

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

TITULO	Implementación de un Instrumento para identificación de personal de alto potencial en un área estratégica de una compañía del sector cosmético		
SUBTITULO			
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	Cárdenas Méndez, Sonia Esperanza		
	Arévalo Castilla, Osiris		
	Borrero del Valle, Jaime Jesús		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	Talento Critico o High Potencial		potencial y nivel de aprendizaje
	Matriz de Lominger		
	Agilidad de Aprendizaje		
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	<p>Actualmente las compañías se enfrentan a nuevas dinámicas que implican contar con el personal más idóneo y dispuesto para asumir grandes retos y que ellos mismos se conviertan en una ventaja competitiva.</p> <p>Es necesario identificar quienes son esas personas, esos talentos críticos en las organizaciones, para luego hacer un recuento de cuáles son los posibles costos al interior de las empresas, asociados a estas personas de alto potencial (Hipo´s).</p> <p>Este trabajo de investigación presenta una propuesta de identificación del talento dentro de una compañía de cosméticos, utilizando como herramienta la “matriz de Lominger”, a través de la cual se evaluó el desempeño de las personas y su agilidad de aprendizaje. Con los resultados de la matriz se logró identificar cada una de las personas en los cuadrantes y a partir de los resultados se propone un plan de desarrollo para cada uno de ellos con cuatro grandes componentes: Planes de compensación, Plan de desarrollo y aprendizaje, Desarrollo de competencias y Plan de coaching.</p>		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

**IMPLEMENTACIÓN DE UN INSTRUMENTO PARA IDENTIFICACIÓN DE PERSONAL DE ALTO
POTENCIAL EN UN ÁREA ESTRATEGICA DE UNA COMPAÑÍA DEL SECTOR COSMETICOS**

PROYECTO DE GRADO

PRESENTADO POR:
SONIA CÁRDENAS MÉNDEZ
OSIRIS ARÉVALO CASTILLA
JAIME JESÚS BORRERO DEL VALLE

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

**ESPECIALIZACION EN GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LAS
ORGANIZACIONES**

Chía, Cundinamarca

Diciembre de 2012

**IMPLEMENTACION DE UN INSTRUMENTO PARA IDENTIFICACION DE PERSONAL DE ALTO
POTENCIAL EN UN ÁREA ESTRATEGICA DE UNA COMPAÑÍA DEL SECTOR COSMETICOS**

PRESENTADO POR:
SONIA CÁRDENAS MÉNDEZ
OSIRIS ARÉVALO CASTILLA
JAIME JESÚS BORRERO DEL VALLE

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
**ESPECIALIZACION EN GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LAS
ORGANIZACIONES**

Chía, Cundinamarca

Diciembre de 2012

TABLA CONTENIDO

1. CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	10
2. OBJETIVOS.....	12
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	12
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
3. MARCO DE REFERENCIA.....	13
3.1 MARCO TEÓRICO.....	13
.....	13
3.1.1 Talento Crítico; estrategias para su clasificación.....	14
3.1.4 Enfoques y herramientas esenciales en el manejo del Talento	17
3.1.5 Atraer y retener talento.....	19
3.2 MARCO CONCEPTUAL	22
4. METODOLOGIA	25
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	25
4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	25
4.3 PROCEDIMIENTO.....	32
4.4 MANEJO DE RESULTADOS	35
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
Anexos	41
5 Bibliografía	41

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Población y Muestra.

Tabla 2: Segmentación

Tabla 3: Matriz Agilidad de aprendizaje

Tabla 4: Muestra de la Vicepresidencia Servicios y Soluciones

Tabla 5: Cuestionario Agilidad de Aprendizaje

Tabla 6: Definición por cuadrantes

Tabla 7. Resultados de la medición de la Vicepresidencia de Servicios Compartidos

Tabla 8. Propuesta de plan de desarrollo para cada cuadrante de la matriz de Agilidad de Aprendizaje

Tabla 9. Inversión requerida para implementación de la herramienta Identificación de Talento

RESUMEN

Actualmente las compañías se enfrentan a nuevas dinámicas que implican contar con el personal más idóneo y dispuesto para asumir grandes retos y que ellos mismos se conviertan en una ventaja competitiva.

Es necesario identificar quienes son esas personas, esos talentos críticos en las organizaciones, para luego hacer un recuento de cuáles son los posibles costos al interior de las empresas, asociados a estas personas de alto potencial (Hipo´s).

Este trabajo de investigación presenta una propuesta de identificación del talento dentro de una compañía de cosméticos.

Para realizar este proceso se utilizó como herramienta la “matriz de Lominger”, a través de la cual se evaluó el desempeño de las personas y su agilidad de aprendizaje, con los resultados de la matriz se logró identificar cada una de las personas en los cuadrantes de la matriz y a partir de los resultados se propone un plan de desarrollo para cada uno de ellos con cuatro grandes componentes :Planes de compensación, Plan de desarrollo y aprendizaje, Desarrollo de competencias y Plan de coaching.

Los factores claves de éxito para que esta herramienta se implemente de manera eficaz son el apoyo de los líderes del área, aplicación de la herramienta y divulgación de resultados en corto tiempo y mejora de planes de desarrollo.

TERMINOS CLAVE

Talento Crítico (o High Potentials), Agilidad de Aprendizaje, Matriz de Lominger.

INTRODUCCIÓN

Las actuales organizaciones se encuentran en nuevas dinámicas que implican contar con el personal más idóneo y dispuesto para asumir grandes retos y desafíos en el cambiante mundo laboral.

Resulta de vital importancia resaltar el factor humano para el éxito de una compañía, son las personas quienes trabajan arduamente por diseñar e implementar una gestión productiva en las empresas, por lo tanto una identificación de talento efectiva asegurara tener el talento en el lugar correcto.

Al igual que los factores materiales de producción, el capital humano tiene ciertos costos explícitos (salario y otras remuneraciones) e implícitos desde el momento el proceso de reclutamiento, selección, período de aprendizaje hasta el día a día de su trabajo. Cuando la mano de obra alcanza cierto nivel de especialización y se convierte en un elemento crítico y determinante para la cadena de valor de la organización, los costos asociados se hacen mayores. Por esto, el mantener a estas personas al interior de las organizaciones es una de las prioridades de las que la alta gerencia debe ocuparse.

Para esto, primero es necesario entender el concepto *Talento Crítico* definición que nos llevará a exponer la importancia de administración y gestión del talento.

.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El principal reto de las áreas de Gestión Humana en las organizaciones consiste en la atracción y retención del talento que las organizaciones requieren para la consecución de los objetivos del negocio. Actualmente en las organizaciones no existen mecanismos claros y estructurados para identificar y reconocer las personas con alto desempeño HIPOS. En el mejor de los casos, existen procesos de evaluación por medio de entrevistas por competencias, o planes de desarrollo enfocados a temas técnicos que carecen de una estrategia clara que les permita mapear el talento y posteriormente generar planes de retención personalizados. Al utilizar la matriz de Lominger; se espera validarla como una herramienta que permita a la compañía de cosméticos realizar la identificación de talento dentro de la organización a futuro disminuir el porcentaje de rotación de los High Potentials (HIPOS) y generar planes de sucesión para los cargos críticos de la organización.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Nuestra compañía objeto de investigación reconoce la importancia de gestionar su talento, siendo estos una estrategia competitiva, por lo que se hace necesario establecer procesos de evaluación que permitan identificarlos y posteriormente generar planes de retención.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El identificar, clasificar y retener el talento en la compañía de cosméticos mejorará los procesos de desarrollo de los colaboradores en la organización, fundamentado en las diferencias que se presenten entre los objetivos *esperados* del capital humano y sus *resultados reales* (lo que permitirá definir las necesidades de capacitación y formación).

La compañía reconoce que los HIPO son esenciales para el desarrollo organizacional por su alto nivel de productividad y desempeño, no solo en términos de la realización de sus labores; sino también por la capacidad que tienen para poder transmitir conocimiento(Lominger, Succession Architect, 2008). Por esto, ha decidido iniciar acciones que permitan retenerlos y atraerlos, especialmente en periodos de crisis económicas.

En periodos de decline económico, una de las estrategias de las organizaciones para reducir gastos es la Downsizing o recorte de personal. En estos periodos, el Talento Crítico se hace más importante ya que son el mecanismo perfecto para agrupar conocimiento y mantenerlo mientras la organización logra superar dicha etapa; para luego, una vez finalizada la crisis, replicar dicho conocimiento técnico e histórico de la empresa. En periodos de Downsizing los HIPOS son; en teoría, las personas más aptas para asumir nuevas responsabilidades. Por ello, las organizaciones deben reconocerlos antes de implementar políticas de reducción de personal (Lominger, Succession Architect, 2008).

