



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Talent4LIFE

PLAN DE DESARROLLO PERSONAL

Pie de imprenta

Proyecto: **Talent4LIFE:** Gestión del talento para los procesos de retención del personal en las empresas europeas para afrontar los retos del futuro del trabajo.

Project number: 2020-1-AT01-KA202-077993

Más información: www.talent4life.eu

Coordinador: Wirtschaftskammer Steiermark

Körblergasse 111-113

8010 Graz

Austria

Asociación:

**TALENT
CENTER**



IHK-Projektgesellschaft mbH
OST-BRANDENBURG



Financiación:



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Programa Erasmus+

El apoyo de la Comisión Europea a la elaboración de esta publicación no constituye una aprobación de su contenido, que refleja únicamente la opinión de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.



Licencia abierta: Este documento es de uso libre bajo la licencia Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

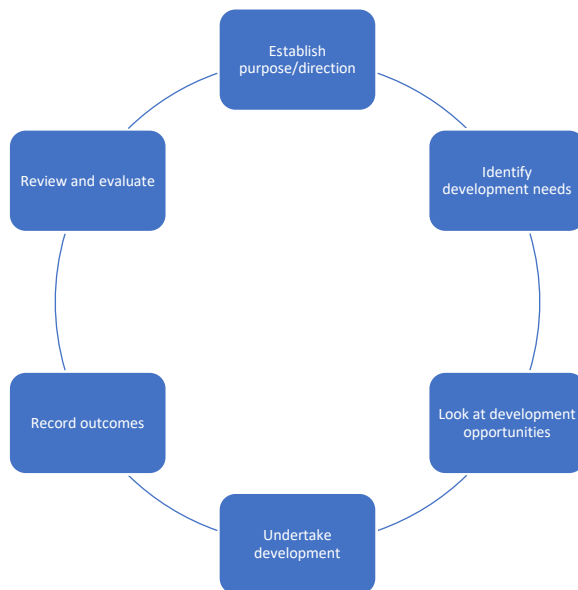
Tabla de contenidos

Introducción de la directriz	1
Talento y gestión del talento.....	2
Preparativos antes del uso de la herramienta	4
Seguridad de los datos	4
Personalizar y preparar los perfiles.....	5
Las megatendencias que influyen en el desarrollo	8
Definición de megatendencias	9
El futuro digital	9
Conectividad.....	9
Demografía y cambio social	9
Neo-Ecología.....	10
Uso del Plan de Desarrollo Personal (PDP)	10
Los pasos del PDP	11
1. Evaluación del desarrollo personal	12
2. Talentos principales.....	13
3. Equilibrio entre vida y trabajo.....	16
4. Desarrollos e hitos.....	22
Resultado.....	25

1

Introducción de la directriz

Desarrollar los talentos de los empleados para el mayor beneficio de la empresa es lo que te propones hacer en cada charla con ellos, especialmente en las conversaciones de evaluación anual. Sin embargo, los resultados no siempre se ajustan con lo que se propone hacer y los acuerdos no son lo suficientemente específicos como para ser realmente ejecutados. El Plan de Desarrollo Personal (PDP) de Talent4LIFE propone cambiar esta situación. Permite centrarse en los empleados mayores de 45 años que han alcanzado o están cerca de su máximo rendimiento y necesitan nuevos retos y circunstancias para seguir siendo trabajadores productivos. Además, la herramienta garantiza un proceso de desarrollo para todas las generaciones con el fin de planificar y establecer una plantilla sólida que se adapte a los cambios y a las necesidades generales de la empresa y el mercado. Esta gestión generacional permite aprovechar todo el talento de la empresa y combinarlo de la forma más beneficiosa. Si se utiliza en su totalidad, se cierra el círculo como se indica en el modelo siguiente.



El PDP es una herramienta online ampliamente probada que sirve de apoyo a la evaluación de los empleados o a cualquier otra forma de conversación sobre el desarrollo entre usted, como director o personal de recursos humanos, y el empleado en cuestión. Se le guía a través del proceso con información y tareas en hojas de trabajo. Incluya el PDP en sus estructuras y rutinas para sacarle el máximo partido.

Esta breve guía proporciona más información sobre el propósito de cada hoja de trabajo y ejemplos sobre cómo realizarla. Complementa el Manual Talent4LIFE, que ofrece una gama más amplia de información práctica y teoría de fondo a lo largo del ciclo de gestión del talento de Reclutar - Incorporar - Desarrollar - Crecer - Retener - Desvincular, y ofrece una introducción detallada a la gestión del talento.

Por ello, antes de entrar en el contenido de la herramienta, se introduce brevemente el tema de la gestión del talento.

Talento y gestión del talento

Definición de talento en el contexto empresarial

A continuación, se explican la definición convencional y la inclusiva del talento y de la gestión del talento. El proyecto Talent4LIFE se basa en la definición inclusiva.

Definición convencional

El talento consiste en una combinación de dos atributos: Alto rendimiento y Alto potencial. Esto sólo incluye al 3-10% de los mejores empleados y se centra en los puestos clave: Los de alto rendimiento, etc. ¿Cómo se puede identificar, atraer, contratar, desarrollar y retener a estos empleados? La pregunta clave es: ¿Qué pasa con el "otro" 97%?

Definición inclusiva de "talento"

El éxito de la empresa depende del rendimiento de todos los empleados. Esto significa que cada miembro de la plantilla es importante y que todos tienen talento que puede ser de utilidad positiva en futuras acciones. En este caso, el talento se ve como el potencial de la capacidad de actuar (von Hehn 2016, p. 6). Este modelo de talento hace hincapié en la importancia de contratar a personas que encajen en la empresa y de encontrar el mejor ajuste en términos de posición/rol.

¿Qué es la gestión del talento?

Convencional: "La gestión del talento se refiere a aquellos conceptos y medidas organizativas que se ocupan específicamente de la contratación, la evaluación, la retención y el desarrollo de los empleados actuales o futuros que se designan como talentos debido a sus competencias clave comparativamente escasas y altamente demandadas que son cruciales para la organización." (Ritz y Sinelli 2018, p.14, traducción propia)

Inclusive: "El Sistema de Gestión del Talento es un enfoque organizativo que pretende aprovechar al máximo el talento de cada miembro del personal para hacer frente a los retos actuales y futuros. Consta de tres pilares: Estrategia, Cultura y Procesos de RRHH". (von Hehn 2016, p.3; traducción propia)

¿Por qué es importante la gestión del talento?

Cambio demográfico

- Embejecimiento de la fuerza laboral
- Escasez de mano de obra potencia
- Guerra de talentos
- Jubilación de los baby-boomers
- Riesgo de pérdida de conocimiento (tacito)
- Transferencia de conocimiento
- Plan de sucesión

La Pandemia como cambio de juego

- Gran caída económica en muchos sectores
- Pérdida de empleos vs. “Gran Renuncia”
- Planificando la incertidumbre
- Cambio en los modelos de trabajo
- Lugar de trabajo
- Educación a distancia
- Reuniones online
- Servicios en la nube
- Efectos psicológicos y sociales

Futuro de la fuerza laboral

- Nuevas generaciones ingresan al mercado laboral
- La mayoría de la fuerza laboral es Gen. Y
- Comienza la generación Z
- Generación Alfa entra en 5-10 años
- Trabajar en nuevos puestos de trabajo
- Los valores están cambiando
- La tecnología más importante
- Equilibrio trabajo-vida supera la carrera
- Conciencia ecológica

Empleados 45+

- Los empleados mayores de 45 años alcanzan el pico de desarrollo
- La guerra por los talentos“ está en curso
- Necesidad de retención del personal a través de la gestión activa y el desarrollo del talento dentro de la empresa.

¿Cómo se relaciona el Plan de Desarrollo Personal?

El Plan de Desarrollo Personal (PDP) forma parte del proyecto Talent4LIFE, cuyo objetivo principal es desarrollar un modelo (que incluye instrumentos) para la retención del personal basado en la gestión del talento. Apoya a las PYMEs que utilizan prácticas de gestión del talento para convertirse en organizaciones competitivas y ágiles que reaccionen con mayor rapidez a las circunstancias cambiantes.

Otros resultados del proyecto son:

- Estudio de investigación exploratoria
- Manual del modelo Talent4LIFE
- Libro Verde sobre la sostenibilidad y la integración de políticas

2

Preparativos antes del uso de la herramienta

Seguridad de los datos

El Plan de Desarrollo Personal (PDP) de Talent4LIFE es una herramienta diseñada para temas relacionados con los recursos humanos, esencialmente para ayudar a sus empleados a desarrollarse personalmente y así apoyar a la empresa. Para ello, requiere algunos datos relacionados con el empleado. Aunque no contiene datos personales como la dirección, la fecha de nacimiento, la situación familiar, etc., la información dada sobre sus talentos, el equilibrio entre la vida laboral y personal y los objetivos puede seguir siendo personal y permitir inferencias sobre ellos, por lo que se considera digna de protección para todos los empleados. Por lo tanto, es importante tener cuidado con los datos generados y asegurarlos adecuadamente. El PDP en sí no guarda ningún dato. Sólo se utiliza el nombre del empleado (también es posible un seudónimo) para cotejar los resultados con el empleado individual. Al completar la herramienta, todos los datos deben ser exportados y guardados localmente en su ordenador o en el de su empleado. Para la repetición o actualización del proceso, puede volver a cargar los datos en la herramienta. Dado que la descarga está en un formato de notación de objetos de JavaScript (JSON), no puede leerse con la mayoría de los programas y, por tanto, es bastante segura. Además, también puede imprimirse o guardarse en formato PDF mediante el botón "Imprimir". Sin embargo, al guardar los datos, asegúrese de aplicar todas nuestras normas internas de seguridad de datos y de guardarlos en un lugar al que sólo tengan acceso usted y el empleado correspondiente. Antes de utilizar la herramienta y, por tanto, de guardar los datos, obtenga el consentimiento de su empleado, en el mejor de los casos por escrito. Si no quieren que guardes los datos descargados, puedes ofrecerles que los guarden ellos mismos para que toda la información se quede con ellos.

Las directrices de protección de datos en general, así como las relacionadas con los recursos humanos en particular, en todos los países asociados siguen las restricciones del GDPR europeo y no incluyen ninguna otra norma más estricta. Si lo mismo ocurre en todos los países europeos, debe comprobarse antes de utilizarlo, ya que el PDP trata con esos datos personales. Aunque los datos de RRHH no tienen que ser encriptados antes de ser guardados localmente, le aconsejamos que al menos los asegure con una contraseña y que sólo se la proporcione al propio empleado. No se debe infringir la información detallada sobre dónde se guardan los datos y quién tiene acceso a ellos, así como el derecho al olvido. Si el empleado desea que se eliminen sus datos, usted está obligado por la normativa GDPR a hacerlo y no se producirá ningún perjuicio para el empleado.

Los datos recogidos pueden utilizarse para otros fines más elaborados o estadísticos, como el establecimiento de un plan general de desarrollo para toda la empresa. Si los utiliza con esos fines, asegúrese de informar a los empleados afectados. Siempre es recomendable consultar una guía interna de protección de datos.

Personalizar y preparar los perfiles

El PDP está diseñado para las PYMEs de Europa que tienen una base para la gestión del talento (véase "Introducción: ¿Está usted preparado para la gestión del talento?" en el manual). Sin embargo, las PYMEs pueden variar en tamaño, estructura, estrategia y objetivos. Por ello, la herramienta es hasta cierto punto personalizable y puede adaptarse a las necesidades individuales de su empresa. Así, puede excluir algunos puntos de la evaluación del desarrollo profesional si los considera inaplicables. Lo mismo ocurre con las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar. Dado que la herramienta no guarda ningún dato personal para cumplir con la normativa europea GDPR, debe prepararla para su uso. Todos los cambios que realice en el contenido preinsertado se mantendrán mientras permanezca en el mismo navegador. Por lo tanto, se aconseja preparar la herramienta para cada puesto y luego utilizarla con todos los empleados de ese mismo puesto. Cuando abra el PDP en otro navegador (por ejemplo, Firefox, Microsoft Edge) volverá a ver la versión original de la herramienta. Un botón llamado "eliminar todos los valores almacenados" borrará todos los datos personales después de cada uso. No permanecen en la herramienta y tienen que ser guardados localmente en su propio ordenador.

Para garantizar que los talentos del empleado se ajustan a las necesidades de la empresa, es importante definir las habilidades y competencias que requiere el rol/puesto. Si todavía no ha definido los talentos necesarios para una función/puesto específico, también debería hacerlo antes de iniciar la herramienta. No es obligatorio, pero facilita los pasos siguientes, especialmente los talentos fundamentales. Puede utilizar esta definición para todos los empleados de esa función/puesto específico. Para obtener ayuda, consulte el documento sobre la evaluación de talentos:

Evaluación del talento

Los talentos deben ser definidos y evaluados para encontrar la combinación perfecta en términos de empleado y función.

El talento debe ser evaluado en el contexto laboral individual.

Al conocer los talentos disponibles y las necesidades a cubrir, es posible una asignación más rápida, ahorrando tiempo y dinero.

Los talentos pueden detectarse y definirse imaginando un empleado perfecto para el mercado laboral actual y futuro, que está en constante cambio.

Instrucciones:

Piensa en tu empresa (o departamento si tu empresa es más grande) dentro de cinco años.

¿Dónde se encuentra usted en relación con..

- ¿Cambios económicos y sociales?
- ¿Globalización y competencia?
- ¿Cambios demográficos?
- ¿Digitalización / Industria 4.0?
- ¿Innovaciones técnicas y estructurales en la empresa?

En esta empresa, dentro de cinco años, ¿qué talentos necesitará para competir con éxito en su negocio?

Piensa en un buen empleado de la empresa/departamento/cargo y define lo que necesita.

Ahora piense en un empleado ideal y actualice la lista si es necesario.

¿Quiénes son las personas adecuadas para ello?

Con esta lista de talentos, habilidades y competencias necesarias, vuelva a dirigirse a sus empleados y haga coincidir lo que tienen que ofrecer en el Paso 2 del Plan de Desarrollo Personal.

Para ayudarle en la definición de los talentos, la siguiente lista ofrece algunos posibles talentos y competencias. Los talentos necesarios para sus empleados pueden ser una combinación de habilidades técnicas y especiales con la opción de personalizarlas. Incluyen habilidades personales, sociales, metodológicas, de liderazgo y orientadas a la actividad y competencias de rendimiento. Sin embargo, dependen del sector, de los objetivos de su empresa y de cada empleado.

Orientación a la acción	Se fija objetivos y consigue resultados, supera los obstáculos, acepta la responsabilidad, establece normas y responsabilidades, crea un entorno orientado a los resultados y sigue las acciones.
Adaptabilidad	Se adapta rápida y fácilmente a lo nuevo. Maneja bien los cambios y a menudo se lleva bien con una variedad de personalidades y prospera en cualquier ambiente. También puede mantener la calma en situaciones sorprendentes.
Analítica	Tiene una gran capacidad para realizar investigaciones, clasificar datos, procesar rápidamente los resultados y llegar a una conclusión sólida.
Comunicación	Se comunica bien, tanto oralmente como por escrito. Transmite y comparte eficazmente información e ideas con los demás. Escucha atentamente y comprende los detalles relevantes de la información presentada.
Creatividad/innovación	Genera ideas novedosas y desarrolla o mejora sistemas existentes y nuevos que desafían el statu quo, asume riesgos y fomenta la innovación.
Juicio crítico	Posee la capacidad de definir los problemas y centrarse en lograr soluciones viables. Hace sistemáticamente lo correcto actuando con fiabilidad.
Orientación al cliente	Escucha a los clientes, genera confianza en ellos, aumenta su satisfacción, se asegura de que se cumplan los compromisos, establece las expectativas adecuadas de los clientes y responde a sus necesidades.
Confiabilidad	Se puede confiar en él en cualquier situación. Esto puede incluir desde la puntualidad hasta el cumplimiento de las promesas. Es muy valorado y se le pueden confiar tareas y deberes importantes.
Inteligencia emocional	Posee la capacidad de reconocer, regular y manejar constructivamente las propias emociones y las de los demás.
Habilidades interpersonales	Se relaciona de forma eficaz y productiva con los demás a través de comportamientos verbales y no verbales y establece confianza, credibilidad y seguridad con los demás.
Liderazgo	Motiva, capacita, inspira, colabora y anima a los demás. Desarrolla una cultura en la que los empleados se sienten dueños de lo que hacen y mejoran continuamente la empresa. Crea consenso cuando es necesario. Centra a los miembros del equipo en objetivos comunes.
Resolución de problemas	Maneja situaciones desafiantes o sorprendentes. Puede mantener la calma cuando se encuentra con obstáculos y evaluar todas las opciones para encontrar la mejor solución.
Organización	Las habilidades de organización incluyen el orden de los espacios físicos y digitales, así como la capacidad de planificar, programar y priorizar. Es

	eficiente en cuanto al tiempo, evita los errores de comunicación y mejora la eficiencia general.
Confianza en sí mismo	Cree en sus capacidades, acciones y decisiones. Es probable que persiga objetivos ambiciosos, intente cosas nuevas y crea que puede tener éxito.
Trabajo en equipo	Sabe cuándo y cómo atraer, desarrollar, recompensar y utilizar equipos para optimizar los resultados. Actúa para generar confianza, inspirar entusiasmo, animar a los demás y ayudar a resolver conflictos y desarrollar el consenso para crear equipos de alto rendimiento.
Experiencia técnica/funcional	Demuestra una gran competencia técnica/funcional y conocimientos en sus áreas de especialización. Demuestra conocimiento de los negocios de la empresa y competencia en los procesos estratégicos y financieros, incluidos los procesos de planificación de pérdidas y ganancias (P&L) y sus implicaciones para la empresa.

Basado en Berger & Berger, The Talent Management Handbook, Second Edition 2011 & LinkedIn Career Guide 2021

3

Las megatendencias que influyen en el desarrollo

Las megatendencias de los próximos años llegan a nosotros como avalanchas a cámara lenta. Pondrán patas arriba sectores enteros e influirán en todos los ámbitos de la vida. Duran varias décadas, a diferencia de las tendencias que sólo tienen impacto durante unos pocos años. Cada megatendencia tiene una influencia formativa en nuestra sociedad y la economía, y las empresas en particular deben responder a ellas y adaptar sus estrategias en consecuencia.

Cuatro megatendencias serán especialmente importantes para las empresas en un futuro próximo. Se resumen aquí. Antes de iniciar el PDP con sus empleados, piense en cómo se enfrentarán a ellas usted y su plantilla, si son necesarios cambios y cuáles, e intégreles en la estrategia general de su empresa. Las necesidades pueden variar entre los distintos roles de los empleados, así que defínalas para cada grupo. La estrategia y las definiciones influirán entonces en los talentos necesarios que sus empleados y usted pueden definir en el curso del PDP. Asegúrese de abordar estas megatendencias y el desarrollo necesario al comunicarse con sus empleados. Esto puede hacerse en el contexto de los talentos fundamentales, así como del equilibrio entre la vida laboral y la personal. Cuando introduzca otras exigencias, conéctelas a la estrategia general para dejar claro por qué son necesarias. Cuando todos ustedes, como empresa, desarrollen las medidas para hacer frente a las megatendencias, podrán evitar que muchos riesgos afecten a su negocio.

Definición de megatendencias

El futuro digital

La transformación digital está en pleno apogeo. Las nuevas tecnologías influyen ya en todos los ámbitos de la vida social y económica. Están cambiando la forma en que nos informamos, cómo nos comunicamos, cómo consumimos y cómo vivimos. Se puede acceder a cualquier información en cualquier momento y lugar. Este rápido progreso ofrece ventajas fundamentales para las empresas. Al captar rápidamente los mercados mundiales, pueden adaptar mejor los productos a las necesidades de los clientes y adaptar y optimizar constantemente los modelos de negocio.

Las empresas que utilizan los datos no sólo con fines de marketing, sino también para los procesos internos, saldrán aún más reforzadas de situaciones como la pandemia. Es esencial saber qué procesos internos merecerían ser digitalizados y, sobre todo, qué datos se necesitan y con qué calidad para poder realizar la digitalización.

- ¿Su empresa tiene previsto digitalizar los procesos/flujos de trabajo internos en los próximos años?
- ¿Cómo afectará la digitalización a su función individual?
- ¿Tendrá que cambiar/adaptarse? En caso afirmativo, ¿qué se necesita por su parte para estar a la altura?

Conectividad

Vivimos en una red en la que todo el mundo está conectado con todo y con todos, siempre y en todas partes. Esta sociedad en red cambia fundamentalmente las condiciones del éxito empresarial y exige nuevas competencias tanto a las empresas como a los individuos. Aspectos como las necesidades humanas básicas y los aspectos culturales y sociales son cada vez más relevantes para los modelos de negocio y para el diseño de productos y servicios. Para aprovechar plenamente el potencial de esta megatendencia, las empresas necesitan comprender bien la transformación digital.

Las empresas y los empleados pueden beneficiarse de esta megatendencia de varias maneras. Por ejemplo, los empleados pueden trabajar en proyectos desde cualquier lugar utilizando soluciones basadas en la nube y elegir su lugar de residencia independientemente de la ubicación de la empresa. Al mismo tiempo, la conectividad digital puede reducir los costes de los procesos de una empresa y aumentar así su eficiencia.

- ¿Tiene su empresa previsto cambiar la forma de trabajar en los próximos cinco años?
- ¿Está usted, como empresa y personalmente, preparado para la formación a distancia (e-learning, tutoría en línea, coaching, evaluación)?
- ¿Tendrá que cambiar/adaptarse? En caso afirmativo, ¿qué se necesita por su parte para estar a la altura?

Demografía y cambio social

Los cambios en la demografía mundial supondrán importantes retos y oportunidades para las sociedades y las empresas. Las fuerzas que sustentan esta megatendencia son el envejecimiento de la población en las economías avanzadas y en China, las perspectivas de los empleos futuros, la presión de la inmigración, el desequilibrio de las competencias y las prioridades radicalmente diferentes de las generaciones más jóvenes.

Las máquinas más inteligentes son una solución para los países con una mano de obra menguante, pero es probable que provoquen problemas en las economías más jóvenes, al perturbar los puestos

de trabajo y limitar el crecimiento de los salarios. La automatización y el mayor uso de la tecnología requerirán que la mano de obra del futuro desarrolle habilidades nuevas y más avanzadas. A medida que la competencia por la mano de obra altamente cualificada se intensifica, las empresas tendrán que gastar más recursos para atraer, formar y retener el talento.

- ¿Cómo afectará la automatización a los puestos de trabajo?
- ¿Tiene su empresa un plan de retención de empleados para los próximos 5-10 años?
- ¿Tendrá que cambiar/adaptarse? En caso afirmativo, ¿qué se necesita por su parte para estar a la altura?

Neo-Ecología

La megatendencia de la neoecología está estableciendo nuevos valores que llegan a todos los ámbitos de nuestra vida cotidiana. La conciencia medioambiental y la sostenibilidad están pasando de ser un estilo de vida individual a un movimiento social y un factor económico importante. Ninguna otra megatendencia suscita debates tan acalorados como la cuestión del consumo sostenible, la conservación de los recursos y el suministro de energía. La neoecología del futuro se orienta hacia la nueva forma de consumir. Cada vez está más claro que la economía está sufriendo una transformación fundamental: En lugar del crecimiento y la maximización de los beneficios, la economía del futuro se centrará en el uso inteligente y sostenible de los recursos y en la bien común integral.

Las empresas deben actuar. No sólo va a impregnar la esfera privada, sino también, cada vez más, la economía mundial. Sólo si las empresas se preparan para ello e identifican los riesgos podrán dominar con éxito los retos asociados.

- ¿Está su empresa preparada para actuar de forma ecológica y sostenible?
- ¿Cuál cree que es el papel de los empleados en este proceso?
- ¿Qué se necesita por su parte para mantener el ritmo?

4

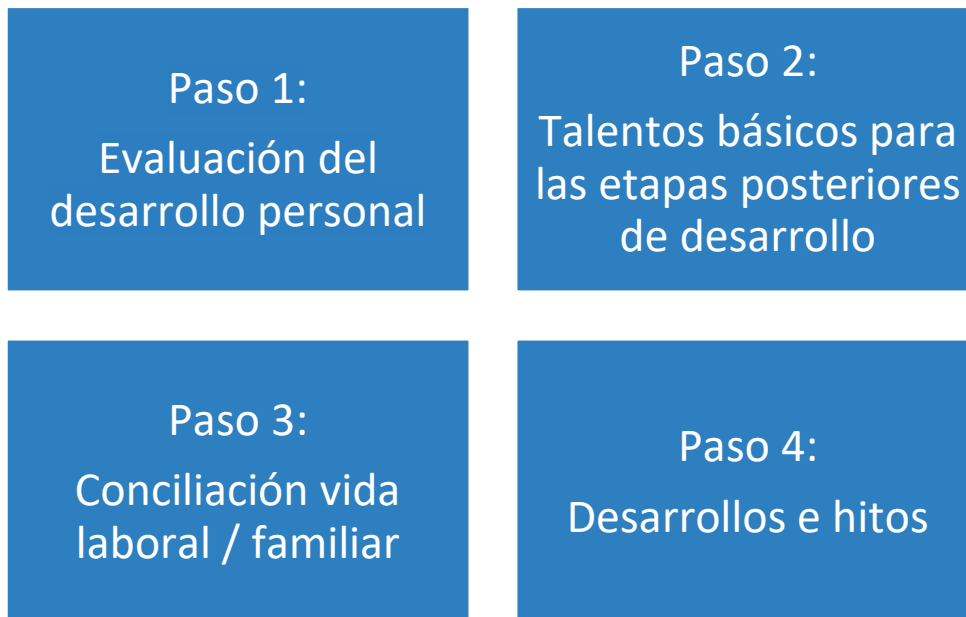
Uso del Plan de Desarrollo Personal (PDP)

Se calcula que el uso de la herramienta dura aproximadamente una hora, dependiendo del tiempo que se dedique a cada uno de los aspectos. Puede integrarse en la estructura de su charla de evaluación y no requiere que se rellenen todos los campos. Una barra de progreso en la parte superior de la página mostrará el grado de avance en el PDP.

Al iniciar la herramienta, verá un resumen de la estructura. Muestra las cuatro hojas de trabajo que se explican más adelante: 1. Evaluación del desarrollo profesional, 2. Talentos fundamentales, 3. Equilibrio entre la vida laboral y personal y 4. Desarrollos e hitos. Una charla de evaluación del empleado equivale a una pasada por la herramienta. Por lo tanto, introduzca el nombre del empleado correspondiente en esta primera página. Sólo aparecerá en los datos descargados y guardados

localmente para facilitar la atribución de los resultados a los empleados. Cuando se borran todos los datos al final del uso, el nombre también se borra.

El PDP consta de los siguientes cuatro pasos:



Detrás de cada paso hay una hoja de trabajo que debe ser rellena por usted, el empleador/representante y el empleado. Todos los pasos se basan en los demás en cierta medida, pero no es obligatorio rellena todas las hojas o todos los campos.

Las hojas de trabajo contienen un conjunto de preguntas y los respectivos campos que hay que rellena (por ejemplo, valoraciones, listas de aciertos, medidas deseadas). Guiarán a su empleado y a usted a través de la charla de evaluación, fomentarán el debate y le invitarán a anotar determinadas medidas. Al incluir todas las hojas de trabajo en el orden establecido, se amplía el alcance del desarrollo del talento y, por tanto, de la retención.

De acuerdo con el GDPR, la herramienta no guarda ningún dato insertado. Se guardan en el navegador durante todo el proceso, pero se eliminan cuando se cierra el navegador. Todo el contenido puede descargarse y guardarse localmente en su propio ordenador. Para una revisión posterior o una repetición del proceso, puede cargar los datos en la herramienta.

Resultado: Después de revisar el PDP, se muestran los talentos principales, las medidas de equilibrio entre la vida laboral y personal, los objetivos de desarrollo y los hitos para alcanzarlos para el empleado individual. Además, se ofrece información sobre cómo utilizar esta tabla y cómo proceder a partir de aquí.

Los pasos del PDP

El PDP se completa junto con su empleado en cuatro pasos. Para que comprenda mejor cuáles podrían ser las aportaciones y las medidas, a continuación se presenta cada paso con una descripción y un ejemplo escrito en color azul. La empleada ejemplar es Margaret Miller con el siguiente perfil:



MARGARET MILLER, 54

Production Manager in Carpentry

PERSONAL BACKGROUND

She grew up as a carpenter's daughter and never wanted to work in any other sector. Building something with her hands is her passion and seeing this come to life on a big scale makes her happy. However, she always wants to advance the industry and to bring the company forward.

SUCSESSES

- Vast know-how from custom-made products to large scale production
- Certificate in automated production
- Great network with colleagues and customers

POSTITION IN THE COMPANY

In the company for 15 years, almost always in the same position. She has a lot of knowledge and personal interest in the industry. She really likes her job but is not sure if the company leaders see a future in her and her skills. While the company is changing, she has not quite found her place. There are challenges coming she does not feel a part of.

JOB EXPERIENCE

Production Manager

December 2007 - now

Production Assistant

November 2000 - November 2007

Production Assistant

September 2019 - October 2000

EDUCATION

GS Company Ltd.

VET degree as office administrator

INTERESTS & HOBBIES

She is a creative soul who loves to built things with her own hands. Seeing a custom-made table that is perfect for the person is what makes her happy. She also reads a lot about interpersonal communication and architecture and design. In her free time she learned Italian and is now approaching French.



1. Evaluación del desarrollo personal

La Evaluación de Desarrollo Personal de Talent4LIFE constituye el inicio del Plan de Desarrollo Personal. Su objetivo es evaluar la perspectiva del empleado y del empleador sobre ciertas características y potenciales de desarrollo del empleado individual. Ambas partes calificarán las respectivas preguntas escalables (1 es la categoría más baja, 5 la más alta) por su cuenta y luego las combinarán en la herramienta.

Para ello, consulte el manual Talent4LIFE, que presenta la evaluación del desarrollo profesional en su último capítulo y ofrece también una amplia gama de consejos a lo largo del ciclo de gestión del talento. También puede utilizar la siguiente página de esta guía y distribuirla entre sus empleados antes de la charla de evaluación establecida. Deje notas y comentarios en la zona prevista para poder explicar su calificación a la otra parte si la preparación se realiza algún tiempo antes de la reunión real.

Las preguntas y afirmaciones se basan en el ciclo de gestión del talento de Reclutar - Incorporar - Desarrollar - Crecer - Retener - Desincorporar que se presenta con más detalle en los capítulos del manual. Todas ellas se utilizarán para abordar el ciclo completo. Sin embargo, si algunas preguntas no se ajustan a su empresa o a la función del empleado con el que está hablando, puede omitir preguntas individuales dándole un 0 como calificación. De este modo, no se incluirán en la calificación global. Lo mismo es posible para el empleado en su calificación. Asegúrese de comunicárselo al entregar el formulario. Cuando se reúna con su empleado para la charla de desarrollo, combine ambas calificaciones en la Evaluación de Desarrollo Profesional online. La herramienta calculará automáticamente la calificación, asemejándose a un sistema de semáforo. Las preguntas en verde significan que estás bien encaminado, que no es necesario ningún cambio inmediato. Sin embargo, siempre hay que vigilar estas áreas para que permanezcan así. Las categorías en ámbar no son motivo de preocupación urgente, pero deben ser objeto de una cuidadosa reflexión para convertirlas en verdes y no en rojas. Estas últimas, sin embargo, son las categorías que más deberían preocuparles a usted y a su empleado y que requieren una acción inmediata. Si las preguntas reciben una calificación totalmente diferente de ambas partes (una da un 1 y la otra un 5), las preguntas respectivas se resaltarán con un marco amarillo a su alrededor. Esto indica que el campo necesita una atención especial y debes comprobar si el mismo desacuerdo aparece también con otros empleados, lo que hace que sea un tema que debes tratar en toda la empresa.

Margaret recibe la evaluación del desarrollo profesional por correo electrónico de su empleador dos semanas antes de la charla de evaluación. Ella refleja su vida laboral y la relación con el empleador y responde a las preguntas relacionadas. Se comentan los puntos que son objeto de debate. Su empleador hace lo mismo en su ordenador. Cuando se reúnen, intercambian la calificación y la incluyen en el PDP en la hoja de trabajo 1.

2. Talentos principales

Los resultados de la Evaluación de Desarrollo Profesional se muestran en el siguiente paso que trata de los talentos principales del empleado. Son la base de la discusión, ya que muestran las áreas de enfoque en las que hay que trabajar y en las que se desea mejorar. Por lo tanto, sólo se muestran las áreas de color ámbar y rojo, así como las preguntas con graves desacuerdos. La idea es que el empleado necesita desarrollar o empezar a utilizar talentos no utilizados anteriormente para cubrir estas carencias.

El objetivo del segundo paso sobre los talentos fundamentales es, por tanto, formar una base para el Plan de Desarrollo Personal (PDP) individual. Basándose en los resultados del BSC, identifique y discuta conjuntamente los talentos principales disponibles y potenciales del empleado. Concéntrese en las áreas rojas y ámbar para ver dónde están los mayores obstáculos y el potencial de desarrollo. Tenga siempre presente la función del empleado y los talentos necesarios para ello. En el documento que figura a continuación se pueden encontrar ejemplos de talentos/competencias/habilidades indicativas

y cómo pueden describirse. Basándose en los resultados del BSC y en las necesidades de talento en la empresa/departamento/rol, discuta qué talentos están disponibles, cuáles son necesarios y cuáles pueden desarrollarse para poner al empleado en posición de apoyar la implementación exitosa del plan de negocios de la empresa.

Como preparación para la entrevista cualitativa con el empleado en este paso, consulte la breve guía sobre cómo realizar dicha entrevista.

Guía para la entrevista de los empleadores

Preparación de la entrevista

- Defina el propósito de la entrevista: ¿Qué quiere conseguir con ella? Asegúrese de comunicárselo al empleado que está entrevistando
- Piensa en un flujo lógico de la entrevista, desde una pregunta de calentamiento hasta las más complejas

Qué pedir

- Comportamientos
- Opiniones/valores
- Sentimientos
- Conocimiento
- Antecedentes/demografía

Las preguntas

- De uno en uno
- Claro, sencillo, fácil y corto
- Respuestas más largas y abiertas
- De lo simple a lo más complejo/controversial
- Del presente al futuro
- Ocasionalmente basado en hechos
- Pedir al empleado que añada

Realización de la entrevista

- Elija un entorno sin distracciones
- Abordar las condiciones de confidencialidad
- Explique el formato y el tiempo estimado de la entrevista
- Permitir que el entrevistado aclare cualquier duda sobre la entrevista

Su papel como entrevistador

Como entrevistador de éxito eres:

1. *Conocedor*: Conoce el tema de la gestión del talento y la identificación del talento
2. *Estructuración*: Estructurar y dirigir el procedimiento de la entrevista y llevar las riendas
3. *Claridad*: Hacer preguntas sencillas, fáciles y cortas; sin jerga
4. *Amable*: Sea tolerante, sensible y paciente con las opiniones provocadoras y no convencionales, deje que el empleado termine, dele tiempo para pensar, tolere las pausas
5. *Sensible*: escuchar atentamente lo que se dice y cómo se dice
6. *Abierto*: responder a lo que es importante para el entrevistado y ser flexible
7. *Crítico*: cuestionar lo que se dice, tratar las incoherencias en las respuestas de los entrevistados
8. *Recordar*: relacionar lo que se dice con lo que se ha dicho anteriormente
9. *Interpretar*: aclarar y dar interpretación a lo dicho por el empleado, pero sin imponerle un significado
10. *Equilibrado*: no hablar demasiado, lo que puede hacer que el empleado sea pasivo, y no hablar demasiado poco, lo que puede hacer que el empleado sienta que está diciendo algo malo.
11. *Sensible desde el punto de vista ético*: ser sensible a la dimensión ética y garantizar que las respuestas sean lo más confidenciales posible

Para facilitar la definición del talento por parte de los empleados, proporciónales las preguntas para la definición del talento y la búsqueda para ayudarles a analizar sus propios talentos.

Evaluación del talento de los empleados

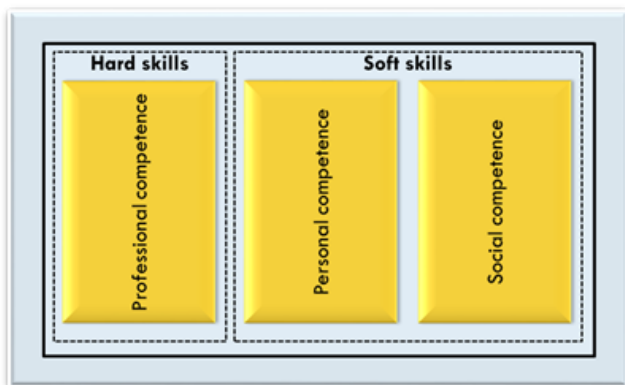
Los talentos deben ser definidos y evaluados para adecuarlos a la función perfecta en la empresa.

El talento debe ser evaluado en su contexto laboral personal e individual.

Al conocer sus talentos y las necesidades a cubrir, es posible una asignación más rápida, lo que garantiza un mejor ambiente de trabajo.

Los talentos pueden detectarse y definirse imaginando un entorno de trabajo perfecto para el siempre cambiante mercado laboral de hoy y de mañana.

Una mezcla de talentos y habilidades



Para asegurarse de que está bien preparado para las necesidades del futuro, necesita una mezcla de habilidades duras (competencias técnicas, adaptadas a su negocio) y habilidades blandas (competencias personales y sociales que le permitan adaptarse a cualquier situación).

Los ejemplos pueden ser:

Habilidades duras	Habilidades blandas
Conocimientos técnicos	Comunicación
Capacidad para utilizar la maquinaria	Orientación a la acción
Construcción de nuevas herramientas	Creatividad/innovación

Estas habilidades son sólo ejemplos y tienen que ser personalizadas para su situación individual. Piensa en tu trabajo actual, pero también en tu personalidad, tus talentos en contextos no relacionados con el trabajo, tus intereses y experiencias en la vida.

Nombra tus talentos y habilidades

Instrucciones:

Piensa en tu trabajo en la empresa (o departamento si tu empresa es más grande) dentro de cinco años.

- ¿Cuál es su posición personal en relación con..
 - ¿Cambios económicos y sociales?
 - ¿Globalización y competencia?
 - ¿Cambios demográficos?
 - ¿Digitalización / Industria 4.0?
 - ¿Innovaciones técnicas y estructurales en la empresa?

En esta empresa, dentro de cinco años, ¿qué talentos y habilidades tiene para competir con éxito en su negocio?

Define lo que tienes (tu personalidad, tus talentos en contextos no relacionados con el trabajo, tus intereses y experiencias en la vida).

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Margaret recibe la evaluación de talentos para empleados de su empresa y se toma un tiempo para pensar en sus talentos, guiada por las habilidades explicativas. Cree que sus amplios conocimientos sobre los productos, desde la producción a gran escala hasta las piezas personalizadas, la ponen en condiciones de asumir un papel más importante en la sección de producción. Además, su dominio de los idiomas italiano y francés le permite establecer contactos internacionales. Así pues, acude a la charla de evaluación con algunas ideas sobre sus talentos y las hace coincidir con las necesidades y aptitudes predefinidas para el puesto, preparadas de antemano por el empresario. Éste se ha preparado con la pauta de la entrevista y dirige una entrevista cualitativa. En la conversación con Margaret se dan cuenta de que posee un certificado en producción automatizada y se enteran de sus conocimientos de idiomas, lo que la hace coincidir con el puesto que pronto se abrirá de director de producción internacional para la fábrica a gran escala en Italia. A continuación, evalúan juntos qué otras habilidades necesarias tiene Margaret y cuáles le faltan.

3. Equilibrio entre vida y trabajo

Usted quiere que el empleado mejore su rendimiento y dé siempre lo mejor de sí mismo. Está dispuesto a hacerlo y quiere utilizar todos sus talentos fundamentales previamente definidos, pero sólo cuando la carga de trabajo y las circunstancias no influyan negativamente en su vida personal. Por lo tanto, hay que abordar con ellos la conciliación de la vida laboral y familiar.

La conciliación de la vida laboral y familiar describe el equilibrio entre el trabajo y los asuntos privados. Ambos deben estar en equilibrio para vivir una vida equilibrada. La definición de MBA Skool es la siguiente: "El equilibrio entre la vida laboral y personal es un método que ayuda a los empleados de una organización a equilibrar su vida personal y profesional. El equilibrio de la vida laboral anima a los empleados a dividir su tiempo en función de las prioridades [sic] y a mantener un equilibrio dedicando tiempo a la familia, la salud, las vacaciones, etc., junto con la realización de una carrera, los viajes de negocios, etc.". (Significado de la conciliación de la vida laboral y familiar, importancia, pasos y ejemplos, 2021).

Esto se aborda en el paso 3 del PDP, en el que el empleado califica su equilibrio entre vida y trabajo en su puesto actual en una escala de 1 a 5. Esta calificación proporciona una visión inicial sobre el equilibrio general entre la vida laboral y personal de cada individuo. Si quiere proporcionar esto a su empleado antes de la charla, ya que se trata de una actividad individual, puede encontrar el formulario aquí.

Escala de equilibrio entre trabajo y vida privada

Artículos	Clasificación
Mi vida personal se ve afectada por el trabajo	Totalmente de acuerdo 0 0 0 0 no está de acuerdo
Mi trabajo dificulta la vida personal	Totalmente de acuerdo 0 0 0 0 no está de acuerdo
Descuido las necesidades personales a causa del trabajo	Totalmente de acuerdo 0 0 0 0 no está de acuerdo
Pongo la vida personal en espera por el trabajo	Totalmente de acuerdo 0 0 0 0 no está de acuerdo
Me pierdo las actividades personales por culpa del trabajo	Totalmente de acuerdo 0 0 0 0 no está de acuerdo
Me cuesta compaginar el trabajo con lo ajeno	Totalmente de acuerdo 0 0 0 0 no está de acuerdo
Estoy contento con la cantidad de tiempo para actividades no laborales	Totalmente de acuerdo 0 0 0 0 no está de acuerdo
Mi vida personal me resta energía para el trabajo	Totalmente de acuerdo 0 0 0 0 no está de acuerdo
Estoy demasiado cansado para ser eficaz en el trabajo	Totalmente de acuerdo 0 0 0 0 no está de acuerdo
Mi trabajo se ve afectado por mi vida personal	Totalmente de acuerdo 0 0 0 0 no está de acuerdo
Es difícil trabajar por cuestiones personales	Totalmente de acuerdo 0 0 0 0 no está de acuerdo
Mi vida personal me da energía para mi trabajo	Totalmente de acuerdo 0 0 0 0 no está de acuerdo

Mi trabajo me da energía para realizar actividades personales	Totalmente de acuerdo O O O O no está de acuerdo
Tengo mejor humor en el trabajo gracias a la vida personal	Totalmente de acuerdo O O O O no está de acuerdo
Tengo mejor humor gracias a mi trabajo	Totalmente de acuerdo O O O O no está de acuerdo

Cuando se introducen las respuestas en la herramienta, ésta calcula automáticamente una calificación que indica el nivel de satisfacción general del empleado con su equilibrio personal entre el trabajo y la vida privada.

A continuación, valore las áreas que afectan al equilibrio entre la vida laboral y personal junto con su empleado. Califique cada área según si necesita un cambio para usted personalmente y como empresa (1= necesita un cambio; 5= no necesita un cambio). Ambas calificaciones se combinarán de forma similar a la de la Evaluación del Desarrollo Personal. Si el resultado de la calificación es verde, no hay necesidad de cambio y no volverá a ver el elemento. Si es rojo, es muy recomendable rellenar el apartado. Si el resultado es ámbar, también se recomienda rellenarlo. Sólo se mostrarán los que hayan recibido una calificación negativa, junto con una explicación y las medidas sugeridas. Repasen juntos cada área en la que se necesita un cambio, discutan las opciones y elijan una medida de la lista. Utilice la sección de comentarios para anotar ideas y posibles medidas sobre cómo mejorar la parte profesional de la conciliación de la vida laboral y familiar en esta sección y permitir así un mejor equilibrio entre la vida laboral y familiar.

Tenga en cuenta que los talentos principales pueden afectar al equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados de forma diferente. Por ejemplo, si carecen de competencias en el ámbito de la digitalización, podrían necesitar más apoyo cuando trabajen a distancia. Al final de la hoja de trabajo aparece un resumen de las medidas que ha acordado, indicando el tema de la sección, las medidas que ha seleccionado y los comentarios que ha hecho.

Dado que no todas las empresas pueden ofrecer las mismas medidas de conciliación, puede eliminar algunas de las secciones si no son aplicables a su organización. De este modo, tus empleados y tú podréis centraros en las medidas que realmente están disponibles. Si ofrece algo que no forma parte de la lista, puede incluirlo en la parte inferior con el botón "añadir pregunta". A medida que su empresa evoluciona, pueden surgir más medidas. Por lo tanto, las secciones iniciales se enumeran a continuación, para que siempre pueda volver a incluirlas después de haberlas eliminado en su versión del navegador.

Preguntas sobre el equilibrio entre el trabajo y la vida privada

Carga de trabajo

Definición

El nivel adecuado de carga de trabajo es crucial para la satisfacción y la salud del equilibrio entre la vida laboral y la personal. Una carga de trabajo demasiado alta puede provocar el síndrome de burnout, y una carga de trabajo demasiado baja, el síndrome de boreout.

Preguntas/ Respuestas

- ¿Le gustaría cambiar su nivel de carga de trabajo?
 - Trabajar más
 - Trabajar menos

Flexibilidad en el horario de trabajo

Definición

La flexibilidad del tiempo de trabajo significa que se puede llegar a un acuerdo entre el empresario y el trabajador sobre un horario de trabajo moderno y flexible. Los modelos innovadores de tiempo de trabajo son, por ejemplo

- Horario de trabajo **flexible** (el empleado puede decidir por sí mismo cuándo trabajar)
- la **semana laboral de 4 días** (la misma cantidad de horas de trabajo se distribuye en un periodo más corto)
- **reducción de la cantidad de tiempo de trabajo** (por ejemplo, 50% o 75% de tiempo de trabajo)
- **sistema de honor** (se trata de un modelo de organización del trabajo, en el que la realización de las tareas acordadas está en primer plano, no la presencia temporal del empleado)

Preguntas/ Respuestas

- ¿Desea cambiar el horario de trabajo actual?
- En caso afirmativo, ¿cuál de los siguientes modelos innovadores de tiempo de trabajo se ajusta a sus necesidades?
 - Horario de trabajo flexible
 - 4 días-semana de trabajo con el mismo horario y pago completo
 - Sistema de honor del tiempo de trabajo
 - Cambio de su tiempo de trabajo: ¿Qué cambio (aumento/disminución) se ajusta a su interés?
 - Otros

Modelos de trabajo flexible (ubicación)

Definición

Los modelos de trabajo flexible describen el cambio especialmente en los ámbitos en los que el empleado puede trabajar. Los lugares de trabajo flexibles incluyen la **oficina en casa** (= trabajar desde casa); modelos híbridos para trabajar a tiempo parcial en casa y a tiempo parcial en el trabajo; modelos de trabajo a distancia (= trabajar en cualquier otro lugar que no sea la oficina, que el empleado puede seleccionar); trabajar en espacios de co-working.

Preguntas/ Respuestas

- ¿Desea cambiar las posibilidades de ubicación del trabajo?

- En caso afirmativo, ¿cuál de los siguientes modelos innovadores de trabajo se ajusta a sus necesidades?
 - Oficina en casa (completa)
 - Modelo híbrido de oficina en casa y empresa
 - Modelos de trabajo a distancia
 - Trabajar en espacios de co-trabajo
 - Otros

Comidas en el trabajo

Definición

El empresario ofrece comidas a los empleados durante el turno de trabajo. La variedad ofrecida puede incluir tentempiés saludables como frutas y verduras, comida vegetariana, comida regional de alta calidad, etc.

Preguntas/ Respuestas

- ¿Te gustaría que te ofrecieran comidas o tentempiés saludables en el trabajo?
- En caso afirmativo, ¿qué tipo de comidas prefiere?
 - Aperitivos saludables (frutas y verduras)
 - Comida regional de alta calidad
 - Vegetariano
 - Vegano
 - Platos calientes
 - Otros

Cuidado de niños

Definición

Las prestaciones de guardería in situ (guardería, jardín de infancia, atención por la tarde) en la empresa son importantes tanto para el empleado como para el empresario. Cuando un empresario lo ofrece, demuestra a los empleados que son valiosos y que merecen la comodidad de disponer de una guardería in situ. Para los trabajadores con hijos, una guardería adecuada es necesaria para permitir un buen ambiente de trabajo. Esto ofrece un medio de gran motivación entre los empleados y, a su vez, impulsa el crecimiento de la empresa.

Preguntas/ Respuestas

- ¿Le gustaría tener ofertas de cuidado de niños en el lugar?
- En caso afirmativo, ¿qué tipo de ofertas de guardería prefiere?
 - Media jornada de guardería
 - Guardería de día completo
 - Media jornada en el jardín de infancia
 - Jardín de infancia de jornada completa
 - Atención por la tarde
 - Otros

Deporte y medidas de promoción de la salud

Definición

Las medidas de promoción del deporte y la salud describen la oferta de las empresas en la que los empleados pueden participar en actividades deportivas organizadas (club de corredores, grupo de ciclistas, etc.) o la empresa patrocina actividades en ofertas deportivas (gimnasio, curso de yoga, etc.). También la oferta de programas de promoción de la salud pertenece a este sector (charlas, jornadas de salud, seguridad laboral, medidas de profilaxis, tiempos de consulta con el médico de la empresa).

Preguntas/ Respuestas

- ¿Le gustaría tener ofertas de promoción del deporte y la salud?
- En caso afirmativo, ¿qué tipo de ofertas prefiere?
 - Club de corredores
 - Grupo ciclista
 - Gimnasio de la empresa
 - Patrocinio de actividades deportivas
 - Programas de promoción de la salud
 - Otros

Apoyo a las actividades culturales

Definición

Este sector describe el patrocinio/organización de actividades empresariales relacionadas con actividades culturales u otras ofertas para el tiempo libre.

Preguntas/ Respuestas

- ¿Le gustaría tener ofertas culturales o de ocio?
- En caso afirmativo, ¿qué tipo prefiere?
 - Actividades culturales
 - En caso afirmativo, ¿cuál?
 - Actividades de ocio
 - En caso afirmativo, ¿cuál?
 - Patrocinio de actividades culturales y de ocio
 - Otros

Margaret recibe la Escala de Equilibrio Vida-Trabajo antes de la charla de evaluación para prepararse y reflexionar sobre su Equilibrio Vida-Trabajo. Lleva su selección a la reunión, donde la introduce en la herramienta y recibe una calificación que es bastante positiva. En general, está satisfecha con el equilibrio entre su trabajo y su vida privada. Para saber qué se puede mejorar, califica las áreas que afectan al equilibrio entre el trabajo y la vida privada junto con su empleador. Ya conocen el proceso desde la Evaluación del Desarrollo Profesional y pronto saben qué áreas necesitan mejorar. Ambos discuten las opciones y las posibles medidas que acompañan a la definición general del PDP y dejan en los comentarios medidas e ideas personales. Esto incluye la carga de trabajo, en la que Margaret quiere trabajar más y anota en los comentarios que busca una ampliación de sus responsabilidades, el lugar de trabajo con espacios de co-working para inspirarse en el exterior y el apoyo a las actividades culturales, en las que quiere apuntarse a más clases de idiomas o incluso a un programa de intercambio. Margaret no deja de tener en cuenta sus principales talentos -especialmente los que

quiere desarrollar- a la hora de clasificar las áreas. Así se asegura de que el progreso previsto no afecte negativamente a su equilibrio entre vida y trabajo.

4. Desarrollos e hitos

Una vez definidos los talentos principales y el equilibrio entre la vida laboral y personal, se empiezan a establecer los objetivos de desarrollo reales. Esto se hace en el paso 4 del Plan de Desarrollo Personal. El propósito de este paso es definir y explicar los pasos necesarios para alcanzar los objetivos de desarrollo y destacar qué herramientas o actividades puedes utilizar para facilitar este paso.

Para llegar a un acuerdo sobre los pasos a seguir, se utiliza la metodología SMART para llegar a un acuerdo mediante el establecimiento de objetivos claros, la reflexión sobre los mismos y el desglose de una manera sencilla y eficaz.

El método SMART para el PDP permite definir claramente objetivos profesionales como, por ejemplo, "Me gustaría ser promovido", "Me gustaría recibir esta formación específica sobre este tema..." Sin embargo, también hay que tener en cuenta las áreas de enfoque de las necesidades de equilibrio entre la vida laboral y personal del empleado del paso anterior. Éstas aparecen en la parte superior de la página. Hay que tenerlas en cuenta para garantizar que los pasos de desarrollo puedan ejecutarse realmente.

La siguiente estructura se utiliza para establecer los objetivos del Plan de Desarrollo Personal:

S	M	A	R	T
Específicos	Medible	Realizable	Relevante	Oportunamente
¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Cuándo?

S: Descripción precisa de los objetivos que tienen los empleados para su desarrollo en la empresa y también para su conciliación. Deben tener un objetivo claro y conciso que puedan fijarse. A la hora de establecer un objetivo conjunto, hay que ser específico sobre lo que se quiere conseguir. Cuanto más específica sea su descripción, mayor será la posibilidad de cumplirla.

M: Proporcione una métrica o número para identificar cuándo se ha alcanzado el objetivo. Esto te ayudará a saber si el objetivo propuesto se ha conseguido o si no estás alcanzando lo que te has marcado como meta. Al medir un objetivo, puedes compararlo con la planificación o con el objetivo y decidir en caso de desviaciones o variaciones qué medidas correctivas vas a tomar.

R: El objetivo debe ser desafiante pero también alcanzable. Los objetivos fáciles y los objetivos imposibles de alcanzar no son grandes motivadores. Para que un objetivo sea alcanzable, tienes que sopesar el esfuerzo, el tiempo y otros costes que conlleva tu objetivo frente a las ganancias y las demás obligaciones y prioridades que tienes en la vida.

R: El objetivo debe ser relevante para el empleado y para la empresa. Para que su objetivo sea relevante, asegúrese de que vale la pena el tiempo de ambas partes, que su consecución les proporcionará beneficios positivos y que este objetivo se alinea, al menos en cierta medida, con los demás objetivos que el empleado tiene en su vida profesional y personal.

T: Establezca el tiempo previsto para alcanzar el objetivo. Cualquiera puede fijarse objetivos, pero si no tiene un calendario con fechas fijas, es probable que no tenga éxito.

La respuesta a cada uno de estos puntos se inserta en una tabla, con lo que se definen y detallan claramente todos los objetivos que se establecen junto con el empleado. Rellena la tabla SMART con los objetivos específicos, cómo se mide su consecución, la razón por la que es alcanzable y relevante y el tiempo que requiere. Si no estás seguro de cómo responder a algunos puntos, las siguientes preguntas pueden orientarte:

Preguntas orientativas para completar la tabla SMART

ESPECÍFICO

- ¿Quiénes son los implicados?
- ¿Qué queremos conseguir?
- ¿Cuáles son las condiciones y limitaciones?
- ¿Qué pasos hay que dar para conseguirlo?
- ¿Qué habilidades necesito desarrollar?

MEASURABLE

- ¿Cómo vamos a medir el progreso del trabajador?
- ¿Qué números cuantifican el objetivo y lo hacen medible?

ACHIEVABLE

- ¿Es mi objetivo algo que yo o mi equipo podemos cumplir razonablemente?
- ¿Qué restricciones pueden interponerse en el camino?

RELEVANTE

- ¿Por qué me pongo el objetivo?
- ¿Por qué quiero alcanzar este objetivo?
- ¿Está este objetivo relacionado con el éxito general del empleado y/o de la empresa?

TIEMPO

- ¿Cuál es su horizonte temporal?
- ¿Cuándo empezarás a crear y poner en práctica las tareas que has identificado?
- ¿Cuándo terminará?

Una vez completada la tabla SMART con sus objetivos, clasifique las medidas acordadas en la siguiente tabla utilizando el método de arrastrar y soltar según su plazo y prioridad. En el caso de desarrollos más largos, también puede planificar para los próximos años y revisar los planes en una fecha determinada. Cada objetivo de desarrollo tiene tres campos correspondientes para los KPI, los hitos y una fecha de revisión que deben rellenarse en este punto para que el objetivo sea aún más específico y para saber cuándo y cómo se sigue el progreso.

Los Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) son los elementos del plan que le ayudan a usted y a su empleado a elaborar lo que quiere conseguir y para cuándo. Se trata de afirmaciones breves, cuantificables y basadas en los resultados, que sirven para medir si el empleado está en camino de alcanzar el objetivo fijado. Deberá establecer los KPI y los hitos con su empleado para determinar el progreso del seguimiento, la frecuencia con la que se evaluará y los hitos clave que deberán vigilarse.

Para tener éxito con los KPI, considere de nuevo el modelo SMART (específico, medible, alcanzable, relevante y con límite de tiempo). Junto con su empleado, elabore los KPI para cada objetivo determinado respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo deseado?
- ¿Por qué es importante este objetivo?
- ¿Qué parámetros utilizas para medir el progreso hacia el objetivo?
- ¿Con qué frecuencia mide sus progresos?
- ¿Cómo sabrá cuándo ha alcanzado el objetivo deseado?

A continuación, establezca hitos para cada objetivo que sirvan para medir el progreso del empleado en la consecución del mismo. En función del objetivo específico, los hitos pueden definirse como:

- Resultados del rendimiento
- Desarrollo de habilidades
- Realización de determinadas tareas

Dependiendo del objetivo de la meta, los hitos varían. En este punto es importante desglosar los objetivos en pasos individuales en el camino hacia su consecución. Establezca los hitos junto con su empleado para ajustar las métricas y aclarar las normas, de modo que ambos puedan trabajar con confianza para alcanzar los objetivos. Por último, fije una fecha de revisión en la que se reunirán de nuevo para comprobar los progresos realizados. Una vez que se haya establecido un plan y se hayan determinado las prácticas, asegúrese de que tanto usted como su empleado dispongan de un tiempo suficiente para progresar.

Recuerde: es fácil subestimar el tiempo que llevan las cosas. No sea demasiado ambicioso con la programación, sino que establezca expectativas realistas. Guíe a su empleado para que dé prioridad a seguir el calendario que han creado juntos y anímelo a comprometerse a encontrar tiempo para alcanzar los hitos y los objetivos. Por lo tanto, una pregunta crucial que usted y su empleado deben tener en cuenta en cada paso es ¿Cuánto tiempo puedo dedicar razonablemente a este paso de mi plan de desarrollo personal? Preguntas a tener en cuenta al elaborar un plan proactivo:

- ¿Cuál es el plazo general disponible?
- ¿Cuándo se logrará qué?
- ¿Cuándo nos reuniremos de nuevo para hablar de los avances?
- ¿Cómo pueden ambas partes controlar el progreso?

Margaret y su empleador quieren convertir los resultados anteriores en pasos procesables. Por ello, especifican y definen los objetivos en detalle utilizando el método SMART. Para Margaret uno de los objetivos es tener más responsabilidad. Ella lo especifica así:

Desarrollo acordado	S	M	A	R	T
Tener más responsabilidad	Dirigir un equipo internacional	Con al menos dos colegas, activos en 2 países	Empieza por ser activo en un país	La introducción de nuestros productos en el extranjero abre nuevos mercados e ingresos	Comenzar a establecerse en el cuarto trimestre de 2022, tener el equipo establecido a finales de 2023

Margaret y su empleador definen además el objetivo de la siguiente manera:

Objetivos de desarrollo	KPI	Hito	Fecha de revisión
Tener más responsabilidad	Establecer y dirigir un equipo internacional; Introducir los productos en el extranjero	Que otros dos colegas trabajen en temas internacionales; Estar plenamente activo en otro país	Revisar la estructura del equipo a finales del cuarto trimestre de 2022; Revisión del equipo establecido en el primer trimestre de 2024

Resultado

Una vez completados todos los pasos, las tablas de resultados resumen todas sus aportaciones y acuerdos: los principales talentos de su empleado, su equilibrio entre vida y trabajo y sus objetivos combinados, KPI, hitos y fechas de revisión.

Estos datos muestran al empleado sus talentos individuales y le dan una buena estimación de los puestos que puede ocupar en el futuro. Reflexionen juntos sobre lo que pueden hacer para poner a disposición de la empresa los talentos del empleado y utilizarlos para aumentar la prosperidad y el nivel de satisfacción tanto del empleado como del empleador.

La medida del equilibrio entre el trabajo y la vida privada muestra dónde pueden ser necesarias adaptaciones para hacer el trabajo más agradable o, en el caso de las dificultades (por ejemplo, el cuidado de los miembros de la familia o la sobrecarga de trabajo), dónde los cambios pueden conducir a una mano de obra más productiva. Ten en cuenta los comentarios y haz cambios cuando sea posible. También es aconsejable comparar los deseos de los distintos empleados para encontrar las medidas más deseadas y empezar con ellas si es posible.

Por último, los objetivos específicos de desarrollo ofrecen un punto de partida y, con sus KPIs e hitos, un camino concreto a seguir. Céntrate en los objetivos más importantes para ambos y da los pasos necesarios para alcanzar los hitos y lograr los KPI. Las fechas de revisión son el momento de reflexionar juntos sobre el progreso y hacer cambios si es necesario. Puede tratarse de otra charla de evaluación en la que vuelvas a utilizar el PDP o de una reunión de control más breve para evaluar los progresos y seguir el camino.

Estos resultados pueden utilizarse para reflexionar en cualquier momento y volver a consultarlos durante la siguiente charla. Basta con cargar de nuevo los datos guardados o imprimir y guardar físicamente esta página con el botón de impresión.