciones dentro de los plazos establecidos y lineamientos pre - determinados</p> <p>b) Propone soluciones para mejorar los procesos y procedimientos</p> <p>c) Aporta a las acciones a desarrollar en vez de aceptarlas pasivamente</p> <p>d) Realiza acciones que excedan lo requerido para alcanzar las metas</p>
<p style="text-align: center;"><b>ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b></p> <p>Establecer procedimientos para la recopilación y análisis de la información.</p>	<p>a) Sugiere o decide los procesos o áreas que requieren seguimiento.</p> <p>b) Establece sistemas que proporcionen información válida y oportuna.</p> <p>c) Identifica los proveedores de información.</p> <p>d) Verifica periódicamente las tendencias arrojadas por los datos, a fin de dar las alarmas o generar los cambios pertinentes.</p>

Fuente: documento interno de la empresa

## Anexo K: Pauta Inicial para Categorizar Potencial

Tabla 12: Pauta Inicial para Categorizar Potencial

	A = 3	B = 2	C = 1
<b>REINVENTARSE</b>	Reorientar sus conductas de acuerdo a los requerimientos, enfrentándolos con positivismo y entusiasmo.	Reorientar sus conductas de acuerdo a requerimientos explícitos	Presenta dificultad en reorientar sus conductas, no siempre lográndolo.
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Analiza, evalúa y decide frente a los asuntos que se le imponen de forma rápida y asertiva	Analiza, evalúa y decide frente a los asuntos que se le imponen aunque no siempre cumple con los tiempos acordados o con la asertividad necesaria a la situación	Resuelve rápidamente o no resuelve, sin considerar las variables y consecuencias.
<b>MOTIVACIÓN</b>	Se automotiva y motiva a quienes le rodean	Requiere de elementos internos y externos, para mantenerse motivado.	Sólo se motiva por factores externos y por periodos cortos.
<b>EJECUCIÓN</b>	Su nivel de autoexigencia supera lo requerido para su cargo.	Cumple y a veces supera el nivel de exigencia requerido para su cargo.	No cumple con el nivel de exigencia requerido para el cargo.

Fuente: documento interno de la empresa “QSY”

## Anexo L: Pauta Inicial para Categorizar Desempeño

Tabla 134: Pauta Inicial para Categorizar Desempeño

	A = 3	B = 2	C = 1
<b>REINVENTARSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asume nuevos desafíos con optimismo.</li> <li>- Se conoce así mismo en sus fortalezas y debilidades.</li> <li>- Busca permanentemente mejorar en áreas débiles.</li> <li>- Confía en sus capacidades y se supera.</li> <li>- Busca retroalimentación de pares, colaboradores y superiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asume nuevos desafíos con parsimonia.</li> <li>- Interioriza lo que otros le indican sobre fortalezas y debilidades.</li> <li>- Confía parcialmente en sus capacidades, requiriendo apoyo externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No le gusta asumir nuevos desafíos o cambios.</li> <li>- Le cuesta identificar fortalezas pero sobretodo debilidades.</li> <li>- No siente que tenga que trabajar algunos aspectos de sí.</li> <li>- Se muestra pedante de sus capacidades, pero no las demuestra cuando es requerido.</li> <li>- Rehúye la retroalimentación de pares, colaboradores y superiores, sintiéndose incómodo de recibirla y entregarla.</li> </ul>
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopila información suficiente para la toma de decisiones.</li> <li>- Corre riesgos.</li> <li>- Orienta e instruye a los otros.</li> <li>- Entrega asignaciones, manteniendo el foco en el logro de los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza la información que tiene a mano para la toma de decisiones.</li> <li>- Consulta antes de tomar una decisión arriesgada.</li> <li>- Apoya a otros, alentándolos.</li> <li>- Requiere de apoyo para mantener el foco en el logro de los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dilata la toma de decisiones, a fin de que sean otros quienes lo hagan.</li> <li>- No corre riesgos, sólo sigue las pautas que le dan.</li> <li>- Se preocupada solamente por sí mismo.</li> <li>- Se pierde en detalles que lo distancian del logro de los objetivos.</li> </ul>
<b>MOTIVACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No requiere estímulos externos.</li> <li>- Se mantiene enfocado en la tarea, aún cuando esta sea de largo aliento.</li> <li>- Proyecta a los demás satisfacción por lo que hace.</li> <li>- Incentiva en otros la motivación por lo que hacen.</li> <li>- Genera permanentemente ideas novedosas.</li> <li>- Siente orgullo por lo que hace, independiente de la tarea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los estímulos externos refuerzan su motivación.</li> <li>- Requiere de apoyo para que su esfuerzo no decaiga.</li> <li>- Esta satisfecho con lo que hace, sobretodo cuando es reforzado.</li> <li>- Esta alerta a las condiciones que pueden ser mejoradas.</li> <li>- Se siente satisfecho y comprometido con el trabajo que realiza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le es difícil motivarse por sí mismo.</li> <li>- No interioriza la motivación externa, por lo que esta es de corto aliento.</li> <li>- No innova, prefiere hacer las cosas como siempre.</li> <li>- Manifiesta poca energía y ve siempre el vaso medio vacío.</li> <li>- Es crítico de todo y de todos.</li> </ul>
<b>EJECUCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No requiere supervisión.</li> <li>- Se fija altos estándares de desempeño.</li> <li>- Se preocupa por los detalles, sin extenderse en los tiempos de ejecución.</li> <li>- Considera aspectos macro y micro de las funciones que realiza.</li> <li>- Considera tiempo, recursos y requerimientos antes de planificar una tarea.</li> <li>- Es planificado y organizado.</li> <li>- Se responsabiliza por las acciones que emprende.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sólo requiere seguimiento por parte de su jefatura.</li> <li>- Cumple con el estándar de desempeño requerido.</li> <li>- Considera más los aspectos propios de su gestión, deseando de lado el análisis del panorama completo.</li> <li>- Es metódico en la realización de sus tareas.</li> <li>- Cumple con los plazos establecidos y cuando no puede informa de ello.</li> <li>- Se responsabiliza por su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su desempeño es deficiente.</li> <li>- Es descuidado y poco prolijo en sus tareas.</li> <li>- Descuida las fechas límite, informando a último momento del retraso.</li> <li>- Sólo hace lo que le dicen, sin exceder lo requerido.</li> <li>- No se responsabiliza por sus acciones.</li> <li>- Se queja en vez de dar soluciones.</li> </ul>

