

# MERCER

Consulting. Outsourcing. Investments.



MARSH MERCER KROLL  
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

**4° Foro de Recursos Humanos: Liderando en tiempos de incertidumbre**



**5 de noviembre de 2009**

## **Gestión de Talento** **Transformando potencial en** **resultados**

Javier Tabakman, Buenos Aires

# Gestión del Talento

**Compartir algunos conceptos**

**Por qué, para qué y qué están haciendo las compañías hoy**

**Cómo Gestionar el Talento de manera sistemática**

**Conclusiones**



# Gestión del Talento

## Algunos conceptos...

# Consideraciones iniciales

## Un lenguaje común sobre el concepto de Talento

- El talento no es una condición innata ni natural sino la capacidad extraordinaria (presente o futura) de desarrollar y aplicar competencias (por encima del promedio) al servicio de un proyecto determinado
- El talento no es una característica aislada sino que forma parte de un contexto determinado de sociedad, de organización y de cultura. A su vez la definición de talento varía en el tiempo, siendo influenciada por la coincidencia (o no) de satisfacciones y expectativas
- Existe una correlación entre talento y potencial. Los altos potenciales son aquellos talentos que son detectados, desarrollados y expuestos a desafíos que les permitan explotar al máximo sus capacidades

# Consideraciones iniciales

## Un lenguaje común sobre el concepto de Talento





# Gestión del Talento

Por qué, para qué, principales aspectos...

# La Gestión de Talento es una cuestión clave

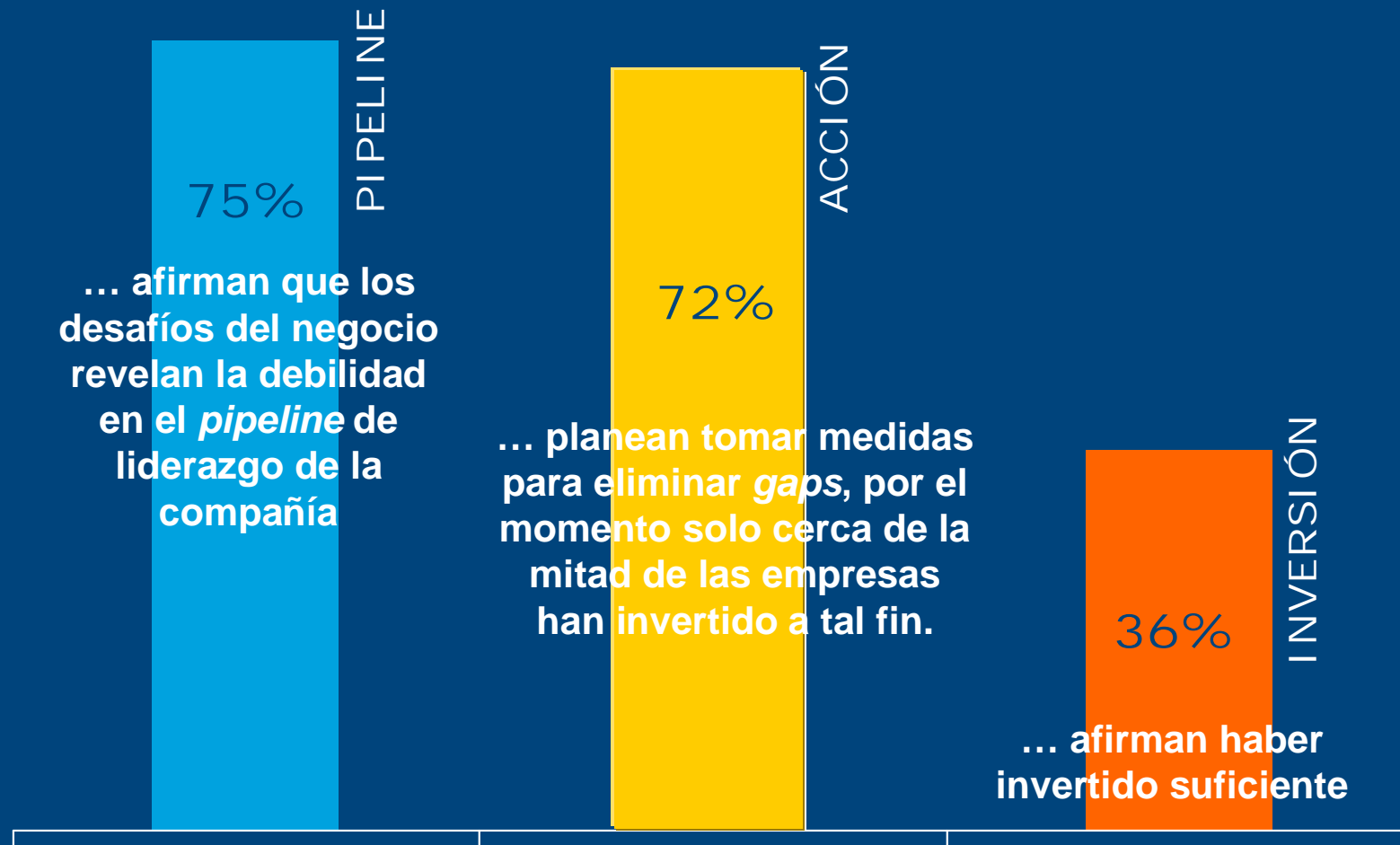
Resultados de nuestro estudio con 1000 empresas globales participantes

- La falta de líderes talentosos es un **riesgo significativo** para la ejecución de la estrategia del negocio y para el crecimiento.
- Contar con personas talentosas para el delivery de resultados es una cuestión que ocupa un **lugar prioritario en las agendas de los CEOs**.
- Las empresas que están formando líderes, **buscan primero talentos internos** y sólo buscan en el mercado cuando necesitan de un líder para cambiar paradigmas o cambiar el enfoque.
- Las empresas líderes en el mercado utilizan actualmente un **enfoque más sistemático** para implementar la Estrategia de Talento.

*Fuente: The Global Leadership Imperative, 2008 (Oliver Wyman Executive Learning Center in association with EIU)*

# La Gestión de Talento es una cuestión clave

Resultados de nuestro estudio con 1000 empresas globales participantes



Fuente: *The Global Leadership Imperative*, 2008 (Oliver Wyman Executive Learning Center in association with EIU)



# ¿Dónde se encuentra su organización en este momento?

Dimensión	Menos estratégico Planificación de reemplazos	Transición	Más estratégico Gestión del Talento
Objetivo	Llenar vacantes	Desarrollo y Sucesión en función de las necesidades actuales	Sucesión, desarrollo, retención, diversidad, cultura de la performance, recruitment, basado en necesidades futuras
Control	Controlado por las unidades; poca información compartida	Algunos procesos y decisiones centrales; alguna información compartida	Agenda del CEO y de RRHH; fuerte rol corporativo en las decisiones de talento; base de datos centralizada
Scope	Ejecutivos senior	Líderes y alto potenciales	Puestos clave, personas clave, altos potenciales tempranos; segmentación del talento focalizada
Assessment	Evaluaciones de performance	Evaluaciones de performance y 360° MSF	Múltiples métodos y fuentes de evaluación; incluyendo medidas de performance históricas y medidas predictivas de potencial
Desarrollo	No integrado	Integrado pero limitado	Integrada y significativa; altamente conectado a la evaluación de resultados
Resultados	Promociones dentro de la unidad. Pocos candidatos internos en 'ready now'	Algunos movimientos entre unidades	Desarrollo de carrera intencional cross en las unidades y locaciones
Timing	Revisión anual	Revisión semi-anual	Revisión cuatrimestral



