

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

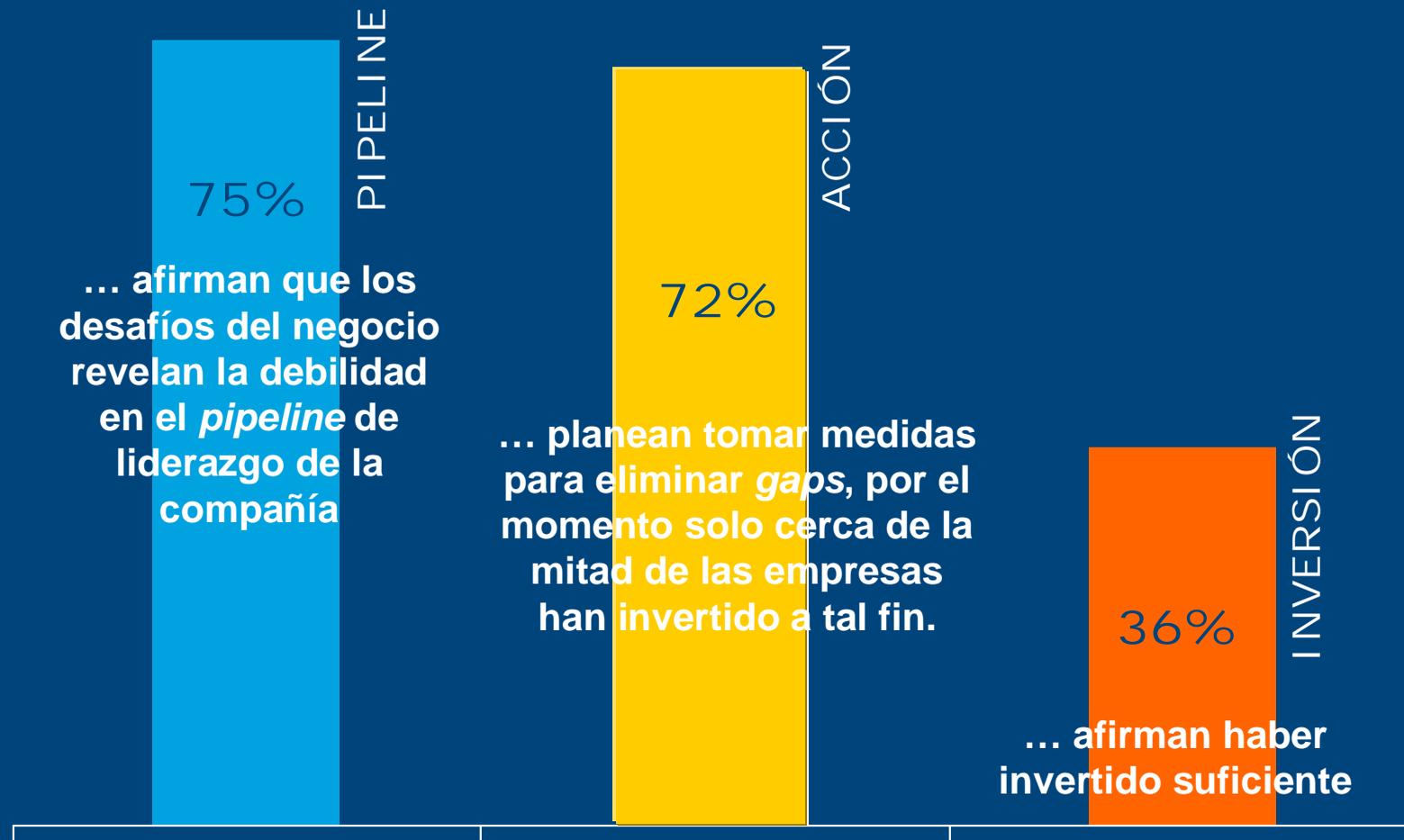
Resultados de nuestro estudio con 1000 empresas globales participantes

- 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

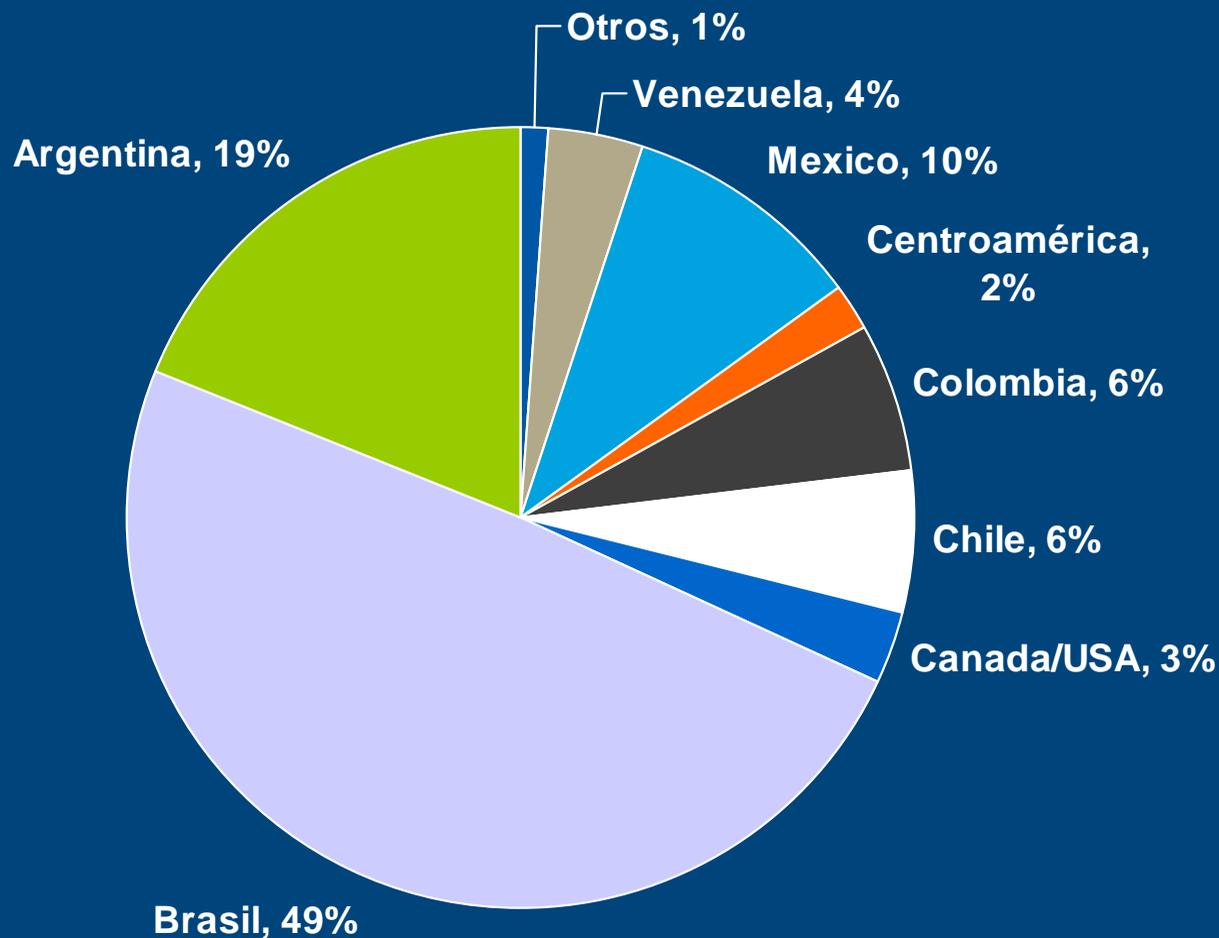
Proceso que permite que los requerimientos, procesos y soluciones estén fuertemente alineados a los imperativos del negocio



