

[www.pwc.com/ve](http://www.pwc.com/ve)

## ***Boletín de Auditoría Interna***

Gestión de Talento, el  
nuevo horizonte del éxito  
organizacional

Diciembre 2016



**pwc**

# El nuevo horizonte del éxito organizacional

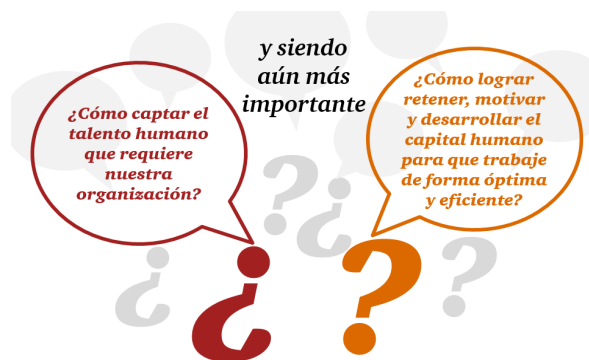
El mundo empresarial y de negocios trae consigo retos e impulsa a una constante innovación. Los cambios actuales y la evolución acelerada de los procesos de negocio han generado un enfoque más flexible y dinámico, orientado hacia la inclusión y participación activa del capital humano como elemento clave en el logro de los objetivos organizacionales.

No solo basta con tener capital monetario para alcanzar el éxito, es necesario contar con capital humano talentoso que permita fomentar e incentivar las buenas prácticas de manera de poder alcanzar los objetivos de manera eficaz y eficiente.

Es por ello que su captación y retención constituye un gran reto en la actualidad, especialmente considerando el limitado mercado de talentos y la alta demanda de personal calificado.

Uno de los grandes desafíos que enfrentan las organizaciones a nivel mundial es la gestión del talento humano; como adquirir, retener y mantener personas talentosas que puedan impulsar a la organización a alcanzar su máximo potencial.

Basándonos en este panorama, surgen las siguientes interrogantes:



PwC mediante la emisión de su Boletín de Auditoría Interna, busca exponer las mejores prácticas sugeridas por el Instituto de Auditores Internos en su publicación “Your 10 Steps to growing top talent” (10 Pasos para el crecimiento del mejor talento), así como recomendaciones que contribuyan al desarrollo, incentivo y retención del talento humano en su organización.

## Gestión de Talento

Adquirir, desarrollar y retener miembros talentosos es considerado uno de los factores que permitirá que su organización genere valor y tenga éxito en el mundo cambiante que enfrentamos.

De acuerdo con el marco de control interno COSO, emitido por *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, las organizaciones deben demostrar el compromiso de atraer, desarrollar y retener a individuos competentes que permitan afianzar el control interno de la entidad y orientar las acciones hacia el logro de los objetivos.

### A que se le denomina “Gestión de Talento”



Anticipar los cambios acelerados del ambiente de negocio y dar respuesta a ellos con el menor impacto requiere de personal capacitado, es por ello que el desarrollo profesional continuo también juega un rol importante, permitiendo afianzar las capacidades, aptitudes profesionales y experiencia del equipo de trabajo. En tal sentido, implementar acciones efectivas y un plan robusto de gestión de talento es crítico para identificar y atraer personal competente y acorde a las expectativas de la organización. De esta forma se fomenta un clima organizacional óptimo orientado al logro de los objetivos de negocios con calidad y eficiencia.

Entre las 10 prioridades de un plan de gestión de talento que sugiere la publicación “Your 10 Steps to growing top talent” se encuentran:

- 1 Establecer una descripción clara del trabajo:** Desarrollar descripciones de cargo claras que permitan establecer las expectativas sobre las habilidades, capacidades y experiencia necesarias y requeridas. Reforzar y monitorear el desempeño contra las expectativas a través de la comunicación abierta y continua.
- 2 Asegurarse de que los nuevos ingresos encajen en la cultura organizacional:** Mientras que las habilidades son críticas, el nivel de adaptación cultural es igualmente importante para el éxito. Seleccionar a los empleados que tengan un potencial superior y que encajen en la cultura de la organización durante el proceso de selección de destrezas.
- 3 Proporcionar un sólido apoyo a los nuevos empleados de la organización:** Proveerle al nuevo personal una incorporación efectiva, un entrenamiento continuo y oportunidades de desarrollo que reflejen las necesidades tanto de los trabajadores como los de la organización.
- 4 Recompensar:** Diseñar sistemas efectivos de compensación y reconocimiento, que distingan a las personas por sus contribuciones y que a la vez aseguren que la organización esté desempeñándose en un nivel competitivo. Los empleadores ideales apuntan a pagar mejor a los trabajadores con talento, así que tome ventaja de herramientas tales como en el Estudio de Compensación del Instituto de Auditores Internos del 2015.
- 5 Proporcionar entrenamiento/dirección:** Brindar entrenamiento, tutoría y retroalimentación continua asegura que los empleados estén en el camino correcto y les ayuda a sentirse valiosos e importantes.
- 6 Fomentar la obtención de certificaciones y de títulos de educación superior:** Un reciente estudio realizado por la Fundación de Investigaciones del Instituto de Auditores Internos encontró que una certificación tiene un impacto positivo en la disuasión del fraude y mala conducta, al mismo tiempo que contribuye a la calidad y capacitación de los empleados.
- 7 Mejorar la evaluación de desempeño:** Negociar requisitos y estándares de desempeño basados en el rendimiento, resultados, y medidas dentro de un sistema de planificación de desempeño. Realizar reuniones trimestrales sobre la planificación del desarrollo de desempeño que se centren en los intereses de los empleados para el desarrollo de sus carreras, es una oportunidad para aumentar o dirigir el desempeño.
- 8 Proporcionar oportunidades de desarrollo de carrera y de promoción:** Establecer un sistema y herramientas/recursos para dar enfoque a las carreras, la planificación de sucesión, y la oportunidad de formación/entrenamiento en el puesto de trabajo. Tomar ventaja de herramientas gratis, como el IIA Career Map™ y trabajar con los equipos de trabajo para establecer los objetivos “SMART” (Específico, medible, alcanzable, realista y oportuno) y fomentar la comunicación y el diálogo.
- 9 Evaluar el estado de la organización contra el de la competencia:** Aprovechar las herramientas y estudios para evaluar las necesidades de habilidades y compensación en la organización. Utilizar el método de análisis comparativo GAIN® para llevar a cabo una evaluación externa de la calidad y asegúrese de que está validando las necesidades de la organización de forma objetiva.
- 10 Realizar entrevistas de salida y monitoreo continuo:** Anticípese a las necesidades personales y profesionales de sus colaboradores, fomente un clima de confianza y trabajo en equipo; identifique síntomas de inconformidad o insatisfacción que le permita prevenir la rotación de personal, ejerza el rol supervisorio a cabalidad, corrija desviaciones, haga que el equipo de trabajo entienda la dirección y lo siga, ejerza el liderazgo.

## Recomendaciones para atraer y retener talento



Evalúe las expectativas y necesidades del negocio



Desarrolle estrategias de gestión de talento efectivas



Ejerza un Liderazgo eficaz que motive e incentive al personal



Ofrezca integración, compromiso y trabajo retador



Brinde la oportunidad de crear conocimiento; permita a su equipo ser parte de los planes de negocio



Capacite a su personal, promueva el profesionalismo y las buenas prácticas



Ofrezca remuneraciones competitivas y condiciones de trabajo amenas

*La gestión estratégica y eficaz del talento es un proceso continuo.  
La inversión en el desarrollo y motivación del personal es de suma importancia para fomentar un clima organizacional acorde y contribuir a las buenas prácticas y éxito de la organización.*

*Tener un equipo que sabe que es parte de algo más grande que su ocupación actual y que es parte del éxito de su organización fortalece la responsabilidad, la lealtad y la retención de talentos.*

## **¿Le interesan más detalles sobre esta información?**

### **Contáctenos:**

**Victor H. Nieto P.**  
victor.h.nieto@ve.pwc.com  
+58 (212) 7006666

**Victor J. Morales F.**  
victor.j.morales@ve.pwc.com  
+58 (281) 418 7935 al 38

**Edgar Montañez M.**  
edgar.montanez@ve.pwc.com  
+58 (241) 824 2321

**Manuel A. Briceño V.**  
manuel.a.briceno@ve.pwc.com  
+58 212 7006666

### **(\*) Fuentes**

- El Instituto de Auditores Internos. "Gestión de Talento". Guía Práctica de auditoría interna [en línea]. Disponible en: <https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Practice-Guides.aspx>
- El Instituto de Auditores Internos. "Auditando la compensación y los beneficios ejecutivos". Guía Práctica de auditoría interna [en línea]. Disponible en: <https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Practice-Guides.aspx>
- El Instituto de Auditores Internos. "10 Pasos para el crecimiento del mejor talento". [en línea]. Disponible en: [www.theiia.org/onsite](http://www.theiia.org/onsite)
- El Instituto de Auditores Internos "Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna" (NIEPAI). [en línea]. Disponible en: <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards.aspx>
- El Instituto de Auditores Internos "Principios fundamentales para la práctica profesional de auditoría interna". [en línea]. Disponible en: <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Core-Principles-for-the-Professional-Practice-of-Internal-Auditing.aspx>
- Espiñeira, Pacheco y Asociados (PricewaterhouseCoopers). "Alcanzando mejores resultados organizacionales a través del talento". [en línea]. Disponible en: <https://pwc-spark.com/docs/DOC-613819>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. "Marco Integrado de Control Interno COSO". [en línea]. Disponible en: <http://www.coso.org/>

El contenido del presente documento se basa en investigaciones y es información disponible para el público. Bajo ninguna circunstancia, el contenido de esta comunicación podrá ser considerado como una sugerencia, recomendación o consejo profesional. Este boletín es de carácter informativo y no expresa opinión de la Firma. Si bien se han tomado todas las precauciones del caso en la preparación de este material, Espiñeira, Pacheco y Asociados (PricewaterhouseCoopers) no asume ninguna responsabilidad por errores u omisiones; tampoco asume ninguna responsabilidad por daños y perjuicios resultantes del uso de la información contenida en el presente documento. Las marcas mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños.

PwC niega cualquier derecho sobre estas marcas. Si no desea recibir este tipo de información, por favor, háganoslo saber por esta vía a la siguiente dirección electrónica: [bruno.forgione@ve.pwc.com](mailto:bruno.forgione@ve.pwc.com) e inmediatamente eliminaremos su dirección electrónica de nuestra lista de correos. Igualmente si conoce de alguna persona que pueda estar interesada en recibir nuestros boletines, agradecemos puedan remitirnos su dirección electrónica para ser incorporada en nuestra base de datos. ©2014. Espiñeira, Pacheco y Asociados (PricewaterhouseCoopers). Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a la firma venezolana Espiñeira, Pacheco y Asociados (PricewaterhouseCoopers), o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. R.I.F.: J-00029977-3

# ***www.pwc.com/ve***



@PwC\_Venezuela



PwC Venezuela



PwC Venezuela



pwcvenezuela

