

José Miguel Uceró Omaña

Planes de carrera

José Miguel Uceró Omaña

Planes de carrera



Planes de carrera



José Miguel Uceró Omaña

Planes de carrera

Abril de 2012

© ESIC EDITORIAL

Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Tel. 91 452 41 00 - Fax 91 352 85 34

www.esic.es

© José Miguel Uceró Omaña

ISBN: 978-84-7356-846-3

Depósito Legal: M-12389-2012

Portada: Gerardo Domínguez

Fotocomposición y Fotomecánica: ANORMI, S.L.

Doña Mencía, 39

28011 Madrid

Imprime: Gráficas Dehon

La Morera, 23-25

28850 Torrejón de Ardoz (Madrid)

Impreso en España

Queda prohibida toda la reproducción de la obra o partes de la misma por cualquier medio sin la preceptiva autorización previa.

E

C

I

D

N

I

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN: PLANIFICACIÓN DE CARRERAS..... | 9 |
| TIPOS DE PLANES DE CARRERA | 11 |
| • Plan de carrera individual | 12 |
| • Plan de carrera genérico | 14 |
| • Plan de carrera para jóvenes titulados..... | 15 |
| BASES Y PROCESOS DE LA PLANIFICACIÓN DE CARRERAS | 16 |
| EVALUACIÓN DE POTENCIAL..... | 18 |
| • Indicadores de potencial..... | 19 |
| • Definición de talento..... | 20 |
| • Métodos de evaluación de potencial | 23 |
| • Aplicaciones de la evaluación | 25 |
| • Aspectos críticos de la evaluación | 27 |
| DISEÑO PLAN DE CARRERAS | 28 |
| • Diseño de sistemas..... | 30 |
| ANCLAS DE CARRERA | 41 |
| • Concepto..... | 41 |
| • Tipos de anclas de carrera | 43 |
| ESCALA DE PREFERENCIAS..... | 47 |
| TUTOR, MENTOR O COACH..... | 48 |
| • El trabajo del mentor | 49 |
| • Características y etapas del mentoring | 50 |
| • Coaching | 51 |
| • Modelo Grow..... | 52 |
| ESTRUCTURA PLAN DE CARRERAS INDIVIDUAL..... | 54 |
| PLAN DE CARRERAS PARA PERSONAL EXPATRIADO | 73 |
| PLAN DE CARRERAS PARA JÓVENES TITULADOS | 74 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 85 |



José Miguel Uceró Omaña

Socio Director General de Uceró Consultores.

Ha desempeñado puestos de responsabilidad Directiva en las Áreas de Ingeniería y Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos en Enasa, Repsol y Q2. Ingeniero Industrial por ICAI. Ciencias Empresariales y Psicología Aplicada por ICADE. Programa de Desarrollo Directivo por IESE. Ha desarrollado programas de formación para numerosas entidades como Ministerios de Fomento, Medio Ambiente, Sanidad y Agricultura, y para numerosas empresas como Hachette, Talgo, Indra, DKV Seguros, Grupo Campofrío. Profesor en varios programas de Postgrado y Executive Education de ESIC, Business and Marketing School.

La planificación de carreras en una organización, sirve para planificar las necesidades futuras que una empresa puede tener a nivel de talento. Es la anticipación de los movimientos naturales de una organización para que la empresa conserve su competitividad y las personas que la componen se desarrollen dentro de la misma.

Las nuevas tendencias promueven una mayor participación del colaborador. Esto, permite a cada individuo administrar su propia carrera y que se promueva el movimiento lateral como parte del proceso de crecimiento.

En este cuaderno de documentación se da una visión general de los distintos planes de carrera que se utilizan en el mundo empresarial y de los requisitos necesarios para llevarlos a cabo.

Además, recoge la estructura con los distintos apartados que deben contener e incluye numerosos ejemplos. En definitiva, es una obra práctica de consulta obligatoria muy recomendable como guía para elaborar planes de carrera profesionales, sobre todo si es la primera vez que se intentan llevar a cabo.

Introducción: Planificación de carreras

Imagínese que su empresa hubiese alcanzado un estado de perfección semejante al que se indica a continuación. Aquellos directivos y «pre-directivos» que son clave para el cumplimiento de los planes estratégicos de la empresa:

- Han sido identificados, se sabe dónde están, cuál es su capacidad potencial de desarrollo y sus aspiraciones. Ellos conocen los proyectos futuros de la empresa y sus posibles roles dentro de los mismos.
- Les ha sido diseñado, lo conocen y lo cumplen, un plan individualizado (revisable) de adquisición sistemática de experiencia, conocimientos y habilidades, para su aproximación progresiva al desempeño de esos roles.
- Están afectados por un sistema de retribución competitivo que estimula la consecución de resultados y disuade de abandonar la empresa.
- Cada puesto tiene, por lo menos, un posible sustituto capacitado y se cubren sin dificultad los puestos directivos vacantes (sustitución, expansión).

- Entre los directivos y pre-directivos se ha desarrollado la imagen de que sólo progresa quien aporta contribuciones y resultados («la eficacia se paga»).

La existencia de unos recursos directivos eficaces y profesionales genera una consecución de objetivos a corto y largo plazo, una posición crecientemente competitiva y una calidad de vida satisfactoria para todas las personas de la empresa.