Fuente: documento interno de la empresa “QSY”

## Anexo M: Modelo Nivel de Madurez de Gestión de Talentos

Este modelo fue definido por la consultora Bersin & Associates en el año 2010, en base a experiencias de 725 organizaciones de distintas industrias. Cada nivel cuenta con una descripción de las principales características que se deben cumplir para estar en él y el porcentaje de las empresas entrevistadas que se encuentran en este en el año de la evaluación.

Ilustración 24: Modelo de Madurez de Gestión de Talentos

### Talent Management Maturity Model

*Levels indicate increasing integration, business ownership & alignment*



Fuente: Bersin & Associates. Talent Management: Benchmarks, Trends, & Best Practices. 2010.

## Anexo N: Criterios de Evaluación Cargos Críticos

### Anexo N1: Criterios a evaluar Recubrimiento

Criterios de Evaluación		Contacto con Clientes Externo	Contacto con Cliente Interno	Impacto en el Negocio (EBITDA)
0	Cero impacto	No tiene	No tiene	No tiene
1	Bajo impacto	Sólo contesta y deriva los pedidos de clientes.	Sólo contesta y deriva los pedidos de clientes.	No influye directamente en el EBITDA pero entrega soporte a actividades relacionadas.
2	Impacto moderado	Entrega soporte a clientes.	Entrega soporte y ejecuta actividades para el cliente interno.	Influye en un porcentaje menor en el EBITDA.
3	Alto impacto	Mantiene las relaciones.	Las actividades están relacionadas con el control y análisis de indicadores.	Influye en un porcentaje mayor en el EBITDA y ejecuta actividades que influyen indirectamente en él.
4	Impacto Critico	Genera las relaciones y los contactos.	Moviliza a las distintas áreas a la estrategia propuesta.	Influye en más de un 40% en el EBITDA y todas sus actividades se relacionan con este indicador.

### Anexo N2: Criterios a evaluar por Gerencia de Personas y Organización

Los siguientes criterios son evaluados en conjunto con Recubrimiento, sin embargo la responsabilidad recae en la GPO.

Criterios de Evaluación		Impacto en el Desarrollo de las Personas.	Disponibilidad en el Mercado y Período de Preparación.
0	Cero impacto	No tiene	Menos de una semana
1	Bajo impacto	Tiene una persona a cargo y no moviliza a ninguna área.	1 - 2 semanas.
2	Impacto moderado	Tiene entre 2 a 4 personas a cargo.	3 - 4 semanas.
3	Alto impacto	Moviliza a diferentes personas o áreas a un objetivo común.	Más de un mes.
4	Impacto Critico	Tiene a más de una persona a cargo y moviliza al área a un objetivo común.	Se debe hacer hunting o búsqueda especializada / Requiere más de dos meses de preparación

Fuente: elaboración en conjunto con especialista de procesos organizacionales.