Varias estrategias han sido desarrolladas en torno a este tema con el fin de promover en los HIPOS el deseo de *querer quedarse en la organización y desempeñarse* con resultados mayores a los esperados. Para el desarrollo de estas estrategias, se hizo imprescindible reconocer elementos claves de las culturas organizacionales, enfocándose en todos los elementos formales e

informales que esta presume (Estructura organizacional, títulos/cargos, objetivos y estrategias, percepciones y actitudes, relaciones afectivas, etc) (DAFT, 2000). Dado que la cultura organizacional condiciona la administración de personal, las estrategias en la implementación de proyectos de retención y atracción de talento; estas deben enfocarse en algunos de los componentes de la cultura organizacional (Artefactos, Valores Compartidos, Presunciones Básicas, etc).

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Verificar la funcionalidad de la Matriz de Agilidad de Aprendizaje (MAA) o Matriz de Lominger (ML), para la clasificación del talento, identificación del potencial y capacidad de aprendizaje de los colaboradores de la compañía de cosméticos.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Aplicar la metodología de Matriz de Agilidad de Aprendizaje en la muestra seleccionada de la compañía de cosméticos
- ✓ Una vez aplicada la metodología, seleccionar una muestra de personal (aleatorio) para verificar que los resultados obtenidos sean reales por medio de entrevistas a los jefes directos.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 MARCO TEÓRICO

Es muy probable que la interpretación inicial que las personas construyen del término Talento Crítico, sea algo muy similar al término “personal adecuado” o más aún, a la categorización de personas al interior de las organizaciones que cumplen con un cierto número de competencias o que posiblemente cumplirán a futuro (**LOMBARDO & EICHINGER, 2005**). A esta interpretación es necesario incluir dos elementos que para completar la definición: Capacidad de Aprendizaje y el Conocimiento Actual.

Cuando analizamos esta definición en un contexto estratégico administrativo, puede que como término sea muy limitado, ya que no incluye una clara visión de las repercusiones que tiene el Talento Crítico en las organizaciones (en donde, en muchas ocasiones; radica el éxito de las empresas).

Las personas que al interior de una organización son categorizados como Talento Crítico cumplen con los elementos mencionados. Además de ser indispensables por su capacidad de no solo transmitir talento entre áreas, sino por tener una visión general de toda la organización (como mínimo en el área en la que se desempeñan). Esto, sumado a las capacidades de los Talentos Críticos los convierte en fichas claves para decisiones estratégicas como planes de expansión, lanzamientos de nuevos productos, etc. Los Talentos críticos o High Potentials (HIPOS) son las personas que le generan mayor valor agregado a la organización y que se pueden encontrar a lo largo de toda la cadena organizacional. Los HIPO *no están necesariamente asociados a un nivel jerárquico específico en la estructura organizacional*; sin embargo una vez identificados, es importante iniciar procesos para administrarlos; cumpliendo una doble función; la primera es el mantener su atención e interés, la segunda es

lograr un avance estratégico en la organización. La compañía de cosméticos (CC) tiene un claro interés por atraer y retener talento, por lo que lleva a cabo planes para capacitar a sus colaboradores, con programas específicos como el desarrollo de habilidades; mientras propone estrategias para establecer un claro balance entre la vida personal y laboral con programas de flexible¹. CC es consciente de la importancia y de los beneficios que implica tener talento que obtenga resultados mayores a los esperados y que logre impactar a su entorno laboral (compañeros y herramientas de trabajo).

3.1.1 Talento Crítico; estrategias para su clasificación

Agilidad de aprendizaje: Esta característica, es uno de los elementos cruciales para identificar y administrar el Talento Crítico; y consiste en la capacidad que tiene una persona para aprender a enfrentar con eficacia situaciones nuevas o condiciones cambiantes.

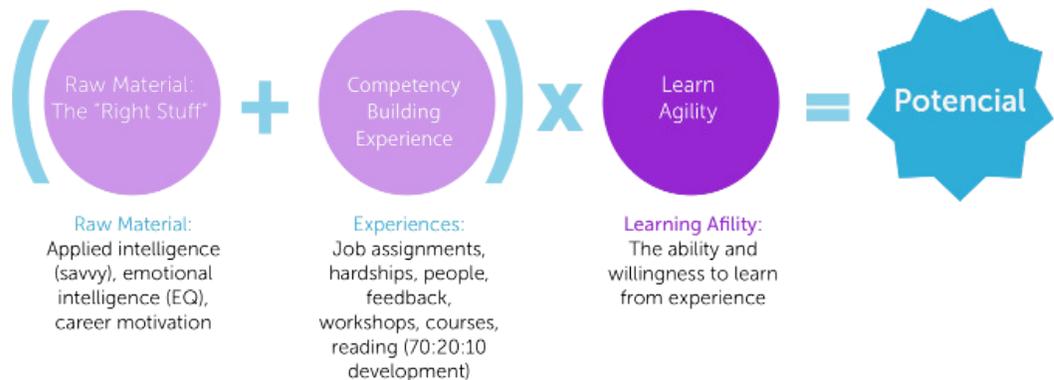
Estas son algunas de las principales características de una persona con alta Agilidad de Aprendizaje (AA):

- ✓ Continuamente estar aprendiendo a hacer lo que no se sabe hacer.
- ✓ Descubrir cosas nuevas o diferentes para poder rendir en nuevas situaciones.
- ✓ Difiere del aprendizaje tradicional
- ✓ No es tan importante lo que han hecho en el pasado, sino lo que podrán hacer en el futuro cuando se enfrenten a nuevos retos y situaciones cambiantes.
- ✓ Abstracta el cómo del pasado, qué aprendieron y cómo lo aplicarían en una nueva situación.

¹ Programas desarrollados para eliminar brechas en competencias, y ofrecer balance de vida personal. laboral a los colaboradores de la organización.

De acuerdo a Lominger *(Lominger, Succession Architect, 2008), La importancia de esta característica en las empresas radica en desarrollar lo que efectivamente se debe hacer y transformarlo en una habilidad

• *

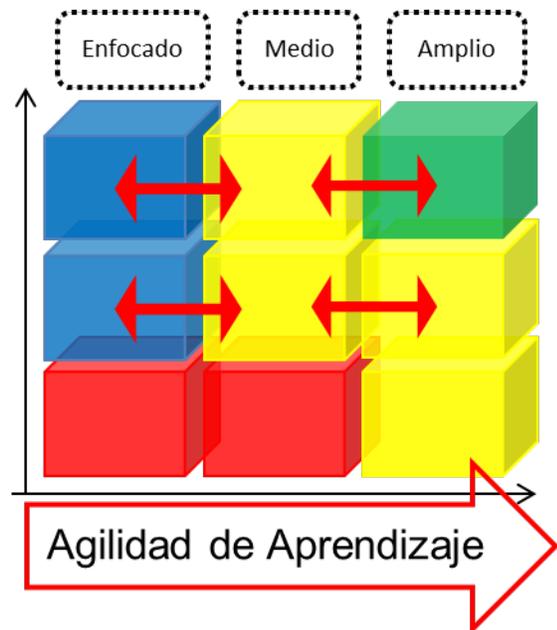


Potencial: El potencial de las personas consiste en una sumatoria de ciertos elementos: competencias, motivaciones de carrera, coeficiente intelectual y capacidad de aprendizaje.

Para identificar este potencial, Lominger propone utilizar una matriz de 9 celdas (Lominger, Succession Architect, 2008) que debe construirse con los resultados de las evaluación de competencias y desempeño².

Dichas evaluaciones deben medir las capacidades de las personas con el fin de categorizarlos. Una mirada simple a este modelo, se puede hacer a partir de la consideración de los tipos de agilidad de aprendizaje(Lominger, Succession Architect, 2008):

² En el caso de la compañía de cosméticos , se tiene un sistema mundialmente reconocido de evaluaciones de 360° de desempeño por objetivos y competencias, asociados a planes de compensación y beneficios, que permite establecer algunos atributos de los perfiles.



3

Nivel de aprendizaje en el modelo:

✓ **Enfocado:** Es una persona experta a nivel técnico o gerencial se caracteriza por un desempeño superior año tras año, tiene profundidad de conocimiento, desarrolla personas, es un recurso confiable difícil de reemplazar, es reconocido incluso fuera de la organización, ama lo que hace y tal vez no aspiran a ocupar cargos en la alta gerencia; su carrera es más lineal.