Encuesta realizada por Mercer en Agosto de 2009

“Gestión de Talentos y Evaluación de Potencial”

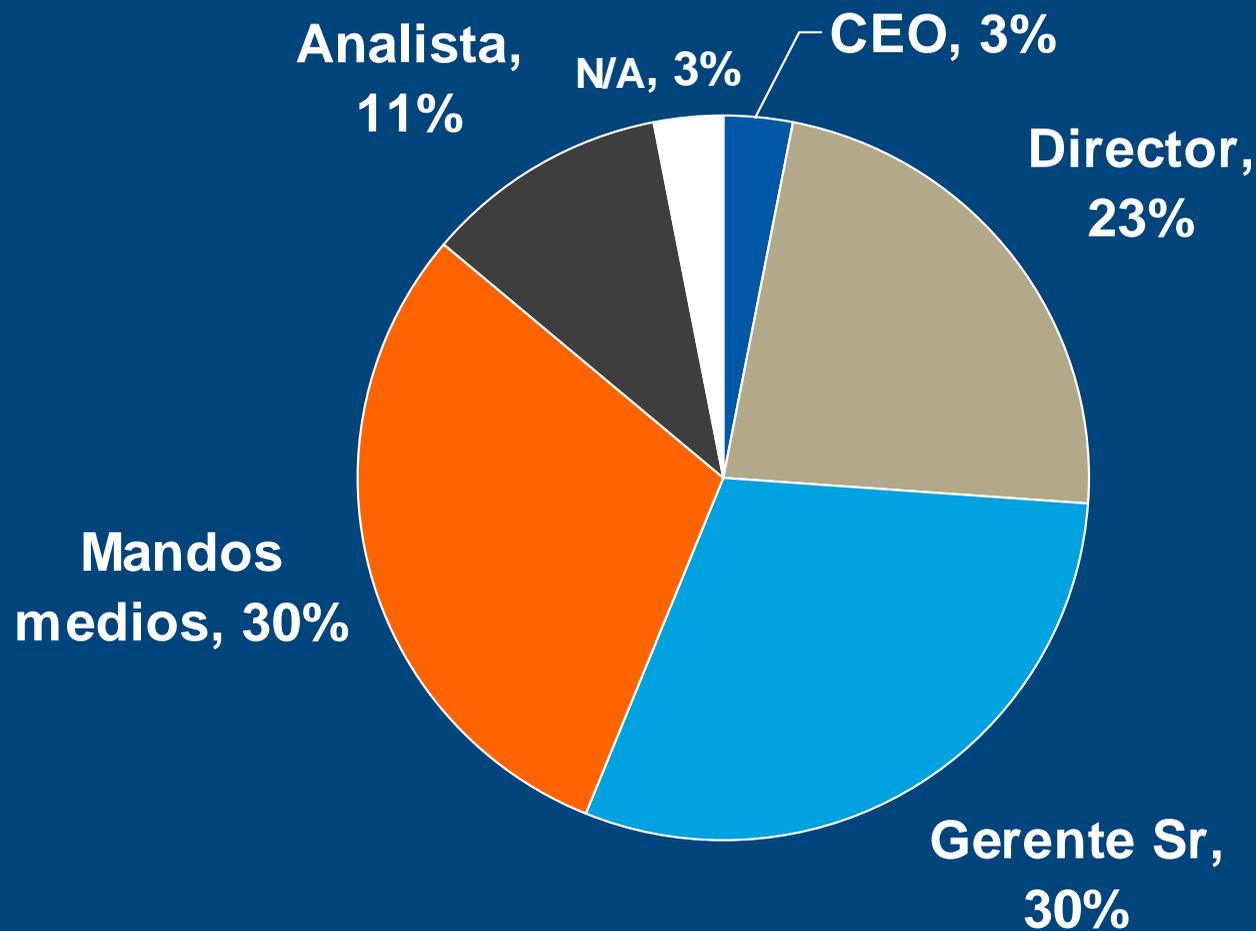
- 463 empresas participantes



Encuesta realizada por Mercer en Agosto de 2009

“Gestión de Talentos y Evaluación de Potencial”