En una situación como la descrita, posiblemente se habrían reducido determinados problemas que posiblemente estén limitando en su empresa su nivel de competitividad, flexibilidad y posibilidades de alcanzar sus planes estratégicos, así como condicionando estados de insatisfacción en el trabajo de importantes colectivos:

- Abandonos frecuentes de personas de valía.
- Carencia de posibles sustitutos inmediatos de directivos «clave».
- Contrataciones excesivas de directivos del exterior, «arrancados» mediante retribuciones caras, con dudosa y costosa adaptación a su organización.
- Desencanto-frustración de directivos y pre-directivos internos, por la práctica anterior.
- Insuficiente preparación de algunos de ellos como auténticos directivos (aunque sí buenos técnicos).
- Insuficiente «nervio», agilidad y flexibilidad en la gestión. Falta de velocidad de reacción.
- Falta de acciones en curso que aseguren la disponibilidad, en su día, de los directivos exigidos por el «plan de negocio» a largo plazo.
- Imagen generalizada de que la contribución y los resultados destacados «no se pagan en esta empresa» («el que más pone más pierde») y consiguiente clima generalizado de baja moral, apatía... De lo anterior se deduce que cualquier organización necesita considerar anticipadamente sus necesidades futuras (cuantitativas y cualitativas) de recursos directivos, planificando y realizando las actividades precisas para disponer de tales recursos en los sucesivos momentos.

Las técnicas de **planificación de carreras** absorben mucho interés actualmente por varias razones: en primer lugar, por la especial preocupación que hoy suscita en las empresas la problemática señalada anteriormente. En segundo lugar, por la creciente toma de conciencia de que estar en un mercado que exige cada vez más a una empresa poseer unas cualidades de competitividad, flexibilidad, capacidad de adaptación rápida y movilización de recursos humanos. En tercer lugar, por la percepción de que los planes estratégicos para ser auténticamente efectivos, han de contemplar, necesariamente, los aspectos de recursos directivos, tanto como los de otra naturaleza (tecnológicos, financieros, etc.).

Una parte importante de los directivos clave necesitados dentro de 5–10 años es muy probable que estén ya en nuestra empresa.

¿Quiénes son? ¿Cómo son hoy? ¿Cómo queremos que lleguen a ser? ¿Qué habremos de hacer para que, mientras trabajen en sus puestos, desarrollen las

habilidades que habrán de tener? ¿Qué podemos hacer para que no abandonen la empresa y se pierdan los esfuerzos y recursos invertidos?

A estas y otras preguntas tratan de responder las Técnicas de Planificación de Carreras, que nacen de la necesidad de planificar hoy para disponer de esos recursos en su momento, lo cual exige realizar ciertas actividades desde ahora.

Tipos de planes de carrera

Existen diferentes tipos de Planes de Carrera según a quien van dirigidos y según el tipo de trayectoria en la que han de desarrollarse.

Según a quien va dirigido

Plan de carrera individual

Está dirigido a personas de alto potencial destinados a cubrir puestos clave en la Organización y personal expatriado. Es de significar que aproximadamente un 80% de dicho personal expatriado termina yéndose de la compañía por no tener un plan de carrera de vuelta.

Plan de Carrera Genérico

Estos muestran las posibles rutas que puede seguir cualquier empleado para desarrollarse en la Empresa. La Organización no se compromete con nadie en particular, lo deja a la iniciativa del empleado aprovechando las oportunidades que la Organización ofrece.

Plan de jóvenes titulados

Suelen hacerlo grandes organizaciones cuando la pirámide de edad en los equipos directivos es alta y se desea incorporar savia nueva.

Según el tipo de trayectoria

Existen diferentes tipos de planes en función de las características del puesto de destino que marcará la trayectoria que llevarán los candidatos durante la duración de la misma. Las más frecuentes son:

Gerencial

Para puestos que requieren dirigir personas de diferentes áreas funcionales.

Funcional

Para puestos de un área funcional concreta. Por ejemplo, comercial, finanzas...

Especialista

Para personas que quieren desarrollar su actividad en una disciplina concreta. Esto requiere profundizar en áreas de conocimiento muy profundas y concretas.

Internacional

Este tipo de planes requiere rotación por diferentes países y puede ser a su vez, gerencial, funcional o especialista.

Plan de carrera individual

Un plan de carrera individual es una **estimación de las posibles rutas promocionales**, que se presupone es capaz de seguir **una determinada persona** dentro de una organización, en función de su **potencial**, de sus **preferencias** previamente identificadas **y de las perspectivas de futuro** que ofrece la referida organización. Contiene igualmente las acciones de desarrollo/formación que han de ayudar a recorrer las expresadas rutas.

Características de candidatos

Un plan de carrera individual se aplica a aquellos candidatos que reúnen las siguientes características:

- 1.^a Muestran un elevado nivel de desempeño en su puesto actual (imprescindible).
- 2.^a Denotan que poseen un alto nivel de potencial que pronostique que pueden alcanzar puestos de primero, segundo o tercer nivel dentro de la estructura organizativa futura.
- 3.^a No superan la edad a partir de la cual se supone que la carrera está bastante predeterminada (generalmente se estima en 40 años).