✓ **Amplio:** Es una persona que tiene éxito en nuevas situaciones y roles. Es Ágil de Aprendizaje, fácilmente ascendible a otras áreas, candidato para cargos gerenciales. Se caracteriza por

aprender nuevas funciones fácilmente, le gusta probar nuevas maneras y estrategias, es altamente curioso, enfrenta bien la ambigüedad y complejidad, impaciente, no acepta el statu quo, cuestiona, y toma bien criticismos y ofensivas, su carrera de trabajo es más un zigzag

³ Matriz de Lominger. Gráfica de ubicación de perfiles según su clasificación.

La teoría de las 9 celdas de clasificación, permite no solo reconocer a los HIPO sino también, establecer planes de desarrollo de personal que permitan convertirlos en Talento Crítico, mezclando no solo competencias duras y blandas en su plan de desarrollo, sino también la posibilidad de actuar como capacitadores y mentores de otros.

3.1.4 Enfoques y herramientas esenciales en el manejo del Talento

El desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores mas capacitados. Tiene un alcance mayor y de duración mas extensa que la formación. EL desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez mas competitivo.

Para maximizar la motivación de sus empleados, la empresa debe ayudarles a dirigir y gestionar sus carreras profesionales. Algunas de las principales herramientas en la gestión de personas se describen a continuación:

Administración directa: Se presupone que la principal herramienta para el manejo del compromiso de los empleados es la comunicación. Dado que esta es fuente de credibilidad, se le da énfasis a la comunicación (de buenas y malas noticias); y en relación con la honestidad y a la labor general que la administración debe cumplir (como la definición de objetivos a desarrollar en el trabajo), se puede lograr impactar el compromiso de los empleados.

Equipo de empleados Sénior: Se refiere a los grupos de trabajadores que llevan más tiempo vinculados a la empresa (en comparación con los HIPOS). Estos pueden afectar de dos formas a los empleados

1. Demostrando Compromiso con los Empleados (abiertos a nuevas ideas)
2. En el Manejo de habilidades y cualidades personales.

Planes de Compensación y beneficios: Es la forma más directa para impactar a los colaboradores, por lo que toda empresa que se enfoque en esto debe prestar especial atención a los paquetes de compensación y beneficios, haciendo uso de elementos de relacionamiento básico como el establecimiento y ejecución exitosa de proyectos asociados a los paquetes (dado que se logra una unificación mental de resultados en el trabajo vs beneficios de esto). En las encuestas que el CLC desarrolló para conocer los elementos que los empleados más aprecian ((CLC), CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL, 2004), demostró que los beneficios son los que mayor importancia se le dan, seguidos por la capacidad de desarrollo. Estos pueden retener talento, pero tienen poco impacto en el esfuerzo discrecional. Los beneficios afectan directamente el compromiso Racional. Sin embargo, como veremos más adelante esta clase de compromiso es el que tiene menor influencia en el desempeño y las intenciones de quedarse por parte de los empleados; aun cuando tiene el mayor impacto en la retención de talento.

Onboarding: Consiste en todo el plan de ingreso y familiarización de los nuevos empleados a las organizaciones. En este se debe enfatizar elementos claves como aclarar la importancia del trabajo individual para la organización, cuales son las responsabilidades y los objetivos del trabajo. Se debe incluir un espacio para la presentación de los demás empleados. En el estudio realizado por el CLC, se muestra como una buena estrategia aplicada al programa de inducción a la compañía, tiene grandes efectos en el esfuerzo discrecional.

Trabajo del día a día: Se da inicio en el OnBoarding, sin embargo este no debería finalizar ahí. La intención es prolongar el enlace mental de los empleados sobre la importancia de su trabajo versus los objetivos y el impacto que este tiene en la organización en general.

Aprendizaje y desarrollo: Se toma en consideración los planes de desarrollo individual y grupal. La importancia de esta característica está asociada a la percepción de los empleados frente al compromiso de la organización con su carrera. De esta forma se afecta directamente el compromiso racional del empleado frente a los beneficios asociados al desarrollo personal vinculados a su labor en la organización.

Cultura Organizacional: Primero, es necesario resumir esta terminología como la agrupación de diversos factores que se dan en la organización, la forma de comunicarse, la reputación de integridad, innovación, la flexibilidad, foco en el cliente, orientación a futuro etc.((CLC), CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL, 2004). Este es el elemento más importante en las condiciones analizadas ya que tiene mayor impacto en la intención de quedarse, el esfuerzo discrecional y por ende en el compromiso de los empleados. Sobre este tema se tiene que considerar el hecho de que en períodos de crisis o recesiones económicas, donde se opta por hacer *downsizin*(BARQUET, 2006)*g* en las empresas, en algunos casos llegando a hacer cambios en la misma administración, es una de las fuentes más reconocidas como generadoras de cambios organizacionales, en términos de simbología, formas de relacionamiento(CHIAVENATO, 2002), etc.

3.1.5 Atraer y retener talento

Uno de los principales problemas de la administración de personal en la actualidad, es el diseño de estrategias que permitan capacitar y procurar su interés en la empresa, logrando retener el talento desarrollado. En períodos de decline económico, encontramos que los talentos críticos son determinantes para la continuidad de información, centralización de actividades y procesos ante las posibles salidas de empleados. Sin embargo, el problema para las empresas radica en identificar cuáles son los HIPO, para luego diseñar estrategias que

permitan motivar a las personas, evitando el desarrollo del denominado síndrome del sobreviviente, apelando a las diversas dimensiones de motivación que impacten el compromiso de los empleados (racional y emocional). Aunque existe un sin número de teorías que apelan al manejo del compromiso organizacional, debe reconocerse que los alcances de dichas estrategias están ligadas al tipo de cultura, no sólo organizacional sino también geográfica.

En otras palabras, aunque las teorías organizacionales pueden regirse por un cierto número de parámetros comunes al interior de las empresas; es claro que una teoría debe amoldarse a los factores predominantes en las distintas regiones mundiales, es decir; una teoría de administración desarrollada por anglosajones, aplicada países como Estados Unidos e Inglaterra, no necesariamente tiene el mismo impacto en una organización latinoamericana, ni siquiera cuando se trata de una multinacional.

Por otra parte, sea cual sea el escenario en el que se desarrollen políticas de retención y atracción de talento, ante una inevitable reducción de personal hay varias situaciones que se deben entrar a considerar: ¿Qué sucede con los empleados que sobreviven las reducciones de personal que no son catalogados como Talento Crítico? y ¿Cómo impacta, en estas personas las estrategias implementadas por las empresas para la retención y atracción del Talento Crítico?

Para abordar este tema, es necesario reconocer algunos elementos del personal que sobrevive y se mantiene en una crisis económica.

Primero, es clara la tendencia a promover la estadía de las personas con mayor talento; sin embargo por elementos situacionales, pueden presentarse ciertas condiciones al interior de las compañías que hagan imposible el reconocimiento y categorización de ciertas personas como “Talento Crítico” (aún cuando potencialmente pueda serlo). De igual forma, tenemos que en ciertos casos, las

empresas pueden llegar a prescindir de personal denominado como Talento Crítico, por motivos netamente financieros. En otras palabras, uno de los elementos que puede presentarse, es que el Talento Crítico haya sido previamente identificado y ante alguna estructura de compensación que favorezca el buen desempeño, su remuneración salarial pudiera ser tan significativa para la empresa, que ante una crisis económica inminente; y bajo ciertas falencias de administración, la decisión de esta sea prescindir de dicho personal. Un tercer caso, puede presentarse con el personal que sobrevive a la restructuración organizacional, que no son Hipos, pero son necesarios para el funcionamiento de la organización.

