



Práctica y Pensamiento en la gestión del talento hoy

Ricardo Czikk
Fabián Masciocchi
Octubre 2009
CEMA



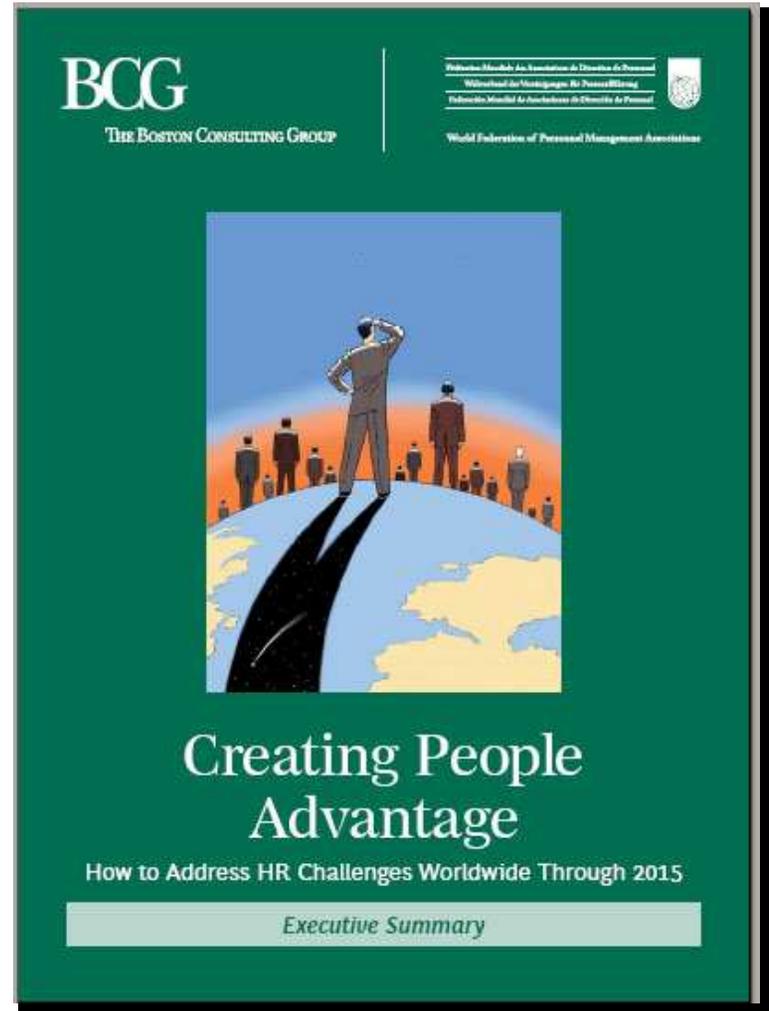
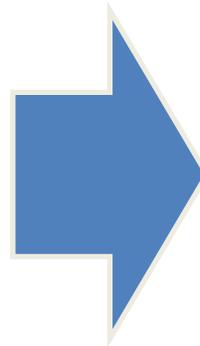
Agenda

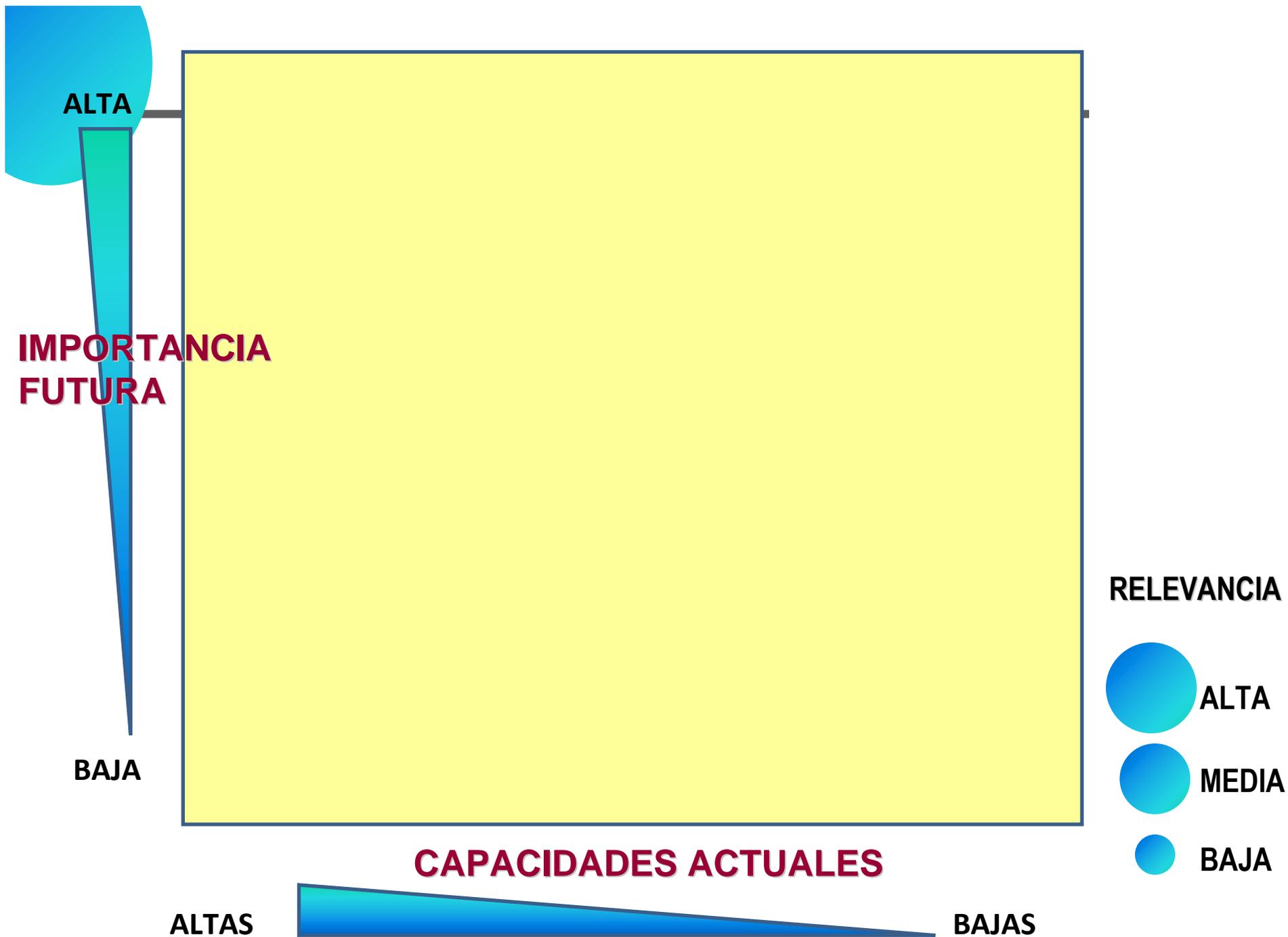