Es decir, el Programa de Planificación de Carreras se reserva a una población minoritaria de muy específicas cualidades y ello debido a que es un programa complejo, de acción individualizada, que exige una fuerte inversión de esfuerzos coordinados y de recursos económicos.

Desciende a facetas que no alcanzan a un Plan Global, del cual forma parte, y debe aplicarse solamente en aquellos casos personales que lo justifiquen. Hace especial énfasis en el desarrollo basado en trayectorias alternativas y en «exponer» sistemáticamente a la persona a experiencias planificadas, al mismo tiempo que cumple sus objetivos de trabajo.

En ningún caso supone abandonar las acciones generalizadas de desarrollo y formación que afectan al resto de los recursos directivos y «predirectivos». Estos participan en programas que persiguen fines similares, pero a través de procedimientos menos individualizados y menos intensivos.

A continuación reflejamos un par de ejemplos que delimitan que personas de la empresa van orientadas a Programas de desarrollo profesional y a Planes de carrera Individual:

EJEMPLO 1:

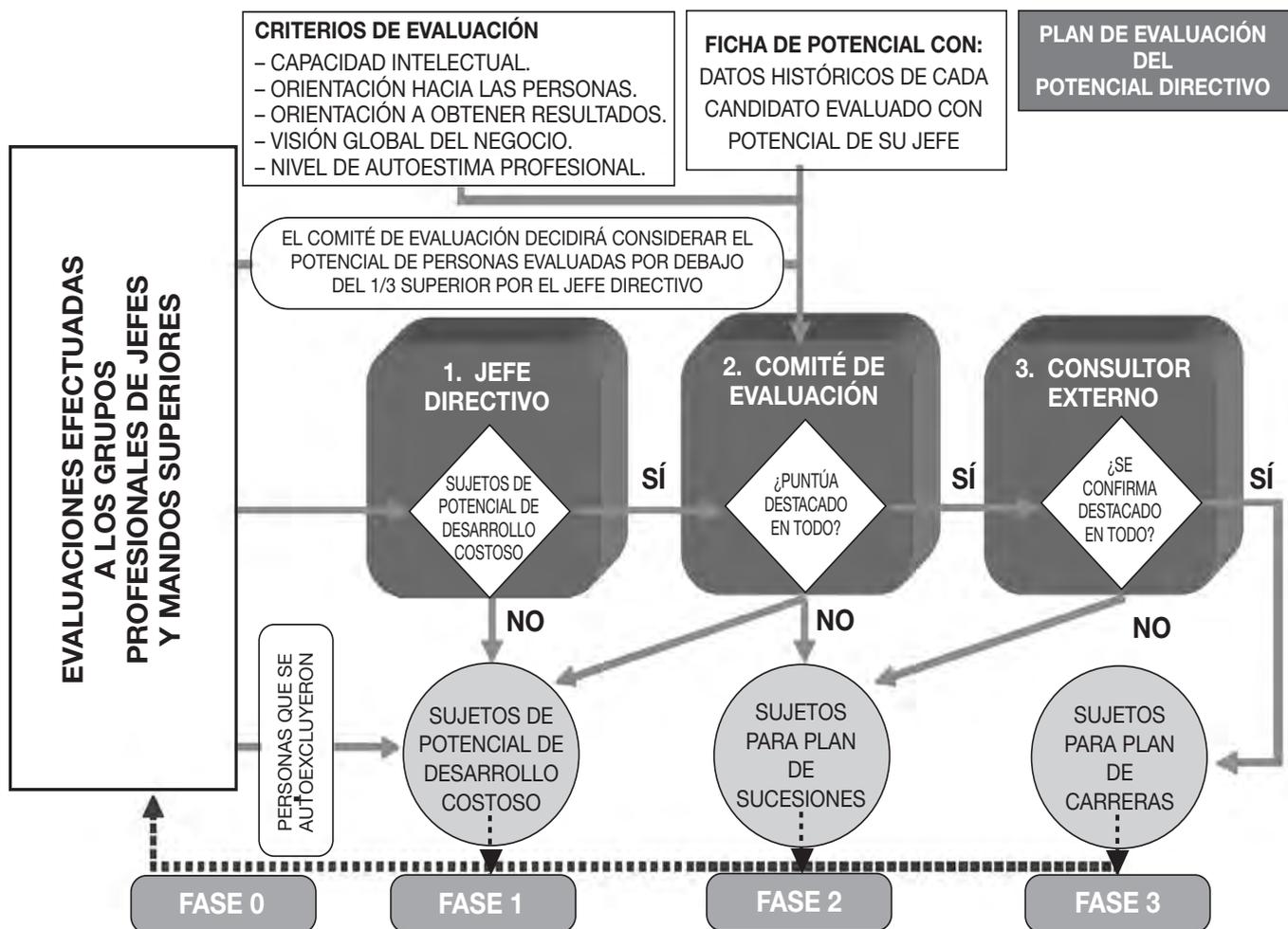
**CARACTERÍSTICAS DE LOS PROGRAMAS INTEGRADOS
EN EL PLAN DE CARRERAS PROFESIONALES**

