

Identificación, Evaluación, Desarrollo y Cobertura estratégica de vacantes directivas a través de personas con Potencial

Sede Social Elorrio. Grupo EROSKI
9 Marzo 2022
EUSKALIT
Kudeaketa Aurreratua - Gestión Avanzada



ÍNDICE

1. Necesidad
2. Niveles de intervención: Organización, Equipos y Personas
3. Proceso de Gestión Potenciales
4. Impacto
5. Claves y Aprendizaje

1 Necesidad

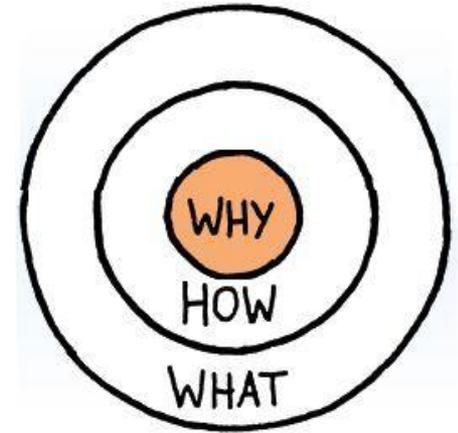
La función y el aporte directivo en las organizaciones son fundamentales para la obtención de resultados y consecución de la Visión.

Desde el Área de 'Desarrollo Directivo', lo relevante es generar impacto en esta primera línea de gestión directiva.

No queremos solo actuar y hacer formaciones, sino conseguir resultados, transformación y sostenimiento.

Para ello, necesitamos **garantía de cobertura de puestos directivos**.

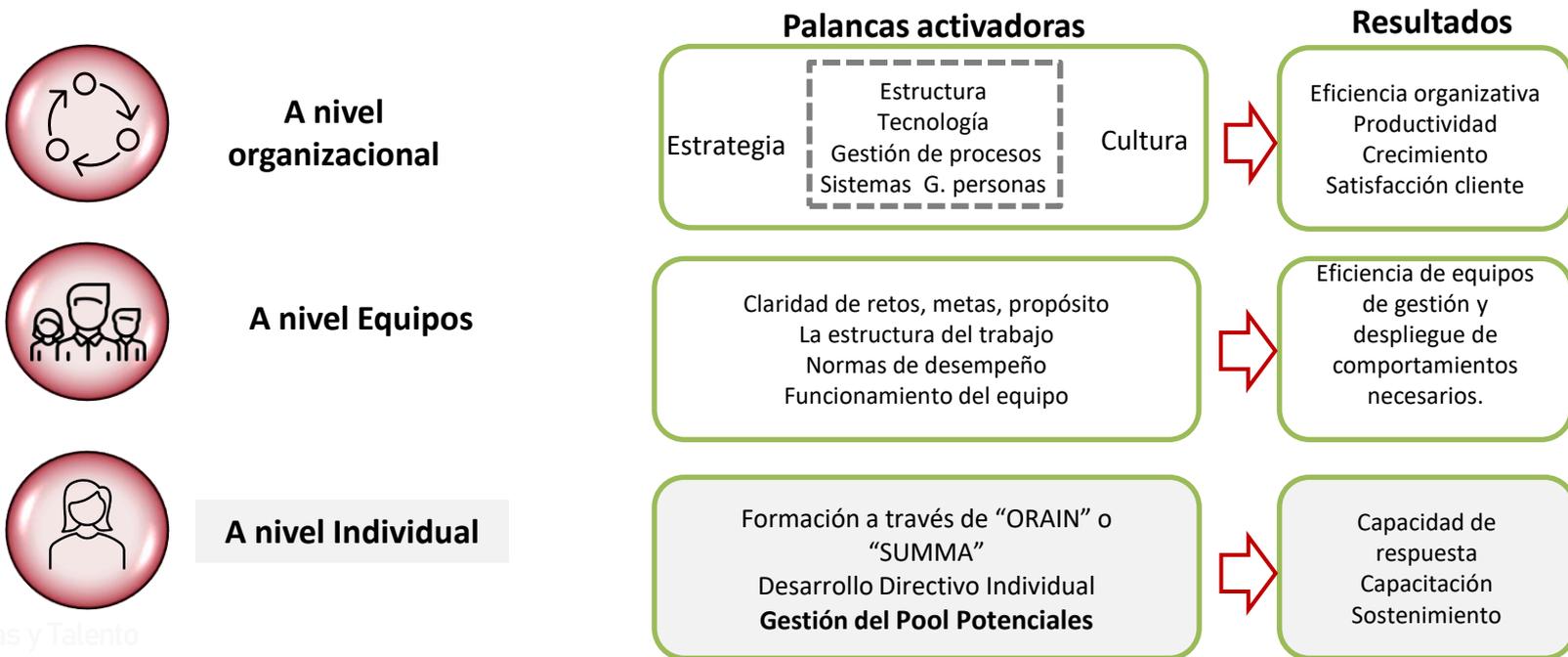
El **Modelo de 'Desarrollo Directivo y Gestión del Talento'** es un facilitador que permite a Eroski disponer de las personas y equipos necesarios y garantizar las capacidades adecuadas para cubrir la estrategia actual y futura, a fin de asegurar su posición competitiva a través de la incorporación y desarrollo del talento en posiciones directivas.



2 Niveles de intervención

Es necesario promover acciones:

- A diferentes niveles organizativos (Eroski, Equipos y a nivel **individual**).
- En diferentes palancas dentro de cada uno de los niveles.

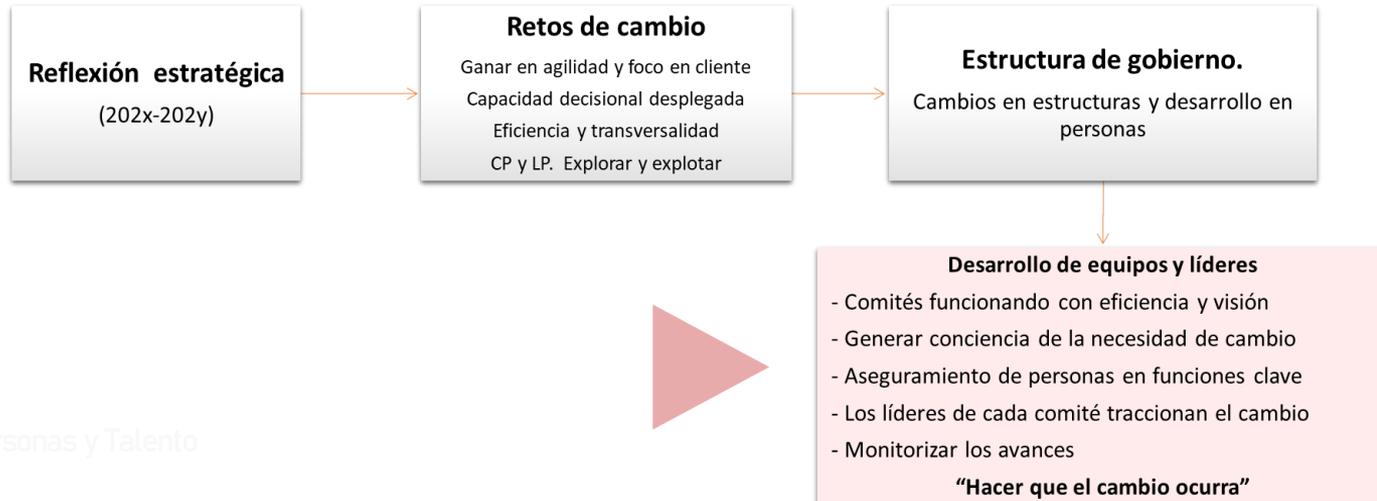


Proceso Gestión Potenciales



1. Estrategia y objetivos

El **Plan Estratégico** nos demanda una Organización más ágil, eficiente y adaptable a los requerimientos de sus clientes, con **personas** competentes y equipos que trabajan transversalmente y logran objetivos, asegurando rentabilidad e innovando en modelos y servicios valorados por el mercado.



3 Proceso Gestión Potenciales



1. Estrategia y objetivos

Los **objetivos** de la planificación estratégica de personas directivas y de gestores con potencial son:

- acompañamiento estratégico.
- perfil actualizado de requisitos en cada puesto directivo clave.
- tener todos los puestos directivos bien cubiertos por ocupante, y por al menos con una persona preparada de posible cobertura. Tasa de reemplazo.
- planes de sucesión activos en puestos clave.
- generar desarrollo y crecimiento profesional interno, a través del despliegue ordenado y coherente de los Planes de Desarrollo Individuales (en directivos/as y en gestores con potencial).

2. Roles y Responsabilidades

Atendiendo a los diferentes colectivos implicados, estas son las **responsabilidades** de cada uno de ellos:

- ❖ Consejo de Dirección:
 - Identificar estrategia actual y futura de la organización.
 - Aprobar mapa de puestos y diseño de estructura organizacional.
 - Desarrollo y crecimiento de colaboradores/as** directos. Reconocimiento.
 - Identificación sistemática de personas** gestoras con potencial para coberturas.
 - Responsabilidad en su propio desarrollo profesional.
- ❖ Directores/as:
 - Desarrollo y crecimiento de colaboradores/as** directos. Reconocimiento.
 - Identificación sistemática personas** gestoras con potencial para coberturas.
 - Posibilitar desarrollo** sostenido y efectivo de gestores con potencial.
 - Responsabilidad en su propio desarrollo profesional.
- ❖ Dpto. Desarrollo Personas:
 - Diseño y mantenimiento de **modelos evaluativos y de desarrollo** eficientes y de aporte.
 - Rol facilitador** en el desarrollo de gestores con potencial.
 - Coordinación de **Planes de Desarrollo Individuales**.
 - Mantener activos los planes de sucesión en puestos clave y las tasas de cobertura en direcciones.
- ❖ Gestores con potencial:
 - Responsabilidad en su propio desarrollo profesional**, en el puesto que ocupan y hacia otros posibles.

3 Proceso Gestión Potenciales

3. Identificación

Proceso de identificación continuo.

Necesario para mantener tasa reemplazo en puestos directivos.

Su crecimiento profesional se asocia hacia rol directivo en general, o bien se acota ocupación destino.



3 Proceso Gestión Potenciales

4. Mapa Cobertura Puestos Directivos

Puestos Directivos // Personas Directivas y Gestores Potencial	Puesto 1	Puesto 2	Puesto 3	Puesto 4	Puesto 5	Puesto 6	Puesto 7	Puesto 8	Puesto 9	Puesto n	Nº Preparados
	Directivo/a 1	P	NC								
Directivo/a 2	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	0
Directivo/a 3	NC	NC	NC	NC	P	NC	NC	NC	NC	NC	1
Directivo/a 4	NC	NC	NC	NC	P	NC	NC	NC	NC	NC	1
Directivo/a n	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	P	P	2
Gestor/a Potencial 1	NC	NC	NC	NC	NC	P	NC	NC	NC	NC	1
Gestor/a Potencial 2	NC	P	NC	1							
Gestor/a Potencial 3	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	P	1
Gestor/a Potencial 4	NC	NC	P	NC	NC	NC	NC	P	NC	NC	2
Gestor/a Potencial n	NC	NC	NC	P	NC	NC	NC	NC	NC	NC	1
Puesto Clave (11)											
Cobertura Preparados	1	1	1	1	2	1	0	1	1	3	

Gestores con potencial:

Personas en funciones gestoras consideradas 'compatibles' para cubrir puestos directivos en futuro;

esta consideración se produce tras proceso de contraste evaluativo y tras acreditar interés y compromiso por crecer.

Foco y gestión diferenciada con ellas, a fin de lograr que su potencial acabe transformándose en posibilidad real de cobertura de puestos directivos.

5. Modelo Desarrollo

Atributos del Modelo

- Distinción entre Formación, Desarrollo y Aprendizaje.
- El desarrollo atiende a la estrategia y necesidades organizacionales de forma rápida y eficiente.
- El aprendizaje es un continuo.
- La persona es responsable también de su desarrollo.
- Acciones de desarrollo a nivel individual, de equipo y a nivel organizacional.
- Vínculo entre desarrollo y desempeño.
- El mando y su rol en el desarrollo de las personas.
- Tecnología al servicio del mismo.

3 Proceso Gestión Potenciales

5. Modelo Desarrollo

Ecosistema de aprendizaje



Desarrollo Personas y Talento

Soporte Plan Desarrollo Individual



Objetivos aprendizaje

PDI – NOMBRE DE LA PERSONA



PDI: OBJETIVOS DE DESARROLLO

En este apartado identificamos los objetivos de desarrollo que te van a permitir orientar las acciones/situaciones para conseguir una mejora y consolidación de tus habilidades y conocimientos.

Dentro de los objetivos de desarrollo encontrarás posibles actuaciones / recursos, dirigidos o autónomos, que sirven para trabajar las áreas de mejora.

Objetivo 1 (mayor criticidad):

- Resultado esperado:**
¿Qué rol juega con este objetivo? ¿Qué habilidades, conocimientos, actitud... se mejora / potencia / adquiere? ¿Sabre qué objetivo de mi PG puede vincular / incluir este objetivo de aprendizaje?
- Compromiso del mando:**
¿Qué rol juega? ¿Qué herramientas proporciona? ¿Cómo se traduce eso en mi dedicación/agenda?
- Recursos de aprendizaje a emplear**
 - Aprender haciendo
 - Aprender con otros
 - Aprender con cursos
- Indicador de consecución:**
¿Cómo sabré que voy bien? ¿cómo sabré que se ha conseguido? Transferencia
- Plazo de consecución:**
¿Qué plazo de tiempo me doy para cumplir este objetivo y por tanto cuándo volvemos a hablar de ello?
- Seguimiento:**
*¿Estoy más preparado/a que antes?
¿Qué conocimientos / habilidades he adquirido, mejorado o potenciado? ¿Cómo lo demuestro? ¿Lo notas los demás?
¿Se cumple el resultado esperado?
¿Mi mundo observa un cambio respecto a este objetivo?
¿Me he encontrado dificultades? ¿Cómo las he solucionado?*

3 Proceso Gestión Potenciales

6. Seguimiento

TOTAL DIRECTIVOS 63
 TOTAL GESTORES POTENCIAL 19

ACOMPañAMIENTO								
	feb-22				mar-22			
	07-feb	14-feb	21-feb	28-feb	07-mar	14-mar	21-mar	28-mar
Directivo Area Marketing 1	10-feb					18-mar		
Directivo Area Marketing 2		15-feb						
Directivo Area Marketing 3	10-feb							
Directivo Area Marketing 4								
Directivo Area Marketing 5	11-feb							
Gestor Potencial Area Marketing 1								
Gestor Potencial Area Marketing 2			24-feb					
Directivo Area Social 1		16-feb						
Directivo Area Social 2					10-mar			
Directivo Area Social 3	22-feb							
Gestor Potencial Area Social 1								24-mar
...								



3 Proceso Gestión Potenciales

7. Evaluar y medir

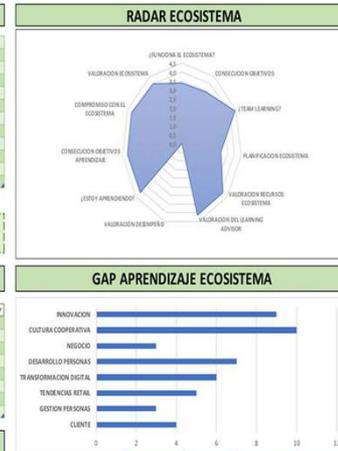
Medición

Recogida feed-back continuo y personalizado de datos ciclo corto sobre:

- Acierto en las temáticas seleccionadas.
- Satisfacción general con la acción de desarrollo.
- Contenidos aprendidos.
- Cómo los contenidos aprendidos se transfieren al puesto, se ejecutan a través de nuevas conductas.
- Objetivos aprendizaje resueltos.
- Qué mejora en la función de la persona y cuanto impacta esta mejora en Eroski.
- % cobertura "Puestos Clave"
- Nota satisfacción con el Servicio de 'Desarrollo Directivo'

Indicadores

Ej. de algunos identificados y gestionados por ellos:



4 Impacto



Logros y retorno

- Fijar enfoque. El “Pool Talento” pone foco en necesidades de desarrollo y en **vínculo Desarrollo - Estrategia**.
- Disponemos de un “Pool Talento” dinámico de **19 personas**.
- Cuatro personas del Pool ya han **promocionado** a posiciones directivas.
- La gestión proyectiva de coberturas internas y la capacitación continua, generan mayor **compromiso**.
- Mejor entendimiento de los **Mandos en su responsabilidad** respecto al desarrollo de colaboradores/as.
- Más de **4.000 horas** de formación anual anual en Gestores/as.
- **6 proyectos** reales desarrollados por ellos (*la acción formativa incorpora diseño y gestión de proyecto*).
- Avance en “**Tasa de reemplazo**” del Mapa Cobertura Puestos Directivos (del 72% a 81%).
- El Modelo Desarrollo del Talento se está incorporando en 2022 en **otras sociedades** de Grupo Eroski.

5 Claves y aprendizaje

¿Qué vamos aprendiendo?

- Un modelo basado en la autorresponsabilidad y autonomía requiere de una **madurez organizativa** que permita cambiar el paradigma de la formación hacia el aprendizaje, y pasar de ser cliente a propietario.
- Requiere del Área de Desarrollo más **especialización** en metodologías de aprendizaje y gira más hacia una consultoría de apoyo en el aprendizaje, minimizando el rol de “generador de cursos”.
- Es necesario un alto grado de **compromiso de la dirección**.
- Ayuda que en el Modelo se incorporen **recursos** (bibliotecas de contenidos, suscripciones, adecuar LMS...).
- Las personas que culminan su proceso de aprendizaje más formal (dos años), no deben acabar ahí; **se mantienen en Pool Talento** y siguen recibiendo formación.
- Hemos reenfocado nuestra colaboración de **partenariado** con entidades educativas (universidades y otros) en la búsqueda de nuevas fórmulas de aprendizaje.
- De cara al control y seguimiento del desarrollo de los Gestores con Potencial, hemos desarrollado un **aplicativo informático** específico.

Identificación, Evaluación, Desarrollo y Cobertura estratégica de vacantes directivas a través de personas con Potencial