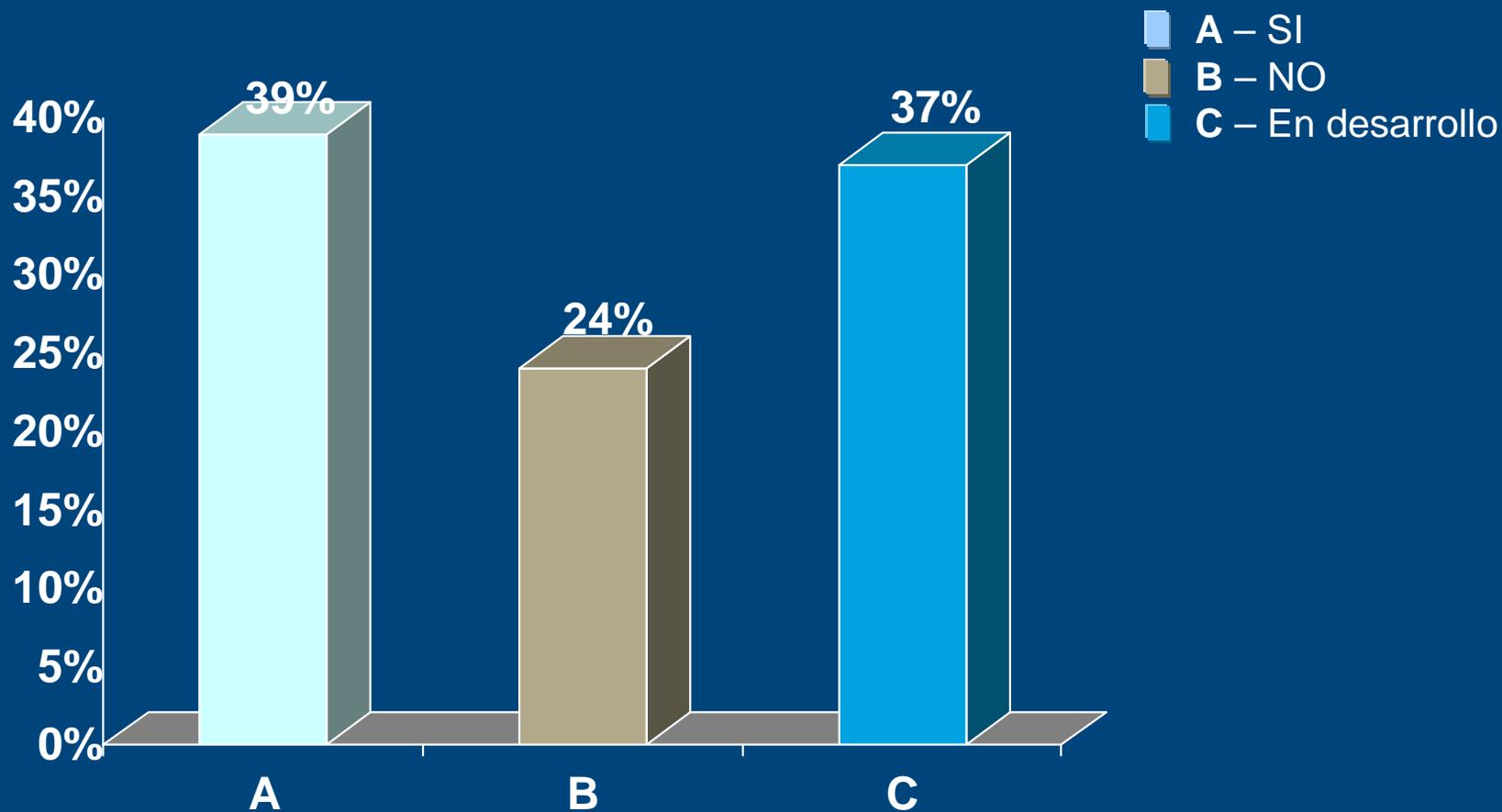
- Alta representatividad de ejecutivos



Encuesta realizada por Mercer en Agosto de 2009

“Gestión de Talentos y Evaluación de Potencial”

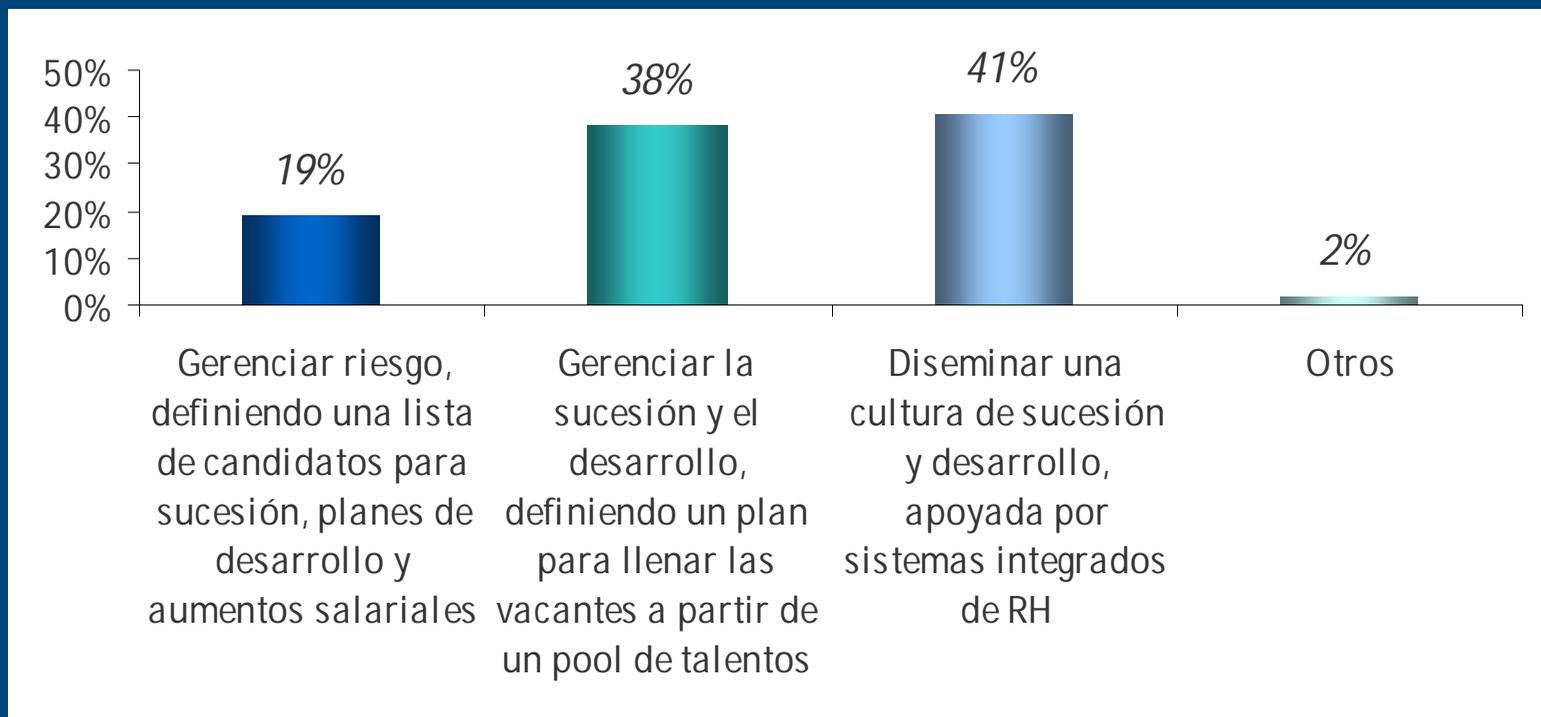
¿Contamos con un modelo para la Gestión de Talentos que está siendo aplicado sistemáticamente?