| | Programa de desarrollo profesional P.D.P. | Programa de carrera individual P.C.I. |
|--|---|--|
| ORIENTACIÓN | Concreta: Respuesta a las necesidades actuales (desarrollo para mejorar en el corto plazo). | Amplia: Búsqueda de respuesta a las necesidades futuras (desarrollo para crear el mañana). Estratégica: Se desarrolla en función de los objetivos a medio y largo plazo, dando respuesta a las necesidades del Banco. |
| ÁMBITO DE REFERENCIA | Todos los puestos del Banco. | Todos los puestos son importantes pero sólo algunos son de especial importancia (Puestos clave) y en ellos es donde se debe realizar un esfuerzo mayor que asegure su correcta cobertura de acuerdo con la estrategia del Banco. |
| COLECTIVO | Todas las personas integradas en el Banco. | Se orienta a una población restringida del Banco, aunque esta selección no debe suponer la exclusión de nadie que cumpla los requisitos exigidos. El colectivo al que se dirige está integrado por personas de Alto pPotencial. |
| SISTEMAS Y SOPORTES TÉCNICOS UTILIZADOS | No requiere de sistemas complejos para su desarrollo. La normativa sobre la que se articula el P.C.P. constituye el soporte técnico principal. | Necesita sistemas y soportes técnicos específicos para la gestión, permitiendo identificar personas con potencial, desarrollarlas, realizar su seguimiento y analizar los resultados sobre los que tomar decisiones para el futuro. |
| SEGUIMIENTO INDIVIDUALIZADO | Por parte de los respectivos Jefes y Directores de la Unidad. | Por parte de la Alta dirección. |

Fuente: Adaptación de Banesto.

EJEMPLO 2:

PROCESO PARA LA ELECCIÓN DE CANDIDATOS A PLANES DE CARRERA

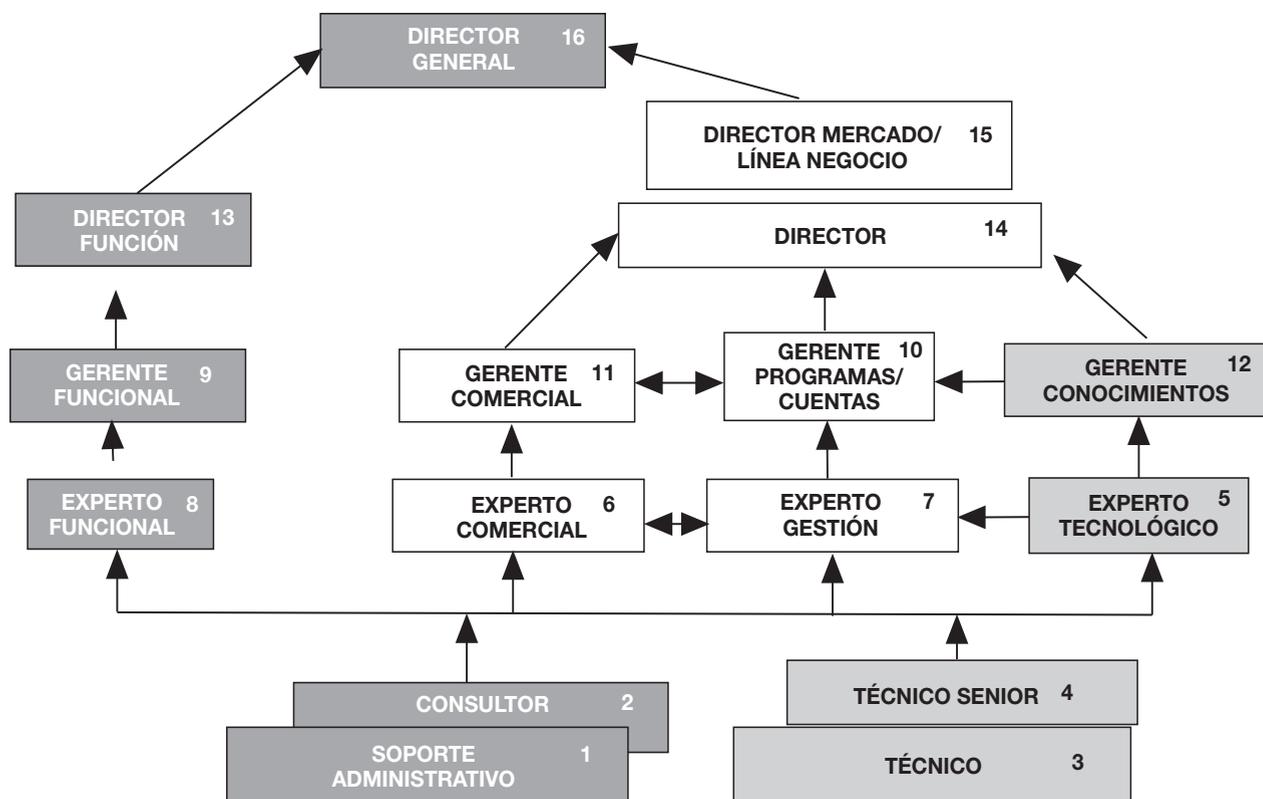


Fuente: Repsol Petróleo y adaptación propia.

