



Cajasol identifica el Mapa de Talento de su equipo directivo

Cajasol ha puesto en marcha un proceso de Gestión del Talento enmarcado en un ambicioso Plan de Modernización. Con el apoyo de Dopp Consultores, consultora que había trabajado previamente con las dos entidades financieras que se fusionaron en Cajasol, el Departamento de RR.HH. ha desarrollado un Mapa de Talento que ha permitido conocer bien el colectivo de directores. En fases sucesivas se analizarán y propondrán acciones de mejora con otros colectivos tanto de la Red Comercial como de los Servicios Centrales.

JOSÉ ANTONIO CARAZO, director de CAPITAL HUMANO

Cajasol afronta desde 2007 un proceso de integración a todos los niveles, desde el organizativo y operativo hasta el personal y cultural. La fusión de Caja San Fernando y Monte de Sevilla y Huelva ha dado lugar a una organización con más de 5.000 empleados y cerca de 800 oficinas. Una entidad que se ha situado entre las dos primeras en el mercado financiero de Andalucía. En este proceso de cambio se

ha considerado a las personas como uno de sus factores más críticos y estratégicos y es por ello por lo que se han lanzado diversos proyectos desde la dirección de Recursos Humanos. Entre otros, la creación de una Oficina de Atención al Empleado, encuentros periódicos entre la Dirección de la Caja y los empleados y la puesta en marcha de un programa denominado "Gestión del Talento", cuya finalidad es conocer en detalle a todos aquellos profesionales que conforman la nueva entidad.

Según comenta Jesús Téllez, director de Recursos Humanos de Cajasol, "venimos de un proceso de fusión y necesitábamos conocer nuestra plantilla, detectar su potencial y, en función de ello, hacer un plan de desarrollo profesional y formativo, que nos permita disponer de una buena cantera de futuros directivos". El proyecto de Gestión el Talento inicialmente, se ha encaminado a obtener un Mapa de dicho talento dentro de la organización para así afrontar con las máximas garantías las decisiones y cambios que tanto la organización, como especialmente las personas los deben afrontar: nuevas estrategias, cambios en la mentalidad y formas de hacer, enfoque del negocio, cambios de funciones, traslados, etc.

FICHA TÉCNICA

Autor: CARAZO MURIEL, José Antonio.

Título: Cajasol identifica el Mapa de Talento de su equipo directivo.

Fuente: Capital Humano, nº 237, pág. 38, Noviembre, 2009.

Resumen: Cajasol, segunda entidad financiera de Andalucía, ha puesto en marcha un proceso de Gestión del Talento enmarcado en un ambicioso Plan de Modernización de la entidad. El proyecto ha contado con el apoyo de Dopp Consultores, consultora que había trabajado previamente con las dos entidades financieras que dieron como resultado la creación de Cajasol, la Caja San Fernando y Monte de Sevilla y Huelva. El Departamento de RR.HH., con el respaldo de la Dirección General, ha desarrollado un Mapa de Talento que ha permitido conocer bien un amplio colectivo de directores y mandos intermedios. En fases sucesivas se analizarán y propondrán acciones de mejora con otros colectivos tanto de la Red Comercial como de los Servicios Centrales.

Descriptor: Gestión del Talento / Desarrollo Directivo / Conocimiento.



De izq. a dcha.: José Ramón Bécares, consejero delegado de Dopp Consultores; Alfonso Medina, socio-director de Dopp Consultores; José Manuel Ramos, de RR.HH. de Cajasol; Jesús Téllez, subdirector general de RR.HH. de Cajasol; Elisabeth Sáenz, jefa de Selección y Desarrollo de Cajasol; Rosario González, RR.HH. Cajasol; y Manuel Mazuecos, jefe Desarrollo de Personas.