3.2 MARCO CONCEPTUAL

Talento Crítico (o High Potentials):El concepto de talento "crítico", el cual identifica a las personas que influyen en los resultados del negocio y generan un valor superior para los clientes. La mejor manera de formar talentos críticos, es impulsar a la persona a que brinde su opinión, tome decisiones sobre lo que se presente cotidianamente y sepan plantear escenarios de **problemas futuros**. "Potenciar la interacción con otras personas y situaciones diarias es mucho más importante para un desarrollo satisfactorio de los ejecutivos que la formación oficial que recibieron en sus estudios", refiere una investigación realizada por el Center for Creative Leadership. (CNN expansión, 2012)

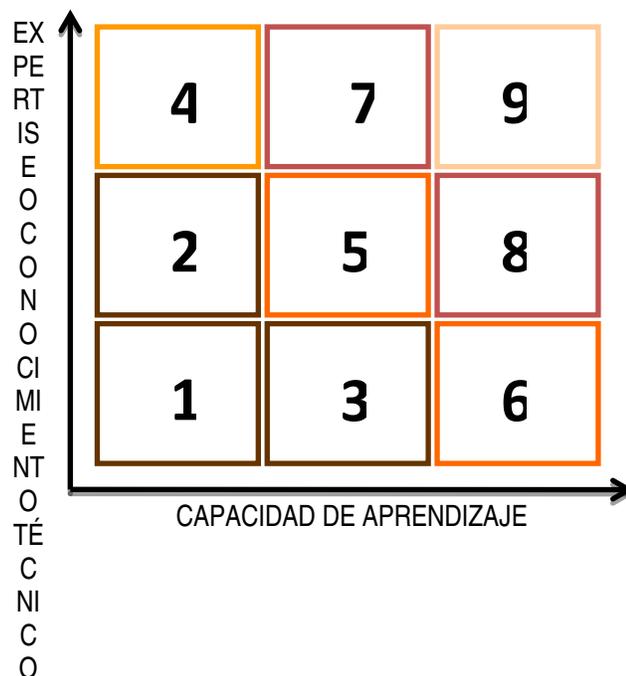
El talento crítico impulsa una parte relevante de los resultados de la empresa y genera un valor superior a sus colegas. El talento crítico de una empresa posee capacidades muy desarrolladas y amplios conocimientos, no sólo del propio trabajo sino también de "cómo lograr que funcionen las cosas" dentro de la empresa. Son claves para que las empresas logren cumplir con su estrategia de negocio (Cucchi).

Los Talentos críticos o High Potentials (HIPOS) (LOMBARDO & EICHINGER, 2005), son las personas que le generan mayor valor agregado a la organización y que se pueden encontrar a lo largo de toda la cadena organizacional. Los HIPO no están necesariamente asociados a un nivel jerárquico específico en la estructura organizacional; sin embargo una vez identificados, es importante iniciar procesos de explotación de este talento; cumpliendo una doble función; la primera es el mantener la atención y el interés del Talento Crítico y la segunda es lograr un avance estratégico en la organización.

Agilidad de Aprendizaje: Es la capacidad que tiene una persona para aprender a enfrentar con eficacia situaciones nuevas o condiciones cambiantes(Lominger, Succession Architect, 2008)

Matriz de Lominger: Herramienta para la identificación y manejo del Talento crítico basado en un modelo de 9 celdas de Lominger(EICHENGER & LOMBARDO, 2005). En este se plantea la clasificación del personal según elementos derivados de la evaluación de competencias y desempeño. La clasificación se propone en torno a 9 celdas categorizadas en la capacidad de aprendizaje y conocimiento técnico.

En esta se hace una evaluación de las capacidades de las personas con el fin de categorizarlos. Una mirada simple a este modelo, se puede hacer a partir de la consideración de 5 grupos distintos(EICHENGER & LOMBARDO, 2005):



4

⁴ Matriz de Lominger. Gráfica de ubicación de perfiles según su clasificación.

Grupo 1, 2 y 3: Normalmente pueden ser personas nuevas en la organización que no han tenido la oportunidad de mostrar su desempeño. Cuando este no es el caso, este grupo de personas son las que deben entrar en lista para capacitaciones técnicas y de relacionamiento o en su defecto, deben considerarse para salir de la empresa.

Celda 4: Corresponde a las personas que en cuanto a conocimiento técnico son indispensables para la organización. Dado que su nivel de aprendizaje es reducido, estas personas son las más comunes para ser propuestas como “capacitadores” de otros al interior de las empresas.

Celdas 5, 6: Son las personas que son determinantes para la organización, normalmente en períodos de desarrollo de habilidades. A estos, se les debe reconocer el enfoque especial de desempeño para la estructuración de planes de capacitación.

Celdas 7 y 8: En estas se encuentran las personas que son claros líderes de conocimiento en la empresa. Se considera que son los más indicados para tener a grupos mayores de 10 personas bajo su mando directo (administrativos). Deben estar avanzados en su plan de capacitación y funcionar como mentores de las personas en las celdas 5 y 6.

Celda 9: Son los denominados “Talento Crítico”, personas que sobresalen por tener un amplio conocimiento del funcionamiento general de la organización y su capacidad de transmitir conocimiento en las distintas áreas. Estos son quienes deberían ser líderes internos de áreas funcionales.

La teoría de las 9 celdas de clasificación, permite no solo reconocer a los HIPO sino también, establecer planes de desarrollo de personal que permitan convertirlos en Talento crítico, mezclando no solo competencias duras y blandas en su plan de capacitación, sino también la posibilidad de actuar como capacitadores y mentores de otros.

4. METODOLOGIA

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo descriptivo aplicado, ya que una vez implementada la metodología en una Vicepresidencia de la Compañía de Cosméticos, con la información obtenida, la compañía tendrá los insumos pertinentes para implementar la metodología en otras áreas y tener una nueva herramienta para la gestión de su talento humano.

4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN

Descripción de Compañía de Cosméticos:

Es una compañía de venta directa con más de 40 años en el mercado está presente en 16 países, con más de 8500 colaboradores de los cuáles el 74% son mujeres.

Tabla 1. Población y muestra

Colaboradores por rango de edad*

Menos de 30 años 43%

Entre 30 y 50 años 54%

51 años a más 3%

Tipo de colaborador por función*

Administrativo 45%
Fuerza de Ventas 30%
Operarios de planta 24%
Retail 2%

Distribución por género*
Hombres 2,261 (26%)
Mujeres 6,297 (74%)

Tipo de colaborador por género*
F M
Administrativo 63% 37%
Fuerza de Ventas 100% 0%
Operarios de planta 61% 39%
Retail 80% 20%

Nivel jerárquico por género*
F M
VPs y Directores 56% 44%
Gerentes 66% 34%
Gerentes (FVV) 100% 0%
Jefes 64% 36%
Analistas/Asistentes/
Practicantes 64% 36%
Operarios de planta 61% 39%

Tipo de empleo*
Colaboradores contrato indefinido 84%
Colaboradores contrato temporal 16%

Dentro de su estructura existen cuatro unidades de negocio que funcionan como áreas autónomas dentro de la corporación, con responsabilidades financieras propias, lo que permite mayor velocidad en la toma de decisiones. Estas son: Marcas, Ventas, Operaciones y el Centro de Servicios Globales. Cada una es dirigida por un Vicepresidente.

Los países están agrupados en clústers, lo que permite generar sinergias regionales, mayor descentralización y un mejor manejo gerencial. Cada clúster es dirigido por un Vicepresidente que trabaja de la mano con el Director General del país, el máximo líder local.

La cultura de la compañía se basa en el trabajo en equipo y en la construcción de relaciones de confianza, lo que permite desarrollarse un ambiente creativo y entusiasta que incentiva la innovación.

En los últimos años la compañía ha logrado un crecimiento de ventas anual de entre 10% y 20%, las ventas de la compañía alcanzan los 1.180 millones de dólares.

Evolución de consultoras y crecimiento

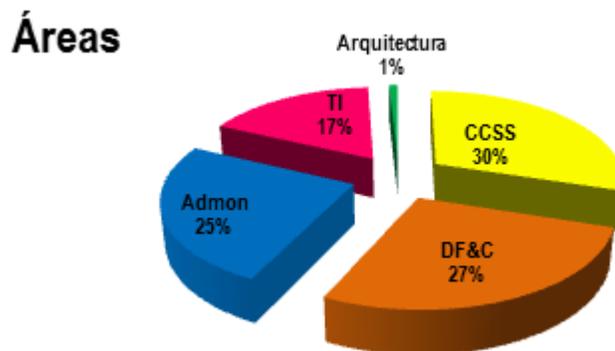


Las marcas llegan al mercado a través de una red de consultoras de más de 800.000 mujeres

CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA: Para la implementación de la metodología hemos escogido la Vicepresidencia de Servicios Compartidos, que agrupa las siguientes áreas:

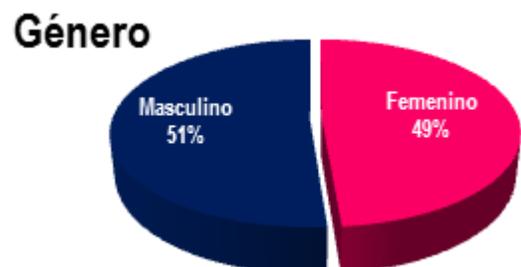
- ✓ Tecnología
- ✓ Gestión Humana
- ✓ Centro de soluciones
- ✓ Servicios Administrativos

Que representan los siguientes porcentajes dentro de la Vicepresidencia:

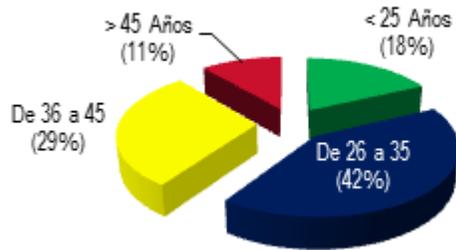


En total son 589 personas las que hacen parte de esta Vicepresidencia; en Colombia hay 237, que representa el 40% del total de la población:

En cuanto a diversidad de género, encontramos que la representación es equitativa, en todos los países donde hace presencia la Vicepresidencia.