Encuesta realizada por Mercer en Agosto de 2009

“Gestión de Talentos y Evaluación de Potencial”

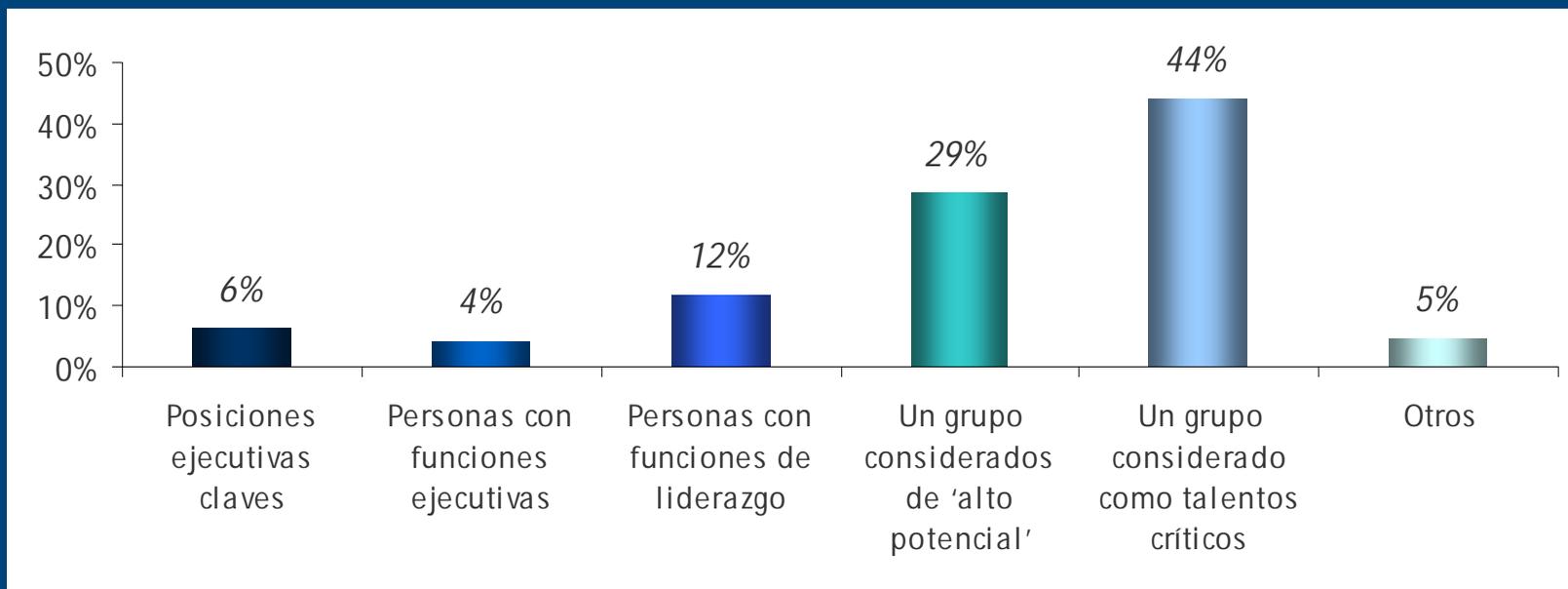
El propósito de su modelo, dentro de un “continuum” de Gestión de Talento, es:



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

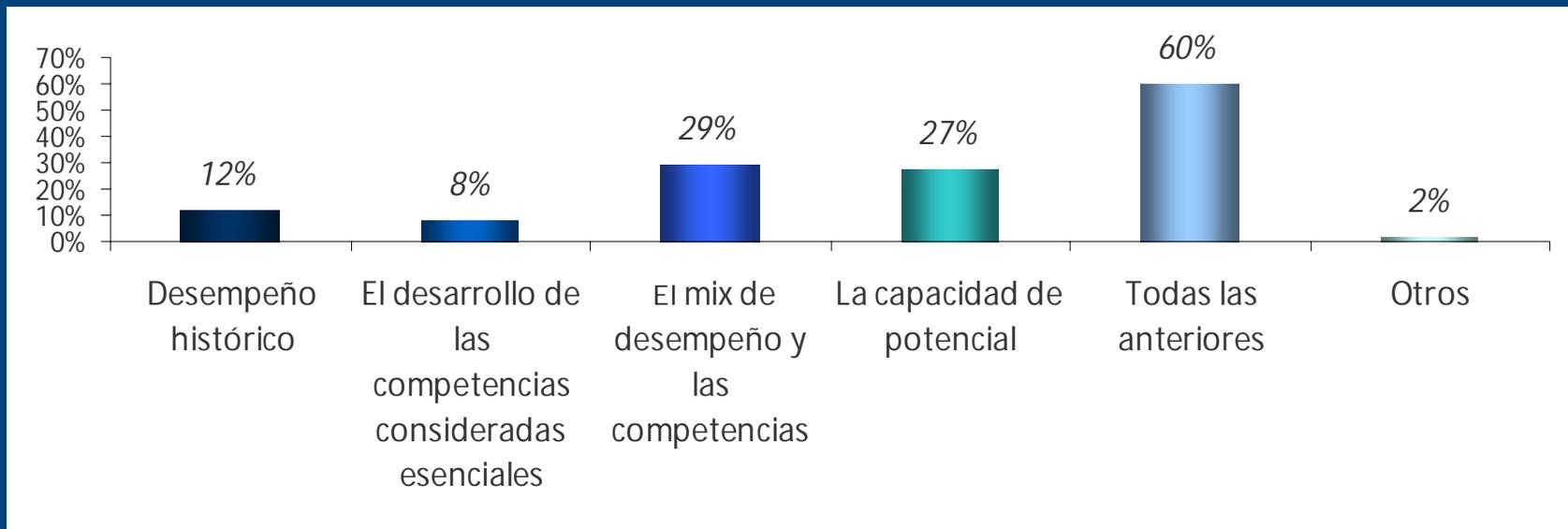
Ejercicio de resolución de problemas

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.

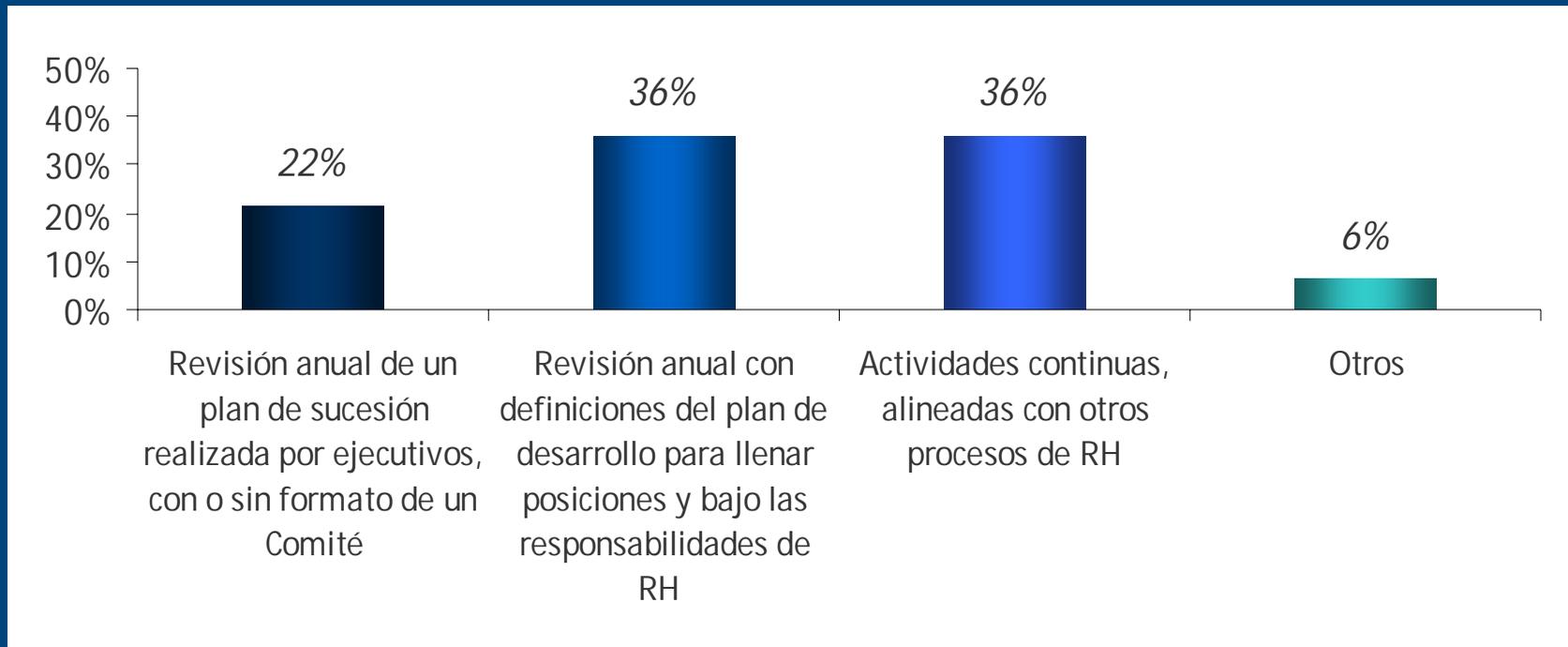
Identificación de roles críticos y pipeline para el negocio:

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



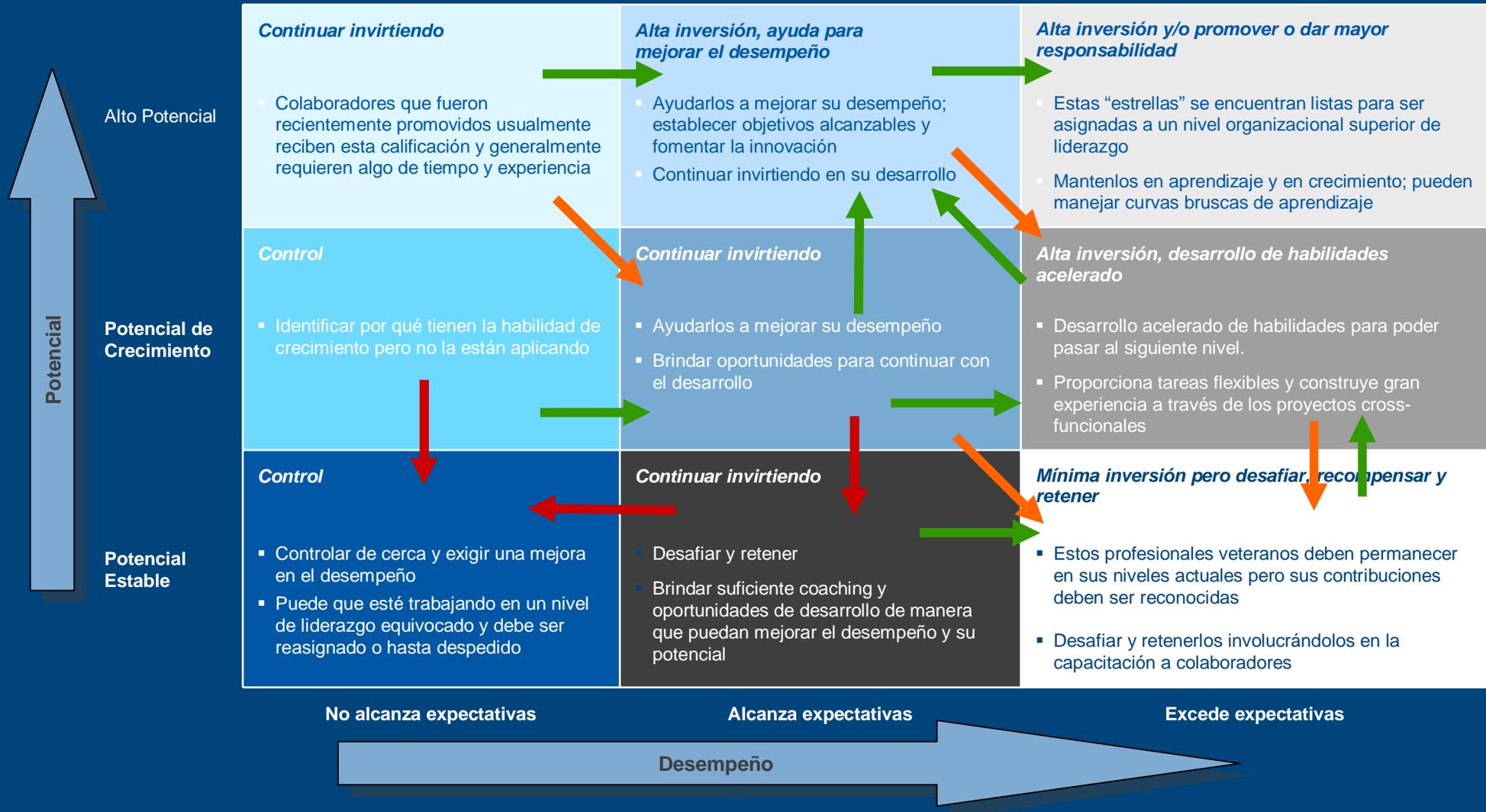
Un modelo para mejorar la Gestión de Talento

