

El modelo de capacidades para el desarrollo del talento

Qué deberían CONOCER y REALIZAR los profesionales del desarrollo de talento para ser exitosos

El modelo de capacidad de ATD es un prototipo del desarrollo profesional para los profesionales del desarrollo de talento. Estas son las 23 capacidades que debería tener un profesional del aprendizaje y desarrollo para ser exitoso.

Las capacidades se organizan en tres dominios: **Creación de la capacidad personal**; **Desarrollo de la capacidad profesional**; **Impacto en la capacidad organizacional**. La investigación de ATD demuestra que los profesionales del desarrollo de talento exitosos necesitan tener el conocimiento y las habilidades de estas **tres** áreas para ser más eficaces.



En las próximas páginas, se definen cada una de estas capacidades. Use esta guía para conocer dónde se encuentra usted en su crecimiento profesional y priorice sus oportunidades de desarrollo individual o en equipo.



Personal

Desarrollo de la capacidad personal: este dominio de práctica representa las capacidades fundamentales o habilitantes que deberían tener todos los profesionales que trabajan para ser eficaces en el mundo comercial. A estas habilidades interpersonales en su mayoría, a menudo se las conoce como habilidades blandas, y son necesarias para crear una eficaz cultura, confianza y participación organizacional o en equipo.



Comunicación: La comunicación se refiere a conectarse con otros. La comunicación eficaz requiere un conocimiento de los principios y las técnicas de comunicación que permiten que una persona articule el mensaje apropiado para una audiencia en particular. Requiere una escucha activa, facilitar el diálogo y la capacidad de expresar los pensamientos, los sentimientos y las ideas de manera clara, concisa y convincente.

Inteligencia emocional y toma de decisiones: La inteligencia emocional y la capacidad de tomar buenas decisiones son fundamentales para lograr el éxito profesional. La inteligencia emocional es la capacidad de comprender, evaluar y regular sus propias emociones, interpretar correctamente los comportamientos verbales y no verbales de otras personas y adaptar su comportamiento con relación a otros. La inteligencia emocional es una fortaleza clave para crear afinidad. La toma de decisiones requiere que uno determine la necesidad y la importancia de la toma de decisiones, identifique las elecciones, reúna información sobre las elecciones y entre en acción con respecto a la elección apropiada.

Colaboración y liderazgo: El liderazgo se refiere a la influencia y la visión, que también facilita la colaboración. Ser bueno en la colaboración requiere la capacidad de fomentar entornos que alienten el trabajo en equipo y las relaciones respetuosas, especialmente cuando se trabaja interdisciplinariamente. Tanto la colaboración como el liderazgo requieren que el practicante se comunique eficazmente, brinde retroalimentación y evalúe el trabajo de otras personas. El liderazgo también requiere la capacidad de alinear eficazmente a las personas y las tareas para apoyar la estrategia de la organización. Los líderes eficaces inspiran confianza y participación en sus empleados y equipos.

Consciencia cultural e inclusión: La consciencia cultural y la capacidad de fomentar un entorno laboral inclusivo son requerimientos del clima comercial mundial de la actualidad. Ser eficaz en ambos significa

transmitir respeto por las perspectivas diferentes, los antecedentes, las costumbres, las capacidades y las normas de comportamiento, así como también garantizar que se respete a todos los empleados y que estén involucrados en aprovechar sus capacidades, perspectivas e ideas.

Gestión de proyectos: Analizar y priorizar elementos de una iniciativa de aprendizaje o solución gestión del talento ayuda a garantizar una experiencia de aprendizaje significativa y relevante. Una gestión de proyectos eficaz requiere ser capaz de planificar, organizar, dirigir y controlar recursos durante un período finito para cumplir metas y objetivos específicos.

Compliance y comportamiento ético: El compliance y el comportamiento ético se refieren a la expectativa de que el profesional del desarrollo de talento actúe con integridad y opere dentro de las leyes que rigen donde trabaja y vive. Para los profesionales del desarrollo de talento también se requiere conocer y cumplir con las regulaciones y las leyes relacionadas con la creación de contenidos, accesibilidad, recursos humanos, empleo y políticas públicas.

Aprendizaje permanente: A veces, el aprendizaje permanente es conocido como aprendizaje constante, aprendizaje ágil o motivación de aprendizaje. Está marcado por cualidades como la automotivación, la curiosidad insaciable y la toma de riesgos inteligente. Los profesionales del desarrollo de talento deberían moldear el valor del aprendizaje permanente al buscar el conocimiento por motivos personales y profesionales. Apropiarse del desarrollo profesional propio indica a otras personas que pueden y deben hacer lo mismo.



Profesional

Creación de la capacidad profesional: Este dominio de práctica representa el conocimiento y las habilidades que deberían poseer los profesionales del desarrollo para ser eficaces en sus roles para crear los procesos, los sistemas y las estructuras que fomentan el aprendizaje, maximizan el rendimiento individual y desarrollan la capacidad y el potencial de los empleados.

Ciencias del aprendizaje: Las organizaciones con programas de aprendizaje altamente eficaces incorporan principios clave a partir de las ciencias del aprendizaje, el campo basado en la investigación interdisciplinaria que trabaja para comprender aún más sobre el aprendizaje, la innovación en el aprendizaje y las metodologías instruccionales. Los profesionales del desarrollo de talento que aplican las buenas prácticas comprenderán y aplicarán las teorías del aprendizaje fundamentales, los principios de la teoría del aprendizaje en adultos y la ciencia cognitiva para diseñar, desarrollar y entregar soluciones que maximicen los resultados.

Diseño instruccional: El diseño instruccional es un elemento esencial de un esfuerzo de aprendizaje eficaz. La creación de experiencias y materiales de aprendizaje es lo que resulta en la adquisición y aplicación del conocimiento y las habilidades. Los profesionales del desarrollo de talento siguen un

sistema para evaluar las necesidades, diseñar un proceso, desarrollar materiales y evaluar la eficacia. El diseño instruccional requiere el análisis y la selección de las estrategias, metodologías y tecnologías más apropiadas para maximizar la experiencia del aprendizaje y la transferencia del conocimiento.

Formato y facilitación de la capacitación: El formato y facilitación de la capacitación son medios por los que los profesionales del desarrollo de talento ayudan a las personas a mejorar el rendimiento en el trabajo al aprender habilidades y conocimientos nuevos. El practicante sirve como un catalizador para el aprendizaje al comprender las necesidades del estudiante, creando el entorno adecuado para el aprendizaje, creando afinidad con los participantes y usando las opciones de entrega y medios de comunicación apropiados para hacer que el aprendizaje sea motivador, eficaz, relevante y pertinente. Facilitar reuniones significa adoptar un enfoque objetivo para ayudar a las partes interesadas a descubrir perspectivas nuevas, lograr resultados grupales y trabajar para hacer cambios positivos en la organización.

Aplicación de tecnologías: La disrupción a través de la tecnología continuará siendo una realidad para las organizaciones y las funciones del desarrollo de talento. Los profesionales del desarrollo de talento deben tener la capacidad de identificar, seleccionar e implementar las tecnologías del aprendizaje y del talento correctas para satisfacer al máximo los intereses de la organización y del personal. Los practicantes deberían ser capaces de identificar las oportunidades para adaptarse y aprovechar las tecnologías correctas en el momento adecuado para cumplir con los objetivos organizacionales.

Gestión del conocimiento: En la economía del saber, el conocimiento institucional perdido puede costar dinero real a las organizaciones en forma de facturación, reclutamiento y costos de capacitación. La gestión del conocimiento es la gestión explícita y sistemática del capital intelectual y el conocimiento organizacional, así como también los procesos de creación, recolección, validación, categorización, archivo, difusión, aprovechamiento y uso del capital intelectual para mejorar a la organización y al personal dentro de ella.

Desarrollo de carrera y del liderazgo: Crear una cultura del desarrollo de carrera en una organización puede ser una ventaja competitiva. Ser eficaz en el desarrollo profesional y del liderazgo requiere la capacidad de crear procesos de interacción planificados entre la organización y las personas que permiten que un empleado crezca dentro de la organización. Es importante comprender las habilidades y las capacidades específicas que necesita una organización en la actualidad y en el futuro cuando se desarrollen evaluaciones, programas y caminos para que los empleados progresen dentro de la organización.

Coaching: Coaching es una disciplina y una práctica que es una capacidad fundamental para cualquier profesional del desarrollo de talento y que tiene el poder de catalizar los descubrimientos para mejorar el rendimiento personal, organizacional y del equipo. Coaching es un proceso interactivo que ayuda a las personas a desarrollarse más rápidamente hacia su estado futuro preferido, producir resultados, establecer objetivos, entrar en acción, tomar mejores decisiones y capitalizar las fortalezas naturales. La orientación requiere hacer uso de la escucha global, hacer preguntas poderosas, fortalecer las conversaciones y crear planes de acción.

Evaluación del impacto: La evaluación del impacto de los programas de desarrollo de talento se correlaciona con la eficacia del aprendizaje y del negocio. Los profesionales del desarrollo de talento deberían ser capaces de implementar un método sistemático y multinivel para recolectar, analizar y reportar toda la información sobre la eficacia y el esfuerzo de los programas de aprendizaje. Recolectar

información relevante sobre las estrategias y los objetivos comerciales ayuda en la toma de decisiones, mejora los programas de aprendizaje y aumenta la propuesta de valor del aprendizaje con los líderes en jefe y las partes interesadas comerciales.



Organizacional

Impacto en la capacidad organizacional: Este dominio de práctica representa el conocimiento, las habilidades y las capacidades que necesitan los profesionales para garantizar que el desarrollo del talento sea un mecanismo principal que motive el rendimiento organizacional, la productividad y los resultados operativos.

Perspectiva del negocio: Para agregar mayor valor a una organización, los profesionales del desarrollo de talento deberían comprender los principios comerciales y del negocio o la organización específicos en el que trabajan. La comprensión del negocio significa entender los factores clave que afectan a un negocio como su situación actual, las influencias de su industria o mercado y los factores que influyen en el crecimiento. También incluye entender cómo una organización logra su misión o propósito, hace o gasta dinero y toma decisiones, así como también los procesos y las estructuras internos sobre cómo se lleva a cabo el trabajo. Es fundamental tener una comprensión del negocio para el compromiso estratégico con la alta gerencia y para garantizar que las estrategias del desarrollo de talento estén alineadas con la estrategia comercial general.

Habilidades consultivas y de business partner: Ser considerado como un valioso socio comercial debería ser un objetivo para los profesionales del desarrollo de talento. La consultoría y las asociaciones comerciales utilizan la experiencia, las influencias y las habilidades personales para crear una relación recíproca que facilite el cambio o la mejora en el negocio. Los clientes pueden ser internos o externos. Una asociación comercial o consultoría exitosas requieren habilidades en: la evaluación de las necesidades, el análisis de datos, la comunicación, el pensamiento sistémico, la resolución de problemas, la negociación, la facilitación y la orientación.

Desarrollo organizacional y cultura: Para permanecer relevantes, las organizaciones deben desarrollar de manera continua el potencial y la capacidad. El desarrollo de la organización (Organization development, OD) es un esfuerzo que se enfoca en mejorar la capacidad de una organización a través de la alineación de la estrategia, la estructura, los procesos de gestión, el personal, las recompensas y las métricas. La cultura organizacional abarca los valores y los comportamientos que contribuyen con el entorno social y psicológico de un negocio. La comprensión de la cultura, las normas, las relaciones formales e informales, la dinámica de poder y las jerarquías de una organización orienta la planificación de las iniciativas para desarrollar sistemas, estructuras y procesos para mejorar la eficacia.

Estrategia y gestión de talento: Para que una organización se dé cuenta de su potencial, el desarrollo de talento debería estar integrado en todos los componentes de la estrategia y gestión de talento. La

estrategia y gestión de talento son las prácticas utilizadas para crear la cultura, la participación, el potencial y la capacidad de una organización a través de la implementación e integración de la adquisición de talento, el desarrollo del empleado, la retención y los procesos de implementación, garantizando que estos procesos estén alineados con los objetivos organizacionales. Según el contexto y la estructura organizacional, se necesitarán asociaciones amplias con recursos humanos y líderes de línea.

Mejora del rendimiento: La competitividad organizacional está alimentada por la mejora en el rendimiento humano. La mejora del rendimiento es un enfoque holístico y sistemático para cumplir con los objetivos organizacionales que identifican y cierran las brechas de rendimiento humano. Este es un esfuerzo basado en los resultados que incluyen la capacidad para analizar las causas de raíz de los problemas de rendimiento, planificar las mejoras futuras en el rendimiento humano y diseñar y desarrollar soluciones para cerrar las brechas de rendimiento.

Gestión de cambios: Los profesionales del desarrollo de talento están bien posicionados para facilitar el cambio debido a que relacionan las personas, los procesos y el trabajo. La gestión de cambios es la capacidad de habilitar el cambio dentro de la organización al usar enfoques estructurados para cambiar las personas, los equipos y las organizaciones desde un estado actual a un estado futuro. Una vez iniciado, el cambio sigue su propio recorrido no lineal en respuesta a incertidumbres, reacciones y guías a partir de aquellos involucrados. Existen herramientas, recursos, procesos, habilidades y principios para administrar el aspecto humano del cambio que los practicantes deberían comprender e implementar para poder obtener los resultados preferidos. La investigación demuestra que la mayoría de las empresas no manejan bien los cambios, lo cual hace que la capacidad en esta área sea un diferenciador para los profesionales del desarrollo de talento.

Data y analítica: Los datos y el análisis son factores de impulso clave para el rendimiento de la organización y deberían ser factores de impulso para el desarrollo de talento. Se trata de la capacidad de recolectar, analizar y usar grandes conjuntos de datos en tiempo real para generar un efecto en el aprendizaje, el rendimiento y el negocio. Diferenciar las perspectivas significativas a partir de los datos y análisis sobre el talento, incluso el rendimiento, la retención, la participación y el aprendizaje, permite que el desarrollo de talento funcione para ser aprovechado como un socio estratégico para lograr los objetivos organizacionales.

Preparación para el futuro: La velocidad del cambio requiere una mayor actualización y una mayor capacitación con respecto a las habilidades de la fuerza laboral. La preparación para el futuro requiere curiosidad intelectual y un análisis constante del entorno para mantenerse al corriente sobre las fuerzas que forman el mundo comercial, los empleados y sus expectativas y la profesión del desarrollo de talento. Es fundamental monitorear las tendencias y las tecnologías emergentes para prepararse para las demandas de los futuros estudiantes. Es fundamental un compromiso con el desarrollo profesional continuo para garantizar que haya una capacidad para manejar los cambios sobre cómo se realizará el trabajo en los años siguientes. Fomentar los entornos que promueven la innovación y la creatividad ayudará a posicionar a las organizaciones para que se vuelvan más enfocadas en el futuro.