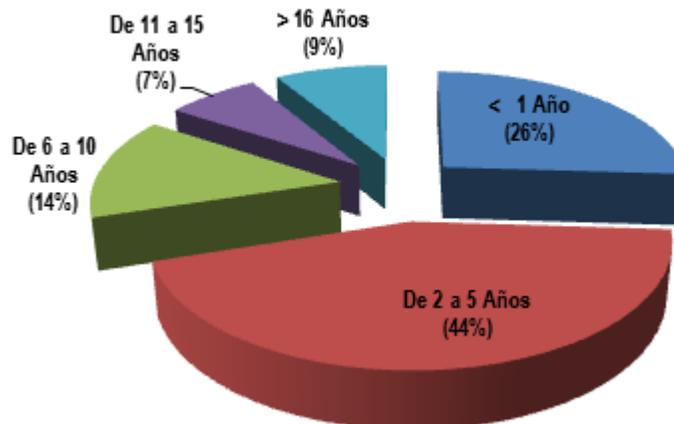
Rango Edad



En general, la población de la Vicepresidencia tiene una edad promedio entre 26 a 45 años, lo que permite clasificarla como un grupo de trabajo relativamente joven

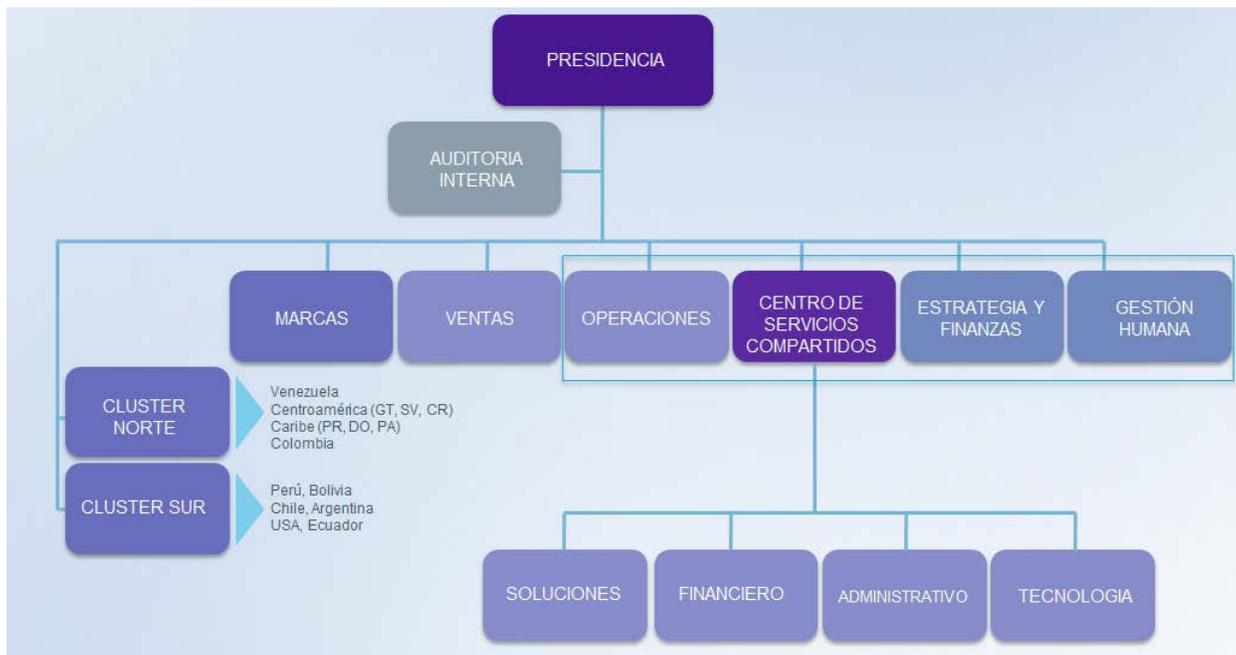
En cuanto al tiempo de vinculación a la compañía, encontramos que es relativamente baja (de 1 a 5 años) por lo que se espera un bajo expertise entre los colaboradores que hacen parte de la Vicepresidencia.

Rango Antigüedad



Fuente: Autoría propia

ORGANIGRAMA DE LA VICEPRESIDENCIA



La misión de esta vicepresidencia es el “...*Crear valor en la compañía a través de servicios con excelencia operacional y soluciones innovadoras...*” basándose en tres competencias principales: Empoderamiento, Clima y Liderazgo.

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN: Para la implementación del modelo se tomaron los siguientes parámetros como lineamientos clave para definir la muestra con la que trabajaremos:

- ✓ El personal seleccionado pertenece a la Vicepresidencia de Servicios Compartidos en Colombia
- ✓ Tiempo en la compañía de 6 a 10 años
- ✓ Las personas al interior de la muestra son aquellas que tienen evaluación de desempeño
- ✓ La muestra se encuentra en edades de 26 a 35 años

Después de aplicar los criterios de segmentación, se obtiene una muestra de 95 personas (aproximadamente el 40% del total de la población en Colombia), distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 2. Segmentación

	Cantidad de Personas
Vicepresidente	0
Director	1
Gerente	5
Jefe	20
Coordinador	2
Analista	28
Asistente	15
Auxiliar	24

Fuente: Autoría propia

4.3 PROCEDIMIENTO

Para el diseño del proceso de identificación y retención del personal se realizaron las siguientes actividades

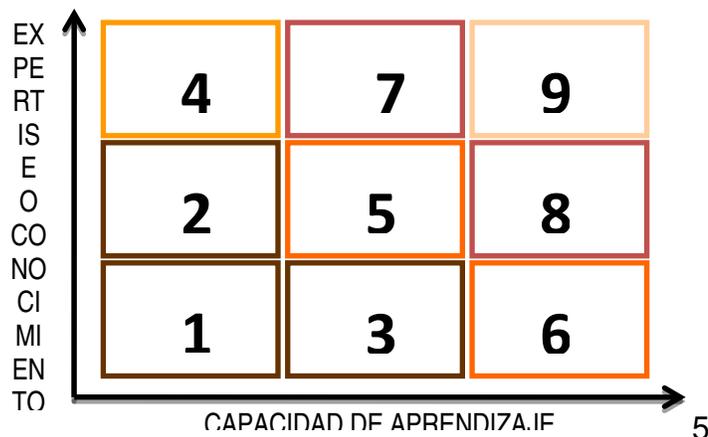
4.3.1 Revisión de bibliografía. Para lo cual fueron revisadas diversas monografías de grado, libros, revistas, de igual forma se consideró relevante visitar algunas bibliotecas y librerías para ampliar toda la información necesaria,

4.3.2 Estructuración de la metodología esencial para el proceso de identificación y retención del talento

En este sentido las bases teóricas sobre las cuales se apoyó el proceso de identificación de talento fueron las de Lominger, modelo reconocido en el diseño e implementación de Identificación de potencial.

4.3.3 Diseño de la metodología de identificación y evaluación de potencial ajustada a la compañía.

Basado en la matriz de Lominger (donde se cruza el desempeño vs la agilidad de aprendizaje)



⁵ Matriz de Lominger. Gráfica de ubicación de perfiles según su clasificación.

Se elaboró una matriz ajustada a la compañía, donde cada cuadrante tiene una definición de agilidad de aprendizaje.