Plan de carrera genérico

Muestran las posibles rutas que puede seguir cualquier empleado para desarrollarse en una determinada Organización. La empresa no se compromete con nadie en particular. Cree en el desarrollo autoimpulsado y lo deja por tanto la carrera de cada individuo a la iniciativa del empleado y al apoyo de su línea de mando. Este debe aprovechar las oportunidades que la Organización ofrece.

PLAN DE CARRERAS GENÉRICO



- CARRERA FUNCIONAL
- CARRERA COMERCIAL
- CARRERA TECNOLÓGICA

Fuente: Indra y adaptación propia.

Para elaborarlos se agrupan los puestos de trabajo en empleos, entendiendo por empleo, puestos de naturaleza parecida y para cada empleo se elabora el perfil de conocimientos y competencias que servirán de marco de referencia para avanzar en la carrera profesional.

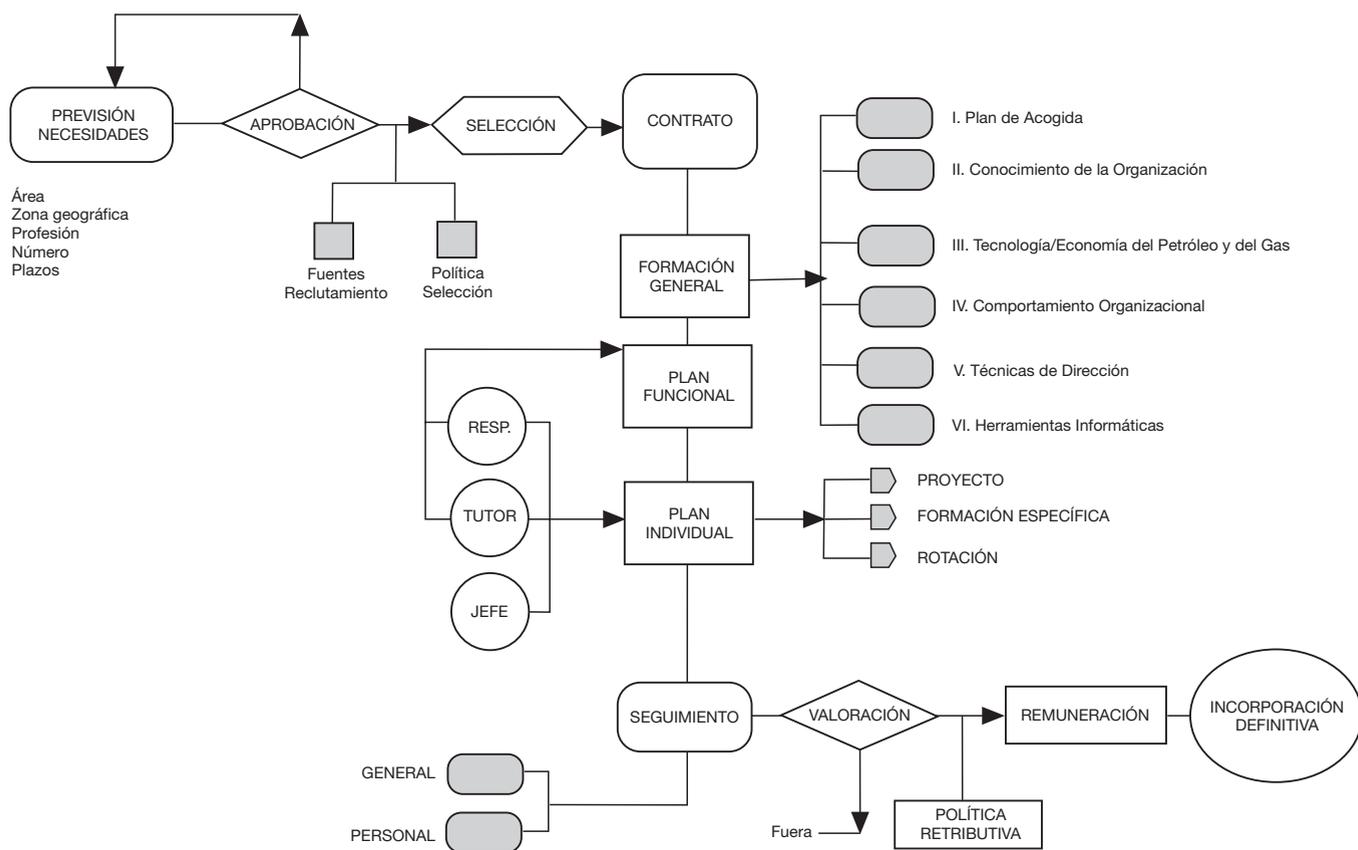
Plan de carrera para jóvenes titulados

Dentro de pocos años solamente sobrevivirán las empresas que sean capaces de lograr y mantener una organización que se caracterice por «tener las personas más capacitadas, en los puestos de trabajo adecuados, en el momento oportuno», hasta tal punto que pronto el término competencia se relacionará automáticamente a la lucha por captar a los profesionales más capacitados.

Para que una empresa pueda hacer frente a este reto debe, al igual que están haciendo las multinacionales extranjeras, cuidar especialmente las incorporaciones de titulados jóvenes, ya que representan savia nueva para la empresa y son cantera de futuros directivos.

A continuación reflejamos un ejemplo para una compañía del sector petrolero:

PLAN DE CARRERAS JÓVENES TITULADOS



Fuente: Elaboración propia.

Bases y procesos de la planificación de carreras

Muchas empresas han entrado en el desarrollo y formación de directivos pero pocas en la planificación de carreras. Algunas, incluso, se encuentran en la fase más primitiva de la mera «Formación de Directivos» (sin identificación previa de auténticas necesidades).

La razón fundamental es que se requieren varios elementos claves que llevan una construcción lenta y difícil, como se aprecia en el esquema de la página siguiente.

En primer lugar, requiere una base muy sólida en que apoyarse, que estaría constituida por:

- Un estado avanzado de **planificación estratégica**, saber qué se quiere alcanzar y cómo habrán de ser los directivos del futuro en esa empresa.
- Un **apoyo** cierto y persistente **de la Alta Dirección**. Compromiso con el proyecto.

- Impulso, recompensa de los esfuerzos en esta línea; hacerlo filosofía de dirección, apoyar trasvases divisionales a filiales, erradicar promociones sin relación con auténticas capacidades.
- Unos **sistemas** de recompensas, de relaciones, de calidad de vida y de oportunidades de crecimiento, que sean atractivos y «**retengan el talento**».
- Una adecuada «**gestión de puestos**» (descripciones de puestos, jerarquización, rutas promocionales alternativas).

BASES Y PROCESOS DE LA PLANIFICACIÓN DE CARRERAS



Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, se precisan tres pilares sustentadores de los procesos fundamentales:

- El de **jefe directo** del interesado; portador de una «cultura» en la que siente la responsabilidad y necesidad de desarrollar a su equipo, y participar activamente en las actividades implicadas en la planificación de las carreras (auténtico «desarrollador»).
- El del **propio interesado**, que aplica una potente voluntad de compromiso y esfuerzo por su propio crecimiento (auto-planificación de carrera, auto-desarrollo).
- El del **órgano central de «Desarrollo de Personas»** (impulsor, estimulador, responsable a nivel empresa).

En tercer lugar, se requieren tres procesos clave:

- El de **Identificación de Potencial** (¿hacia dónde y hasta dónde el interesado puede y aspira dirigirse?).
- El de **Diseño del Plan de Carreras** (¿qué movimientos seguirá en los próximos 3-5 años? ¿qué acciones de desarrollo/formación (en aula o trabajando) en el referido periodo?).

El de **Realización del plan de carreras** (¿qué seguimientos que lo aseguren? ¿qué apoyos?).

No es posible aplicar planificación de carreras si previamente no se dispone de los indicados basamentos y pilares y si no se han articulado debidamente los procesos que se indican. Cuando una empresa se decide por la planificación de carreras, es que ha alcanzado ya cierto nivel de madurez en todos y cada uno de los elementos, que se citan en el gráfico.

Evaluación de potencial

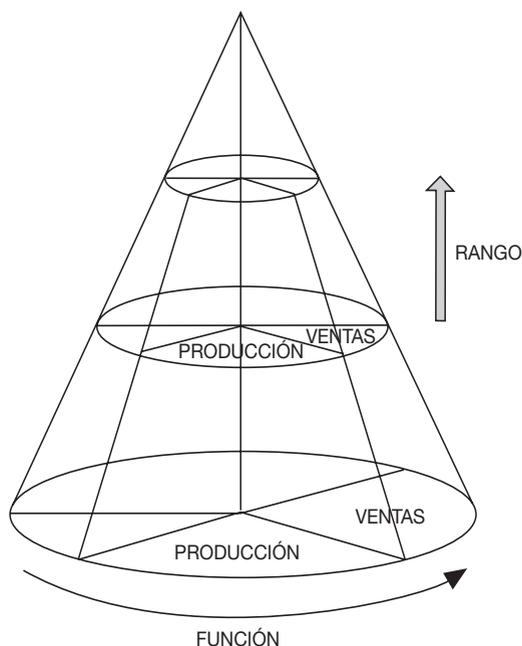
Uno de los elementos fundamentales que hace posible la planificación de carreras es la **Evaluación de potencial**.

Llamamos Identificación o Evaluación del Potencial a la determinación o pronóstico de las posibilidades de desarrollo de una persona. Esto significa estimar qué tipo de puestos puede llegar a alcanzar dentro de una organización y, consecuentemente, encaminarle en las trayectorias y tipos de formación y desarrollo más adecuados o por lo menos, facilitárselo.

Vías de avance profesional

La posesión de potencial se traduce, en definitiva, en el avance profesional por alguno de los siguientes caminos más habituales:

- **La vía de la dirección o gerencia.**
- **La vía del staff o coordinación funcional.**
- **La vía de la superespecialización.**



Fuente: Modelo tridimensional de una organización de Schein adaptado.

Las actividades en cada una de esas tres grandes líneas de crecimiento requieren, de quien las asume, diferentes características, tipos de aspiraciones, preparación y vocación.

Ventajas de la evaluación de potencial

La buena utilización del sistema permite entre otros los siguientes beneficios:

- Retener el talento, es decir, personas de valía.
- Disponer del ocupante capacitado ante una vacante.
- Mejor aprovechamiento de los recursos invertidos en formación y desarrollo.
- Mejor cumplimiento de planes estratégicos.
- Reclutamiento y selección externa, ajustada a auténticas necesidades.
- Contribuye al cambio de cultura.
- Estimula comportamientos individuales y de grupo constructivos.
- Aprovechamiento óptimo de capacidades personales.

Indicadores de potencial

Múltiples estudios se han realizado al respecto y las listas de factores identificados son numerosas y de contenido variado. Sin embargo, parece existir bastante acuerdo entre muchos autores respecto a algunas dimensiones que, cuando están presentes en el inicio de una carrera profesional, son indicadores de probabilidades de amplio desarrollo.

Cuando una persona posee potencial es posible observar en ella estos signos:

| | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|---|
| COMPETENCIA OPERATIVA | CONSECUCIÓN DE RESULTADOS | Alcanza objetivos, contribuciones destacadas. |
| | INICIATIVA | Se autoimpulsa, sentido de la realización. |
| | ESTABILIDAD | Se crece ante las dificultades: efectivo dentro de una red de complejidades, tensiones y presiones. |
| COMPETENCIA CONCEPTUAL | APTITUD MENTAL | Nivel básico de inteligencia e instrucción. Aprende cosas nuevas: capta lo esencial de las nuevas situaciones; fácil adaptación a un mundo cambiante. |
| | INNOVACIÓN | Crea ideas nuevas; tiene imaginación creadora; es flexible ante el cambio. |
| COMPETENCIA INTERPERSONAL | RELACIONES INTERPERSONALES | Tiene capacidad para trabajar con personas muy diversas; posee empatía, escucha, tiene tacto; buena comunicación verbal. |

| | | |
|--------------------------------|--|---|
| | EMPUJE INFLUENCIA | Persuade e influencia; aceptan sus propuestas; busca situaciones desafiantes; identificado; no rehúye el riesgo ni la competición; autoconfianza. |
| MOTIVACIÓN DE LOGRO | ACTIVIDAD- DINAMISMO | Busca nuevas responsabilidades y la movilidad; se esfuerza por su desarrollo; es ambicioso. |
| | DISPONIBILIDAD- PERMANENCIA | Acepta con facilidad cambios y traslados; sin circunstancias que limiten su permanencia (enfermedad, edad, etc.). |
| | FINES- FILOSOFIA | Persigue el éxito; aspira a altos puestos gerenciales (no técnicos). Necesidad de conseguir resultados y tener poder; consiguió relaciones tempranas. |

Definición de talento

La palabra talento ha sido nombrada muchas veces en los últimos años, dada la importancia del mismo. A continuación reflejamos un extracto de un artículo esclarecedor sobre el tema de talento de J. M.^a Saracho en la revista *Psicología Organizacional Humana* (volumen I, número 2, diciembre 2008):

Las mayores dificultades que enfrentan las grandes organizaciones para implementar estrategias de gestión del talento, se originan por la falta de una definición clara y operativa acerca de qué es el «talento».

En una investigación reciente de *HR Intelligence Quarterly*, 2006, se encontró que existe una marcada diferencia entre el desempeño y el potencial. Mientras que la mayoría de los empleados de alto potencial también tienen alto desempeño en su puesto actual, a la inversa no ocurre. Más del 70% de los empleados de alto desempeño, no son personas de alto potencial. En otras palabras, el alto desempeño es necesario, pero no suficiente para considerar a alguien como alto potencial.

A partir de esta investigación se definió a un empleado de alto potencial como alguien capaz de ascender y tener éxito en un puesto más crítico y de más alto nivel. Según los resultados de la investigación, el alto potencial se compone de tres factores:

- Aspiración.
- Compromiso.
- Capacidad.

La **capacidad** es una combinación de características innatas, incluyendo la agilidad mental y cognitiva, la inteligencia emocional, mientras que las aptitudes aprendidas incluyen las aptitudes técnicas o profesionales y las aptitudes interpersonales.

La **aspiración** refleja la medida en que la persona desea cinco tipos de meta: prestigio y reconocimiento, influencia dentro de la organización, recompensas financieras, equilibrio entre el trabajo y la vida personal y satisfacción general con el trabajo.

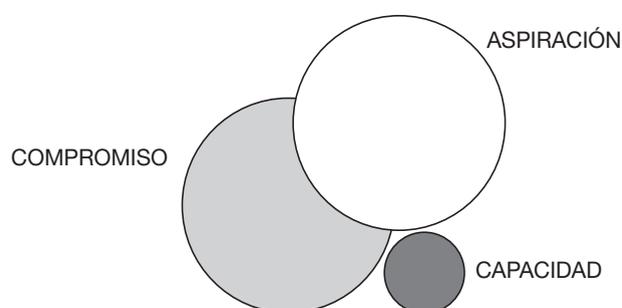
El **compromiso** (engagement) consiste en cuatro elementos: el compromiso emocional (el grado que el empleado valora, disfruta y cree en su organización), el compromiso racional (la medida en que la persona cree que quedarse en la organización es lo más conveniente para sus propios intereses) el esfuerzo discrecional (la disposición de ir «más allá» de su deber) y el deseo de permanencia (el deseo de permanecer en la organización).

Los empleados que no tienen una o más de estas tres características tienen muchas menos posibilidades de éxito que otros que poseen las tres.