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

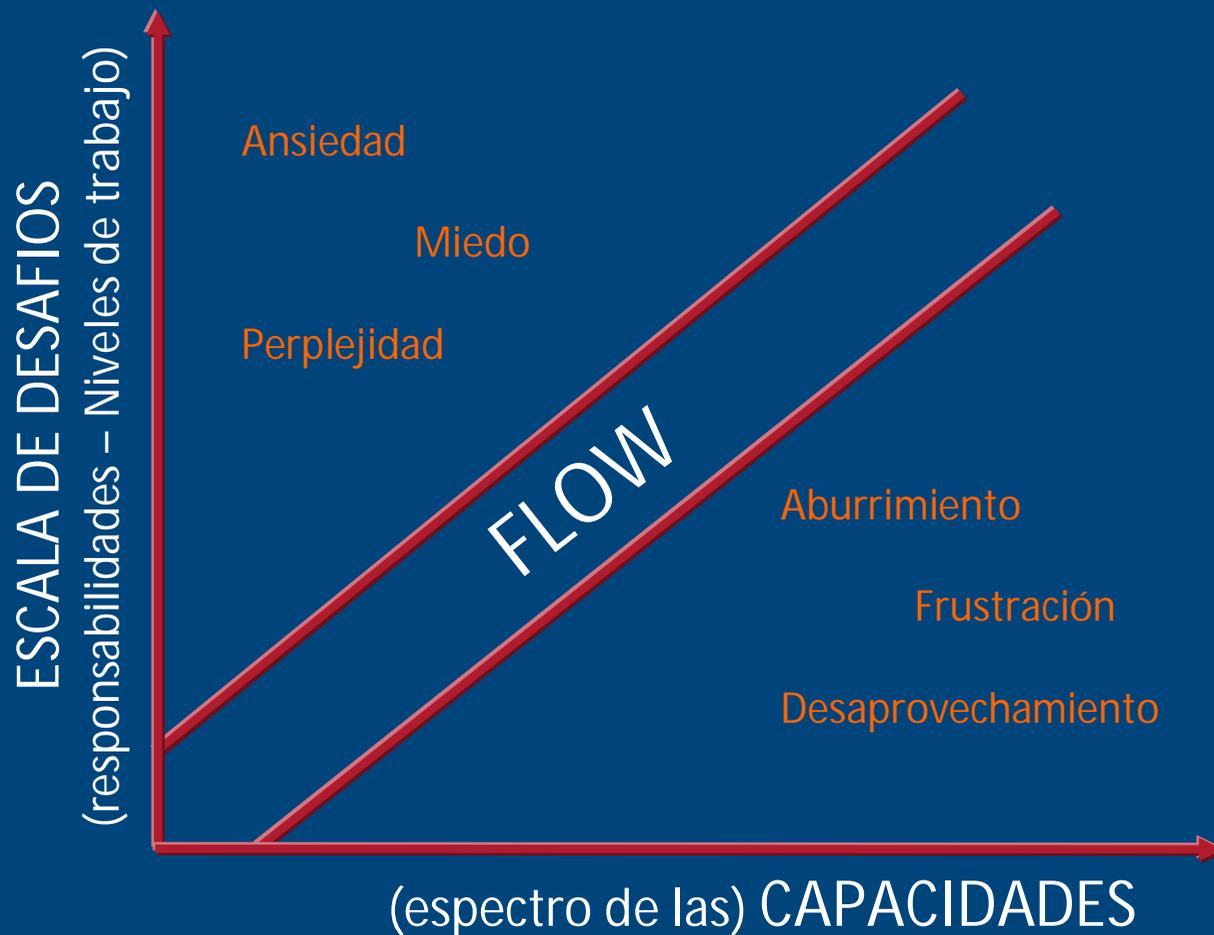
Muchas empresas diferencian el tratamiento de talentos considerando variables de desempeño y potencial



La Gestión de Talento en la Organización

El concepto de “Flow” y la experiencia laboral

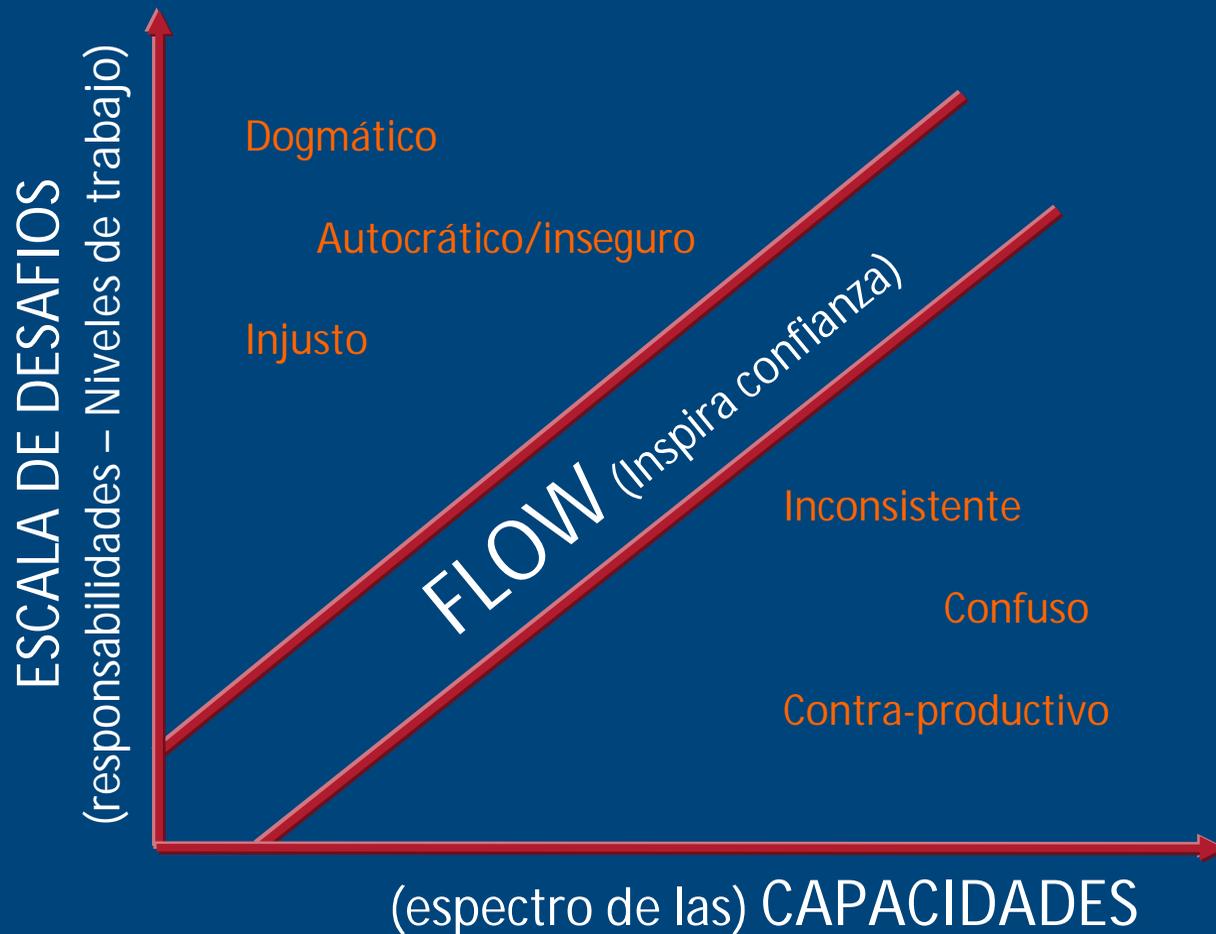
La capacidad de potencial sumada al desafío dirigen a las personas hacia el aporte de valor



La Gestión de Talento en la Organización

Liderazgo “In Flow”

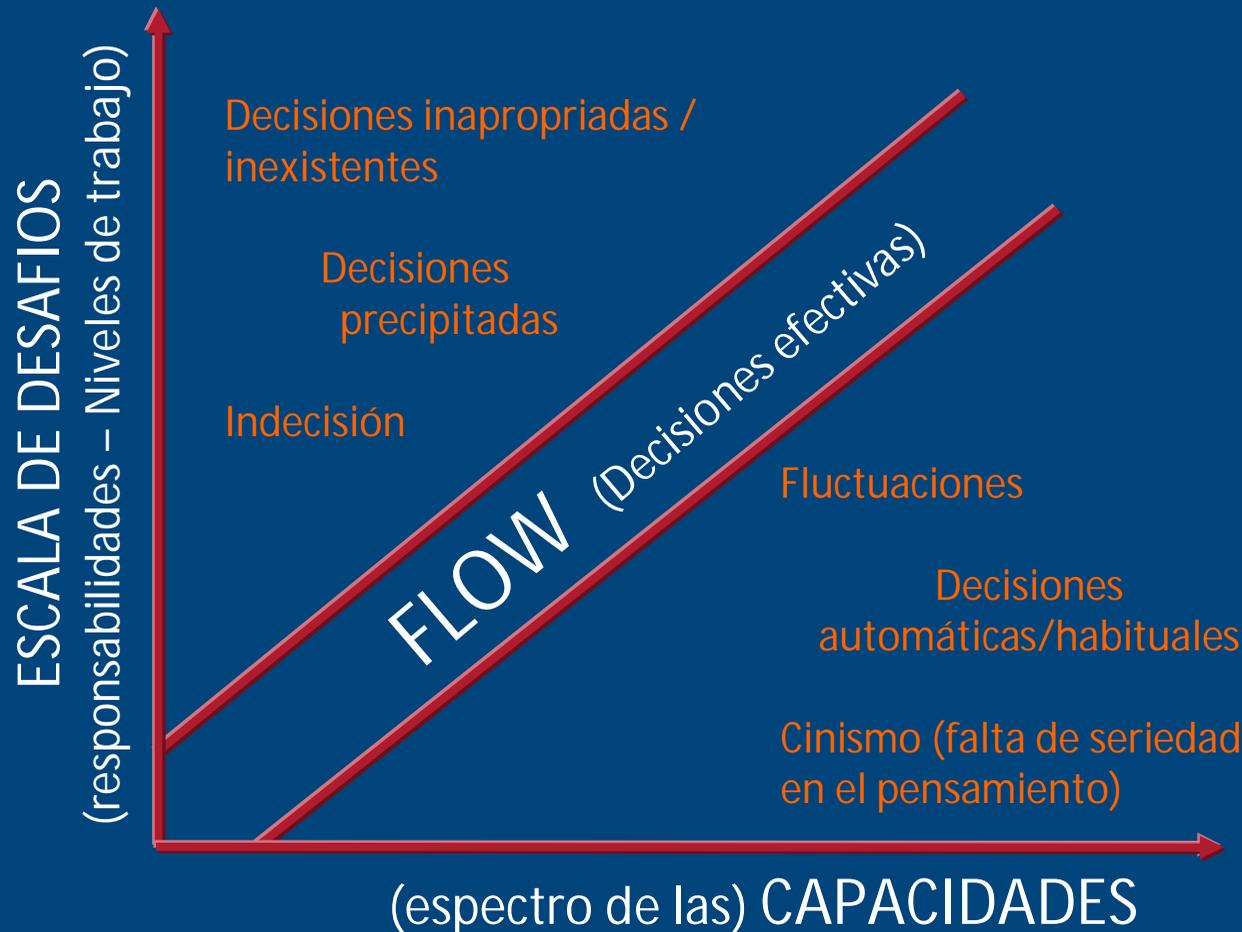
Los líderes gerenciales eficientes inspiran confianza motivando a las personas y a la organización a buscar los desafíos. El liderazgo ‘ejecuta’ la estrategia de RH.