Tabla 3. Matriz Agilidad de Aprendizaje

Cuadrante 4	Cuadrante 7	Cuadrante 9
Produce resultados sobresalientes, es experto en su área de desempeño, transmite conocimiento a los demás.	Produce resultados sobresalientes, se puede desarrollar en una o más áreas, puede ser ascendido a diferentes áreas funcionales	Excede las expectativas, aprende rápido, es recursivo, asume tareas retadoras en áreas que no conoce.
Cuadrante 2	Cuadrante 5	Cuadrante 8
Cumple las expectativas, conoce bien su trabajo, sus intereses profesionales son especializados	Cumple con las expectativas , se adapta a nuevas situaciones, puede moverse vertical o lateralmente en la organización	Cumple con las expectativas, aprende y consigue resultados rápidamente, tiene potencial para hacer cambios de carrera
Cuadrante 1	Cuadrante 3	Cuadrante 6
No entrega resultados y no se adapta a situaciones nuevas, se debe hacer un plan de acción a corto plazo	Tiene potencial para hacer más pero no lo ha demostrado , no cumple resultados pero se esfuerza por hacerlo	Tiene potencial pero esta en desarrollo , muestra ganas y habilidad para aprender

Agilidad de aprendizaje

(Lominger, Succession Architect, 2008)

Posteriormente se identificaron los jefes de las áreas a las que pertenecían las 95 personas de la muestra

Tabla 4 . Muestra de la Vicepresidencia Servicios y Soluciones

Gerente Contabilidad
Gerente Soluciones
Gerente Nóminas
Gerente TI
Gerente Servicios Administrativos
Jefe Contabilidad
Jefe Nóminas
Jefe Seguridad
Jefe Servicios Administrativos
Jefe Soluciones
Jefe TI
Vicepresidente Servicios y Soluciones Globales

Fuente: Autoría propia

Se realizaron entrevistas a los jefes directos donde se les pedía que ubicar a las personas en los cuadrantes teniendo los siguientes criterios:

- 1) Resultados de Evaluación de desempeño del colaborador
- 2) Agilidad de aprendizaje

2.1) Preguntas para identificar AA

Tabla 5: Cuestionario Agilidad de Aprendizaje

Utiliza las siguientes preguntas para complementar la evaluación de Agilidad de Aprendizaje	1 (-)	2 (cumple)	3 (+)
¿Qué tan rápido ésta persona comprende conceptos difíciles?. ¿Hace conexiones que otros no ven?			
¿Qué tan buena es ésta persona en generar múltiples escenarios?.			
¿Qué tan efectiva es ésta persona manejando conflictos?			
¿Qué tan bien puede la persona liderar los cambios y soportar las tensiones?			
¿Qué tan rápido aprende nuevas funciones y que tan bien se desenvuelve en ellas?			

2.2) Definición por cuadrantes (ver tabla 3)

4.4 MANEJO DE RESULTADOS

Con los resultados de la evaluación de Agilidad de aprendizaje y las entrevistas a los jefes directos se establecieron las siguientes ubicaciones en la matriz de Agilidad de Aprendizaje

Tabla 7. Resultados de la medición de la Vicepresidencia de Servicios Compartidos

Cuadrante 4	Cuadrante 7	Cuadrante 9
14 %(13)	6%(5)	
Cuadrante 2	Cuadrante 5	Cuadrante 8
46%(43)	25%(23)	2%(2)
Cuadrante 1	Cuadrante 3	Cuadrante 6

3%(2)	3%(2)	1%(1)
-------	-------	-------

Agilidad de aprendizaje

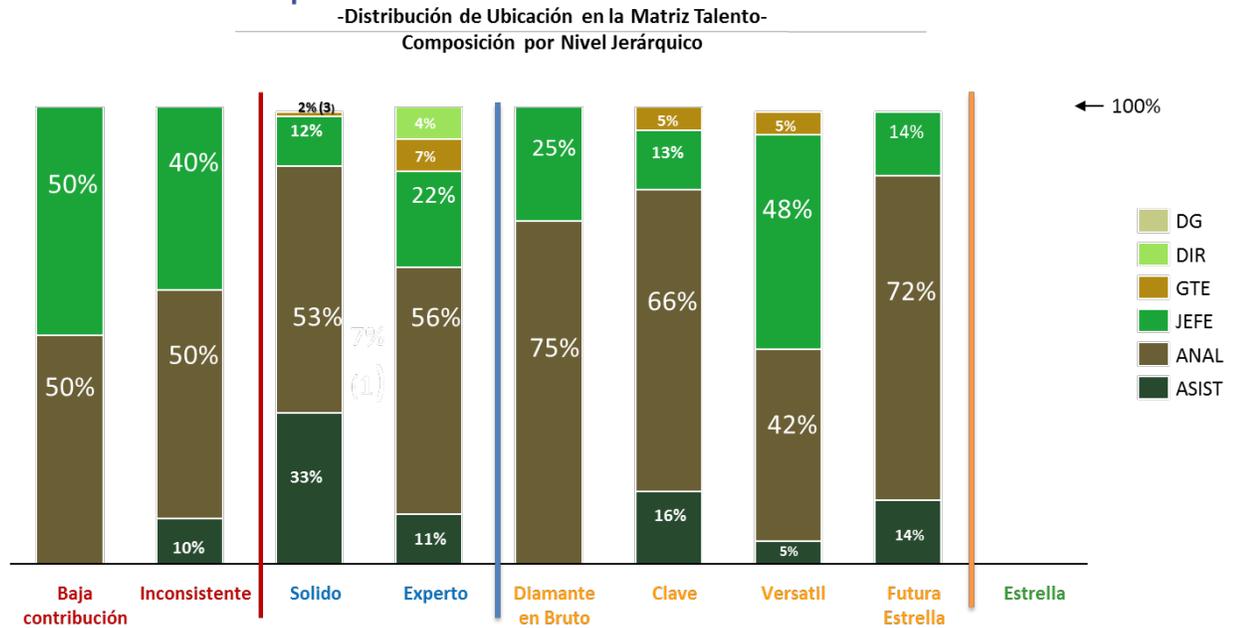
Fuente: Autoría propia

El 63% de las personas son especializadas (Intereses, Perfil, Proyección)

El 20% de las personas de la Vicepresidencia son Hipos con ellos debería realizarse programas de retención basados en desarrollo, compensación y asignación a retos estratégicos de la Vicepresidencia.

Los planes de desarrollo de los colaboradores con baja contribución 6% deberían estar enfocados a acciones concretas a revisar en 3 o 6 meses

Composición de cada sección de la Matriz Por Nivel Jerárquico



Fuente: Autoría propia

La Matriz de la Vicepresidencia muestra que 19 personas (todos los niveles jerárquicos) son más amplios en su agilidad de aprendizaje lo cual permite mover horizontalmente y explorar nuevas asignaciones en proyectos multifuncionales.

Se evidencia que existe un alta expertise, 27 personas (todos los niveles jerárquicos) se deben generar mecanismos para que estas personas lideren proyectos que les permita desarrollar a otros en conocimientos técnicos

4.4 Propuesta de Plan de Desarrollo para cada cuadrante

Tabla 8. Propuesta de plan de desarrollo para cada cuadrante de la matriz de Agilidad de Aprendizaje

	Plan de Asignaciones y Desarrollo	Plan de Compensación	Plan de mentoría	Plan de Coaching
C1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si la persona esta en un rol no adecuado , cambiarlo de rol 2. Dar como plazo máximo 12 meses para mejorar su desempeño 3. Desarrollar competencias claves que contribuyan directamente al resultado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sin incremento salarial 2. Sin movilidad a otros países 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignar a un par de excelente desempeño con mentor 2. El mentor debe ser para tareas específicas que lo lleven a mejorar el desempeño 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No ofrecer programas de coaching
C3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si la persona esta en un rol no adecuado , cambiarlo de rol 2. Dar como plazo máximo 12 meses para mejorar su desempeño 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sin incremento salarial 2. Sin movilidad a otros países 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignar a un par de excelente desempeño con mentor 2. El mentor debe ser para tareas específicas que lo lleven a mejorar el desempeño 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No ofrecer programas de coaching
C2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenerlo en las funciones actuales y continuar desarrollando expertis 2. Evaluar movimientos laterales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento basado en su resultado de desempeño 2. Inversión en capacitación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignar un mentor técnico con mayor experiencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveer coaching para desarrollo de habilidades técnicas 2. Proveer coaching en desarrollo de habilidades gerenciales
C4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar su liderazgo como experto funcional 2. Desarrollarlo en proyectos de innovación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compensación diferenciada y bono 2. Inversión en capacitación a largo plazo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignar mentor experto que le ayude a desarrollar habilidades técnicas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coaching para desarrollo de habilidades de liderazgo
C5	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prepararlo para futuros retos 2. Consolidar sus competencias 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento basado en su resultado de desempeño 2. Inversión en capacitación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignarlo como mentor de otros 2. El mentor de esta posición debe ser el jefe 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coaching para desarrollo de habilidades de liderazgo
C6	<ol style="list-style-type: none"> 1. Moverlo en varios tipos de asignaciones de trabajo para ampliarle su perspectiva y visión 2. Entregarle proyectos de alto 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Incremento basado en su resultado de desempeño 4. Inversión en 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignarle un mentor del cuadrante C9 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignarle un mentor de carrera