# Gestión del Talento

## Cómo lo hacemos...

# Un modelo para mejorar la Gestión de Talento

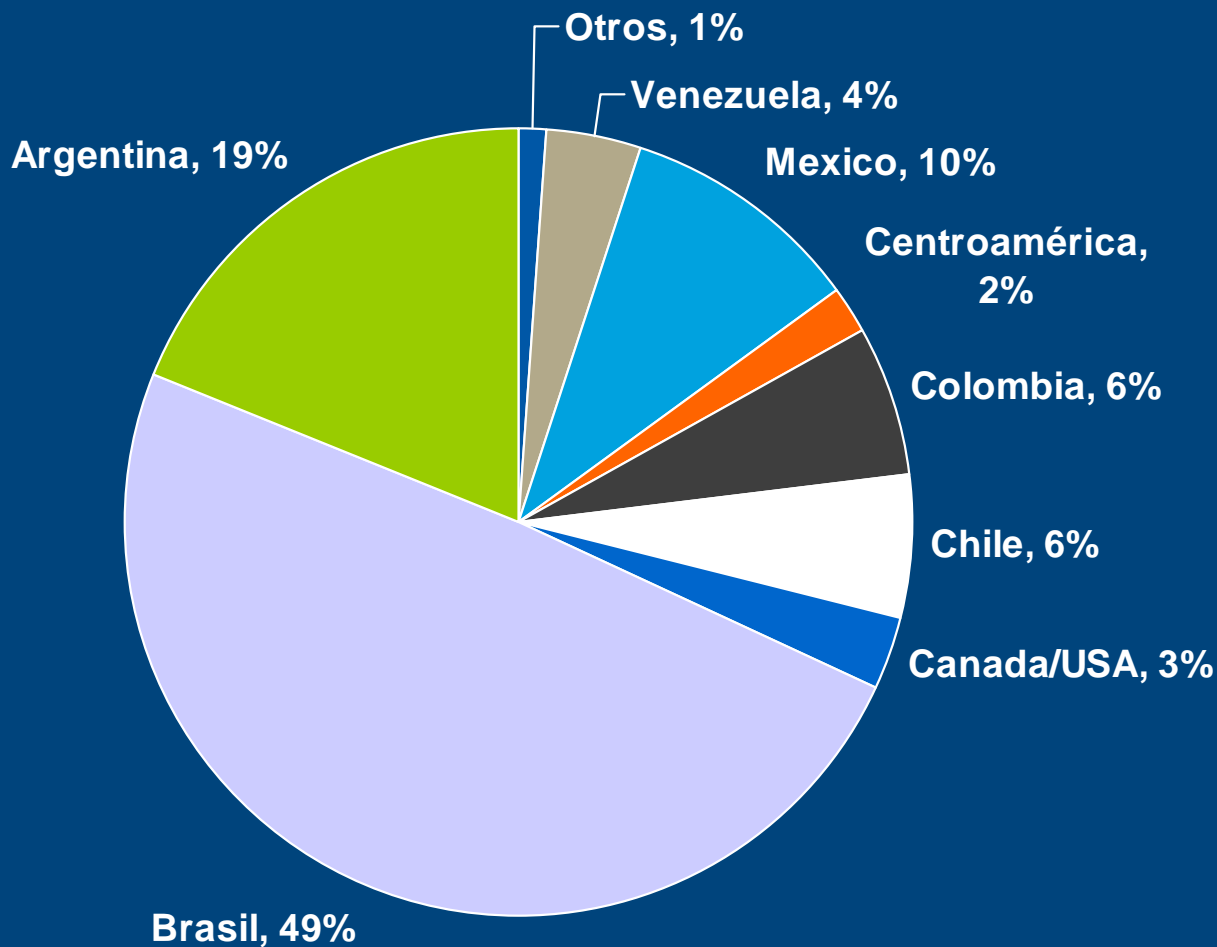
Proceso que permite que los requerimientos, procesos y soluciones estén fuertemente alineados a los imperativos del negocio