En un análisis más profundo, la investigación muestra que mientras que la capacidad es la más importante de los tres componentes para predecir el éxito en futuras posiciones, es también la característica que más ampliamente tienen los empleados de alto desempeño. De los empleados de alto desempeño que no son de alto potencial, el 92% no lo son por tener falta de compromiso o aspiraciones, no por falta de capacidad.

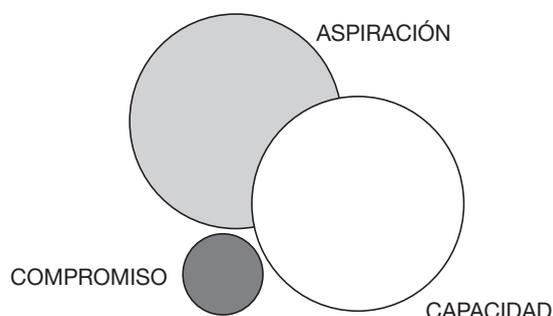
De acuerdo a la combinación de los tres elementos y focalizando el análisis que «faltaba» para definir el potencial, los autores de la investigación clasificaron a las personas en tres tipos:

TIPO 1: SOÑADORES COMPROMETIDOS



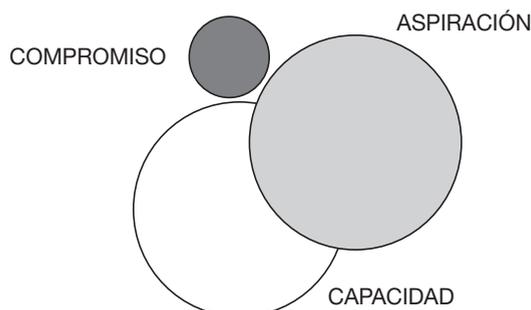
Frecuencia 10% de los de alto desempeño que no son de alto potencial

TIPO 1: ESTRELLAS NO COMPROMETIDAS



Frecuencia 43% de los de alto desempeño que no son de alto potencial

TIPO 3: ESTRELLAS DESALIEADAS



Frecuencia 47% de los de alto desempeño que no son de alto potencial

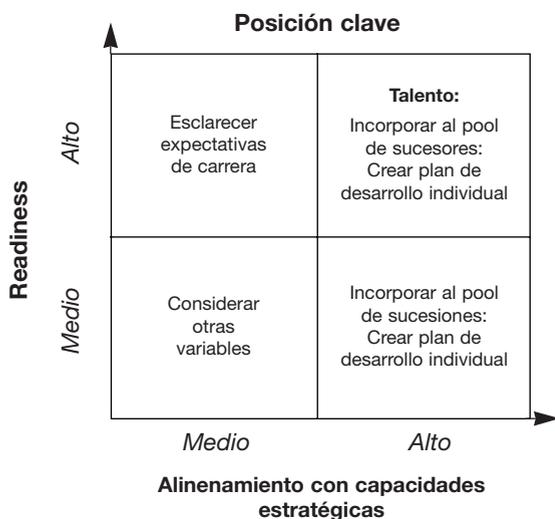
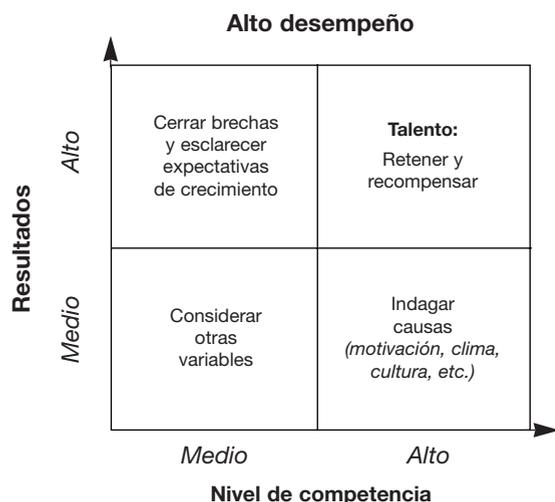
Fuente: J. M.^a Saracho en la revista Psicología Organizacional Humana (volumen I, número 2, diciembre 2008).

Un modelo para la definición organizacional del talento, contiene una serie de Criterios de Decisión que la Organización necesita para identificar cuáles de sus empleados, a lo largo de toda la estructura, resultan claves para alcanzar sus metas estratégicas de corto, medio y largo plazo.

Establecer criterios de decisión teniendo en cuenta los puestos claves de la estructura y la dimensión temporal de los objetivos estratégicos, no permite a la organización que la definición de talento quede estampada desde el inicio, por no tener una respuesta clara sobre «qué se debe gestionar». La mayoría de los modelos actuales definen el talento a partir de variables que no se relacionan directamente con ninguna definición formal, tal como ocurre cuando se lo define según las variables de desempeño, capacidad y compromiso.

El modelo de Saracho para la Definición Organizacional del Talento contiene cuatro Criterios de Decisión:

Alto desempeño: el desempeño comporta tanto la obtención de resultados sobresalientes en indicadores clave de contribución de valor, así como las competencias que requiere la posición actual y que la persona posee de manera destacada.



Fuente: J. M.^a Saracho en la revista Psicología Organizacional Humana.