

Material Imprimible

Curso Work engagement

Módulo Ciclo de carrera

Contenidos:

- Ciclo de desarrollo de carrera
- Matriz Nine Box
- Evaluación de desempeño y su adaptación al nuevo contexto

Ciclo de desarrollo de carrera

El desarrollo profesional es un proceso continuo que involucra la adquisición de habilidades, conocimientos y experiencias para enriquecer las perspectivas de carrera. Es un camino personalizado que cada individuo recorre, basado en sus aspiraciones y capacidades.

Paralelamente, la socialización organizacional es el proceso mediante el que los individuos aprenden y se adaptan a los valores, normas y expectativas de una organización. Aquí, el enfoque no es sólo individual, sino colectivo, centrado en cómo el individuo se integra y contribuye al ecosistema organizacional.

En el corazón de estos procesos se encuentran los equipos de trabajo. Son en estos microentornos donde se materializa la socialización organizacional.

Los equipos funcionan como incubadoras de aprendizaje y adaptación, donde los individuos enfrentan desafíos y absorben la cultura organizacional. La colaboración y el intercambio de conocimientos dentro de los equipos facilitan una especie de simbiosis, donde el crecimiento individual alimenta y es alimentado por el éxito colectivo.

Seguramente alguna vez viste esas formaciones de pájaros que vuelan juntos; como los estorninos, que dibujan patrones impresionantes en el aire, o los gansos, grullas y cigüeñas, que avanzan en una formación en 'V'. A nosotros no solo nos fascinan, sino que además nos hacen pensar mucho en las organizaciones y sus equipos.

¿Sabes por qué lo hacen? Simple, para lograr mejores resultados. Cuando los pájaros vuelan juntos mejoran significativamente su aerodinámica, aumentando en más del 70% su eficiencia en el vuelo. Esta táctica les permite volar más rápido y con menos esfuerzo, reduciendo la resistencia del aire. Algo parecido pasa cuando las personas colaboran con un enfoque común, aumentando la eficiencia para alcanzar objetivos más ambiciosos con menos esfuerzo individual.

Por otro lado, en la formación de vuelo, el liderazgo es compartido y dinámico. Cuando el líder se cansa, se une al resto del grupo, y otro ocupa su lugar. Este sistema rotativo demuestra la importancia de apoyarse mutuamente y de reconocer que todos tienen un papel crucial que desempeñar. En un equipo de trabajo, esto se traduce en un liderazgo flexible, donde los roles pueden adaptarse según las necesidades y las fortalezas de cada miembro.

Conversamos sobre esto cuando hablamos de los equipos que enamoran, pero creemos que es clave volver sobre este concepto en nuestro módulo final, ya que es un concepto muy simple, pero que muchas veces en esa simpleza también olvidamos.

Cada ave tiene su propia historia y motivaciones, y todas comparten un destino común en su viaje. En un equipo, esta unidad de propósito es fundamental. Cada miembro puede tener sus motivaciones personales, pero es el objetivo compartido el que los une en un esfuerzo colectivo.

Algo muy importante es que en la comunidad de las aves, cuando un líder se retira temporalmente, el grupo continúa su viaje sin reproches, sabiendo que otro asumirá el liderazgo. Este principio de apoyo continuo y adaptabilidad es vital en cualquier comunidad o equipo. Los miembros se apoyan y se alientan mutuamente, compartiendo conocimientos, habilidades y experiencias.

Asimismo, cada acción individual suma al bienestar del grupo. Los éxitos, aunque sean personales, se celebran colectivamente, fortaleciendo el sentido de pertenencia y comunidad. En un equipo, esta práctica fomenta un ambiente de colaboración y apoyo, donde el éxito de uno es el éxito de todos.

La naturaleza nos enseña que un viaje compartido es más enriquecedor y llevadero. En nuestras vidas, buscamos comunidades que nos inspiren y apoyen en la búsqueda de nuestro propósito. Al igual que las aves, al unir nuestras fuerzas y compartir nuestras experiencias, hacemos que el viaje sea más gratificante y significativo. ¿Qué tanto se parece tu equipo a una bandada de pájaros?

Es esencial reconocer la importancia del desarrollo de carrera, no solo como un proceso lineal de avance profesional, sino como un paso hacia la maestría, una idea central en la teoría de motivación de Daniel Pink.

Hemos visto que Pink identifica tres elementos fundamentales que impulsan la motivación intrínseca: autonomía, maestría y propósito.

La maestría, en particular, es un componente crucial en el desarrollo de la carrera, ya que implica un compromiso constante con el aprendizaje y la mejora personal. Esta búsqueda de la maestría no solo beneficia al empleado en términos de desarrollo personal y profesional, sino que también aporta valor significativo a la organización.

El ciclo de desarrollo de carrera abarca varias etapas: exploración, establecimiento, mantenimiento, declive o renovación, cada una con sus propios desafíos y oportunidades para alcanzar esta maestría. Exploraremos en detalle cada una de estas, considerando su impacto en el *engagement* y la motivación de los empleados, y cómo se pueden aplicar estrategias efectivas para fomentar el crecimiento continuo y el logro de la maestría en cada fase.

La etapa de la **exploración** es crítica, ya que sienta las bases para el futuro profesional de un individuo. Donald Super enfatiza la relevancia de esta fase en el desarrollo de la identidad profesional, argumentando que es un período donde los individuos empiezan a formar sus concepciones sobre el trabajo y su lugar en él.

Según Super, esta etapa no solo es fundamental para la elección inicial de carrera, sino también para el desarrollo continuo de la identidad profesional a lo largo de la vida.