# Encuesta realizada por Mercer en Agosto de 2009

## “Gestión de Talentos y Evaluación de Potencial”

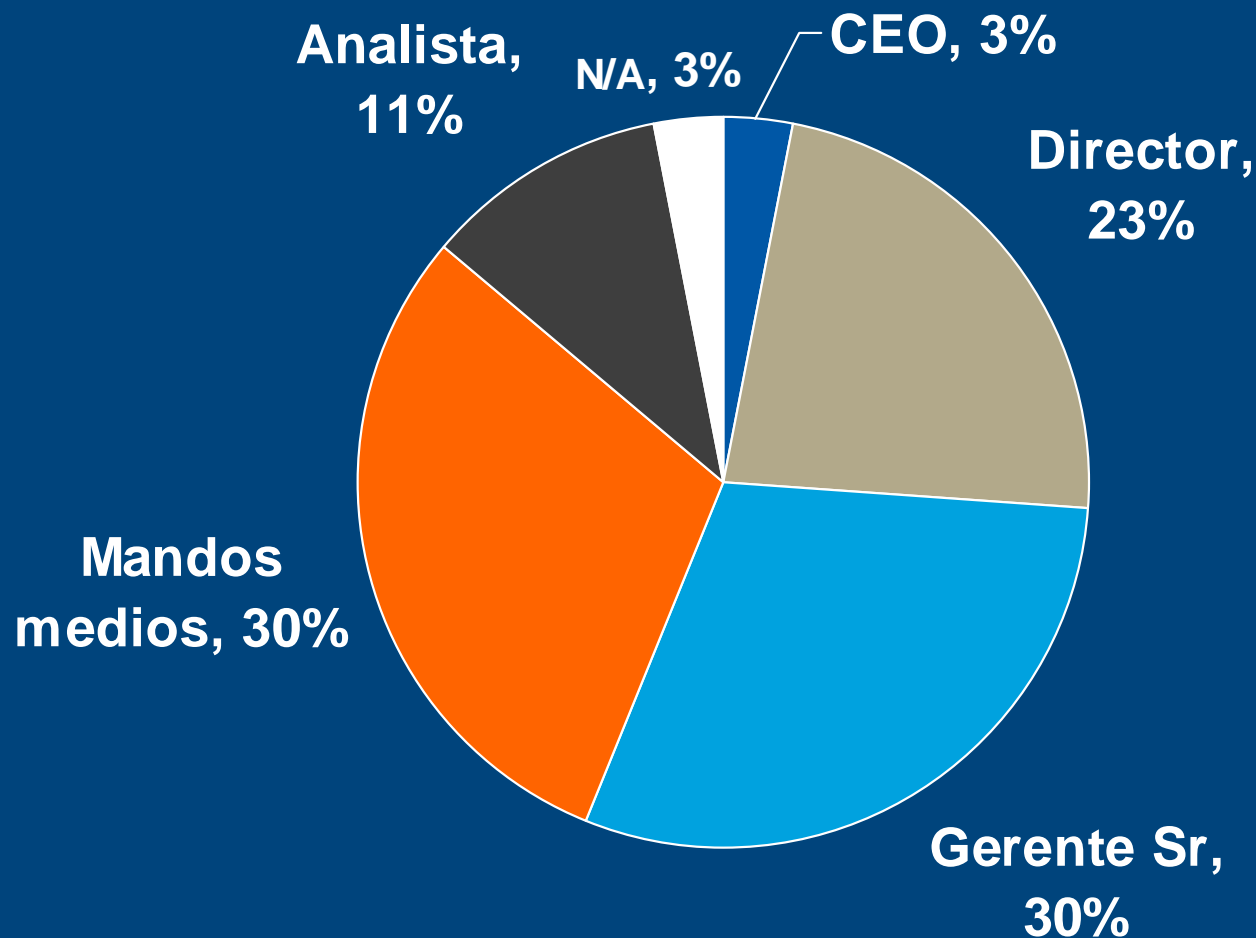
- 463 empresas participantes



# Encuesta realizada por Mercer en Agosto de 2009

## “Gestión de Talentos y Evaluación de Potencial”

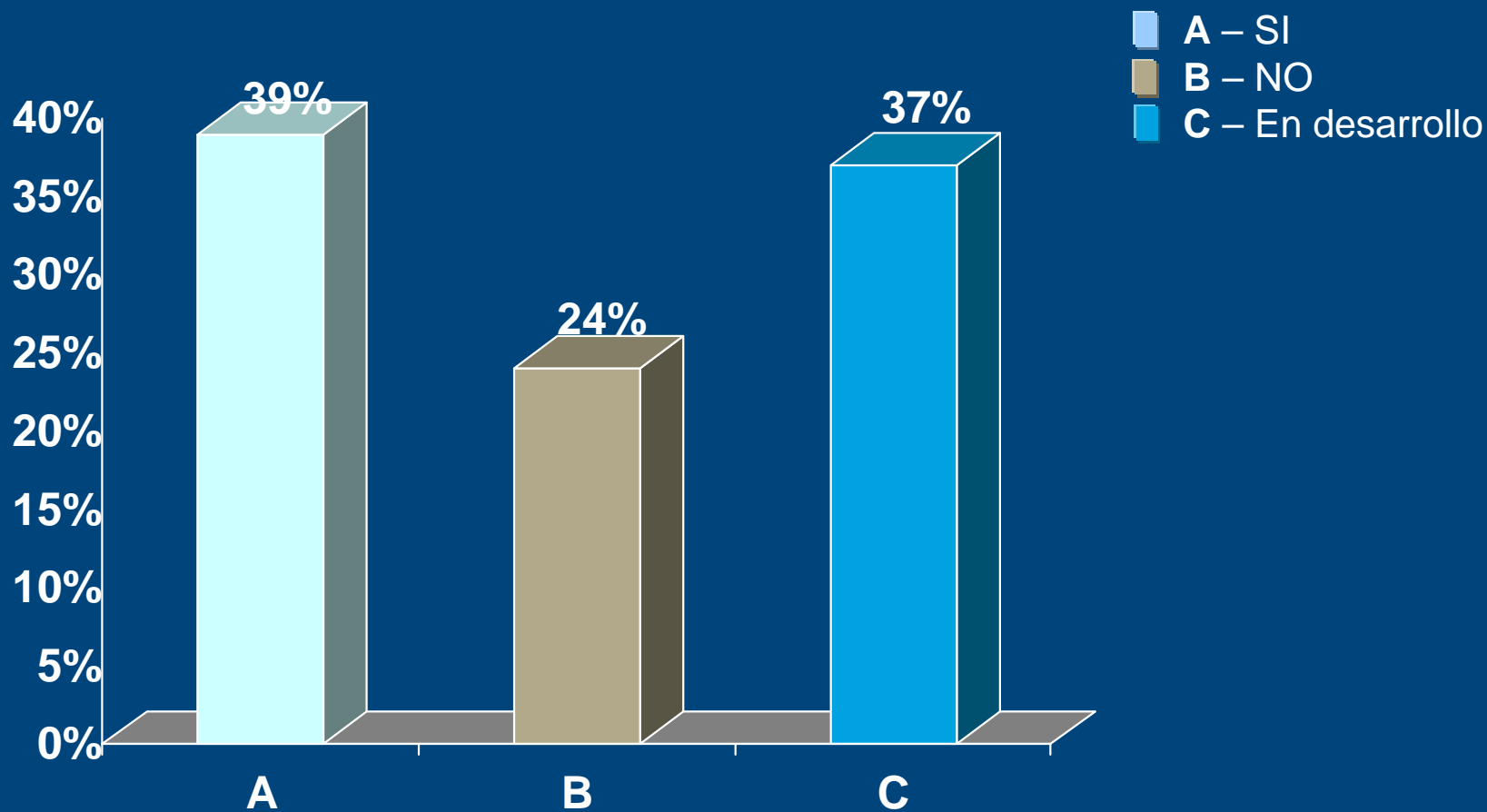
- Alta representatividad de ejecutivos



# Encuesta realizada por Mercer en Agosto de 2009

## “Gestión de Talentos y Evaluación de Potencial”

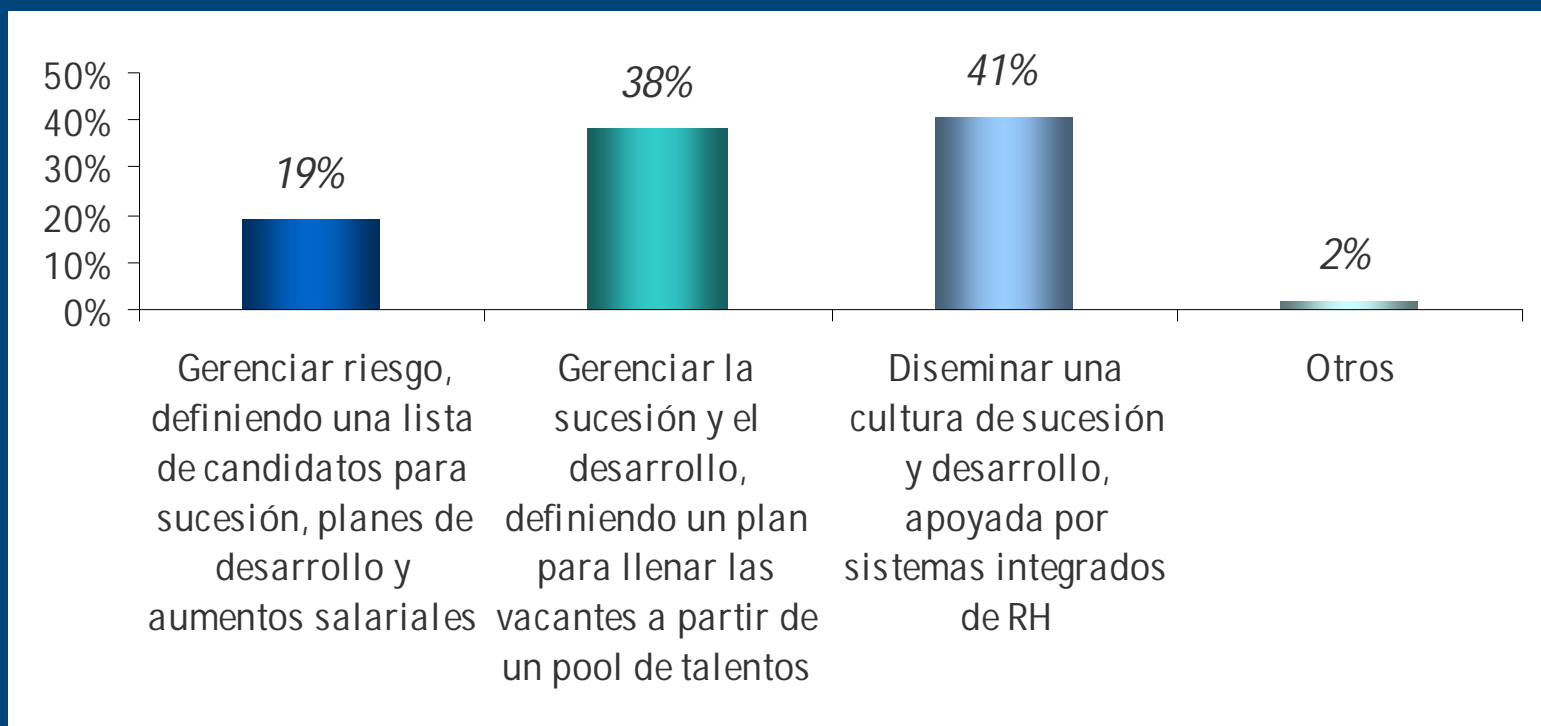
¿Contamos con un modelo para la Gestión de Talentos que está siendo aplicado sistemáticamente?



# Encuesta realizada por Mercer en Agosto de 2009

## “Gestión de Talentos y Evaluación de Potencial”

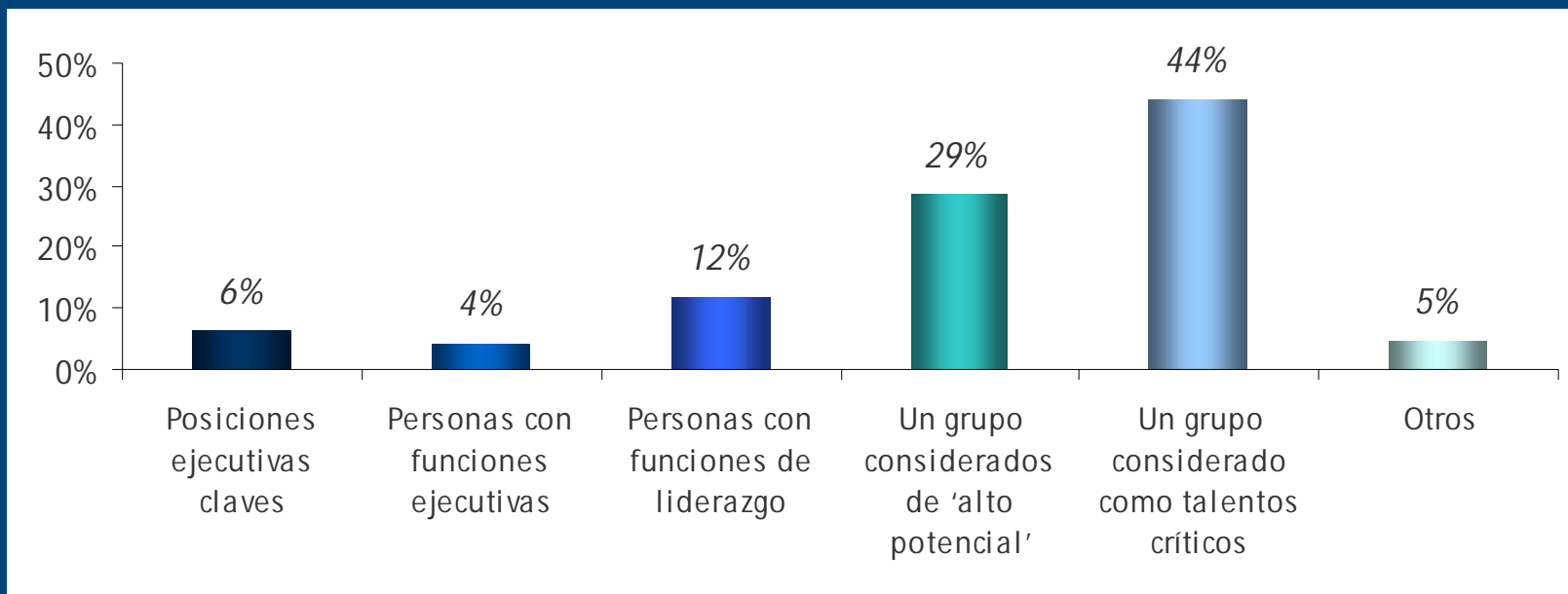
El propósito de su modelo, dentro de un “continuum” de Gestión de Talento, es:



# Encuesta realizada por Mercer en Agosto de 2009

## “Gestión de Talentos y Evaluación de Potencial”

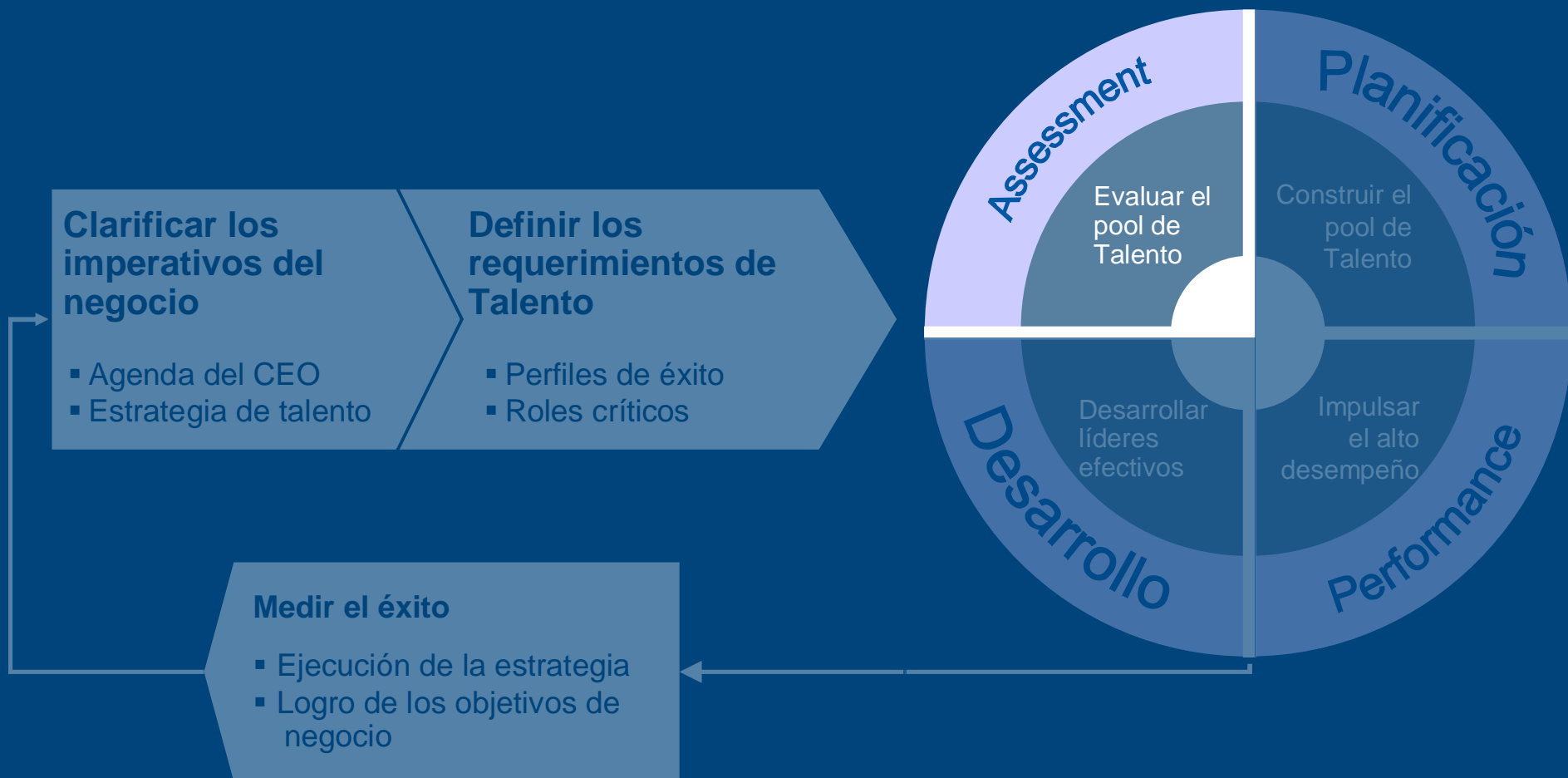
### Foco de las acciones de la Gestión de Talento:





# Un modelo para mejorar la Gestión de Talento

Proceso que permite que los requerimientos, procesos y soluciones estén fuertemente alineados a los imperativos del negocio



# Diferentes metodologías de evaluación para obtener la mejor combinación de enfoques

## Entrevistas con especialistas

Entrevista estratégica de evaluación

Entrevista estructurada de desarrollo

## Multi-Source

360° Entrevistas y encuestas

Selección Estratégica

Método de evaluación grupal

## Psicométricos

Personalidad  
Cognitivo

## Referencia personal

Historial de desarrollo de carrera

## Observación

Simulaciones

Casos

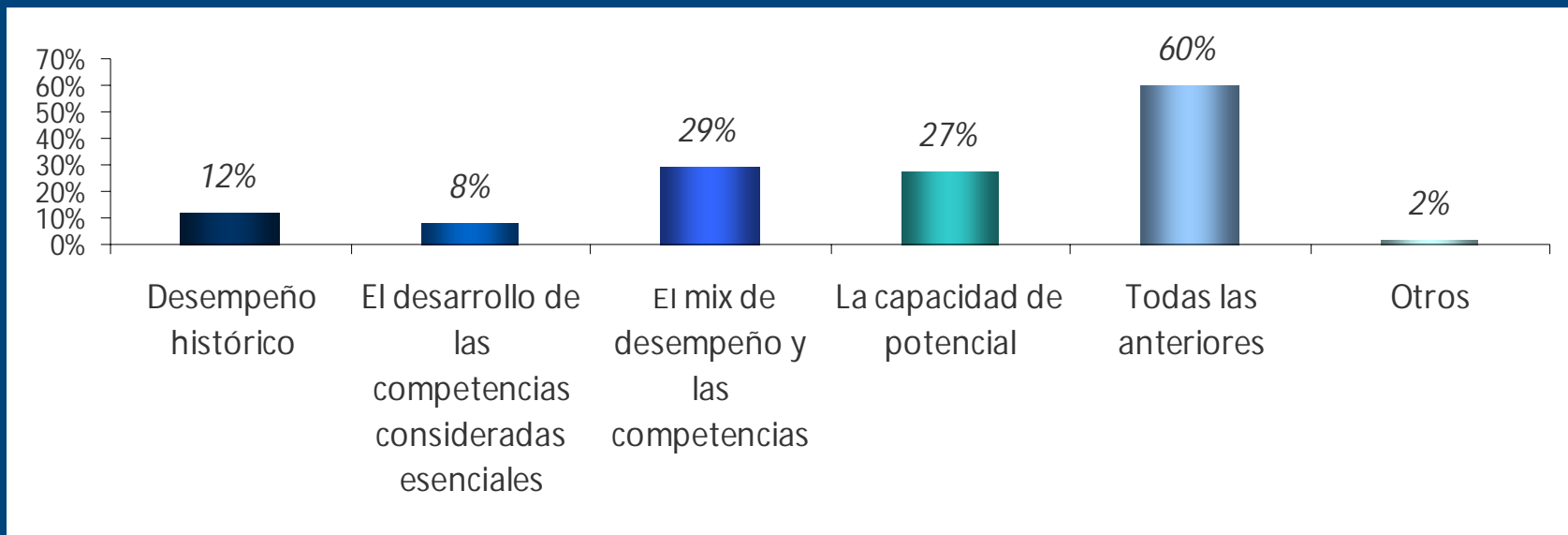
Ejercicio de resolución de problemas

Metodologías de assessment

# Encuesta realizada por Mercer en Agosto de 2009

## “Gestión de Talentos y Evaluación de Potencial”

### ¿Qué evaluamos de las personas?



# Un modelo para mejorar la Gestión de Talento

Proceso que permite que los requerimientos, procesos y soluciones estén fuertemente alineados a los imperativos del negocio



# Contar con los talentos adecuados y tener otros en el *pipeline* no se produce porque sí: Encontrar el Enfoque Adecuado

## **Talent Review:**

Reunión de ejecutivos que, combinando y analizando informaciones, puedan tomar decisiones y establecer prioridades para temas tales como desarrollo, retención y sucesión.

## **Identificar y retener al personal clave:**

Segmentación de talentos, acciones personalizadas, planes de desarrollo.

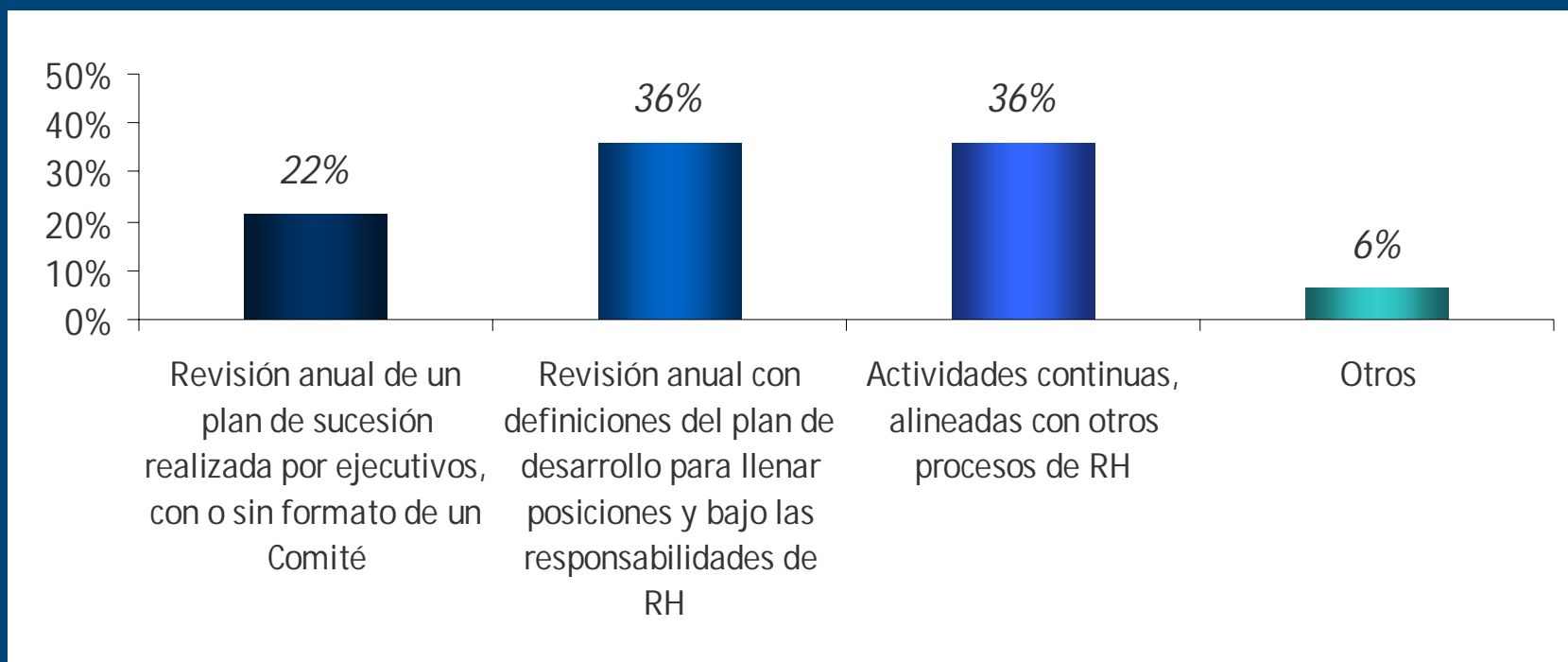
## **Identificación de roles críticos y pipeline para el negocio:**

Segmentación de funciones críticas, identificación de sucesores, evaluación y mitigación de riesgos.

# Encuesta realizada por Mercer en Agosto de 2009

## “Gestión de Talentos y Evaluación de Potencial”

### La periodicidad de análisis de talentos



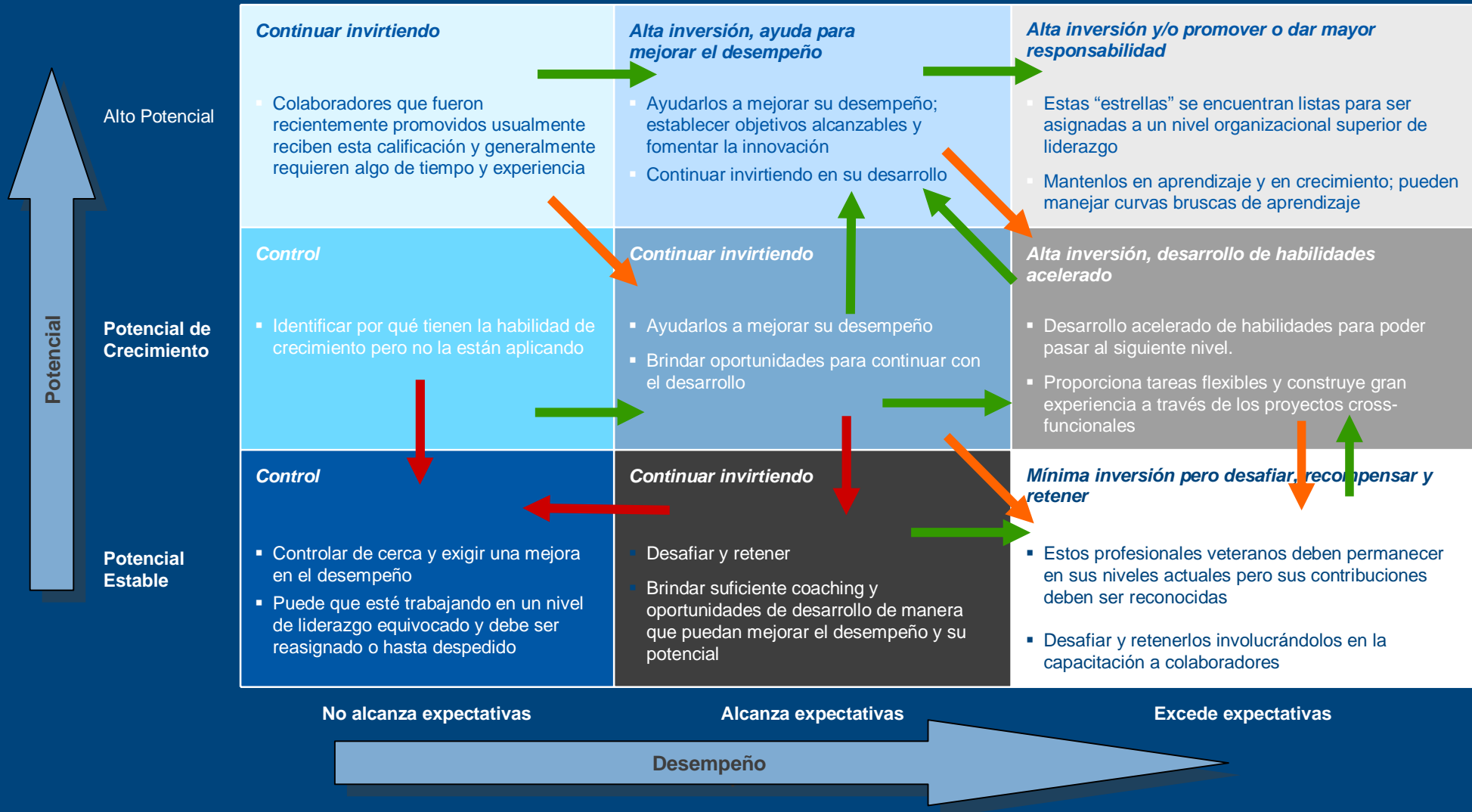
# Un modelo para mejorar la Gestión de Talento

Proceso que permite que los requerimientos, procesos y soluciones estén fuertemente alineados a los imperativos del negocio



# El sistema de Gestión de Talentos debe orientar al reconocimiento

Muchas empresas diferencian el tratamiento de talentos considerando variables de desempeño y potencial

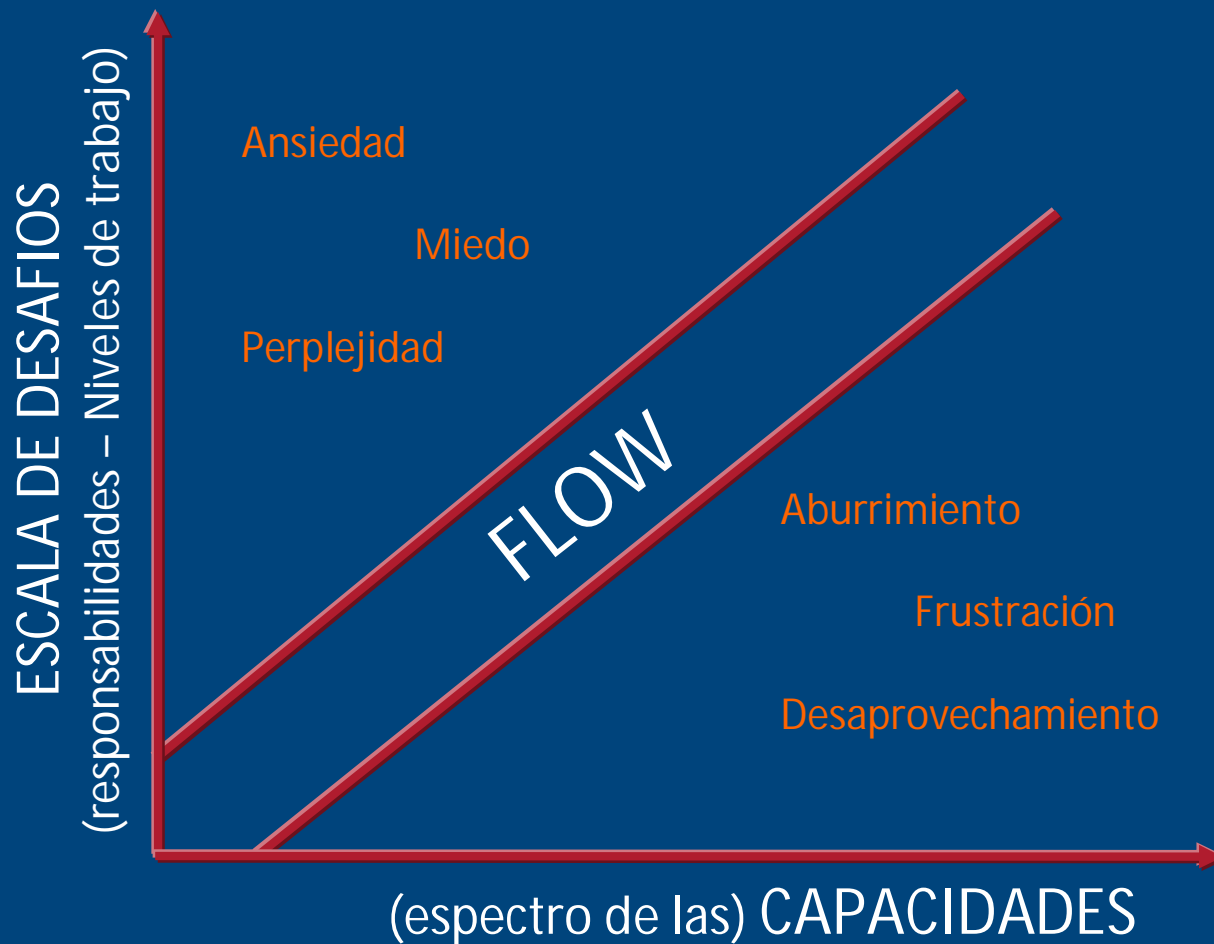




# La Gestión de Talento en la Organización

## El concepto de “Flow” y la experiencia laboral

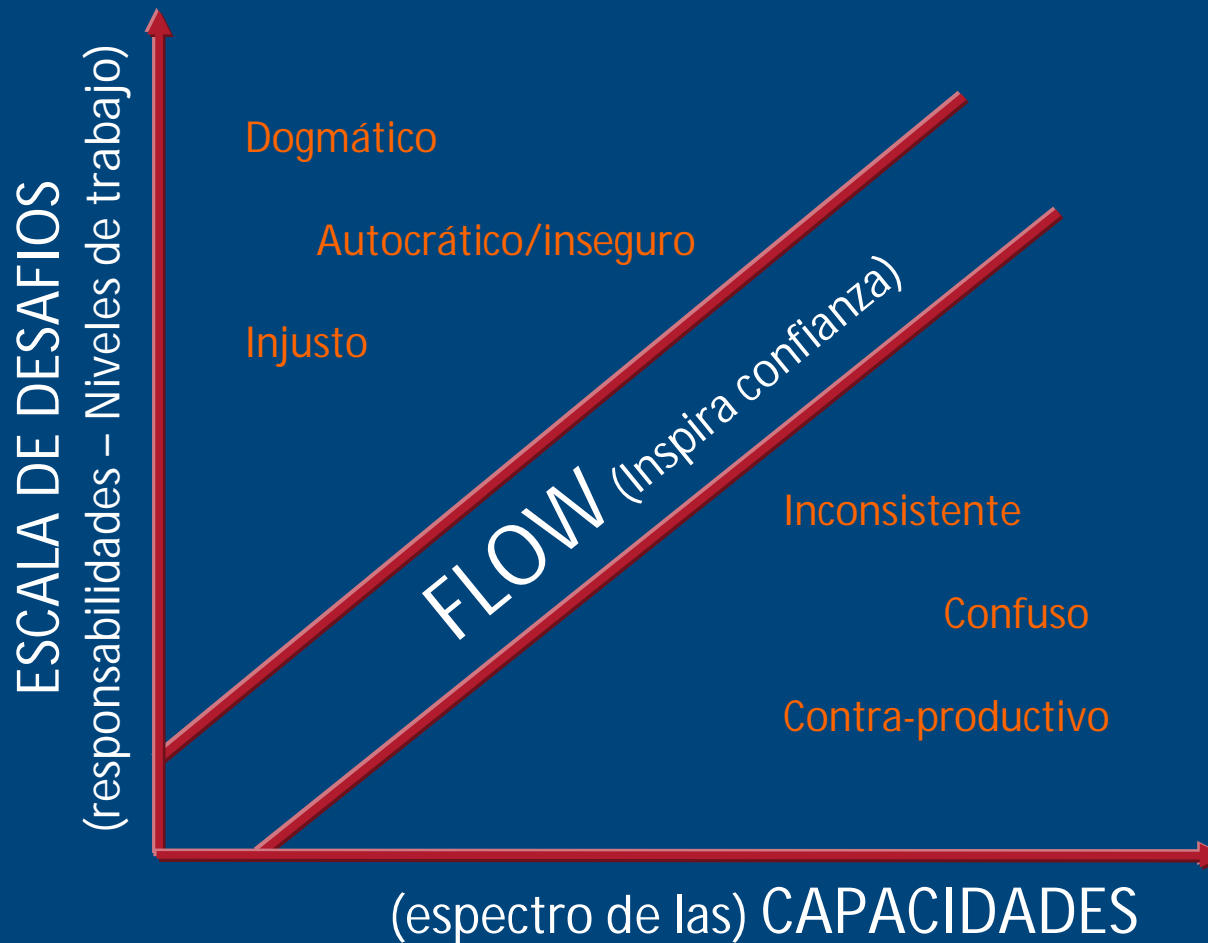
*La capacidad de potencial sumada al desafío dirigen a las personas hacia el aporte de valor*



# La Gestión de Talento en la Organización

## Liderazgo “In Flow”

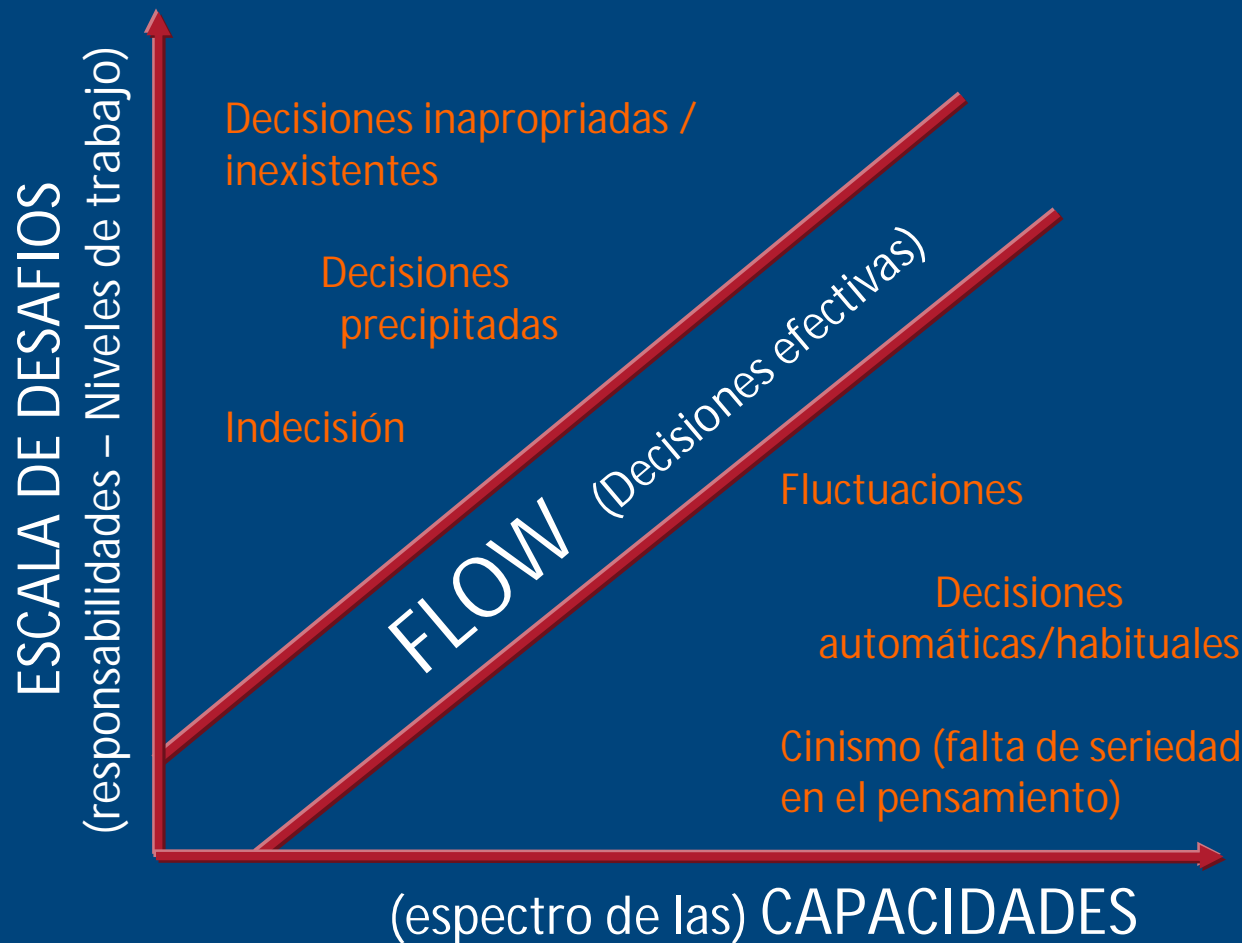
*Los líderes gerenciales eficientes inspiran confianza motivando a las personas y a la organización a buscar los desafíos. El liderazgo ‘ejecuta’ la estrategia de RH.*



# La Gestión de Talento en la Organización

Las decisiones acertadas se toman en relación al “Flow”

*Las decisiones efectivas y tomadas oportunamente ayudan tanto a la organización como a las personas a comprometerse y seguir adelante*



# Un modelo para mejorar la Gestión de Talento

Proceso que permite que los requerimientos, procesos y soluciones estén fuertemente alineados a los imperativos del negocio



# Desarrollo personalizado y focalizado para la Gestión del Talento

- Investigaciones muestran que una combinación de experiencias de aprendizaje con un foco predominante en “on-the-job” learning, es el método más efectivo para el desarrollo.
- Crear un plan de desarrollo individual es lo principal para un proceso de desarrollo efectivo del Talento.
- Mientras que las oportunidades de mejora no deben ser ignoradas, construir y desarrollar sobre las fortalezas es más fácil. Debe haber un balance entre ambas.



## Experiencia

- Asignaciones especiales
- Rotaciones
- Situaciones desafiantes
- Preparación para la sucesión
- Cambios de rol

## Coaching y Feedback

- Coaching
- Contacto regular con role models
- Cross-business networking
- Feedback del jefe
- Mentoring

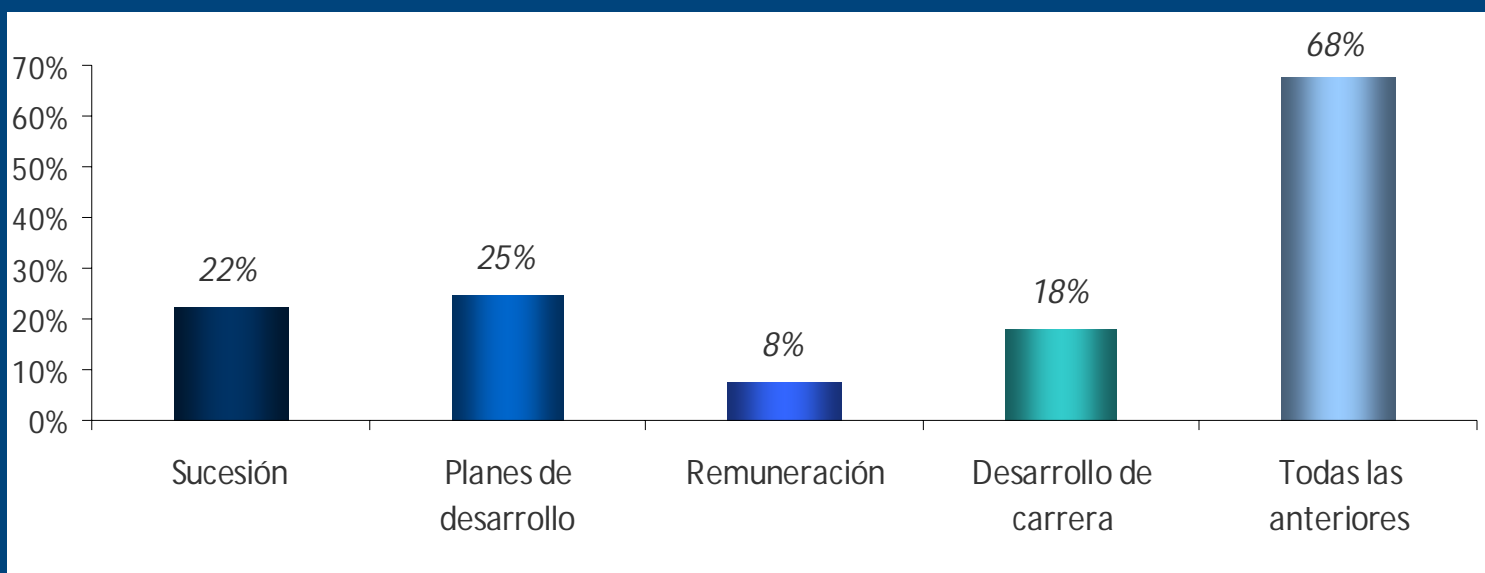
## Training

- Capacitación formal
- Talleres de aprendizaje
- E-learning
- Aprendizaje auto dirigido
- Estudio externo

# Encuesta realizada por Mercer en Agosto de 2009

## “Gestión de Talentos y Evaluación de Potencial”

Las decisiones que tomamos con el modelo de Gestión de Talento involucra:



# Un modelo para mejorar la Gestión de Talento

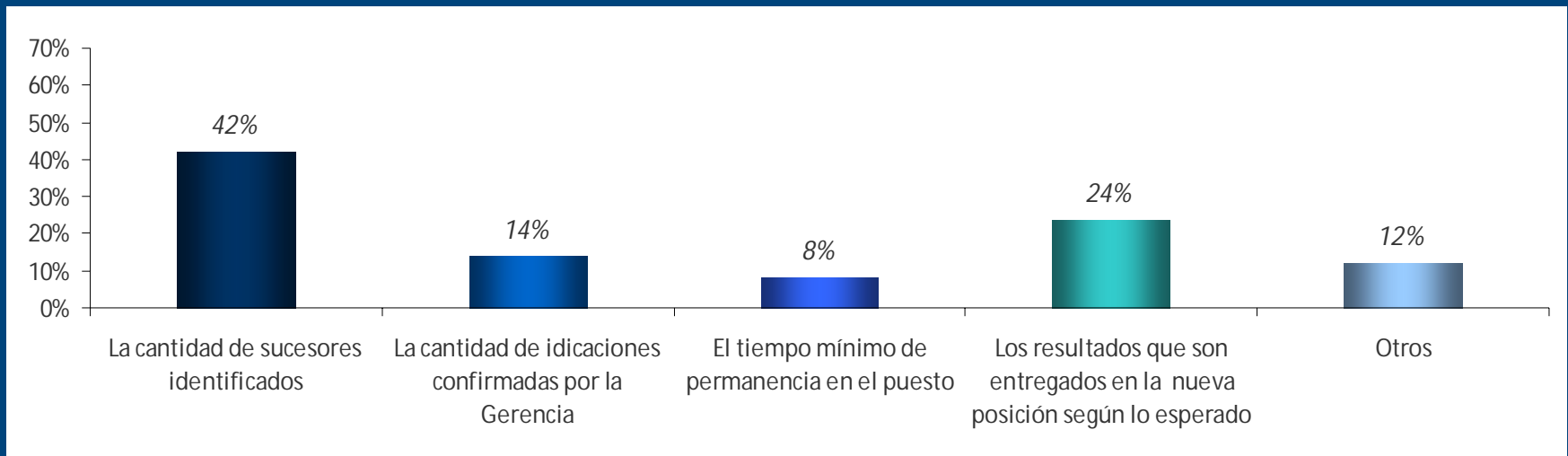
Proceso que permite que los requerimientos, procesos y soluciones estén fuertemente alineados a los imperativos del negocio



# Encuesta realizada por Mercer en Agosto de 2009

## “Gestión de Talentos y Evaluación de Potencial”

Medimos el éxito de la Gestión del Talento por medio de:












# Gestión del Talento

## Algunas conclusiones...

# La Gestión de Talento es una cuestión clave

## Algunas conclusiones

### Cómo tener una Gestión del Talento efectiva...

-  Traducir la estrategia de negocio en la gestión del talento
-  Contar con un proceso que nos permita Gestionar el Talento de manera sistemática
-  Generar alineamiento entre los procesos de capital humano
-  Brindar herramientas accesibles, prácticas y flexibles para el seguimiento y la gestión constante
-  Contar con una estructura de RRHH que acompañe la Gestión del Talento

# MERCER



MARSH MERCER KROLL  
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN