

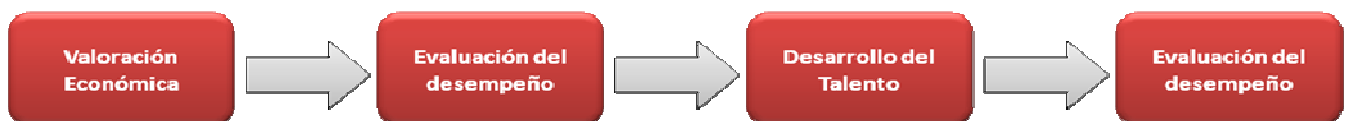
La Rentabilidad de Potenciar el Talento

Los planes contemporáneos de las organizaciones para el cumplimiento de objetivos estratégicos o la ejecución adecuada de la operación organizacional; exigen cada vez con más frecuencia a los gestores de alto nivel, contestar las siguientes interrogantes:

- ¿Estamos utilizando el máximo potencial de nuestros colaboradores?
- ¿Cómo analizo un retorno de inversión en potenciar el talento?
- ¿Cómo valoro económicamente el talento con el que cuenta mi empresa?



Estas preguntas pueden ser respondidas mediante cuatro pasos generales de evaluación que pretenden medir la rentabilidad de potenciar el talento dentro de las organizaciones. Estos pasos comparan la evaluación del desempeño de las responsabilidades del colaborador antes de recibir la capacitación necesaria, y la misma evaluación posterior a dicha capacitación.



Valoraremos económicamente cada responsabilidad de los colaboradores que se requiere mejorar, el valor económico actual de estas responsabilidades y el beneficio económico posterior al desarrollo del talento.

Con el propósito de explicar estos cuatro pasos generales de evaluación, analizaremos el siguiente ejemplo:

Identificación de responsabilidades del colaborador

Conocemos las responsabilidades de un colaborador, como la ejecución adecuada de las funciones que se le otorgan en la organización, conocidas antes de la filosofía de talento como las “funciones del cargo”. Como primer paso definiremos cuales son las funciones de un colaborador, basados en un ejemplo de dos personas con iguales responsabilidades. Como ejemplo tomaremos a José Alberto y Juan Carlos, dos Ejecutivos de Ventas con las siguientes responsabilidades:

- Evaluación del mercado objetivo de su producto.
- Realizar visita con clientes potenciales para presentar las ventajas del producto.
- Seguimiento del proceso de venta y cierre
- Reportes de venta semanal

Talento necesario para la ejecución adecuada de sus responsabilidades

Es necesario identificar el talento necesario de Jose y Juan, para la ejecución adecuada de las responsabilidades encomendadas de los Ejecutivos de Venta, con el fin de tener identificados dos aspectos: el tipo de competencia que potenciará su talento, y la capacitación que potenciará esa competencia necesaria.



Responsabilidad, competencia, y capacitación



En la tabla #1, vemos las responsabilidades del colaborador, el tipo de competencia que implica cada responsabilidad, el costo de evaluar dicha competencia, la capacitación que se proporcionará y el costo de esta capacitación.

Tabla #1: Responsabilidad – Competencia – Capacitación

Responsabilidad	Competencia		Capacitación	
	Tipo	Costo Evaluación	Tipo	Costo Capacitación
Evaluación del mercado objetivo	• Investigación de Mercado	\$ 100	• Técnicas para conocer su mercado objetivo	• \$350
	• Conocimiento de producto		• Curso de especificaciones de producto (Interno)	• \$100
Visita y presentación de producto	• Hablar en Público	\$100	• Presentaciones de Alto Impacto	• \$800
	• Herramientas de Presentación		• Microsoft Office – Power Point	• \$250
Proceso de venta	• Comunicación	\$100	• Presentaciones de Alto Impacto	• -
	• Servicio al cliente		• Como ganarse a la gente	• \$150
Informes	• Herramientas de generación de informes	\$100	• Microsoft Office – Excel	• \$250
			• Curso de Usuario CRM (Interno)	• \$100
Total de Inversión		\$400		\$2000

Para potenciar el talento de Jose Alberto y Juan Carlos, nuestros ejecutivos de ventas, necesitamos realizar una inversión de \$2,400 en cada cual, para un total de \$4,800. Correspondientes \$ 800 a realizar las evaluaciones y \$ 4,000 en capacitación.