C7	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar una asignación fuera de su área 2. Asignarlo como líder de proyectos claves 3. Involucrarlo en proyectos multifuncionales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compensación diferenciada y bono 2. Inversión en capacitación a largo plazo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignarle un mentor del cuadrante C9 2. Nombrarlo como mentor de otros que necesiten desarrollo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coaching personal para desarrollo de liderazgo
C8	<ol style="list-style-type: none"> 1. Darle diferentes funciones y jefes para ampliar la visión 2. Desarrollar su liderazgo a través de asignación a proyectos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compensación diferenciada y bono 2. Inversión en capacitación a largo plazo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignarle un mentor de un nivel más alto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coaching personal para desarrollo de liderazgo
C9	<ol style="list-style-type: none"> 1. Moverlo en diferentes áreas 2. Entregarle proyectos estratégicos de la compañía donde él pueda asumir el liderazgo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compensación diferenciada y bono 2. Inversión en capacitación a largo plazo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignarle un mentor de un nivel superior (dos niveles jerárquicos) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coaching personal para desarrollo de liderazgo

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La matriz permite Identificar las personas con potencial, ofreciendo a la empresa una herramienta confiable y objetiva.
- La matriz de agilidad de aprendizaje es un instrumento práctico y ágil que permite una evaluación de conductas observables y validadas en la misma empresa.
- La matriz permite una evaluación objetiva del Jefe quien es el que conoce directamente el desempeño de su colaborador y lo realiza con referencia a dos criterios básicos de fácil manejo y comprensión para el evaluado.
- El proceso de identificación de talento a través de la matriz no genera altos costos y es un proceso que se puede realizar en corto tiempo y que no requiere de una alta dedicación del jefe inmediato.
- La matriz permite hacer selección y diferenciación de personas de Alto Potencial dentro de la organización, generar planes de desarrollo para las personas que más impactan en la organización.
- Le permite a la empresa tener un banco de información del personal HIPO para diseñar estrategias de retención
- Es una herramienta que le permite a la organización mejorar la administración del talento humano optimizando sus procesos de capacitación y planes de desarrollo.

- Con la información obtenida se puede reorientar los planes de capacitación que tiene la empresa y realizarlo de una forma más focalizada.
- El modelo es coherente teniendo en cuenta que los enfocados son de un área que no es estratégica para la compañía.
- Existe una ventaja para la compañía en la aplicación de la matriz consistente en el bajo costo en su diseño e implementación.

5.2 RECOMENDACIONES

- La compañía puede incorporar a sus procesos de evaluación anual la matriz de agilidad de aprendizaje con el fin de tener conocimiento en tiempo real de sus colaboradores de Alto Potencial, elaborando para ellos anualmente planes de desarrollo que incluya nuevas capacidades y mejoramiento de competencias.
- Los colaboradores que fueron identificados en los cuadrantes (C4, C7, C9) se deben involucrar en proyectos estratégicos y equipos multifuncionales que les permitan procesos de formación y transmisión de conocimientos para otros colaboradores de la organización.
- Implementar la matriz para evaluar al personal de otras áreas y así poder tener una radiografía completa del personal de la compañía.
- Socializar los resultados con las directivas para que conozcan y apoyen la aplicabilidad a todo el personal haciendo énfasis en el costo beneficio
- Realizar un proceso de retroalimentación con el personal evaluado para que conozcan sus resultados y realicen todo un proceso de concientización de su aporte en la empresa y la ubicación en la misma y sean ellos mismos gestores de su propio desarrollo

Anexos

5 Bibliografía

(CLC), CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. (2003). *Employee Communication and talent retention during an economic downturn*. Corporate Executive Board.

(CLC), CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. (2003). Employee communication during an economic downturn. *Corporate executive board*, 34, 50.

(CLC), CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. (2003). *Maintaining Employee Engagement through periods of reduction in force*. Corporate executive Board.

(CLC), CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. (Febrero de 2003). Rethinking employee engagement. 21, 40.

(CLC), CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. (Marzo de 2003). Rethinking employee engagement. 5, 24.

(CLC), CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. (2004). *Corporate leadership council*. Recuperado el 1 de Febrero 1 de 2009, de www.corporateleadershipcouncil.com

(CLC), CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. (2004). Prioritizing levers for driving engagement. *Corporate executive board*, 54, 63.

CNN expansión. (17 de septiembre de 2012). Recuperado el 17 de septiembre de 2012, de CNN expansión: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2010/05/21/talento-empleo-seleccion-cnnexpansion>

- BARQUET, M. P. (2006). Glosario de RRHH. *Revista de antiguos alumnos del IEEM*, 54, 60.
- BATEMAN, T. S., & SNELL, S. A. (2004). Capítulo 9: La organización con capacidad de respuesta. En T. S. BATEMAN, & S. A. SNELL, *Administración. Una ventaja competitiva* (págs. 326, 330). Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2002). Aplicación de personas. Orientación de las personas. En I. CHIAVENATO, *Gestión del talento humano* (págs. 141, 162). Mc Graw Hill.
- CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL (CLC). (2004). Measuring employee engagement. *Driving employee performance and retention through engagement*.
- CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL (CLC). (2004). Rethinking employee Engagement. *Driving employee performance and Retention through engagement*.
- CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL (CLC). (Julio de 2005). Exploring strategies for avoiding Layoffs. *Maintaining employee engagement through periods of reduction in force*.
- CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL (CLC). (Enero de 2008). Emotional commitment still more important. *Improving employee performance in the economic Downturn*.
- CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. (Enero de 2003). Communicating with employees during an economic downturn. *Employee communication and talent retention during an economic downturn*.
- CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. (2004). Rethinking employee engagement. *Corporate Leadership council*, 10, 23.
- CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. (Junio de 2006). Reconocimiento y situación del mercado en Latinoamérica. *Atrayendo y reteniendo segmentos del Talento Crítico*.
- Cucchi, D. (s.f.). Retención de Talento en épocas de crisis. *Alta Dirección Business School*, 1-5.
- DAFT, R. L. (2000). Cultura Organizacional y Valores éticos. En R. L. DAFT, *Teoría y diseño organizacional* (págs. 367, 394). Hato Rey: International Thomson Ed.
- EICHENGER, R. W., & LOMBARDO, M. M. (2005). Strategic Few. *9 cell development: Succession Architect (Matrix development)*, 1-60.
- ELVIRA, M. M., & DAVILA, A. (2005). Understanding the latin american cultural and economic context: Culture and human resource management in Latin America. En M. M. ELVIRA, & A. DAVILA, *Managing human resources in latin america, an agenda for international leaders* (págs. 3, 20). Londres: Routledge taylor & Francis Group.

- Herrera Millan, M. G. (4 de Febrero de 2009). Atracción y retención de Talento. (J. J. Borrero del Valle, Entrevistador)
- Learning, W. (2012). Cultura de Compromiso Emocional " Engagement". *Cultura de Compromiso Emocional " Engagement"*, (pág. 5). Bogotá.
- LOMBARDO, M. M., & EICHINGER, R. W. (2005). Strategic Few. *9 cell developement: Succession Architect (Matrix developement)*, 46-50.
- Lominger. (2008). *Succession Architect*.
- Lominger. (2008). *Succession Architect*.
- MILENIO. (20 de 11 de 2008). *Milenio*. Recuperado el 11 de Abril de 2009, de <http://www.milenio.com/node/117549>
- MILLER, R. L. (2002). Introducción a la macroeconomía y al crecimiento. En R. L. MILLER, *Economía Hoy* (págs. 188-190). Arlington, Texas: Addison Wesley Ed.
- PROCESO. (s.f.). *Proceso*. Recuperado el 14 de Abril de 2009, de http://www.proceso.com.mx/noticias_articulo.php?articulo=63076
- Roys Garzón, N. R. (20 de Marzo de 2009). Retención y atracción de talento crítico. (J. J. Borrero del Valle, Entrevistador)
- SAMUELSON, P. A., & NORDHAUS, W. D. (2002). El consumo y la inversión. En P. A. SAMUELSON, & W. D. NORDHAUS, *Economía* (págs. 401, 404). Madrid: Mc Graw Hill Ed.
- SAMUELSON, P. A., & NORDHAUS, W. D. (2002). El consumo y la Inversión. En P. A. SAMUELSON, & W. D. NORDHAUS, *Economía* (págs. 401-410). Madrid: Mc Graw Hill.
- SEMANA. (23 de 8 de 2008). *Semana*. Recuperado el 13 de Abril de 2009, de <http://www.semana.com/noticias-economia/todopoderoso/114755.aspx>

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Gestión para el Desarrollo Humano en las organizaciones
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Implementación de un Instrumento para identificación de personal de alto potencial en una área estratégica de una compañía del sector cosmético
3	AUTOR(es)	Cárdenas Méndez Sonia Esperanza Castilla Osiris Jaime Jesús Arévalo Borrero del Valle
4	AÑO Y MES	2012 diciembre
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Gomez Perdomo Gustavo Eduardo
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Actualmente las compañías se enfrentan a nuevas dinámicas que implican contar con el personal más idóneo y dispuesto para asumir grandes retos y que ellos mismos se conviertan en una ventaja competitiva. Es necesario identificar quienes son esas personas, esos talentos críticos en las organizaciones, para luego hacer un recuento de cuáles son los posibles costos al interior de las empresas, asociados a estas personas de alto potencial (Hipo's).</p> <p>Este trabajo de investigación presenta una propuesta de identificación del talento dentro de una compañía de cosméticos.</p> <p>Currently companies are facing new dynamics that involve having the right people and willing to take on big challenges and they themselves become a competitive advantage.</p> <p>You need to identify who these people are, these critical talent in organizations, then recounting what the possible costs within companies associated with these high potential (Hipos).</p> <p>This research presents a proposal for identification of talent within a cosmetics company.</p>
7	PALABRAS CLAVES	Talento Crítico o High Potencial, Matriz de Lominger, Agilidad de Aprendizaje, potencial y nivel de aprendizaje.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector Cosmético
9	TIPO DE ESTUDIO	Trabajo de investigación
10	OBJETIVO GENERAL	Verificar la funcionalidad de la Matriz de agilidad de aprendizaje (MAA) o Matriz de lominger (ML), para la clasificación del talento, identificación del potencial y capacidad e aprendizaje de los colaboradores de la compañía de cosméticos
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>Aplicar la metodología de la matriz de agilidad de aprendizaje en la muestra seleccionada de la compañía de cosméticos.</p> <p>Una vez aplicada la metodología, seleccionar una muestra de personal (aleatorio) para verificar que los resultados obtenidos sean reales por medio de entrevistas a los jefes directos.</p>
12	RESUMEN GENERAL	<p>Actualmente las compañías se enfrentan a nuevas dinámicas que implican contar con el personal más idóneo y dispuesto para asumir grandes retos y que ellos mismos se conviertan en una ventaja competitiva. Es necesario identificar quienes son esas personas, esos talentos críticos en las organizaciones, para luego hacer un recuento de cuáles son los posibles costos al interior de las empresas, asociados a estas personas de alto potencial (Hipo's).</p> <p>Este trabajo de investigación presenta una propuesta de identificación del talento dentro de una compañía de cosméticos.</p> <p>Para realizar este proceso se utilizó como herramienta la "matriz de Lominger", a través de la cual se evaluó el desempeño de las personas y su agilidad de aprendizaje, Con los resultados de la matriz se logró identificar cada una de las personas en los cuadrantes de la matriz y a partir de los resultados se propone un plan de desarrollo para cada uno de ellos con cuatro grandes componentes : Planes de compensación, Plan de desarrollo y aprendizaje, Desarrollo de competencias y Plan de coaching.</p> <p>Currently companies are facing new dynamics that involve having the right people and willing to take on big challenges and they themselves become a competitive advantage.</p> <p>You need to identify who these people are, these critical talent in organizations, then recounting what the possible costs within companies associated with these high potential (Hipos).</p> <p>This research presents a proposal for identification of talent within a cosmetics company.</p> <p>To make this process was used as a tool "Lominger matrix" through which we evaluated the performance of people and learning agility, , linking area leaders . With the results of the matrix were identified each of the people in the quadrants of the matrix and from the results we propose a development plan for each of four major components: compensation plans, plan development and learning , Skill development and coaching plan.</p>

13	CONCLUSIONES.	<ul style="list-style-type: none"> • La matriz permite Identificar las personas con potencial, ofreciendo a la empresa una herramienta confiable y objetiva. • La matriz de agilidad de aprendizaje es un instrumento práctico y ágil que permite una evaluación de conductas observables y validadas en la misma empresa. • La matriz permite una evaluación objetiva del Jefe quien es el que conoce directamente el desempeño de su colaborador y lo realiza con referencia a dos criterios básicos de fácil manejo y comprensión para el evaluado. • El proceso de identificación de talento a través de la matriz no genera altos costos y es un proceso que se puede realizar en corto tiempo y que no requiere de una alta dedicación del jefe inmediato. • La matriz permite hacer selección y diferenciación de personas de Alto Potencial dentro de la organización, generar planes de desarrollo para las personas que más impactan en la organización. • Le permite a la empresa tener un banco de información del personal HIPO para diseñar estrategias de retención • Es una herramienta que le permite a la organización mejorar la administración del talento humano optimizando sus procesos de capacitación y planes de desarrollo. • Con la información obtenida se puede reorientar los planes de capacitación que tiene la empresa y realizarlo de una forma más focalizada. • El modelo es coherente teniendo en cuenta que los enfocados son de un área que no es estratégica para la compañía
14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>(CLC), CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. (2003). Employee Communication and talent retention during an economic downturn. Corporate Executive Board.</p> <p>(CLC), CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. (2003). Employee communication during an economic downturn. Corporate executive board, 34, 50.</p> <p>(CLC), CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. (2003). Maintaining Employee Engagement through periods of reduction in force. Corporate executive Board.</p> <p>(CLC), CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. (Febrero de 2003). Rethinking employee engagement. 21, 40.</p> <p>(CLC), CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. (Marzo de 2003). Rethinking employee engagement. 5, 24.</p> <p>(CLC), CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. (2004). Corporate leadership council. Recuperado el 1 de Febrero 1 de 2009, de www.corporateleadershipcouncil.com</p> <p>(CLC), CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. (2004). Prioritizing levers for driving engagement. Corporate executive board, 54, 63.</p> <p>CNN expansión. (17 de septiembre de 2012). Recuperado el 17 de septiembre de 2012, de CNN expansión: http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2010/05/21/talento-empleo-seleccion-cnnexpansion</p> <p>BARQUET, M. P. (2006). Glosario de RRHH. Revista de antiguos alumnos del IEEM, 54, 60.</p> <p>BATEMAN, T. S., & SNELL, S. A. (2004). Capítulo 9: La organización con capacidad de respuesta. En T. S. BATEMAN, & S. A. SNELL, Administración. Una ventaja competitiva (págs. 326, 330). Ciudad de México: Mc Graw Hill.</p> <p>CHIAVENATO, I. (2002). Aplicación de personas. Orientación de las personas. En I. CHIAVENATO, Gestión del talento humano (págs. 141, 162). Mc Graw Hill.</p> <p>CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL (CLC). (2004). Measuring employee engagement. Driving employee performance and retention through engagement.</p> <p>CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL (CLC). (2004). Rethinking employee Engagement. Driving employee performance and Retention through engagement.</p> <p>CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL (CLC). (Julio de 2005). Exploring strategies for avoiding Layoffs. Maintaining employee engagement through periods of reduction in force.</p> <p>CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL (CLC). (Enero de 2008). Emotional commitment still more important. Improving employee performance in the economic Downturn.</p> <p>CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. (Enero de 2003). Communicating with employees during an economic downturn. Employee communication and talent retention during an economic downturn.</p> <p>CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. (2004). Rethinking employee engagement. Corporate Leadership Council.</p>

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

GUSTAVO EDUARDO COMEZ PERDOMO

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA