

# Cobertura estratégica de vacantes directivas a través de personas con potencial



# Índice

## 1. ALGO DE CONTEXTO

- Qué problema teníamos
- Qué nos pide la estrategia

## 2. QUÉ ES EL MODELO

- A quién impacta
- Niveles intervención
- Responsabilidades
- Qué hacemos:
  - \_ *Identificar*
  - \_ *Desarrollar*
  - \_ *Decidir*
  - \_ *Acompañar*

## 3. CÓMO NOS VA HASTA AHORA

- Impacto
- Claves y aprendizajes

A large, 3D-rendered maze in white, occupying the left half of the slide. The maze is complex and winding, with many paths leading to a central point.

**1.**

Algo de contexto

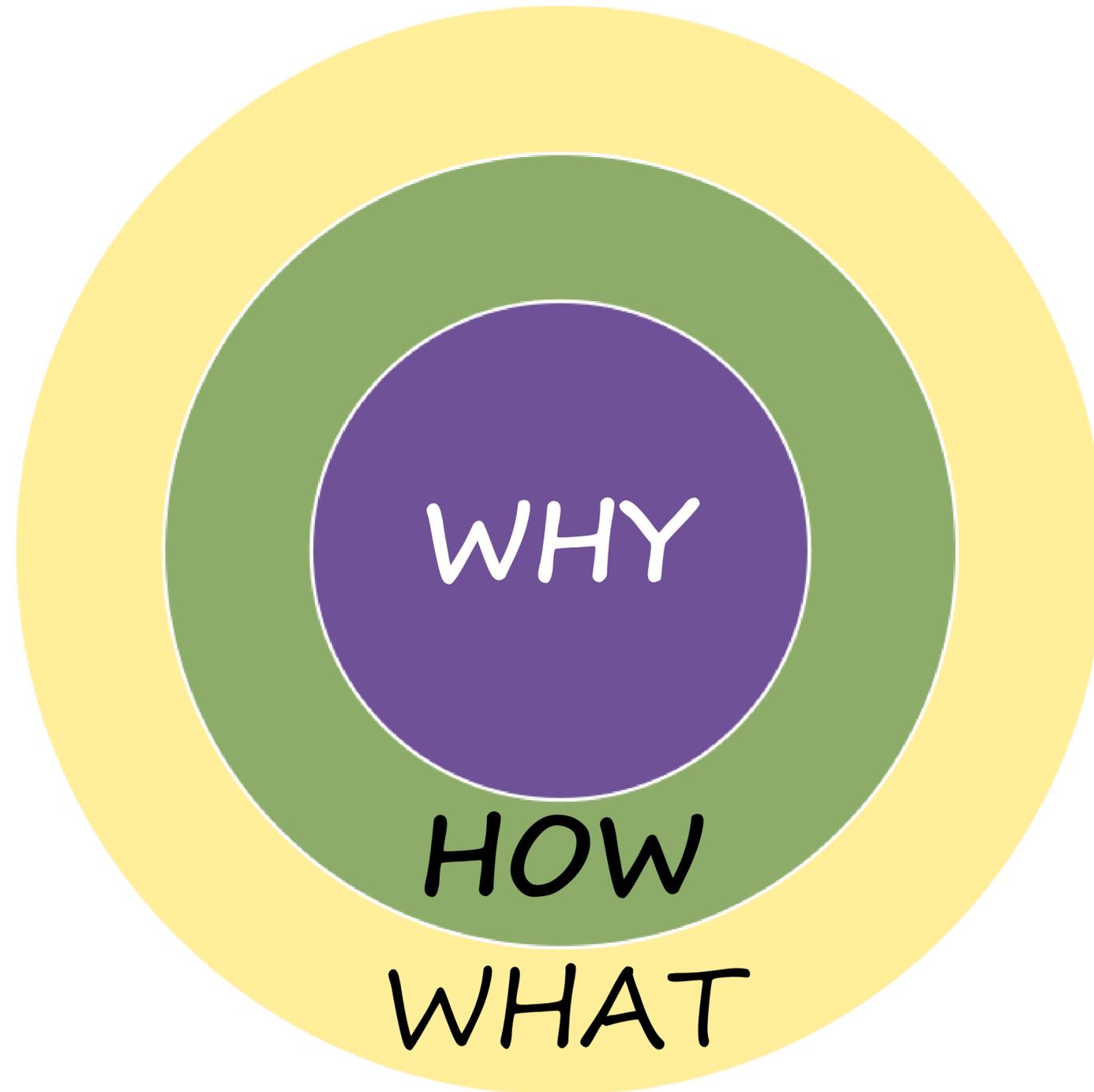
# 1. ALGO DE CONTEXTO

\* QUÉ PROBLEMAS TENÍAMOS

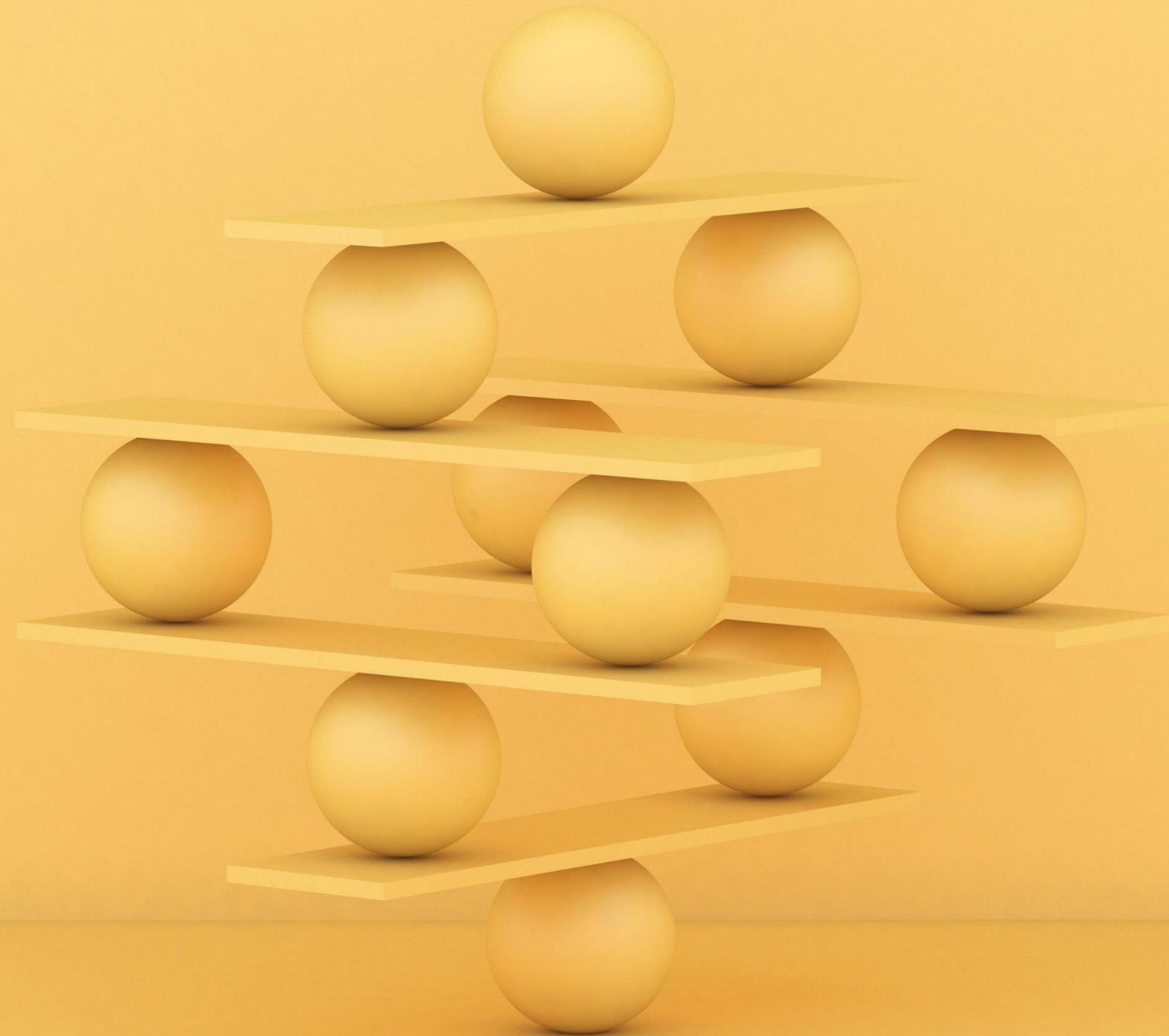


# 1. ALGO DE CONTEXTO

\* QUÉ NOS PIDE LA ESTRATEGIA

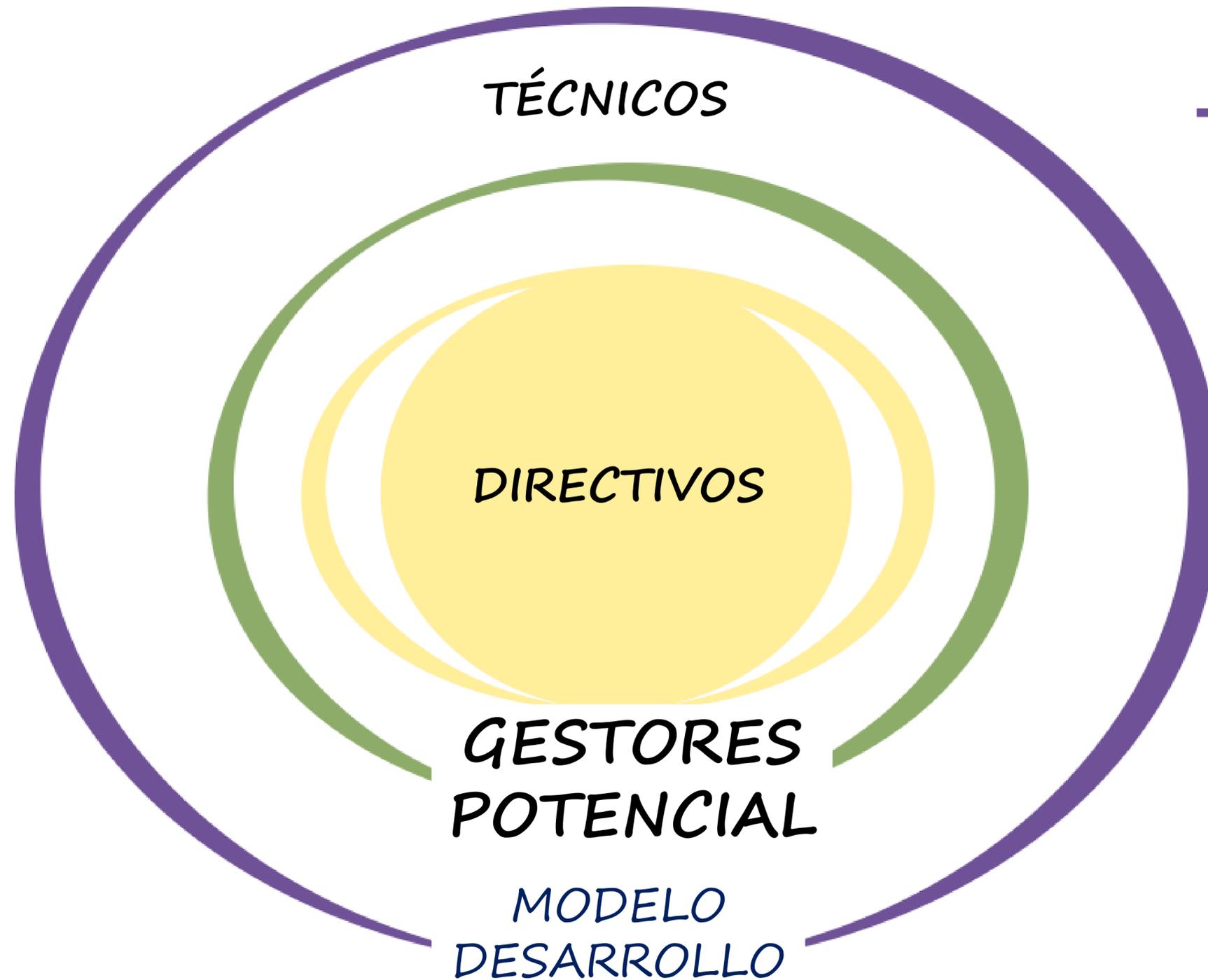


## 2. Qué es el modelo



## 2. QUÉ ES EL MODELO

### \* A QUIÉN IMPACTA



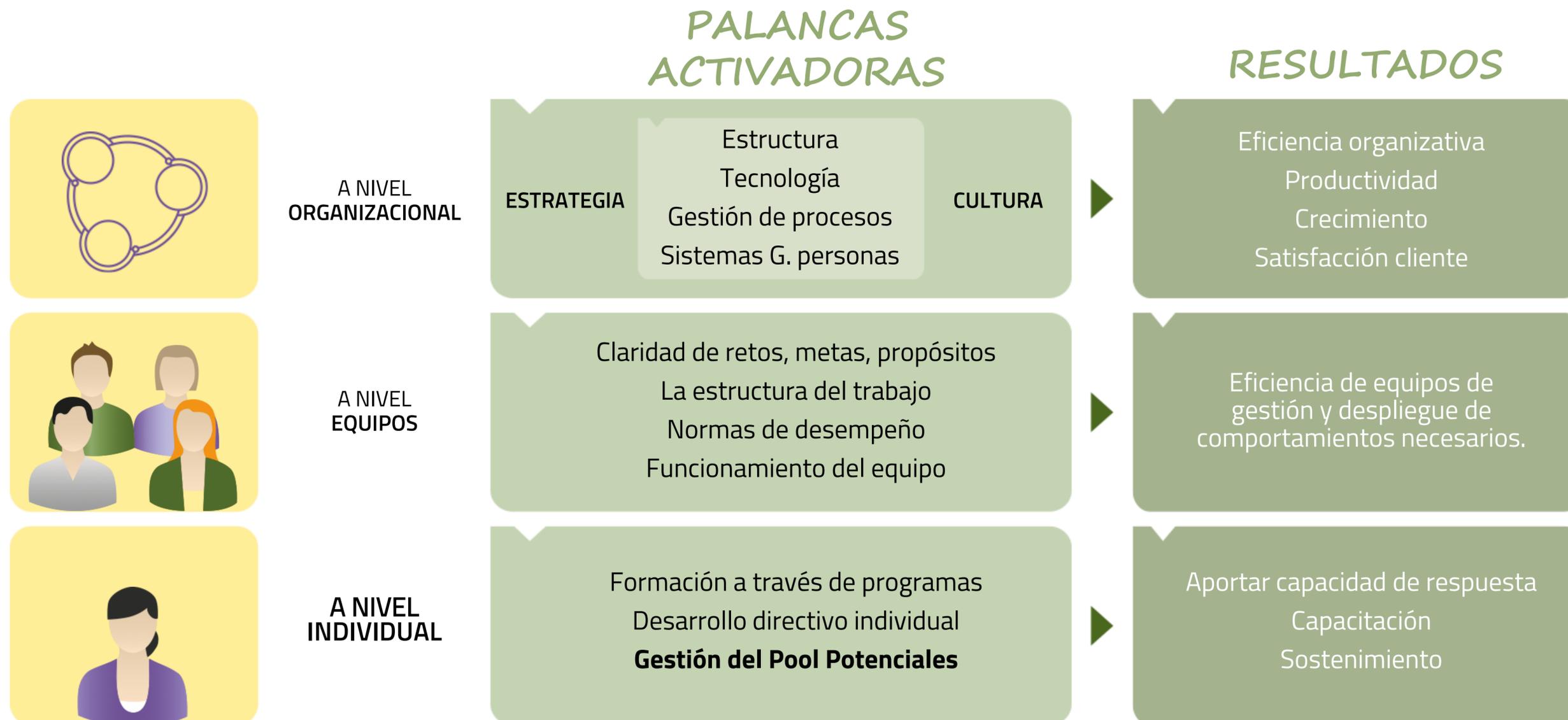
Planificación estratégica personas

## 2. QUÉ ES EL MODELO

### \* NIVELES 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.



## \* RESPONSABILIDADES



### GESTOR/A CON POTENCIAL

- Responsabilidad en su propio desarrollo profesional
- Demostrar capacidad y actitud

### RBLE. PERSONAS

- Acompañamiento durante desarrollo (Tutorización)
- Recabar inputs valorativos (Evaluación Continua)

### DPTO. DESARROLLO PERSONAS

- Modelo evaluativo aplicado y actualizado.
- Modelo de desarrollo eficiente.
- Coordinación de los elementos de desarrollo.

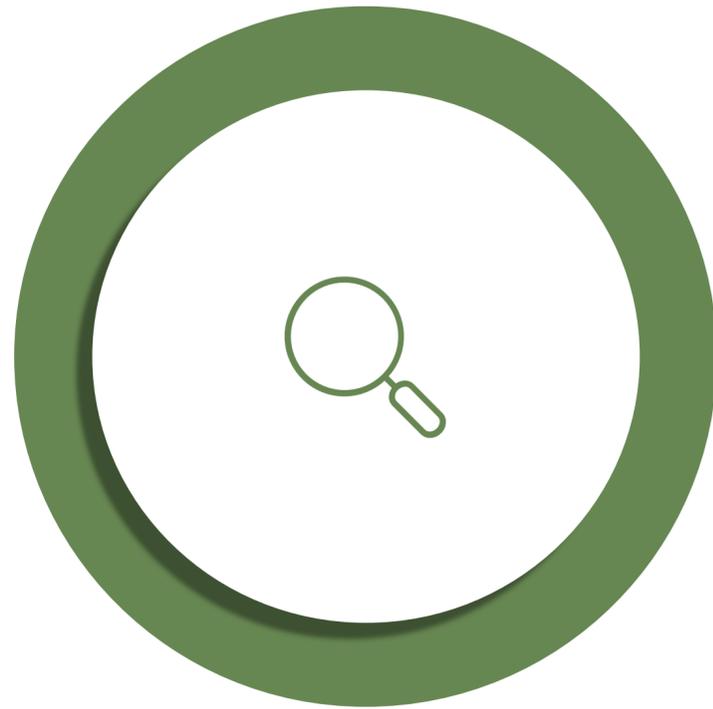


### DIRECTIVOS/AS

- Estrategia identificada.
- Mapa de puestos directivos y estructura organizacional.
- Desarrollo y crecimiento de colaboradores/as directos - Reconocimiento.
- Identificación personas gestoras con potencial para coberturas.
- Posibilitar desarrollo sostenido de gestores con potencial.
- Responsabilidad en su propio desarrollo profesional.

## 2. QUÉ ES EL MODELO

### \* QUÉ HACEMOS



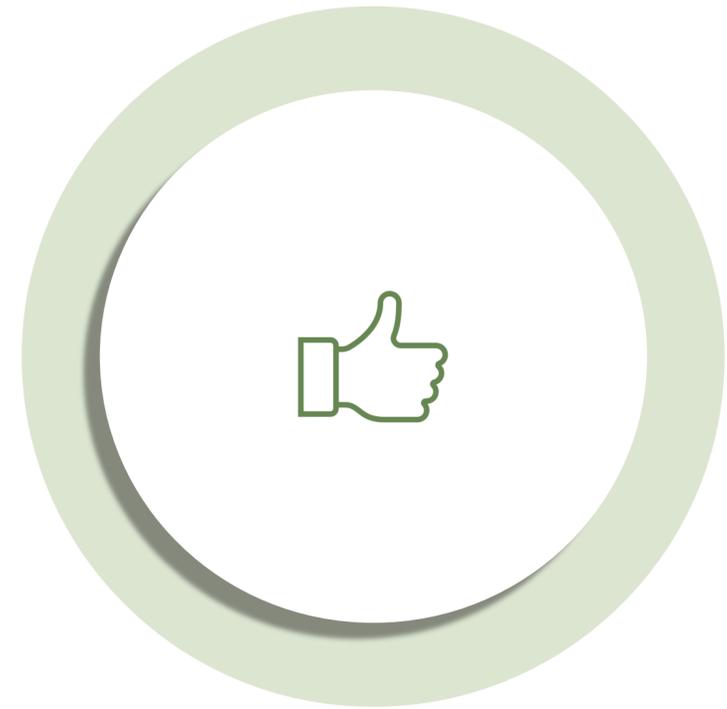
IDENTIFICAR



DESARROLLAR



EVALUACIÓN  
CONTINUA



ACREDITAR

## 2. QUÉ ES EL MODELO

### \* QUÉ HACEMOS \_IDENTIFICAR



#### 1. MANDO DIRECTIVO DA EL NOMBRE

*En entrevista ordinaria con la persona directiva.*

**Herramientas:**

- Cuestionario de perfil habilidades directivas.
- Evaluación desempeño.

*Previamente, el mando puede ir recogiendo candidaturas voluntarias de sus colaboradores.*

#### 4. ANÁLISIS POTENCIALIDAD

*En base a:*

- Interés + Compromiso
- Encaje con rasgos directivos
- Posible curva promocional
- Momento vital

#### 2. CONTRASTE CON JJPP

*Se comparte la información recibida con JJPP - se sigue la misma indagación para valorar sobre los mismos rasgos.*

*Puede incluir reflexión sobre curva promocional de la persona.*

#### 5. RATIFICACIÓN CON MANDO Y MANDO POSICIÓN DESTINO

*Con la información recopilada se comparte con su mando para ratificar la consideración de la persona como Gestor con Potencial.*

*En la posición destino que se estime, se censa con ese mando posible idoneidad de la persona, y los requisitos del puesto si fuera necesario.*

#### 3. ENTREVISTA CON GESTOR POTENCIAL

*Entrevista en clave de identificación (medir interés)*

**Herramientas:**

- Evaluación desempeño.
- Cuestionario mando habilidades directivas.
- Autocuestionario habilidades directivas.

#### 6. DECISIÓN DE INCORPORAR COMO GESTOR CON POTENCIAL

*Comunicación a su Mando y JJPP.*

*Comunicación a la propia persona.*

**Incorporación a Pool Talento.**

*Informe Adecuación Persona Puesto (Expediente)*

## 2. QUÉ ES EL MODELO

### \* QUÉ HACEMOS \_DESARROLLAR



#### MODELO DESARROLLO

##### Atributos:

- Distinción entre Formación, **Desarrollo y Aprendizaje**.
- El desarrollo **atiende a la estrategia** de forma rápida y eficiente.
- El aprendizaje es un continuo en el tiempo y con mucho foco en el espacio de trabajo.
- La persona es responsable también de su desarrollo. Junto con su director/a.
- Acciones de desarrollo a nivel individual, de equipo y a nivel organizacional.
- Vínculo entre desarrollo y desempeño; transferencia en el tiempo.
- **Focalización**.
- Giramos hacia **acreditar conocimiento y capacidades** y no tanto acudir a cursos.
- Tecnología al servicio del mismo.

## 2. QUÉ ES EL MODELO

### \* QUÉ HACEMOS \_DESARROLLAR

EL DESARROLLO ES ALGO MÁS QUE FORMACION



Fuera del entorno trabajo...

**Aprendizaje formal y estructurado [10%]**

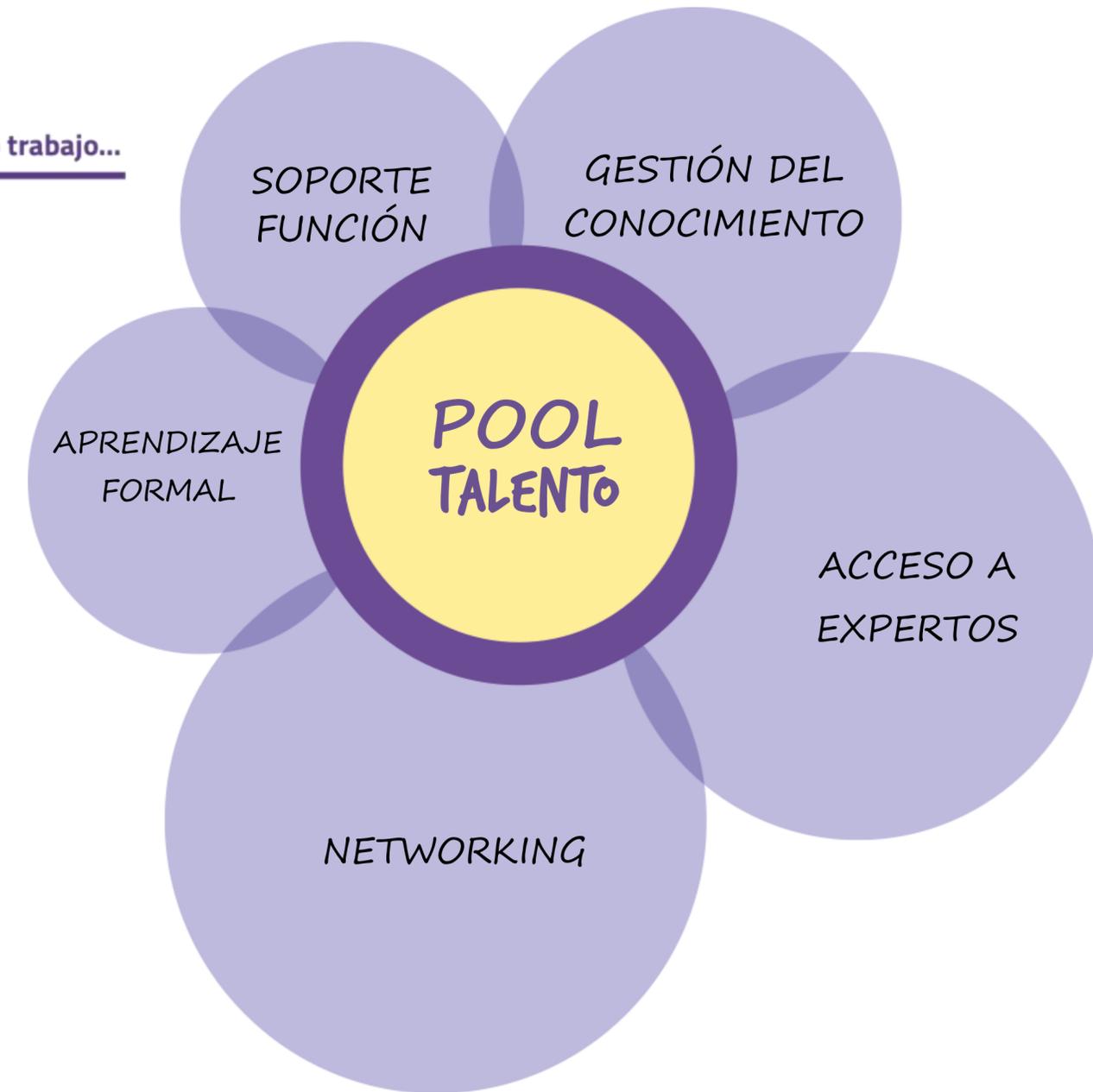
- \_ Formaciones presenciales.
- \_ Seminarios, masterclass.
- \_ Cursos online, MOOCs.
- \_ Estudio del caso.
- \_ Flipped classroom.
- \_ Lecturas.
- \_ Blogs, wikis.

