



## **1. OBJETIVO**

La presente Política tiene por objeto identificar el talento existente en la institución, y establecer los mecanismos para el desarrollo de dicho talento, con el fin de mejorar el rendimiento individual y colectivo y generar profesionales con capacidad para asumir nuevas y mayores responsabilidades en el futuro.

La política parte de la premisa de que en nuestro sector, el de la educación superior, es realmente imprescindible capitalizar el conocimiento y experiencia de cada profesional para renovar y hacer crecer a la Universidad, y para proveer de una educación de calidad a nuestros estudiantes.

Por ese motivo, la Universidad realiza una inversión elevada en la formación y el desarrollo de sus profesionales, así como en la gestión de sus capacidades de manera que se garanticen el aprendizaje individual e institucional, y se alcancen los objetivos estratégicos de la organización.


Nuestro Plan de Desarrollo está intrínsecamente ligado a los elementos clave de nuestro modelo académico y nuestra misión como institución. Es decir, los parámetros que marcan nuestra definición de talento tienen mucho que ver con los pilares de nuestra Universidad: aprendizaje experiencial, empleabilidad, formación en competencias y valores, internacionalidad y vínculo permanente con el mundo empresarial.

## **2. PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN**

El proceso establecido en la organización para identificar el talento existente es el Organizational Talent Review (OTR), a través del cual se clasifica a los Managers de la organización y a sus potenciales sucesores en base a su polivalencia y su desempeño sostenido en el tiempo. En este documento se identifica a las personas con alto potencial, alto desempeño, riesgo de salida y preparación para asumir nuevos roles.

A partir de ese análisis, que se revisa periódicamente por parte del Consejero Delegado y el Vicepresidente de Recursos Humanos, se establecen planes específicos de actuación, encaminados a asignar nuevos roles a determinados profesionales y/o establecer acciones específicas de desarrollo, que les permitan afrontar otras responsabilidades en el corto o medio plazo.

El OTR es, por tanto, la primera herramienta de consulta a la hora de cubrir una vacante de Manager en la organización, dado que la política de la Universidad es dar

 <b>Universidad Europea Madrid</b> <small>LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES</small>	<b>POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>
	<b>POLITICA DE IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO</b>
	Fecha de Implementación: 01/04/2018
	Próxima revisión: 01/01/2020

siempre prioridad a las candidaturas y la promoción interna. De hecho, cuando el OTR no identifica un sucesor inmediato para una posición, se publica la vacante en el portal de empleo de la UEM, con el fin de que aflore cualquier otra candidatura interna que pudiera encajar en el perfil buscado.

Uno de los elementos que configuran la definición de Talento en UEM es el desempeño en el rol asignado, de manera que uno de los procesos clave de recursos humanos es la gestión del desempeño. A través de dicho proceso, responsable y colaborador acuerdan los objetivos para el ejercicio en cuestión, y hacen un seguimiento y reorientación continuo de los mismos. A final de año se hace balance de lo conseguido, y se reflexiona acerca de los comportamientos o competencias que han contribuido a esos logros y sobre las áreas a mejorar o desarrollar.

Al margen de las capacidades inherentes a cada empleado, o las adquiridas en el desarrollo de sus funciones, la Universidad pone a disposición de toda la plantilla un abanico amplio de opciones de formación y desarrollo, bajo un enfoque eminentemente experiencial y de aprendizaje a través de interrelación con terceros bajo el modelo 70/20/10. Siendo un 70% de las acciones de desarrollo vinculadas a tareas y actividades que fomentan el uso y práctica de determinadas habilidades, por lo que se asignan al empleado nuevas responsabilidades, participación en proyectos o liderazgo de iniciativas, entre otras opciones. Un 20% se basa en el modelado de la habilidad a través de coaching, mentoring, acompañamiento (shadowing) o retroalimentación (feedback). Permitiendo al empleado poder mejorar la aplicación práctica de una competencia a lo largo de un tiempo determinado. Y finalmente, pero no por ello menos importante, un 10% de la base del desarrollo de nuestros empleados se basa en la participación en acciones formativas presenciales u on-line donde se acerca al conocimiento teórico sobre el manejo de determinadas habilidades o conocimientos vinculados al rol que desempeña.

Así mismo la organización cuenta con herramientas de assessment centers que permiten analizar las habilidades competenciales del empleado (también para candidatos externos) permitiendo activar planes de acción y desarrollo focalizados. Entre otras se encuentran pruebas como 360 Feedback, KF ALP (alto potencial), Hogan, OPQ, Insight o DISC.

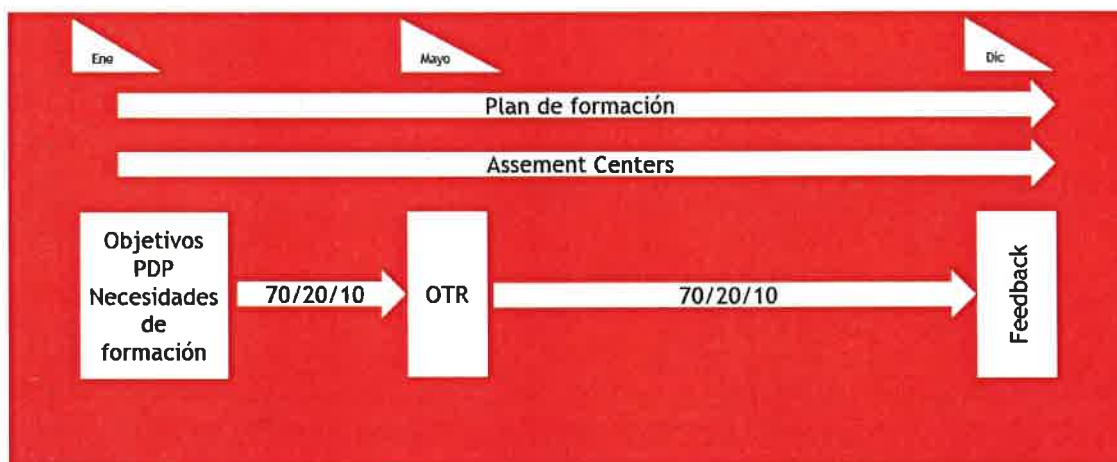
En base a las áreas de mejora identificadas a través de las diferentes herramientas, así como en el proceso de gestión del desempeño, y de los objetivos y planes de carrera previstos para cada empleado, dicho empleado y su responsable elaboran un Plan de Desarrollo Profesional, identificando las acciones que mejor contribuyan a los objetivos planteados, de entre las que configuran la oferta de la UEM (publicada en la intranet en el apartado de Crecemos Juntos y renovada periódicamente).


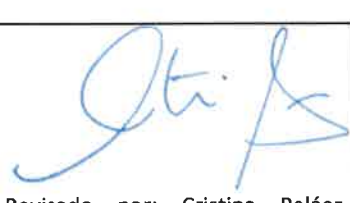
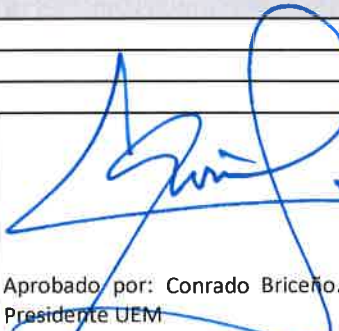


Así mismo, de forma anual y al comienzo de cada año el Departamento de RRHH mantiene encuentros con los Managers de cada área para identificar aquellas acciones formativas críticas para los equipos con aplicación a lo largo del año.

En definitiva, a través de las diferentes herramientas identificadas (OTR, Evaluación del Desempeño, assessment centers, Plan de Desarrollo Profesional y Plan de Formación) la Universidad es capaz de desarrollar el talento y adecuarlo a las necesidades del negocio. Todo ello sin perder de vista el talento existente en el mercado, y con cuya incorporación pueden renovarse enfoques existentes y aportar puntos de vista diferentes, la Universidad Europea de Madrid está claramente comprometida con el desarrollo del talento interno, enfrentándole a retos enriquecedores, poniendo a su disposición herramientas de crecimiento profesional basado en la experimentación práctica y fomentando la promoción y movilidad horizontal interna.

### IDENTIFICACION Y DESARROLLO DE TALENTO



REVISIONES		
EDICIÓN	FECHA	MOTIVO MODIFICACIÓN
 Elaborado por: Samuel Rodríguez. Rble. RRHH	 Revisado por: Cristina Peláez. Directora Unidad de Calidad	 Aprobado por: Conrado Briceño. Presidente UEM



Villaviciosa de Odón, 01 de marzo de 2018