Donald Super fue un psicólogo y teórico del desarrollo de la carrera cuyas contribuciones tuvieron un impacto significativo en el campo de la orientación vocacional y la psicología del desarrollo de la carrera. Nacido en 1910 y fallecido en 1994, Super es conocido por su teoría del desarrollo de la carrera, la cual propuso un enfoque más holístico y evolutivo en comparación con las teorías de la elección vocacional previas.

La principal innovación de su teoría es que introdujo la idea de que el desarrollo de la carrera es un proceso que se extiende a lo largo de toda la vida, en lugar de ser una elección única o estática.

Su teoría enfatiza que las preferencias y habilidades de las personas, así como sus situaciones de vida, cambian con el tiempo, y que estas variables interactúan para moldear la carrera de un individuo.

Super describió las cinco etapas en el desarrollo de la carrera que mencionamos: crecimiento, exploración, establecimiento, mantenimiento y declinación. Estas etapas corresponden a diferentes periodos de la vida, desde la infancia hasta la jubilación, y cada una posee sus propios desafíos y tareas de desarrollo.

Asimismo propuso el modelo del “arcoíris” para describir cómo varios roles en la vida, como estudiante, trabajador, pareja, padre, etc., interactúan y afectan el desarrollo de la carrera. Este modelo subraya que la carrera de una persona no puede ser vista en aislamiento de otros aspectos de su vida.

Otro aspecto central de la teoría de Super es la idea de que el desarrollo de la carrera es un reflejo del autoconcepto de una persona. Según él, a medida que las personas desarrollan y cambian su autoconcepto, también lo hacen sus preferencias y enfoques hacia la carrera. Esta visión pone de relieve la importancia de entenderse a uno mismo en el proceso de toma de decisiones profesionales.

Además se destaca la importancia de la flexibilidad y adaptabilidad en el desarrollo de la carrera, reconociendo que en un mundo en constante cambio, las trayectorias de carrera lineales y predecibles se han vuelto menos comunes. De esta manera promovió la idea

de que la preparación para el cambio y la reinención son esenciales en la gestión de la carrera.

Las teorías y modelos de Donald Super influyeron enormemente en cómo entendemos y abordamos el desarrollo de la carrera en el ámbito de la orientación profesional y la gestión de recursos humanos. Su enfoque de toda la vida y su énfasis en el autoconcepto y la adaptabilidad continúan siendo relevantes en el mundo moderno del trabajo.

En esta primera etapa de exploración se tornan claves algunas actividades, como las prácticas profesionales. Estas son una excelente oportunidad para que las personas obtengan experiencia práctica en un entorno de trabajo real. Además, estas experiencias ayudan a entender mejor las preferencias profesionales y competencias.

Otra de las figuras importantes en esta teoría fue John Holland, con su teoría de tipos de personalidad y entornos laborales, en la que sugiere que las personas son más satisfechas y productivas cuando encuentran un entorno laboral que coincide con su tipo de personalidad. Esto resalta la importancia del asesoramiento vocacional para alinear las preferencias individuales con las oportunidades profesionales.

Es aquí donde el rol de los selectores y áreas de Recursos Humanos se torna crucial al convertirse en las personas que pueden facilitar oportunidades para la exploración de carrera dentro de la organización. Esto puede incluir programas de pasantías, oportunidades de rotación de roles, y herramientas de evaluación de habilidades. Además, fomentar una cultura que apoye el asesoramiento y desarrollo profesional continuo es esencial para ayudar a los empleados a alcanzar su máximo potencial.

Podemos ver cómo la fase de exploración es un período crítico en el desarrollo de carrera que requiere atención y recursos adecuados. Al apoyar a los individuos en esta etapa, las organizaciones pueden ayudar a construir una fuerza laboral más comprometida, competente y satisfecha.

El *engagement* puede ser bajo debido a la incertidumbre y la falta de experiencia. La motivación, sin embargo, está impulsada por el deseo de aprender y crecer, en línea con la teoría de la autodeterminación de Ryan y Deci.

Según Ryan y Deci, la motivación intrínseca se deriva de la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación.

En el contexto del trabajo, estas necesidades se manifiestan de la siguiente manera:

- La autonomía tiene que ver con la necesidad de sentirse en control de sus propias acciones y decisiones. Los empleados quieren tener un sentido de voluntad y elección en sus tareas y proyectos.
- La competencia está vinculada con la necesidad de sentirse capaz y eficaz en lo que hacen. Esto está directamente relacionado con el deseo de aprender y mejorar, lo que es especialmente relevante para aquellos que carecen de experiencia.
- La relación tiene que ver con la necesidad de sentirse conectado y tener relaciones significativas con otros. Esto puede ser vital para los empleados que enfrentan incertidumbre, ya que el apoyo de colegas y supervisores puede ser una fuente importante de motivación dado que si bien la incertidumbre y la falta de experiencia pueden ser desafiantes, también representan oportunidades para el crecimiento y el desarrollo. Comprender y aplicar principios como los de la teoría de la autodeterminación puede ayudar significativamente a mejorar tanto el *engagement* como la motivación de los empleados.

Bien. Continuando con el ciclo de desarrollo profesional encontramos la etapa de **establecimiento**. Esta etapa es fundamental para construir una carrera y reputación profesional, y para el desarrollo de habilidades específicas.

El psicólogo suizo Edgar Schein destaca la importancia de asignar proyectos desafiantes, ofrecer mentoría y capacitaciones.

Esta es la fase en la que los individuos empiezan a dejar su huella en su campo de trabajo. Es un período para traducir la educación, habilidades y experiencia previa en logros y reconocimientos profesionales concretos. Los empleados suelen buscar roles que les ofrezcan estabilidad y la oportunidad de demostrar y mejorar sus habilidades.

La construcción de una red profesional sólida y una buena reputación en la industria se vuelve crucial. Esto implica no solo ser competente en el trabajo, sino también ser reconocido por colegas, superiores y la industria en general. En esta etapa el reconocimiento dentro y fuera de la organización suelen jugar un rol muy importante.

La reputación se construye a través de la calidad del trabajo, la fiabilidad, la ética profesional y, muchas veces, la contribución a la comunidad profesional más amplia. Es un momento para perfeccionar habilidades específicas y adquirir nuevas competencias.

Esto puede incluir habilidades técnicas específicas del trabajo, así como habilidades blandas como liderazgo, comunicación y gestión del tiempo.

Edgar Schein, en su obra “Career Dynamics”, enfatiza la importancia de asignar proyectos que desafíen a los empleados. Estos proyectos no solo permiten a los empleados aplicar y expandir sus habilidades, sino que también les proporcionan oportunidades para destacarse y construir su reputación.

Schein explora la idea de la carrera no sólo como una secuencia de puestos ocupados a lo largo del tiempo, sino también como un conjunto de experiencias y aprendizajes que forman la identidad profesional de una persona.

Uno de los conceptos más significativos de Schein es el de las “anclas de carrera”. Estas anclas representan los valores y motivaciones subyacentes que guían las decisiones de carrera de una persona. Por eso, identificarlas ayuda a los individuos a tomar decisiones más informadas y satisfactorias sobre su trayectoria profesional.

Schein describe varias etapas por las que pasan los individuos a lo largo de su vida laboral, incluyendo la exploración, el establecimiento, el mantenimiento y la disminución. Cada etapa presenta desafíos y oportunidades únicos.

El autor examina la interacción entre la carrera individual y la cultura organizacional, y aborda cómo las personas se adaptan a las organizaciones y cómo las organizaciones pueden ser diseñadas para apoyar mejor el desarrollo de la carrera de sus empleados. También se enfoca en cómo los cambios en el entorno laboral, como las nuevas tecnologías o las transformaciones del mercado, afectan las carreras individuales. Una vez más el rol de los líderes aparece como una clave para el *engagement*.

En su libro también aborda temas relacionados con la diversidad en el lugar de trabajo, incluyendo cómo factores como género, edad y cultura afectan las experiencias y oportunidades de carrera.

Es así como podemos ver que los proyectos desafiantes fomentan el aprendizaje y el desarrollo profesional, y pueden ayudar a los empleados a descubrir y cultivar intereses profesionales específicos.

De igual manera, en esta etapa la mentoría es un recurso invaluable, ya que un mentor puede proporcionar orientación, apoyo y retroalimentación, además de ayudar en la construcción de una red profesional. Tengamos en cuenta que un buen mentor no solo comparte conocimientos y experiencias, sino que también ayuda a navegar la política organizacional y a identificar oportunidades de crecimiento.

Algo que no es menor es que los programas de mentoría desarrollados al interno de la organización suelen ser un gran recurso para cimentar en el *engagement* tanto de mentores como de *mentees*.

Identificar y proporcionar oportunidades de desarrollo y proyectos desafiantes que se alineen con los intereses y objetivos de carrera de los empleados es uno de los grandes desafíos que tanto líderes como áreas de Recursos Humanos deben asumir para acompañar a la fidelización del talento.

En resumen, la etapa de establecimiento es un período dinámico y formativo en la carrera profesional de un individuo. Como expertos en recursos humanos debemos estar comprometidos con el apoyo activo a los empleados a través de estrategias bien planificadas y recursos efectivos para asegurar su desarrollo exitoso y continuo en esta etapa crucial.

Sabemos que el *engagement* aumenta a medida que el individuo se siente más competente y valioso. La motivación es alta y se centra en el logro y el reconocimiento, alineándose con la jerarquía de necesidades de Maslow que hemos visto en los módulos iniciales del curso.

Continuando con el ciclo de desarrollo de carrera llegamos a la etapa de **mantenimiento**. En ella, el objetivo es mantener habilidades relevantes y adaptarse a los cambios. Según Levinson, la formación continua y la adaptación a nuevas tecnologías y métodos son esenciales.

Esta etapa, que generalmente ocurre a mitad del ciclo laboral, es un período donde el enfoque se desplaza de la ambición agresiva hacia la consolidación de logros. Es un momento para fortalecer y refinar las habilidades existentes, así como para adaptarse a los cambios del entorno laboral.

La formación continua es un pilar en esta etapa. La industria y las tecnologías evolucionan constantemente, y lo que una vez fue una habilidad de vanguardia puede volverse obsoleta rápidamente. Por eso, la educación continua, ya sea a través de cursos formales, seminarios web, talleres o autoaprendizaje, son herramientas claves en esta etapa.

La adaptación a nuevas tecnologías y métodos de trabajo no es solo una cuestión de aprender a usar nuevas herramientas, sino también de entender y adaptarse a las nuevas formas de pensar y organizar el trabajo que estas herramientas traen consigo.

Además de las habilidades técnicas, las habilidades blandas o “*soft skills*” son cruciales en esta etapa. Habilidades como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la adaptabilidad son esenciales en esta fase, donde muchas veces un talento está camino a convertirse en una estrella dentro de nuestra organización.

Un gran desafío en esta etapa es lograr un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. Muchas veces las organizaciones se olvidan de este punto y es justamente el que termina haciendo que las personas poco a poco se vayan distanciando de la organización y finalmente decidan irse.

Esta etapa también es ideal para pensar en la planificación de la sucesión y el *mentoring*. Compartir conocimientos y experiencias con colegas más jóvenes o menos experimentados no solo ayuda a asegurar el futuro de la organización, sino que también puede ser una fuente de satisfacción personal para los colaboradores y de esta manera sostener su *engagement*.

Asimismo es fundamental realizar evaluaciones periódicas de la trayectoria profesional. Estas evaluaciones deben enfocarse en identificar áreas de mejora y reajustar objetivos para alinearlos con las aspiraciones personales y las demandas del mercado.

En resumen, la etapa de mantenimiento en el desarrollo de carrera es una fase de reflexión, adaptación y refinamiento. Requiere un enfoque equilibrado en el desarrollo de habilidades técnicas y blandas, la adaptación a nuevas tecnologías, el *networking*, el bienestar personal y la preparación para el futuro. Este enfoque integral garantiza no solo el éxito continuado en la carrera profesional, sino también la satisfacción y el equilibrio en la vida personal.

Sabemos que el *engagement* puede disminuir si no hay nuevos desafíos. La motivación se enfoca en la necesidad de sentirse útil y actualizado, como indica Herzberg en su teoría de la motivación.

La Teoría de la Motivación-Higiene de Frederick Herzberg, también conocida como la Teoría de los Dos Factores, fue desarrollada en 1959. La misma revolucionó la comprensión de la motivación en el lugar de trabajo y sigue siendo influyente en la gestión contemporánea.

Frederick Herzberg fue un psicólogo y profesor universitario estadounidense, que desarrolló su teoría basándose en una investigación realizada con empleados que preguntaba qué aspectos de su trabajo los hacían sentirse excepcionalmente buenos o malos. La particularidad de su enfoque estaba en su concentración en el ambiente laboral y cómo este influía en la satisfacción del empleado.

Su teoría se divide en dos categorías fundamentales: los factores de higiene y los factores de motivación.

Los factores de higiene no motivan por sí mismos, pero su ausencia puede crear insatisfacción. Incluye elementos como las condiciones de trabajo, el salario, la seguridad laboral, las políticas de la empresa, la calidad de la supervisión, y las relaciones interpersonales. Según Herzberg, mejorar estos factores podría prevenir la insatisfacción, pero no necesariamente aumentar la satisfacción o la motivación.

Seguramente al conversar con las personas cotidianamente dentro de tu organización pueden ver con claridad cómo esto sucede, ya que por ejemplo el dar un aumento o brindar condiciones mínimas de seguridad laboral no necesariamente causa un impacto directo en la motivación, pero cuando estos no están presentes, sí podemos escuchar las quejas y observar cómo repercute en el *engagement* de las personas.

Por su lado, los factores motivadores son aquellos que verdaderamente impulsan a los empleados a un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral. Incluyen aspectos como el reconocimiento, la responsabilidad, el trabajo en sí, el logro y el crecimiento profesional. Según Herzberg, estos factores son los que conducen a una motivación genuina.

La teoría de Herzberg pone de relieve la importancia de diseñar entornos que sean intrínsecamente enriquecedores y desafiantes para motivar a los empleados. Además, deja en claro que mejorar los factores de higiene puede ser condición necesaria para evitar la insatisfacción, pero no suficiente para motivar a los empleados.

Aunque la teoría de Herzberg fue innovadora, también fue criticada. Algunos críticos dicen que esta distinción entre factores de higiene y motivadores no siempre es clara y que algunos factores pueden pertenecer a ambas categorías. Además, la teoría no tiene en cuenta las diferencias individuales respecto de la motivación, ya que, como vimos, lo que motiva a una persona puede no ser lo mismo que motiva a otra.

La última etapa del ciclo de carrera, que se puede caracterizar como “**declive o renovación**”, es un período crucial que presenta desafíos y oportunidades únicos para los profesionales. Erik Erikson, en su teoría del desarrollo psicosocial, describe esta etapa como una fase de reflexión y transición.

En esta etapa, los profesionales la mayoría de las veces comienzan a reevaluar su carrera y vida. Pueden cuestionar no solo su rol actual en la organización, sino también su legado y contribución. Esta reflexión conduce a una redefinición de roles, donde las personas pueden optar por cambiar de un enfoque centrado en el logro a uno más enfocado en el significado y la satisfacción personal.

Para algunos, esto puede significar una transición a roles menos exigentes. Esta decisión puede ser impulsada por el deseo de un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, o por el reconocimiento de que es hora de reducir la intensidad laboral. Los roles menos exigentes no significan necesariamente menos importantes; muchas veces ofrecen una oportunidad para que los individuos apliquen su experiencia en un contexto menos estresante.

En esta etapa algunas personas pueden decidir buscar nuevos desafíos en lugar de quedarse en lo que ya conocen. Esto puede incluir cambiar de carrera, iniciar un emprendimiento, o dedicarse a actividades que siempre quisieron explorar. Esta búsqueda puede ser una fuente poderosa de satisfacción personal y motivación.

En resumen, la etapa de declive o renovación en el ciclo de carrera es un tiempo de significativa introspección y decisión, y ofrece oportunidades para redefinir roles, contribuir a través de la mentoría, buscar nuevos desafíos o prepararse para nuevas etapas.

Cada persona enfrenta esta etapa de manera diferente, y un enfoque personalizado y comprensivo por parte de los profesionales de recursos humanos puede facilitar una transición exitosa y satisfactoria.

El grado de *engagement* depende de cómo se maneje la transición. La motivación puede oscilar entre buscar un nuevo logro significativo o buscar una nueva posición en otra organización.

Como habrán visto, cada una de las etapas del ciclo de desarrollo de carrera tiene sus particularidades, y lo que debemos tener claro es que las personas van avanzando a su propio ritmo dentro de este ciclo; por ello es clave reconocer dónde se encuentra cada persona para poder acompañar su desarrollo.

Matriz Nine Box

Anteriormente conversamos en profundidad sobre el ciclo de desarrollo de carrera, y algo que tenemos que tener en cuenta es que estos ciclos son cada vez menos lineales.

Aún estamos demasiado acostumbrados a que las personas tengan un único ciclo laboral, pero cada vez queda más claro que a lo largo de su vida las personas atravesarán por lo menos 5 ciclos laborales distintos. Es por ello que comprender el **ciclo de desarrollo de carrera** desde la perspectiva de la maestría de Daniel Pink y sus implicaciones en el *engagement* y la motivación laboral es crucial para cualquier profesional de recursos humanos.

Este enfoque permite diseñar políticas y prácticas que respalden el crecimiento profesional de los empleados en cada etapa de su carrera, contribuyendo a un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Herramientas avanzadas como la Matriz de Talento 9 box, en el contexto actual no solo enriquecen nuestra comprensión del capital humano en las organizaciones, sino que también permiten una gestión más efectiva y estratégica del mismo como recurso clave para acompañar el desarrollo de carrera y la gestión del talento.

La gestión del talento, como campo de estudio y práctica, comenzó a tomar forma en la primera mitad del siglo XX. En esta época, el enfoque estaba más en la eficiencia y la ergonomía laboral, influenciado por el movimiento de la administración científica de Taylor. Los primeros métodos incluían evaluaciones de desempeño simplistas y análisis de tareas.

Durante las décadas de 1960 y 1970, con el nacimiento del desarrollo organizacional, las herramientas de gestión de talento empezaron a evolucionar. En esta época la atención se centró en el potencial de los empleados, no solo en su desempeño actual. Los modelos de evaluación empezaron a incorporar aspectos como el potencial de liderazgo y la planificación de la sucesión.

Con la llegada de la era digital y la informática en los años 80 y 90, las herramientas de gestión del talento se volvieron más sofisticadas. Los sistemas de información de recursos humanos permitieron un análisis más profundo y una gestión más eficiente de los datos del personal.

En el siglo XXI, la analítica de talento tomó un papel protagonista. Las herramientas modernas, como la Matriz de Talento 9 box, combinan evaluaciones cualitativas y cuantitativas, ofreciendo una visión integral del potencial y el desempeño de los empleados. Estas herramientas permiten predecir tendencias, identificar necesidades de desarrollo y planificar estrategias de retención y promoción de talento.

A lo largo de los módulos hemos conversado muy profundamente sobre el contexto laboral actual, y podemos decir que una de sus mayores características es sin duda su rapidez y cambio constante, lo que hace muy necesaria la gestión efectiva del talento.

Es clave contar con herramientas que permitan:

- Identificar y desarrollar líderes potenciales, ya que preparar a la próxima generación de líderes es vital para la sostenibilidad de cualquier empresa.
- Mejorar el compromiso y la satisfacción de los empleados, dado que al entender mejor las capacidades y aspiraciones de los empleados, las organizaciones pueden mejorar la satisfacción laboral y la retención de talento.
- Tomar decisiones basadas en datos, puesto que estas herramientas ofrecen datos empíricos que pueden guiar decisiones estratégicas en recursos humanos.

En resumen, las herramientas de gestión de talento evolucionaron de ser simples métodos de evaluación a sistemas sofisticados que ofrecen una visión integral del capital humano. Su aplicación correcta no solo mejora la gestión del talento, sino que también impulsa el éxito organizacional a largo plazo. El mayor objetivo de este tipo de herramientas debería ser la creación y acompañamiento de un plan de carrera.

En el ámbito del crecimiento y desarrollo profesional, es fundamental reconocer que estos son aspectos intrínsecos al ser humano. Como hemos explorado en este curso, el concepto de “flow”, o estado de fluidez y máxima productividad, es un estado que las organizaciones deben fomentar activamente.

Gabriela Segovia Lara, experta en Gestión del Desempeño y Work Engagement, destaca: “Quien no encuentra oportunidades para crecer y desarrollarse dentro de nuestra organización inevitablemente buscará estas oportunidades en otro lugar.”

Esta afirmación resalta la importancia crítica de crear un entorno laboral que no solo reconozca, sino que también nutra y desarrolle el potencial inherente de cada empleado. Al hacerlo, no solo fidelizamos talento valioso, sino que también fomentamos una cultura de mejora continua y compromiso que es beneficiosa tanto para los individuos como para la organización en su conjunto.

Por dicho motivo podemos decir que la creación de un plan de carrera profesional es una herramienta fundamental en la gestión de recursos humanos.

Aunque este concepto ha ganado terreno en la práctica global, en España, según el informe de ICD de 2019, solo un pequeño porcentaje de empresas apuesta por el talento interno para puestos de alta responsabilidad. Esta situación resalta la necesidad de que

las organizaciones adopten estrategias más efectivas para el desarrollo de sus empleados.

Una buena pregunta que en esta instancia pueden realizar al interno de su organización es ¿cómo se está acompañando el desarrollo profesional de sus colaboradores?

Para poder generar un plan de carrera el primer paso en la planificación es la evaluación exhaustiva del talento existente. Esto implica no solo identificar las fortalezas y áreas de mejora de los empleados, sino también entender sus aspiraciones y expectativas.

Comprender el clima laboral es crucial, y las encuestas de clima pueden generar *insights* valiosos sobre las percepciones y el bienestar de los empleados, facilitando un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

Luego de la recopilación y análisis de datos, es esencial definir objetivos claros y alcanzables para el plan de carrera. John Doerr, inversionista en empresas tecnológicas y autor de “Mide lo que importa”, dice que los equipos realmente transformadores combinan sus ambiciones con la pasión y con el propósito, y así desarrollan un sentido claro y contundente del porqué.

Estos objetivos deben ser desafiantes pero realistas, orientados a maximizar el potencial de los empleados y alinearlos con las metas estratégicas de la empresa.

La metodología de OKRs puede ayudar a definir estos objetivos. Se trata de una metodología que facilita el logro de metas al enfocarse en definir expectativas realistas y objetivos claros. Esta herramienta busca transformar la filosofía corporativa, promoviendo acciones enfocadas no solo en hacer lo mejor posible, sino en alcanzar los resultados específicos que la organización necesita.

La clave del éxito con OKRs radica en la conexión entre los objetivos individuales de los empleados y la misión global de la empresa. Al alinear estas metas, se logran resultados cuantificables y significativos para la organización. Cada empleado tiene un rol importante, y su contribución es esencial para el éxito colectivo.

Comparando OKRs con otras metodologías como los objetivos SMART o los KPIs, encontramos diferencias fundamentales. Mientras que todas se centran en objetivos y resultados medibles, su estructura y enfoque varían.

Los objetivos SMART, por ejemplo, son un criterio para definir metas que deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales. Esta estructura ayuda a clarificar y prever los objetivos, pero se limita a ser un método de organización. Por

ejemplo, un objetivo SMART podría ser incrementar el compromiso de los empleados en un 50% en 6 meses.

En resumen, OKRs se destaca por su enfoque en conectar los objetivos individuales con los corporativos, logrando así un impacto más profundo y medible en la organización.

Veamos un ejemplo concreto:

- El objetivo trimestral, es decir, lo que queremos lograr, es incrementar el compromiso de los empleados
- Los resultados claves, o sea, cómo vamos a saber que funciona, son lograr un índice de satisfacción alto en el 80% de la plantilla en tres meses
- Las acciones claves, es decir, cómo lo vamos a lograr, son asegurar que los clientes de la empresa hagan una retroalimentación bidireccional con un software de evaluaciones; encuestas a los empleados para evaluar el índice de satisfacción con un software de clima laboral; y elaborar un plan de carrera con el objetivo de determinar su futuro laboral con un software de formación.

Estos elementos componen un plan estratégico enfocado en mejorar el compromiso de los empleados a través de un enfoque analítico y tecnológico, utilizando herramientas específicas para medir y fomentar la satisfacción y el desarrollo profesional.

Al diseñar el plan de carrera, es importante considerar la individualidad de cada empleado. Los planes deben ser flexibles y adaptarse a las necesidades y aspiraciones de cada uno, asegurando su relevancia y efectividad. La tecnología, como los sistemas de gestión del aprendizaje, puede facilitar la personalización y seguimiento de estos planes. La implementación debe ser cuidadosamente planificada, considerando la modalidad de formación, ya sea presencial, online, mixta, el calendario de actividades y el presupuesto. La comunicación clara y constante con los empleados es fundamental para asegurar su compromiso y participación.

Un plan de carrera profesional bien ejecutado es un componente crucial en la gestión estratégica del talento. No solo mejora la motivación y la satisfacción de los empleados, sino que también alinea sus objetivos de desarrollo personal con los objetivos estratégicos de la empresa. Al seguir estos pasos y enfocarse en una implementación personalizada y flexible, las empresas pueden maximizar el potencial de su plantilla y asegurar un crecimiento sostenible y exitoso tanto para los individuos como para la organización en su conjunto.

Por otro lado poseer información respecto del mapa del talento de la organización es clave para poder diseñar las estrategias de atracción del mismo, en función de los objetivos organizacionales pero a la vez observando la curva de desarrollo de las personas.

La **Matriz de Talento 9 Cajas**, o Nine Box Grid, es una herramienta esencial en la gestión de recursos humanos para evaluar y desarrollar el talento interno en una organización. Esta matriz de tres por tres clasifica a los empleados según dos ejes críticos: el rendimiento actual, en el eje X, y el potencial futuro, en el eje Y.

Esta matriz se usa para:

- Identificar líderes y talentos emergentes.
- Planificar el desarrollo profesional y las trayectorias de carrera.
- Tomar decisiones informadas sobre promociones, sucesiones y formaciones.
- Optimizar la asignación de recursos para el desarrollo del personal.

Vamos a ver en detalle cada aspecto de esta herramienta, explicando su propósito, funcionamiento y cómo interpretar sus cuadrantes. Como dijimos, los cuadrantes en que se divide la 9 box son:

- Bajo desempeño, bajo potencial: considerar desvinculación
- Bajo desempeño, potencial moderado: dilema
- Bajo desempeño, alto potencial: enigma
- Desempeño moderado, bajo potencial: profesional efectivo
- Desempeño moderado, potencial moderado: profesional clave
- Desempeño moderado, alto potencial: futura estrella
- Alto desempeño, bajo potencial: profesional confiable
- Alto desempeño, potencial moderado: profesional estrella en su área
- Alto desempeño, alto potencial: súper estrella.

Cada cuadrante ayuda a los líderes y a los profesionales de recursos humanos a determinar estrategias de desarrollo, planes de carrera y decisiones de promoción para sus empleados.

Para comprender en detalle veamos un poco más en profundidad cada uno de los cuadrantes y algunas ideas de estrategias para mejorar el *engagement*:

En el cuadrante bajo desempeño, bajo potencial se encuentran los empleados que no logran cumplir con los requisitos básicos de su rol y no muestran signos de potencial para roles futuros.