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

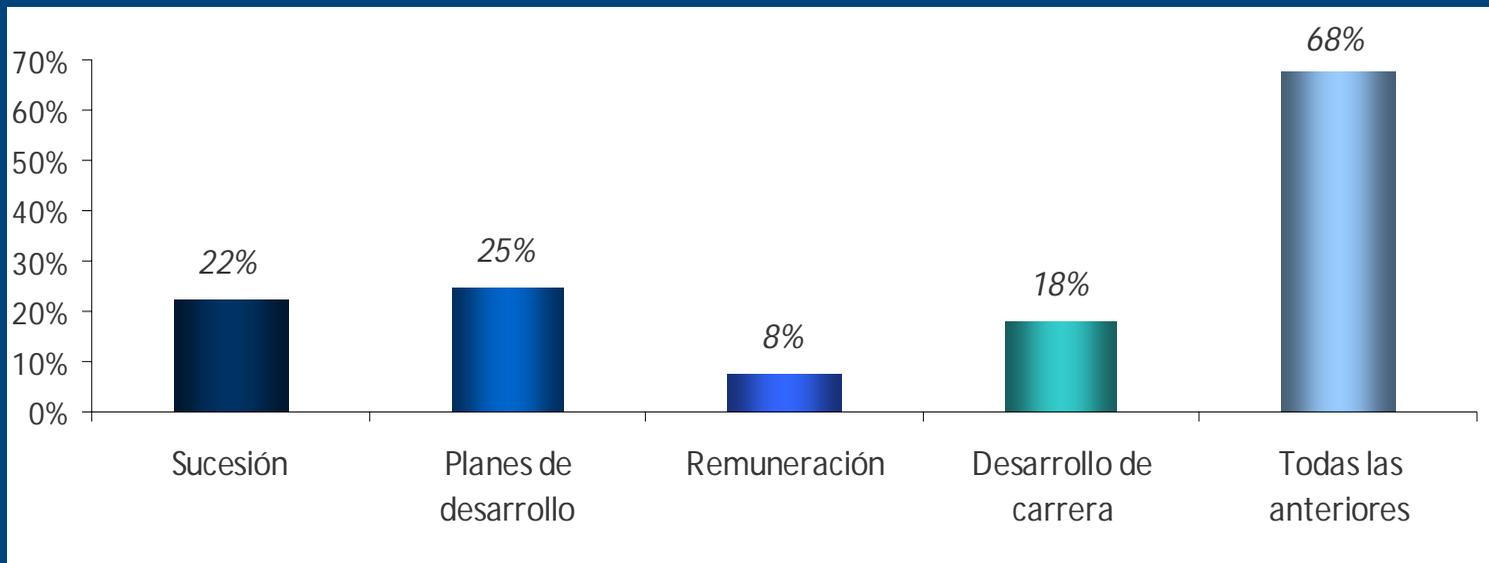
Training

- 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

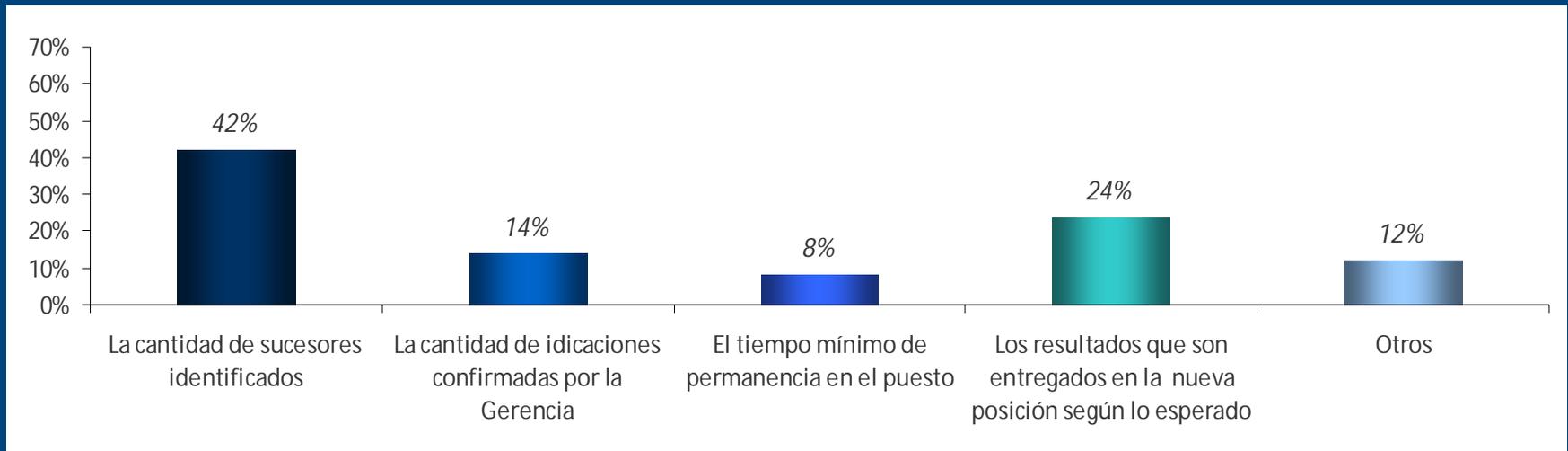
Proceso que permite que los requerimientos, procesos y soluciones estén fuertemente alineados a los imperativos del negocio



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