Cuando se habla de Talento suele hablarse de capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación pero cuando se decide configurar un Plan de Desarrollo Profesional y Formativo en Cajasol es para construir el futuro de la entidad. Por ello se habla de algo más que de capacidad o de potencial. Hablamos de compromiso, vinculación, motivación, interés, satisfacción personal y profesional, afán de conocimiento, disponibilidad, expectativas profesionales, en definitiva, hablamos de un proyecto a largo plazo con muchas y variadas implicaciones personales y profesionales.

LA PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO

La puesta en marcha del proyecto, impulsado desde la presidencia y a través de Recursos Humanos, ha contado con el apoyo de Dopp Consultores, firma que ha aportado su especialización técnica y el conocimiento del proceso y de sus antecedentes al haber colaborado anteriormente con las dos entidades ahora integradas. Así, y tras identificar el "cómo" (modelo/metodología) y el "para qué" (finalidad), se procedió desde este departamento a desarrollar las comunicaciones

internas que hiciesen posible trasladar a la organización la sistemática y objetivos de un proyecto tan ambicioso como este, apoyado por la dirección y orientado hacia la configuración de una entidad innovadora, moderna y orientada al futuro y los nuevos retos del mercado.

El proyecto se compartió mediante reuniones interdepartamentales, con los agentes sociales, etc., velando por la máxima transparencia en la información que se ha hecho llegar a la estructura a través de los comunicados internos llevados a cabo, así como de la información publicada a través de distintos medios. Los principios sobre los que se ha asentado la actuación del Departamento de Recursos Humanos han sido la transparencia, el compromiso con las personas y la plena disposición del Departamento de RR.HH. para aclarar cualquier cuestión que por parte de los participantes haya sido necesario informar.

La puesta en marcha del programa denominado "Gestión del Talento" tiene por finalidad conocer en detalle a todos los profesionales que conforman la nueva entidad



El proyecto, que sigue su curso, en una primera fase ha afectado al colectivo integrado por Directivos de primer nivel y Mandos Intermedios, tanto de la Red Comercial como de los Servicios Centrales. En total se ha trabajado con unos 260 empleados. En los próximos meses se trabajará con un segundo colectivo de Jefes de Departamento y, más tarde, con un tercer colectivo, compuesto por Jefes de Servicio. Ambos principalmente adscritos a la Red Comercial.

En todo momento se ha trabajado de manera muy sincronizada entre el Departamento de RR.HH. de Cajasol y el equipo de consultores de Dopp, para lo que ha sido fundamental realizar una correcta planificación y organización previa, consensuada con los diversos intervinientes en el proceso a través de canales directos de comunicación.

LOS ASPECTOS METODOLÓGICOS

La metodología utilizada también ha sido parte importante en el desarrollo de la acción. Cajasol, consciente del valor del capital humano y de su decisiva aportación para el desarrollo de la organización y del negocio, especialmente ante los retos que plantea el futuro, ha querido abordar este proyecto con las máximas garantías de rigor técnico y objetividad, por un

lado, y de enfoque constructivo, de desarrollo de las personas, por otro.

Para ello Cajasol optó por un modelo de análisis orientado no solo a la evaluación de la adecuación persona-puesto sino, especialmente, al desarrollo profesional; es decir, al análisis del potencial, del aprovechamiento de cada profesional y a la identificación del tipo de intervenciones más adecuadas para reorientar y alcanzar el óptimo aprovechamiento de todos los profesionales en la organización.

Como respuesta a estas necesidades Dopp Consultores aportó una solución global para la Gestión del Talento, fundamentada en tres pilares:

1. LAS TÉCNICAS.

Las técnicas, por si solas e independientemente, proporcionan visiones de gran fiabilidad y validez, pero en cualquier caso parciales de la realidad de las personas y los profesionales, y consecuentemente de sus competencias en el contexto profesional. Es posible valorar rasgos de personalidad, tipos caracterológicos o temperamentales, aptitudes mentales, características y estilos personales, incluso otros parámetros, a través de las técnicas, pero en un contexto normal, estándar, no necesariamente en el real donde se va a enfrentar a una situación.