Las posibles estrategias son las siguientes:

- Antes de considerar la desvinculación, evaluar si existen factores externos afectando su desempeño.
- Ofrecer retroalimentación honesta y clara.
- Si la mejora no es viable, proceder con un proceso de salida respetuoso y profesional.

En el cuadrante bajo desempeño, potencial moderado están los empleados que no cumplen con las expectativas actuales pero tienen cierto potencial para mejorar.

Las posibles estrategias son:

- Identificar barreras para su desempeño y ofrecer formación o mentoría
- Establecer objetivos de desempeño claros y revisar regularmente el progreso

En el cuadrante bajo desempeño, alto potencial están los empleados con alto potencial pero cuyo desempeño actual es bajo, lo que puede ser un signo de desajuste de roles o falta de motivación.

Las posibles estrategias son:

- Revisar la alineación del rol
- Ofrecer nuevos desafíos o proyectos
- Proporcionar oportunidades de desarrollo que se alineen con sus intereses y habilidades.

En el cuadrante desempeño moderado, bajo potencial están los empleados que cumplen de manera confiable con las expectativas de su rol actual pero tienen limitaciones para avanzar más.

Las posibles estrategias son:

- Valorar y reconocer su contribución.

- Ofrecer oportunidades de desarrollo que mejoren su eficiencia y satisfacción en el rol actual.

En desempeño moderado, potencial moderado encontramos empleados sólidos y confiables que tienen la capacidad de asumir más responsabilidades.

Las posibles estrategias son las siguientes:

- Establecer planes de desarrollo personalizados
- Ofrecer retos incrementales.
- Fomentar la participación en proyectos transversales para expandir sus habilidades.

En desempeño moderado, alto potencial encontramos empleados con un gran potencial que aún no han alcanzado su máximo desempeño.

Las posibles estrategias son:

- Proporcionar desafíos y oportunidades de liderazgo, mentoría con líderes senior.
- Acceso a programas de desarrollo de liderazgo.

En el cuadrante alto desempeño, bajo potencial encontramos empleados altamente competentes en su función actual pero con pocas probabilidades de avanzar a roles más complejos.

Las posibles estrategias son:

- Reconocer y recompensar su desempeño.
- Explorar roles de especialización o mentoría
- Mantener su compromiso y satisfacción en el trabajo

En alto desempeño, potencial moderado están los empleados excepcionales en su campo que también pueden asumir mayores responsabilidades.

Las posibles estrategias son:

- Ofrecer oportunidades de liderazgo en su área de especialización.
- Involucrarlos en la toma de decisiones estratégicas.
- Proporcionar reconocimiento continuo

En el cuadrante alto desempeño, alto potencial se hallan los empleados más talentosos, que se destacan en su desempeño y tienen un potencial significativo para roles de liderazgo o responsabilidades avanzadas.

Las posibles estrategias son:

- Desarrollar un claro camino de carrera y sucesión.
- Ofrecer roles de liderazgo desafiantes
- Proporcionar exposición a experiencias diversas y redes de liderazgo *senior*.

Como verán, para cada cuadrante es crucial adoptar un enfoque personalizado que reconozca las necesidades y aspiraciones individuales, al tiempo que se alinea con los objetivos de la organización.

La matriz 9 box proporciona la posibilidad de realizar una evaluación clara y basada en datos del talento interno. Al mismo tiempo ayuda a identificar y preparar a los empleados para roles futuros.

¿Qué les parece si vemos juntos cómo implementar de manera efectiva la Matriz de Talento 9 Cajas? Lo que necesitamos antes que nada es contar con evaluaciones de desempeño sólidas y a su vez definir claramente qué significa “potencial” en el contexto de su organización.

Determinar cómo medir el potencial es muchas veces el mayor desafío, y requiere una evaluación cuidadosa y objetiva del potencial de cada empleado para asumir roles de mayor responsabilidad o complejidad en el futuro.

Para ello podemos utilizar evaluaciones de desempeño anteriores como punto de partida, ya que la idea es observar no solo el cumplimiento de los objetivos actuales, sino también la capacidad de superar las expectativas y asumir responsabilidades adicionales. Asimismo podemos determinar comportamientos y habilidades por puesto y seniority, que indican un alto potencial, como la capacidad para aprender rápidamente, adaptabilidad, iniciativa, liderazgo, y la habilidad para trabajar eficazmente en situaciones de alta presión o incertidumbre.

Otra herramienta que puede servirnos es recolectar retroalimentación de colegas, supervisores y subordinados, puesto que puede proporcionar una visión más completa del potencial del empleado, especialmente en lo que respecta a habilidades interpersonales y de liderazgo.

La recolección de esta información puede realizarse mediante alguna herramienta de evaluación de desempeño 360 o bien mediante entrevistas y conversaciones de desarrollo. Es fundamental conversar directamente con los empleados sobre sus aspiraciones profesionales y su interés en asumir mayores responsabilidades. Esto también puede revelar habilidades y competencias ocultas.

Entender las motivaciones y aspiraciones personales del empleado también es muy importante. Para ello podemos utilizar herramientas como los Motivadores en Movimiento que vimos en el módulo 4, ya que algunos empleados pueden tener un alto potencial pero no el deseo de ascender a roles de alta gerencia en función de sus motivaciones.

A su vez, considerar el potencial del empleado en relación con las necesidades futuras y los planes de sucesión de la organización, puesto que implica evaluar cómo las habilidades y capacidades del empleado se alinean con los roles futuros previstos.