## Anexo O: Test DISC

Es un modelo de análisis de comportamiento que fue desarrollado por el psicólogo William Marston de la Universidad de Harvard. El modelo fue publicado en 1928 en su libro "Emotions of Normal People".

Según el modelo "todo ser humano muestra una combinación de 4 tendencias generales de comportamiento bien diferenciadas y complementarias: Dominancia, Influencia, Estabilidad y Cumplimiento (o conformidad a procedimientos)." Su nombre proviene de los nombres en inglés de estas tendencias: Dominance, Influence, Stability y Compliance.

El test, se basa en el modelo, midiendo a través de preguntas de comportamiento cuáles son las tendencias de una persona:

**"Decisivo:** Mide como la persona responde a los problemas y desafíos.

**Influyente:** Mide como ésta se relaciona con otras personas y las influye.

**Sereno:** Mide como responde a los cambios y al ritmo del entorno

**Cumplimiento:** Mide cómo responde a las reglas y a los procedimientos establecidos por otros."

"Generalmente las personas tienen uno o dos dimensiones que sobresalen sobre las demás resultando en una cierta combinación, esto es lo que se llama el perfil DISC.

Este perfil nos permite determinar cómo se comunica la persona a través de su comportamiento y qué necesita para que esa comunicación pueda ser de dos vías y exitosa, es decir, nos permite hablar un idioma o lenguaje común en el ámbito del comportamiento, las reacciones y las emociones." [31]

El perfil DISC se utiliza en variadas organizaciones como herramientas de apoyo para la toma de decisiones. Ayuda a "identificar a la persona correcta para el puesto que dispone, de acuerdo a su comportamiento".

---

<sup>31</sup> Portal PruebasDISC [en línea] <<http://pruebasdisc.com/>> [consulta 21 noviembre 2013 ]

## Anexo P: Encuesta sobre Incentivos Laborales

Sexo: Mujer \_\_\_ Hombre \_\_\_

Rango etario: \_\_\_ [20-30] \_\_\_ [30-40] \_\_\_ [40-50] \_\_\_ [50 o más]

¿De las siguientes alternativas, cuáles te haría pensar en buscar oportunidades de trabajo fuera de la empresa? Por favor ordenar en orden de importancia de 1 -7, con 1 "la que más valoras" y 7 "la que menos valoras".

\_\_\_ Oportunidades de aprendizaje (ejemplo: cursos de capacitación)

\_\_\_ Oportunidades de desarrollo profesional

\_\_\_ Clima laboral

\_\_\_ Bonos

\_\_\_ Sueldo

\_\_\_ Beneficios (ejemplos: planes de salud, seguros, días adicionales de vacaciones)

\_\_\_ Flexibilidad horaria

## Anexo Q: Evaluación Programa de Gestión de Talentos

### Anexo Q1: Evaluación Participantes

Evaluación del Programa QSY							
Nombre:							
Cargo:							
Evalúe en escala de 1 a 7, en que 1 representa completa insatisfacción y 7 total satisfacción con el programa QSY.							
Preguntas	1	2	3	4	5	6	7
1. ¿Cómo evalúa su participación en el programa (considerando asistencia, participación y elaboración de propuestas)?							
Observaciones y/o propuestas de mejora:							
2. ¿Cuán satisfecho se encuentra con las actividades del programa?							
Observaciones y/o propuestas de mejora:							
3. ¿Siente a su supervisor directo comprometido con el programa? (le entrega la disponibilidad necesaria para cumplir con los requerimientos y el soporte en las propuestas e inquietudes frente a los desafíos planteados)							
Observaciones y/o propuestas de mejora:							
4. ¿Qué beneficios siente que la ha traído estar en este programa?							
Observaciones y/o propuestas de mejora:							
5. ¿Cuán satisfecho está con su cargo actual?							
Observaciones y/o propuestas de mejora:							
6. ¿En general, cuán satisfecho se encuentra trabajando en la empresa?							
Observaciones y/o propuestas de mejora:							

Fuente: elaboración en conjunto con especialista de procesos organizacionales.