**Aprendizaje social, con otros [20%]**

- \_ Feedback.
- \_ Mentoría.
- \_ Comunidades de aprendizaje.
- \_ Coaching.
- \_ Transferencia entre pares.
- \_ Conversaciones de desarrollo.
- \_ Observar a referentes.
- \_ Viajes de aprendizaje

**Aprendizaje experiencial [70%]**

- \_ Aprendizaje basado en proyectos.
- \_ Reflexión tras acción.
- \_ Experiencias prácticas.
- \_ Aplicación conocimientos técnicos.
- \_ Rotación en puestos.
- \_ Trabajar en proyectos.
- \_ Resolución de problemas.



## 2. QUÉ ES EL MODELO

### \* QUÉ HACEMOS \_DESARROLLAR

ACREDITAR TRANSFERENCIA Y  
NO TANTO ACUDIR A CURSOS



### PROGRAMA DE APRENDIZAJE MIXTO

- Es un proceso **circular de 24 meses**.
- La persona GP , una vez identificada, puede empezar en cualquier momento sumándose al calendario y finalizando al completar el ciclo.
- El GP pertenece al **Pool de talento** mientras participa en el programa.
- Aprendizaje a través de **e-learning** (Especializaciones Coursera) + talleres y **sesiones presenciales** asociadas a materias.
- Rol de **acompañamiento y tutorización** a lo largo de los 2 años. Interno y externo

## 2. QUÉ ES EL MODELO

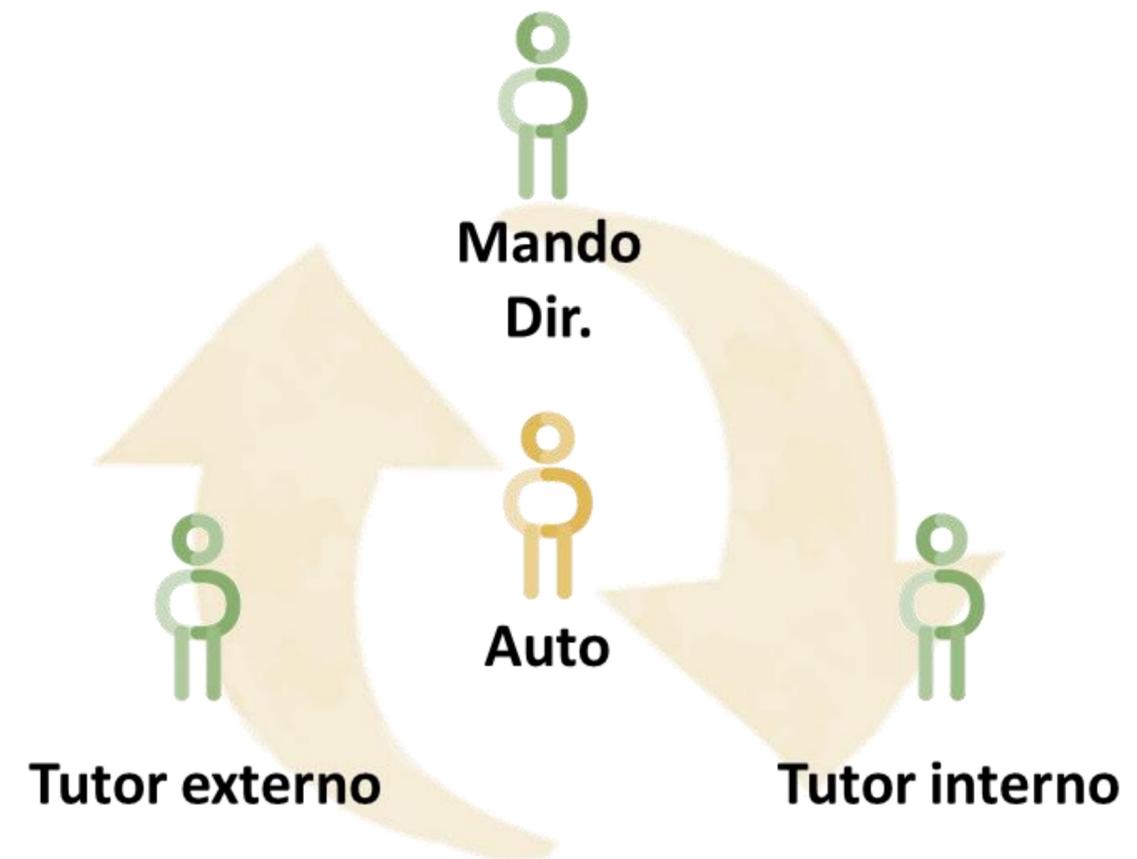
### \* QUÉ HACEMOS \_EVALUACIÓN CONTINUA

¿QUÉ SE MIDE?

COMPORIAMIENTOS

A lo largo de los 2 años...

- **Desempeño**
  - ¿Mejora en productividad?
  - ¿Mejora en planificación?
  - ¿Mejora en resultados?
  - ...
- **Transferencia** de los aprendizajes de desarrollo
  - ¿Está aprendiendo?
  - ¿Aplica lo que aprende?
  - ¿Está mejorando?
- **Ajuste con los rasgos** del Perfil de Dirección.
- Ajuste o distancia con los **requisitos** de la posición destino



## 2. QUÉ ES EL MODELO

### \* QUÉ HACEMOS \_ACREDITAR

#### GESTORES CON POTENCIAL

La acreditación se va construyendo a partir de la evaluación continua y el seguimiento a lo largo de los 2 años de permanencia en el Programa de Desarrollo.

Se formaliza como **decisión final** a partir del posicionamiento:

- Del mando directivo y de destino
- De su JP
- Del Rble. de Desarrollo
- Del Tutor externo

Se da visibilidad de los resultados de acreditación periódicamente al CD, a través del MCPD y de los Informes de Adecuación Persona Puesto.



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		<b>P</b>	NC	<b>P</b>	<b>2</b>							
DIRECTIVO/A 2		NC	<b>0</b>									
DIRECTIVO/A 3		NC	NC	NC	NC	<b>P</b>	NC	NC	NC	NC	NC	<b>1</b>
DIRECTIVO/A 4		NC	NC	NC	NC	<b>P</b>	NC	NC	NC	NC	NC	<b>1</b>
DIRECTIVO/A N		NC	<b>P</b>	<b>P</b>		<b>2</b>						
GESTOR/A POTENCIAL 1		NC	NC	NC	NC	<b>P</b>	NC	NC	NC	NC	NC	<b>1</b>
GESTOR/A POTENCIAL 2		NC	<b>P</b>	NC	<b>1</b>							
GESTOR/A POTENCIAL 3		NC	<b>P</b>	<b>1</b>								
GESTOR/A POTENCIAL 4		NC	NC	<b>P</b>	NC	NC	NC	NC	<b>P</b>	NC	NC	<b>2</b>
GESTOR/A POTENCIAL N		NC	NC	NC	<b>P</b>	NC	NC	NC	NC	NC	NC	<b>1</b>
PUESTO CLAVE (11)												
COBERTURA PREPARADOS		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	



**3.**

Cómo nos va  
hasta ahora

### 3. CÓMO NOS VA HASTA AHORA

#### \* IMPACTO

##### LOGROS Y RETORNO

- Hemos logrado vincular **Desarrollo y Estrategia**.
- La gestión proyectiva interna de coberturas y la capacitación continua, generan mayor **compromiso**.
- Mejor entendimiento de los **Mandos** de su responsabilidad respecto al desarrollo de colaboradores/as.
- **Menor necesidad** de diseñar/curar/supervisar/actualizar contenidos formativos concretos.
- Casi 200 horas formativas anuales para cada persona. Proyectos reales desarrollados (*learning by doing*).
- Avance en “tasa de reemplazo” del Mapa Cobertura (del 72% al 81%).
- Disponemos de un “Pool Talento” dinámico de 23 personas.



## \* CLAVES Y APRENDIZAJES

### ¿QUÉ VAMOS APRENDIENDO?

- Un modelo de desarrollo basado en la autorresponsabilidad y autonomía requiere de una **madurez organizativa** que permita cambiar el paradigma de la formación hacia el aprendizaje, y pasar la persona de ser cliente a propietaria.
- Es necesario un alto grado de **compromiso de la dirección**.
- El cruce Persona-Puesto **no es matemático**; interviene el interés, los conocimientos, los recursos de la persona, su capital relacional y el momento vital de cada uno.
- Relevancia de lo **relacional** y de las **conversaciones sinceras** de desarrollo.
- Disponer de **Expertos en cada Area (SME)** es un apoyo relevante para identificar necesidades y validar recursos de aprendizaje.
- Hemos reenfocado nuestra **colaboración** con entidades educativas, universidades y bibliotecas de contenidos, en búsqueda de nuevas fórmulas de colaboración.
- Debemos ser un Área de Desarrollo de Personas **especializada** en **metodologías de aprendizaje**, y girar hacia consultoría de apoyo, minimizando el rol de “generador de cursos”.

**Cobertura estratégica de vacantes directivas  
a través de personas con potencial**