Es importante recordar que la evaluación del potencial debe ser un proceso continuo y dinámico, no un evento único. Además, es crucial asegurarse de que el proceso sea justo y objetivo, y que se base en datos y observaciones concretas en lugar de en percepciones o sesgos personales.

Como podrán ver, la Matriz de Talento 9 Cajas es una herramienta poderosa para maximizar el potencial humano en una organización, ya que permite a los líderes identificar y cultivar talentos emergentes y asegurar que los empleados estén en roles donde puedan contribuir y crecer de manera óptima. Su correcta implementación puede transformar la gestión del talento en una ventaja competitiva significativa para cualquier empresa.

La evaluación de desempeño y su adaptación al nuevo contexto

Como vimos, una de las herramientas claves para llevar adelante la matriz del talento es contar con una herramienta de evaluación de desempeño. La pregunta entonces es ¿realmente las herramientas que conocemos de evaluación del desempeño son las adecuadas para el contexto actual? La respuesta rápida pareciera ser clara: no. Todos en algún momento “sufrimos” al llevar adelante la evaluación de desempeño.

Si son parte del área de Recursos Humanos seguramente habrán sufrido al tener que perseguir a los líderes para que la completen y den feedback a las personas. Si son líderes habrán sentido la presión por evaluar y la pregunta que termina dando vueltas es ¿para qué sirve esto? y por último, si alguna vez fueron evaluados y les dieron feedback

dudamos que hayan sentido “qué bueno, este feedback realmente cambió mi percepción sobre mi trabajo y sobre la organización”.

La sensación generalizada pareciera ser “la evaluación de desempeño no sirve” o por lo menos no cumple con el objetivo que quisiéramos lograr.

En este contexto es esencial abordar críticamente la efectividad de las herramientas de evaluación del desempeño en el contexto laboral actual. Aunque la evaluación de desempeño fue por mucho tiempo una piedra angular en la gestión del talento, hay cierta insatisfacción generalizada con los métodos tradicionales.

Veamos los principales desafíos con los que la evaluación de desempeño se encuentra:

- Primeramente, la percepción de ineficacia, puesto que tanto los equipos de Recursos Humanos como los líderes y empleados suelen experimentar frustración con el proceso de evaluación del desempeño. Esto se debe, en parte, a la percepción de que estas evaluaciones no aportan valor significativo ni mejoran la percepción del trabajo o de la organización.
- Otro desafío son las complicaciones administrativas, puesto que los profesionales de Recursos Humanos muchas veces se enfrentan con desafíos administrativos, como tener que convencer a los líderes para que completen las evaluaciones.
- También la presión y duda en los líderes, ya que estos pueden sentir presión al evaluar y cuestionar la utilidad y el impacto real de estas evaluaciones.
- Finalmente, la recepción del feedback, dado que los empleados evaluados frecuentemente dudan del valor del feedback recibido, cuestionando su relevancia y efectividad para mejorar su desempeño o percepción de la organización.

Para poder mejorar debemos sacar el foco del proceso y ponerlo en el resultado, es decir ¿Qué objetivo queremos lograr con la evaluación de desempeño? ¿Ese resultado va más allá de solo “cumplir” con una instancia administrativa? Las evaluaciones deben enfocarse menos en calificaciones y más en el desarrollo continuo. Esto implica ofrecer retroalimentación constructiva y orientada al crecimiento personal y profesional.

En este sentido, implementar un sistema de retroalimentación continuo puede ser más efectivo que las evaluaciones anuales. Esto permite abordar los problemas y celebrar los logros en tiempo real.

Es clave tener en cuenta que cada empleado es único, y las evaluaciones deben reflejar esta diversidad. Por eso, personalizar el proceso para ajustarse a las necesidades y objetivos individuales puede aumentar su relevancia y efectividad.

Asimismo, incluir la autoevaluación como parte del proceso puede fomentar la autocrítica constructiva y el compromiso personal con el desarrollo profesional.

A su vez debemos tener en cuenta que los líderes deben estar capacitados para proporcionar feedback efectivo, lo que implica no solo identificar áreas de mejora, sino también reconocer y reforzar las fortalezas.

En definitiva, la **evaluación del desempeño** sigue siendo una herramienta crucial en la gestión del talento, pero necesita adaptarse a las realidades contemporáneas del lugar de trabajo. Un enfoque más dinámico, personalizado y orientado al desarrollo puede aumentar significativamente su valor tanto para los empleados como para la organización.

Además, las evaluaciones de desempeño deben ser un proceso continuo, colaborativo y enriquecedor, más que una tarea administrativa percibida como una carga.

Hemos llegado al final del curso, en donde a lo largo de los módulos exploramos en profundidad el marco teórico de la gestión del talento, centrandó nuestra atención en cómo fomentar un mayor *engagement* y motivación dentro de las organizaciones.

Como seguramente pudieron ver, lejos de existir fórmulas mágicas, la clave reside en la capacidad para evaluar de manera precisa y reflexiva la situación actual de tu organización. Este análisis detallado es el punto de partida esencial para diseñar tu plan de acción.

Este curso ha proporcionado una visión comprensiva y actualizada de la gestión del talento, enfatizando la necesidad de adaptación y enfoque centrado en el humano en todas las prácticas de recursos humanos. Hemos aprendido que no existen soluciones universales, sino estrategias personalizadas que deben ser diseñadas con base en un análisis detallado de las necesidades y contextos específicos de cada organización.

La gestión del talento es un campo dinámico y en constante evolución, y el éxito en este ámbito depende de nuestra capacidad para entender, adaptar y aplicar estos conocimientos de manera efectiva en nuestros entornos laborales.