Valuación de las responsabilidades



Es importante destacar las responsabilidades de cada ejecutivo que más impactan a la organización.

Con el fin de obtener una valoración monetaria enfocada, y que refleje cuales responsabilidades impactan más a la organización, utilizaremos la tabla de Valuación de Responsabilidades descrita en el **Anexo A**, que nos permite identificar con un puntaje de 1 a 5, una responsabilidad baja sin impacto (1) y hasta una responsabilidad sumamente importante (5).

De acuerdo al **Anexo A**, las responsabilidades valuadas de los Ejecutivos de Ventas, ya analizadas por el departamento de Talento y el jefe de la unidad de ventas, mostraría el resultado que se describe en la tabla siguiente:

Tabla #2: Valuación de las Responsabilidades

Responsabilidad	Impacto	Experiencia	Periodicidad	Automatización
Evaluación del mercado objetivo	3	4	2	4
Visita y presentación de producto	3	4	4	3
Proceso de venta	4	4	4	4
Informes	3	2	3	3

La valoración realizada de las responsabilidades debe ser ponderada objetivamente, pensando en las responsabilidades como tal y no en las personas que han dado buenos o malos resultados al pasar del tiempo.

Ya obtenida la ponderación de cada responsabilidad de los Ejecutivos de Venta, debemos expresar, de forma porcentual, la ponderación final de cada responsabilidad. Para ello, multiplicaremos el puntaje otorgado por cada responsabilidad en cada vértice evaluado, impacto, experiencia, periodicidad y automatización. Y luego aplicaremos la fórmula que nos indicará la ponderación porcentual final de cada responsabilidad.

Formula #1: Ponderación Porcentual de cada Responsabilidad

$$\text{Ponderación Porcentual} = \frac{\text{Impacto} * \text{Experiencia} * \text{Periodicidad} * \text{Automatización}}{\sum(\text{Impacto} * \text{Experiencia} * \text{Periodicidad} * \text{Automatización})} * 100$$

Valuación monetaria de las responsabilidades



Tabla #3: Valuación de las responsabilidades y su ponderación porcentual respectiva

Responsabilidad	Impacto	Experiencia	Periodicidad	Automatización	I*E*P*A	Ponderación Final (%)
Evaluación del mercado objetivo	3	4	2	4	96	17.45%
Visita y presentación de producto	3	4	4	3	144	26.18%
Proceso de venta	4	4	4	4	256	46.55%
Informes	3	2	3	3	54	9.82%
					550	100%

Valuación monetaria de las responsabilidades del Ejecutivo de Ventas

El objetivo de la realización de la ponderación final, es lograr la valuación monetaria de cada responsabilidad del colaborador. Al mismo tiempo que ir interpretando, cuáles son esas responsabilidades que son factores clave de éxito, en las cuales debemos prestar más atención.

Si suponemos que los dos Ejecutivos de Ventas, tienen un ingreso anual de \$28,000.00 (\$14,000 cada uno), podemos concluir que cada responsabilidad de los ejecutivos, tiene un costo equivalente a su ponderación final (%) por el ingreso anual de ambos. La tabla con la valuación monetaria de las responsabilidades, entonces, se muestra como la Tabla #4.

Tabla# 4: Valuación Monetaria de las Responsabilidades

Responsabilidad	I*E*P*A	Ponderación Final (%)	Valor de la Responsabilidad
Evaluación del mercado objetivo	96	17.45%	\$ 4,886.0
Visita y presentación de producto	144	26.18%	\$ 7,330.4
Proceso de venta	256	46.55%	\$ 13,034.0
Informes	54	9.82%	\$ 2,749.6
	550	100%	\$ 28,000.0

Análisis de la evaluación del desempeño



Realizada una primera evaluación del desempeño, evaluando las competencias necesarias para cumplir cada responsabilidad de acuerdo a la Tabla #1, podremos obtener una visibilidad económica del desempeño actual de los Ejecutivos de Venta.

Con el fin de ilustrar el impacto económico del desempeño en la organización, colocamos los resultados de los dos ejecutivos, José Alberto y Juan Carlos, junto con el valor de cada responsabilidad (competencia) evaluada. Como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla #5: Evaluación del desempeño e impacto monetario

Responsabilidad	Valor de la Responsabilidad	Resultados 1ra Evaluación		Valuación Monetaria*		Valuación Monetaria Total	Perdidas por Responsabilidad
		Jose Alberto	Juan Carlos	Jose Alberto	Juan Carlos		
Evaluación del mercado objetivo	\$ 4,886.0	60%	65%	\$ 1,465.8	\$ 1,587.9	\$ 3,053.7	\$ 1,832.3
Visita y presentación de producto	\$ 7,330.4	65%	70%	\$ 2,382.4	\$ 2,565.6	\$ 4,948.0	\$ 2,382.4
Proceso de venta	\$ 13,034.0	70%	65%	\$ 4,561.9	\$ 4,236.1	\$ 8,798.0	\$ 4,236.0
Informes	\$ 2,749.6	75%	75%	\$ 1,031.1	\$ 1,031.1	\$ 2,062.2	\$ 687.4
	\$ 28,000.0			\$ 9,441.2	\$ 9,420.7	\$ 18,861.9	\$ 9,138.1

*Los montos Calificación x Valor de la responsabilidad, están divididos entre los dos ejecutivos equitativamente.

Podemos observar que la valuación monetaria del desempeño de los dos Ejecutivos de Ventas, muestra un poco más de un 67% (\$ 18,861.90) de la valuación monetaria total de las responsabilidades. Y vemos también, una pérdida total correspondiente a un \$ 9,138.10 que justifica el total de las capacitaciones por responsabilidad, presentadas en la Tabla #1, que sumaron \$ 4,000.00 para los dos ejecutivos.

En la tabla siguiente, analizamos los costos de potenciar el talento de nuestros ejecutivos de venta por cada responsabilidad de nuestros ejecutivos.

Desarrollo del Talento



Realizar la capacitación para afianzar las competencias de nuestros ejecutivos de venta, asumiendo que la ejecución de ésta capacitación ha sido tal como fue presupuestada, nos mostraría los resultados que se muestran en la tabla siguiente.

Tabla #6: Evaluación monetaria con costo de capacitación

Responsabilidad	Valor de la Responsabilidad	Valuación Monetaria*		Valuación Monetaria Total (1ra Evaluación)	Perdida por Responsabilidad	Costo de Capacitación
		Jose Alberto	Juan Carlos			
Evaluación del mercado objetivo	\$ 4,886.0	\$ 1,465.8	\$ 1,587.9	\$ 3,053.7	\$ 1,832.3	\$ 900.0
Visita y presentación de producto	\$ 7,330.4	\$ 2,382.4	\$ 2,565.6	\$ 4,948.0	\$ 2,382.4	\$ 2,100.0
Proceso de venta	\$ 13,034.0	\$ 4,561.9	\$ 4,236.1	\$ 8,798.0	\$ 4,236.0	\$ 300.0
Informes	\$ 2,749.6	\$ 1,031.1	\$ 1,031.1	\$ 2,062.2	\$ 687.4	\$ 700.0
	\$ 28,000.0	\$ 9,441.2	\$ 9,420.7	\$ 18,861.9	\$ 9,138.1	\$ 4,000.0

*Los montos $Calificación \times Valor$ de la responsabilidad, están divididos entre los dos ejecutivos equitativamente.

Vemos que las perdidas por responsabilidad justifican el costo de la capacitación, a excepción de la responsabilidad de emitir informes. Sin embargo, el desarrollo de esta última responsabilidad, se verá justificada con la aplicación de este método añadiendo la técnica de responsabilidad relacionada, al tomar en cuenta otros costos tangibles e intangibles relacionados, como el tiempo de validar o reprocesar información por parte de los supervisores.

Análisis de mejora de desempeño



Analizaremos de forma económica la mejora del desempeño luego de realizar una segunda evaluación del desempeño, luego de haber otorgado las capacitaciones necesarias para potenciar el talento en nuestra organización, de forma que los resultados obtenidos reflejen la mejora monetaria obtenida. Para fines prácticos, asumiremos una mejora del 15% de nuestra evaluación anterior, de forma que nuestro análisis lo podremos realizar con la tabla siguiente:

Tabla #7: Evaluación monetaria de la mejora del desempeño

Responsabilidad	Valor de la Responsabilidad	Resultados 2da Evaluación		Valuación Monetaria*		Valuación Monetaria Total	Valuación Monetaria Anterior	Perdida por Responsabilidad Actual
		Jose Alberto	Juan Carlos	Jose Alberto	Juan Carlos			
Evaluación del mercado objetivo	\$ 4,886.0	75%	80%	\$ 1,832.3	\$ 1,954.4	\$ 3,786.7	\$ 3,053.7	\$ 1,099.3
Visita y presentación de producto	\$ 7,330.4	80%	85%	\$ 2,932.2	\$ 3,115.4	\$ 6,047.6	\$ 4,948.0	\$ 1,282.8
Proceso de venta	\$ 13,034.0	85%	80%	\$ 5,539.5	\$ 5,213.6	\$ 10,753.1	\$ 8,798.0	\$ 2,280.9
Informes	\$ 2,749.6	90%	90%	\$ 1,237.3	\$ 1,237.3	\$ 2,474.6	\$ 2,062.2	\$ 275.0
	\$ 28,000.0			\$ 11,541.3	\$ 11,520.7	\$ 23,062.0	\$ 18,861.9	\$ 4,938.0

*Los montos Calificación x Valor de la responsabilidad, están divididos entre los dos ejecutivos equitativamente.

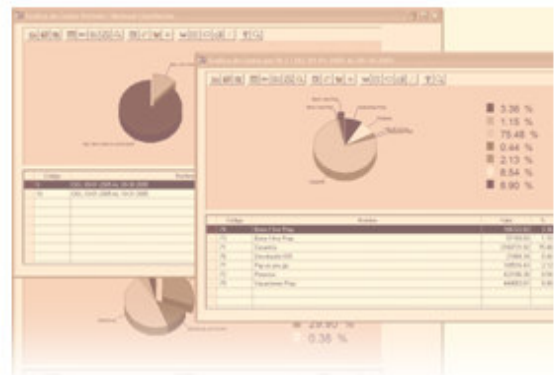
Obtenemos como resultado una mejora de un poco más del 22% en relación a la evaluación anterior, para un desempeño monetario superior al 82% en relación al ideal de los \$ 28,000 de ingresos de los Ejecutivos de Venta, y una pérdida del desempeño menor al 18%.



Debe considerarse que la evaluación del desempeño que asumimos aquí, conlleva tanto una evaluación por competencias como una evaluación por objetivos alcanzados, y estos últimos, no mostrados aquí, reflejarían una mejora sustancial en la rentabilidad de la organización.

Este método es complementado con tres mediciones adicionales:

- La Responsabilidad Relacionada, que reflejará el costo o impacto monetario en las responsabilidades de otros colaboradores que estén relacionadas con el desempeño de los primeros.
- Retos Alcanzados, que reflejarían de forma sencilla el impacto en rentabilidad de la organización, del logro de los objetivos de los colaboradores.
- Intangibles Asociados, que mediante una ponderación similar a las brindadas a las responsabilidades, indicarían el beneficio en la disminución de costos, como por ejemplo, rotación de personal, costos de operación, recursos energéticos.
- Estrategias ejecutadas, las cuales pueden ponderarse de acuerdo al impacto del resultado que cada estrategia intrínsecamente, represente en la organización.





➤ La revolución del conocimiento es impulsada por la tecnología, sistemas de información, intranet, la web, sistemas de gerencia de capitales, al igual que la transición de la economía hacia la nueva etapa de globalización. Para que las organizaciones sobresalgan en este entorno es necesaria una renovación constante, ofreciendo oportunidades a los colaboradores para que desarrollen su potencial.

➤ El éxito de las organizaciones gira en función del crecimiento de todos aquellos que trabajan en el equipo y por lo mismo el potenciar su talento es indispensable para diferenciarse con valores económicos específicos.

➤ El adiestramiento y desarrollo apoya la adquisición competencias esenciales para el negocio, contribuyendo en forma medible a un mejor desempeño y añadiendo valor a las unidades de trabajo para responder a las nuevas exigencias y escenarios de trabajo.

➤ Potenciar el talento organizacional da como resultado un impacto significativo en la rentabilidad, y puede ser controlado fácilmente con soluciones apropiadas de evaluación, ponderación y administración de la capacitación.

➤ Esta metodología apoyada por soluciones tecnológicas para su gestión, permiten exponenciar el talento dentro de las organizaciones proporcionando indicadores de su Valor Económico.

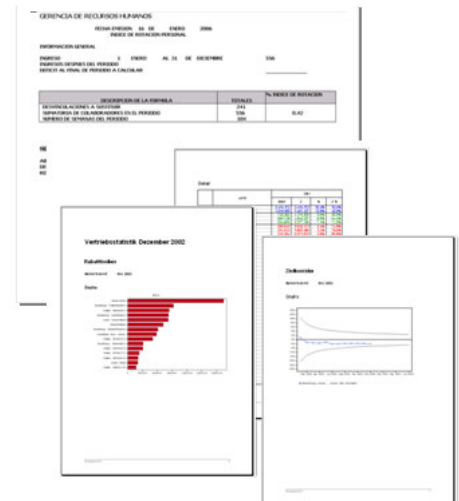




Tabla de Valuación de Responsabilidades

VERTICES	Puntuación Mínima (1)	Puntuación Baja (2)	Puntuación Media (3)	Puntuación Alta (4)	Puntuación Máxima (5)
Impacto	No afecta bajo ninguna circunstancia las métricas financieras de la compañía.	Afecta de forma leve e indirecta las métricas financieras de la compañía.	Afecta de forma leve y directa las métricas financieras de la compañía.	Afecta directamente las métricas financieras de la compañía.	Las métricas financieras de la compañía, dependen de los resultados.
Experiencia	No requiere conocimiento, estudios o experiencia.	Requiere conocimientos pero no estudios ni experiencia.	Requiere conocimientos y estudios pero no experiencia.	Requiere conocimientos, estudios y experiencia.	Requiere altos conocimientos, estudios superiores y experiencia comprobada.
Periodicidad	De 0 a 10% del tiempo de trabajo.	De 10% al 20% del tiempo de trabajo.	De 20% al 40% del tiempo de trabajo.	De 40% al 80% del tiempo de trabajo.	De 80% al 100% del tiempo de trabajo.
Automatización	Puede ser sustituida por un sistema o procedimiento o alternativo y sin costo.	Puede ser sustituida por un sistema o procedimiento o de bajo costo.	Puede ser sustituida por un sistema o procedimiento Costoso.	No puede ser sustituida por un sistema o procedimiento .	Es imprescindible que se ejecute por el experto en el tema.