El contexto añade innumerables variables que las técnicas por si solas no pueden controlar. Por tanto a través de las técnicas obtenemos patrones de comportamiento cuya traslación a la realidad requiere un proceso de análisis de antecedentes, de evidencias en situaciones reales, cuya asociación y comparación permitirán deducciones e inferencias con menores sesgos de los que las técnicas pueden aportar de partida. La evaluación del talento sigue siendo una disciplina compleja que cuenta con múltiples recursos técnicos, pero que precisa de pericia y bagaje en su aplicación y explotación. Las técnicas son necesarias pero no suficientes.

2. LAS METODOLOGÍAS.

En los procesos de evaluación de las personas se han obtenido un conjunto de datos, de evidencias y de observaciones que

se refieren a determinadas dimensiones o parámetros de las personas a través de técnicas diversas y, a veces, complementarias y con diferentes índices de fiabilidad y validez. De cara al análisis de la situación de una persona en relación a su desempeño y desarrollo profesional, concurren diversos aspectos relevantes:

- **Las competencias** que ha desarrollado el profesional, que ha tenido que poner en juego a través de su bagaje personal, formativo y de experiencia vinculada al puesto de trabajo.
- **La situación que el profesional está viviendo** en su contexto de trabajo, relaciones, medios, información de que dispone, visión de la actividad que realiza, de cómo la realiza, de la organización y de lo que se espera de él. En definitiva una serie de variables de tipo motivacional.
- **La visión del profesional respecto al futuro**, a corto, medio y largo plazo, a su futuro en relación con el de la organización y en general. En conclusión, las **expectativas** que el profesional alberga para su carrera y desarrollo y de cómo estas se alinean con las de la organización.

Un análisis que no disponga de información en relación a estos tres ámbitos no es completo. Está dejando de considerar circunstancias decisivas a la hora de determinar el comportamiento y posibilidades de dicho profesional. Un perfil de competencias se ve condicionado por las circunstancias vividas por quien tiene que poner en juego dichas competencias y por el contexto en el que ha de hacerlo. Hay personas competentes, pero no tienen

EL PERFIL TIPO DEL DIRECTIVO DE CAJASOL

- ▶ Es un profesional maduro, con una trayectoria interna de más 25 años.
- ▶ Es titulado universitario superior con un alto grado de aprovechamiento de la oferta formativa interna de la Entidad.
- ▶ Por formación y experiencia es un profesional adaptado al rol asignado, colaborador y participativo, resolutivo, y orientado a la consecución de objetivos comunes.
- ▶ Estamos ante un profesional práctico, con gran orientación a resultados, motivado, con un alto compromiso y participación en el trabajo.
- ▶ Además, y teniendo en cuenta los antecedentes, tras los cambios organizativos sucedidos, manifiestan interés por las funciones y tareas desempeñadas.
- ▶ El profesional espera poder continuar con su situación profesional, siendo sus expectativas las de permanencia y estabilidad en el proyecto actual.
- ▶ Es un profesional que muestra un marcado sentido de pertenencia a su Organización, integrado en los equipos y vinculado con el resto de profesionales.
- ▶ No se cierra al cambio de funciones, mostrándose dispuesto a estudiar otras posibilidades.

porque estar satisfechas ni alineadas. Esto no es nuevo, "hace más quien quiere que quien puede", se decía antes.

3. HERRAMIENTAS.

Las Técnicas y las Metodologías ayudan a dar el rigor, la máxima fiabilidad y validez a la información sobre las personas, información que es muy útil y necesaria para la toma de decisiones sobre ellas. Pero esta información debe estar disponible y accesible especialmente para los que tienen la responsabilidad de tomar dichas decisiones, más allá incluso de los responsables de Recursos Humanos.

En ese sentido, la información debe estar construida y presentada de una manera clara y esclarecedora, que ayude a enfocar las decisiones que habitualmente han de tomarse sobre las personas dentro de una organización:



y **Santillana formación** abren sus puertas.

CON MÁSTERS ONLINE

- MBA
- Dirección Comercial y Marketing
- Dirección Estratégica y Gestión de la Innovación
- Finanzas
- Dirección Bancaria
- Dirección y Gestión Turística
- Periodismo y Comunicación Digital
- Edición
- Nuevas Tecnologías aplicadas a la Educación

ELIGE YA TU MÁSTER
Y TU MODALIDAD
DE APRENDIZAJE



CON MÁSTERS PRESENCIALES

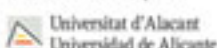
MBA en Empresas e Instituciones Culturales
Máster en Edición

Másters
presenciales
organizados
junto con



UNIVERSIDAD
DE SALAMANCA

Titulos emitidos por:



UAB



INFÓRMATE www.iup.es 902 215 512

INFÓRMATE
www.santillanaformacion.com/masters
902 215 513

- ¿Se adecúa a esta posición?
- ¿Tiene potencial de desarrollo futuro?
- ¿Qué necesita para mejorar?
- ¿Es aprovechable para otros destinos?
- ¿Qué hay que hacer para que se desarrolle profesionalmente?
- ¿En este momento responderá al reto?
- ¿Se trasladará a un nuevo destino?
- ¿Podemos contar con él/la profesional?

Estas y otras preguntas son habituales para la línea y para la Dirección de Recursos Humanos. En unos casos para decidir sobre algo concreto, en otros, para establecer políticas, planes, intervenciones, en materia de Recursos Humanos en general o para algún colectivo o grupo concreto dentro de la organización.

Jesús Téllez explica que “disponer de la información sobre el talento disponible y

potencial, de forma individual o agregada, segmentada por diferentes cuestiones o parámetros, ha sido y está siendo otro de los pilares para la adecuada gestión de las personas, en Cajasol. Hoy en día las tecnologías de la información permiten ese manejo de la información, facilitando su actualización, mantenimiento y custodia, además de garantizar la seguridad y confidencialidad en su acceso, consulta y tratamiento”.

Además, dichas tecnologías permiten que los diversos datos, evidencias o parámetros obtenidos de las evaluaciones de las personas, se pongan en relación y comparación entre ellos, facilitando la obtención de conclusiones que no dejan atrás ninguna de las variables a considerar.

El sistema de identificación del talento desarrollado por Dopp Consultores, el Mapa de Talento, se fundamenta en las consideraciones anteriores y ha ofrecido respuestas e información para la Gestión del Talento de la Organización. ▲

EL PRONÓSTICO DE EVOLUCIÓN

Más allá de la información tipificada para cada persona, la Identificación del Talento concluye en un conjunto de conclusiones sintetizadas en un Pronóstico de Evolución de cada profesional, basado en las correlaciones entre una serie de parámetros como: Perfil de Competencias / Situación Motivacional / Posicionamiento Profesional / Tipología del Perfil / Estilo Directivo.

Este pronóstico permite contar con orientaciones sobre:

- Intervenciones de Desarrollo** dirigidas a la potenciación y desarrollo de Competencias y a la maduración de cada perfil profesional.
- Intervenciones de motivación** para abordar la resolución o superación de aquellos factores de insatisfacción que pueda estar experimentando el profesional.
- Intervenciones funcionales** en relación a la recuperación- optimización del aprovechamiento de cada perfil, a través de la reubicación funcional, en los casos en que aparecen desajustes en relación al trabajo y contexto donde se mueve el profesional.

Lógicamente, en el conjunto de profesionales analizados, aparecen diversas áreas de mejora en relación con las intervenciones antes mencionadas. Dichas áreas de intervención están siendo dirigidas a fomentar una actitud positiva, abierta e interesada

hacia el cambio y las nuevas formas de hacer, dando como resultado un profesional más receptivo, positivo y proactivo.

Genéricamente, parece conveniente definir un estilo de dirección de personas que intensifique la promoción de un ambiente de aprendizaje continuo. “No podemos olvidar, la necesidad de mejorar la productividad, facilitando a los profesionales la oportunidad y facilidad para incorporar o incrementar nuevos recursos, habilidades que les permitan crecer en su desempeño y en su desarrollo profesional”, asegura Téllez.

Estas áreas de intervención constituyen el reto que actualmente afronta la Dirección de Recursos Humanos de Cajasol, empezando por la comunicación de estos resultados, dar feedback a todos los participantes en el Proyecto. “Un feedback que pretende ayudar a cada profesional a tomar mayor conciencia de su situación, de sus posibilidades y de las alternativas de desarrollo que se le pueden plantear en la entidad”, apostilla Téllez.

Este proyecto forma parte otro más global, el Plan de Modernización de la entidad, en el que se están acometiendo varios otros proyectos que tienen que ver con la comunicación, la motivación, la participación, el desarrollo, el desempeño, la productividad, las políticas de integración, conciliación, y sostenibilidad. Todos ellos orientados a posicionar a Cajasol como una de las entidades financieras punteras en la gestión de sus personas ante los retos de futuro que nos esperan.

**SIEMPRE CON LA ILUSIÓN
POR DELANTE**



**Recursos Humanos - Nómina
Portal del Empleado y Candidato - Gestión de Centros Remotos
Cuadro de Mando - Gestión de Formación
Convocatorias de Selección - Salud Laboral - Prevención de Riesgos Laborales
Expedientes Administrativos - Etc**

902 021 022 • info@grupocastilla.es • www.grupocastilla.es

Jesús Téllez, subdirector general de RR.HH. de Cajasol

“El **talento** reside en las **personas**, que son las que deciden ponerlo al **servicio** de la **organización**”

P.- ¿CUÁLES SON LAS IDEAS-FUERZA QUE HAN INSPIRADO EL PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL Y FORMATIVO DE LA ENTIDAD?

Nuestro Plan de Desarrollo Profesional y Formativo tiene una clara vocación de servicio al negocio. El reto es orientar la estructura organizativa a los clientes, internos y externos. Tanto la red comercial como los servicios centrales deben estructurarse de forma que busquen una mayor aportación de valor mejorando la eficiencia y la calidad de servicio al cliente final. No podemos olvidar el papel tan importante que juega el Desarrollo Profesional en la motivación de las personas. Tener retos y perspectiva de futuro favorece el compromiso y esto redundará en la satisfacción de la plantilla, lo que afecta positivamente a los resultados del negocio.

P.- ¿CUÁL ES EL MOTIVO POR EL QUE SE PONE EN MARCHA UN PROYECTO DE GESTIÓN DEL TALENTO EN CAJASOL?



Jesús Téllez, subdirector general de RR.HH. de Cajasol.

Las personas son el motor del servicio de la entidad. Los integrantes de la plantilla de Cajasol son muy importantes en el proyecto de éxito de Recursos Humanos a través de su vinculación y su actitud de servicio. El talento reside en las personas, que son las que deciden ponerlo al servicio de la organización. Es nuestro deber activar los mecanismos necesarios para detectar a las personas que lo tienen y motivarlas para que lo pongan en práctica en el desempeño de sus funciones. En esta visión se enmarca la puesta en marcha de este nuevo proyecto.

P.- ¿QUÉ PAPEL JUEGA EL MAPA DE TALENTO ELABORADO EN EL PROCESO GLOBAL DE GESTIÓN DEL TALENTO DE LA ENTIDAD?

Conocer el posicionamiento profesional de cada uno de nuestros empleados y empleadas es primordial para gestionar los equipos de trabajo. Esta información, sumada a otras fuentes como son las que proporcionan sus superiores inmediatos y los resultados profesionales, favorece la toma de decisiones y el apoyo profesional y de formación que se le puede aportar a la persona. El Mapa del Talento, permite elaborar una “foto” de las actitudes, aptitudes y expectativas de las personas, así como de sus posibilidades de mejora en el desarrollo de su actividad profesional diaria. Esta información nos ayuda a trabajar en una doble vertiente, la de dotar al empleado o empleada de la formación necesaria para el desempeño de su puesto y la de conocer su perfil profesional.

P.- ¿QUÉ ACCIONES ESTÁ PREVISTO LLEVAR A CABO EN LA SEGUNDA FASE DE ESTE PROYECTO?

Nuestra intención es ampliar los colectivos sobre los que trabajar, hasta llegar a toda la plantilla. Después de haber cubierto la primera fase con unas 230 entrevistas,

estamos iniciando la siguiente con los directores y directoras de oficinas que supondrán aproximadamente 750 entrevistas. De forma paralela, analizaremos la información obtenida con el fin de realizar un feedback con las personas que han participado. Este contraste de la información nos permitirá aumentar la calidad de los resultados, en tanto que los entrevistados se identifiquen con los perfiles y las necesidades detectadas en cada momento.

Con la información analizada, se procederá a poner en marcha una serie de iniciativas que contemplarán la elaboración de programas formativos y de desarrollo, así como el estudio de la adecuación de las necesidades e inquietudes expuestas por el entrevistado. Todo ello con la intención de poner en valor las capacidades detectadas, para que el empleado o empleada ponga al servicio de la entidad sus aptitudes profesionales, obteniendo con ello no solo la mayor satis-

facción laboral sino una mayor eficiencia en el trabajo diario.

P.- ¿QUÉ SUBYACE EN ESTE PROCESO DE CAMBIO EN LA FORMA DE GESTIONAR LOS RR.HH. DE LA ENTIDAD, UNA MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA, UNA MEJORA DE LA EFICACIA, UN MEJOR SERVICIO AL CLIENTE?

La Gestión del Talento nos permite trabajar con un perfil global de la persona. Esto nos ayuda a adecuar las necesidades de la organización en cuanto a resultados, con las expectativas profesionales de la persona. En la medida en que se pueda establecer una conexión entre las inquietudes personales y profesionales de los empleados con los objetivos de la entidad lograremos mayor satisfacción de éstos junto con una mejora de la eficacia, lo que redundaría en un servicio de calidad al cliente. ▲

José Ramón Bécares, consejero delegado de **Dopp Consultores**

“Difícilmente se pueden **gestionar** las organizaciones **sin conocer a las personas** que las conforman”

P.- ¿CUÁL ES EL PAPEL QUE HA JUGADO LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL PLAN DE MODERNIZACIÓN DE LA ENTIDAD?

La Gestión de los Recursos humanos es una de las claves del cambio que implica un Plan de Modernización. En toda organización se tienen que dar cambios y estos gravitan en uno u otro momento o fase en los recursos humanos. Por tanto su adecuada sensibilización, receptividad y predisposición suponen claros facilitadores, mientras que la incertidumbre, su reticencia y resistencia supone un serio obstáculo en este tipo de procesos. Para Dopp, el proceso de comunicación interna, previo, durante y posterior al desarrollo del proyecto, es uno de los aspectos claves del éxito.

P.- ¿LA PARTICIPACIÓN DE DOPP SE HA LIMITADO A LA PARTE OPERATIVA Y DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO O HA INTERVENIDO EN EL DISEÑO DE LAS DEL PLAN?