## Anexo Q2: Evaluado Especialista de Procesos Organizacionales

Evaluación Participantes QSY							
Nombre:							
Cargo:							
Evalúe en escala de 1 a 7, en que 1 representa completa insatisfacción y 7 total satisfacción.							
Preguntas	1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Participa activamente en el programa durante el año.</b>							
Observaciones:							
<b>2. Participa activamente en actividades que impliquen adquirir conocimientos necesarios para desarrollar su potencial.</b>							
Observaciones:							
<b>3. Comparte y aplica el conocimiento adquirido con las personas que lo rodean, fomentando el espíritu de innovación.</b>							
Observaciones y/o propuestas de mejora:							
<b>4. Presenta propuestas de nuevas ideas atinentes a los problemas o inquietudes de su área, clientes o rol.</b>							
Observaciones:							
<b>5. Cumple con los compromisos planteados en el programa.</b>							
Observaciones:							

Fuente: elaboración en conjunto con especialista de procesos organizacionales.

## Anexo R: Índice Documento Interno “Programa de Gestión de Talentos”



### Programa de Gestión de Talentos

1. OBJETIVO .....	1
2. ALCANCE Y APLICACIÓN .....	1
3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA Y COMPLEMENTARIOS .....	2
4. DEFINICIONES.....	2
5. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	3
6. DESCRIPCIÓN .....	4
6.1. Requisitos del Proceso: .....	4
6.2. Flujograma del Proceso. ....	4
6.3. Detalle de las Actividades del Proceso .....	4
6.3.1. Planificación y Coordinación del Proceso. ....	4
6.3.2. Evaluaciones. ....	5
6.3.2.1. Potencial.....	5
6.3.2.1. Desempeño. ....	6
6.3.3. Plan de Formación y Desarrollo Profesional .....	6
6.3.4. Plan de Desarrollo Individual (PDI) .....	7
6.3.4.1 Gestión del Conocimiento.....	8
6.3.4.1. Ejecución del Plan de Acción.....	8
6.3.4.2 Seguimiento y Evaluación.....	8
6.3.5. Planes de Sucesión .....	9
6.3.6 Cierre.....	9
7. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO.....	9
8.- EVALUACIÓN Y MEJORAS. ....	10
9. REGISTROS.....	10
10. ANEXOS .....	11

Fuente: elaboración en conjunto con especialista de procesos organizacionales.

## Anexo S: Estimación Costos Indirectos de Implementación

En total, se estima que los participantes y las personas involucradas en el proceso dedicarán aproximadamente 1.540 horas anuales al programa de gestión de talentos. Para calcular las horas totales, se analizaron las diversas etapas del proceso y sus actividades con los distintos grupos de personas, como se muestra en la tabla 14.

Tabla 14: Estimación Horas Programa de Gestión de Talentos

Horas	Gerente Recubr.	Directivos	Especialista	GPO	Participantes	Pares	Total
<b>Etapas*</b>							
<b>1</b>	5	45	20	40	10	30	<b>150</b>
<b>2**</b>	0	0	0	10	0	0	<b>10</b>
<b>3</b>	5	40	10	10	0	0	<b>65</b>
<b>4</b>	24	120	140	26	780	120	<b>1.210</b>
<b>5</b>	3	10	10	40	0	0	<b>63</b>
<b>6</b>	3	10	14	5	10	0	<b>42</b>
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>225</b>	<b>194</b>	<b>131</b>	<b>800</b>	<b>150</b>	<b>1.540</b>

Fuente: elaboración propia

### Etapas\*:

- 1) Identificación del Potencial.
- 2) Evaluación de Desempeño.
- 3) Categorización y Reunión Estratégica de Desarrollo.
- 4) Planificación y ejecución de:
  - Plan de Formación y Desarrollo Profesional.
  - Gestión del Conocimiento.
- 5) Política de Retención.
- 6) Seguimiento y Evaluación.

2\*\*: Dado que la evaluación por objetivos y la evaluación de competencias que conforman la evaluación de desempeño se desarrollan anualmente en toda la empresa (no representan una actividad adicional), la GPO sólo debe analizar los resultados de los participantes y ponderarlos en 30% y 70% respectivamente para su categorización en la matriz 9box, como se explica en el punto 9.2 del presente informe. Esto explica el reducido número de horas hombre que se necesitan en esta etapa.

Posteriormente se evaluó el valor hora de acuerdo al nivel de cargo de cada participante<sup>32</sup> (incluyendo renta fija, variable y beneficios) y se multiplicó por la cantidad de horas a dedicar al programa. Sumando los costos de los distintos participantes, se obtuvo un valor total aproximado de 15,4 millones de pesos, lo que equivale a un valor ponderado promedio de 10.000 pesos por hora.

<sup>32</sup> Estos valores no se detallan por ser información confidencial de la empresa.