Desde los inicios hemos participado no solo en la planificación del proyecto. Tanto en la conceptualización del proyecto como en la planificación del mismo, su desarrollo e implementación como en la definición de los parámetros que han servido para el desarrollo de la herramienta informática que lo soporta, adaptada ésta a las particularidades de Cajasol. Nuestro conocimiento de la entidad ha facilitado un trabajo realizado desde sus inicios en equipo y colaboración estrecha con el Departamento de Recursos Humanos, siempre apoyados desde el más



José Ramón Bécares, consejero delegado de Dopp Consultores.

alto nivel institucional y de dirección de la Entidad.

P.- ¿LA ELABORACIÓN DEL MAPA DE TALENTO ES UN PRIMER PASO O ES UN INSTRUMENTO DE GESTIÓN? ¿CUÁL ES EL SIGUIENTE PASO?

Es un primer paso y es a la vez una herramienta de gestión. Difícilmente se pueden gestionar las organizaciones sin conocer a las personas que las conforman.

Por un lado, para gestionar es preciso conocer los recursos que hay que gestionar. Pero su conocimiento no es más que el primer paso para el establecimiento de criterios, decisiones y planes en relación a las características, necesidades, expectativas y requerimientos de y sobre las personas. Una vez se dispone de ese conocimiento sobre las personas, que constituye el Mapa del Talento, hay que actuar en consecuencia planteando intervenciones y programas que ayuden a mejorar la adecuación de las personas a sus funciones o a desarrollar sus competencias en respuesta a su potencial y a las necesidades futuras de la organización.

P.- LAS CONCLUSIONES DEL PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO SE

HAN TRADUCIDO EN UN PRONÓSTICO DE EVOLUCIÓN. ¿HASTA QUÉ PUNTO SE PUEDE CONSIDERAR PREDICTIVO ESTE PRONÓSTICO? ¿QUÉ ACCIONES SE PIENSA DESARROLLAR COMO CONSECUENCIA DEL MISMO?

La combinación de diferentes técnicas, una metodología de análisis y correlación de información, bajo una sistemática significativa, todo ello basado en un modelo deducido de un amplio bagaje en el análisis psicoprofesional y en la gestión de personas, además de la expertise de los responsables de aplicar las técnicas y seguir el modelo, en miles de casos, confieren a la identificación del talento una alta capacidad predictiva, resultando un pronóstico de gran fiabilidad para orientar la gestión y el desarrollo de los profesionales.

Normalmente, como consecuencia de una identificación del talento se pueden plantear diversas intervenciones de mejora o desarrollo a través de:

- Aclarar con los profesionales su situación, circunstancias, desempeño, expectativas, etc., cualquier tipo de variable motivacional que pueda estar generando o llegar a generar insatisfacciones y por tanto, afectando al desempeño y al rendimiento actuales.
- Identificar necesidades de cambio de contexto, de contenido funcional, de amplitud de responsabilidades o de movilidad, como vías de mejorar la satisfacción, la motivación o el aprovechamiento, en general, del perfil del profesional.
- Identificar y planificar necesidades de formación en materia operativa-procedimental, técnica o de habilidades, tanto para responder a los requerimientos de sus actuales funciones como para adaptarse a nuevos retos o destinos.
- Identificar perfiles de alto potencial y disponibilidad, que requieran un tratamiento más individualizado de orientación, entrenamiento, desarrollo, etc. con el fin de responder a su potencial de crecimiento, contribuir a su retención y, preparar anticipar con ello las necesidades que en materia de cobertura de nuevas funciones o relevos, vaya a precisar la organización a corto, medio y largo plazo. ▲

Transformamos sus retos de RRHH en verdaderos éxitos



Son muchos los desafíos a los que se enfrenta una empresa en la gestión de las personas: diversidad, flexibilidad, movilidad, globalización...

Meta4, compañía especializada y pionera en software de RRHH, entiende estos retos y ofrece las soluciones más avanzadas para la gestión del talento.

Meta4: los expertos en Software de RRHH.

Más de 1200 clientes | Soluciones presentes en más de 100 países | Más de 15 millones de empleados gestionados

www.meta4.com

meta4!

Human is Capital!