- **SÍNTESIS GLOBAL**
- **VISIÓN ESTRUCTURAL DEL TALENTO**
- **¿Y DÓNDE ESTÁ EL TALENTO?**
- **¿DESAFÍOS FUTUROS PARA NUEVOS TALENTOS?**
- **¿CÓMO OBSERVA EL PROCESO UN CEO?**
- **¿CÓMO GESTIONAR UN PROCESO MÁS INFORMAL?**
- **NUEVA SÍNTESIS SOBRE EL POTENCIAL DEL EMPLEADO**
- **LAS TRES MANERAS EN LAS QUE LOS EMPLEADOS DE ALTO DESEMPEÑO SE QUEDAN CORTOS**
- **SGD: DEL CUADERNO AL SISTEMA-DEL DISEÑO A LA INSTALACIÓN**
- **DESDE EVALUAR EL POTENCIAL A "ASEGURAR EL LIDERAZGO FUTURO"**
- **SDT: SISTEMA DE DETECCIÓN TEMPRANA DE POTENCIAL**

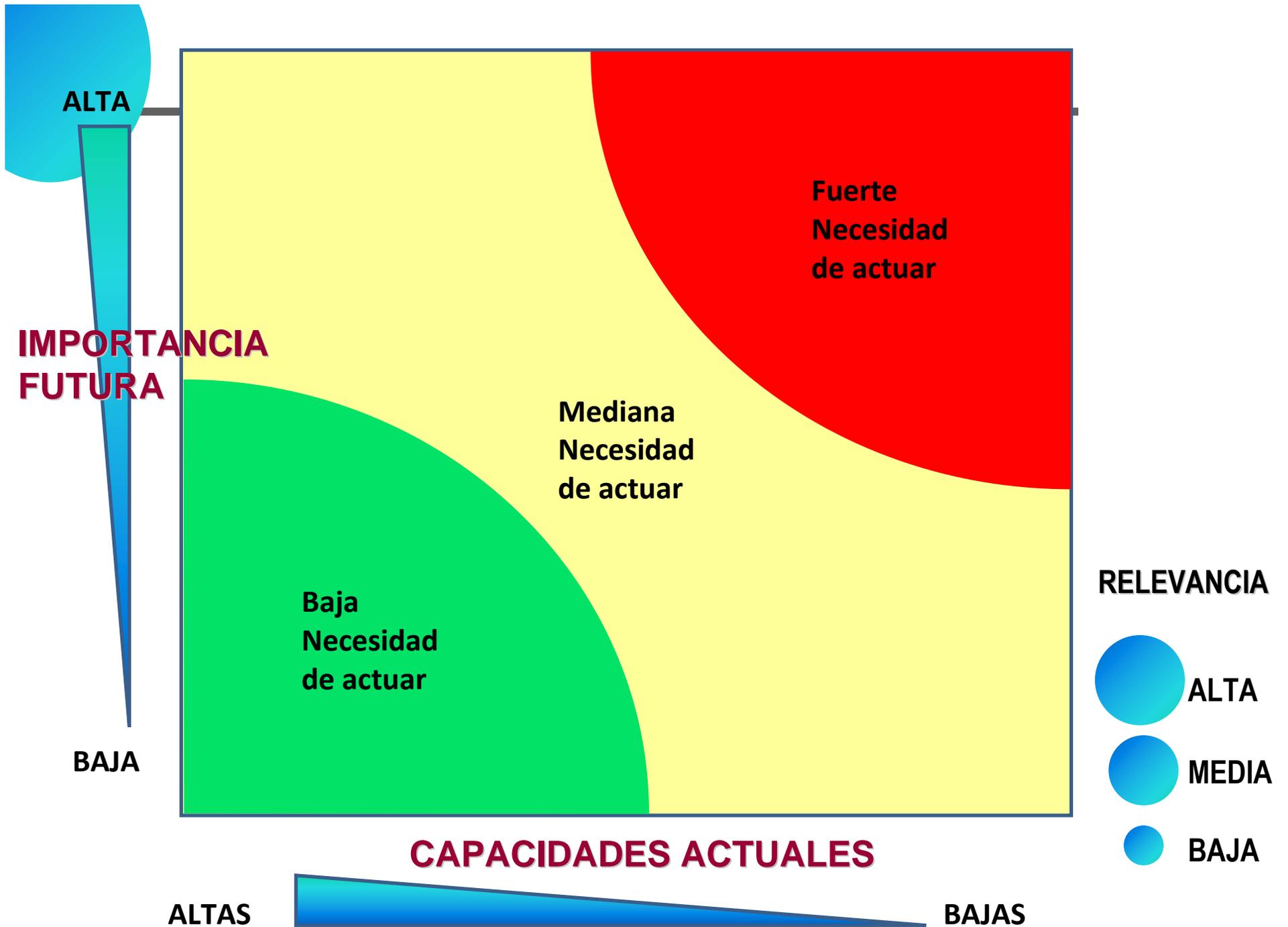
Síntesis Global



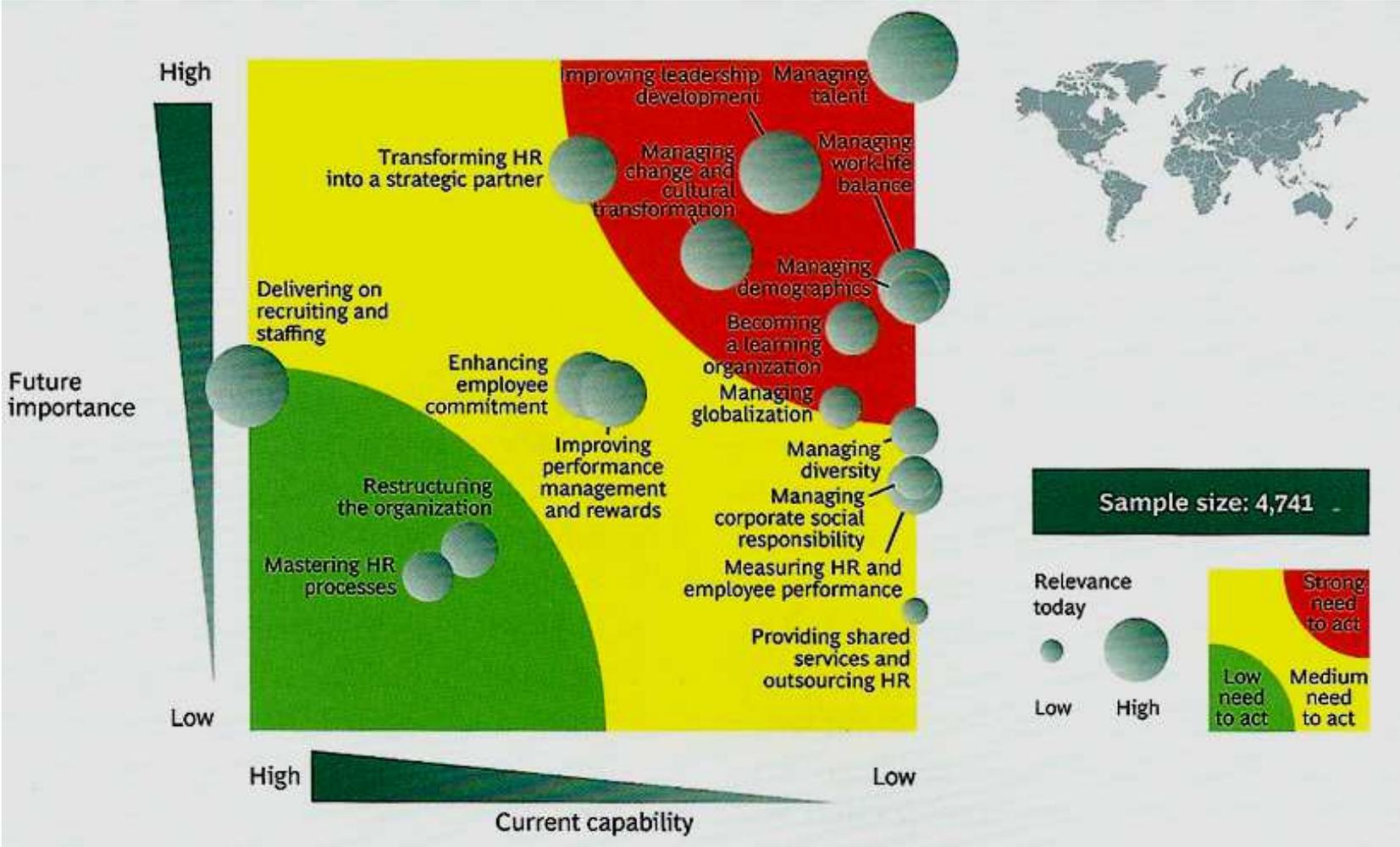
83 países
4741 encuestas a
Directores de RRHH



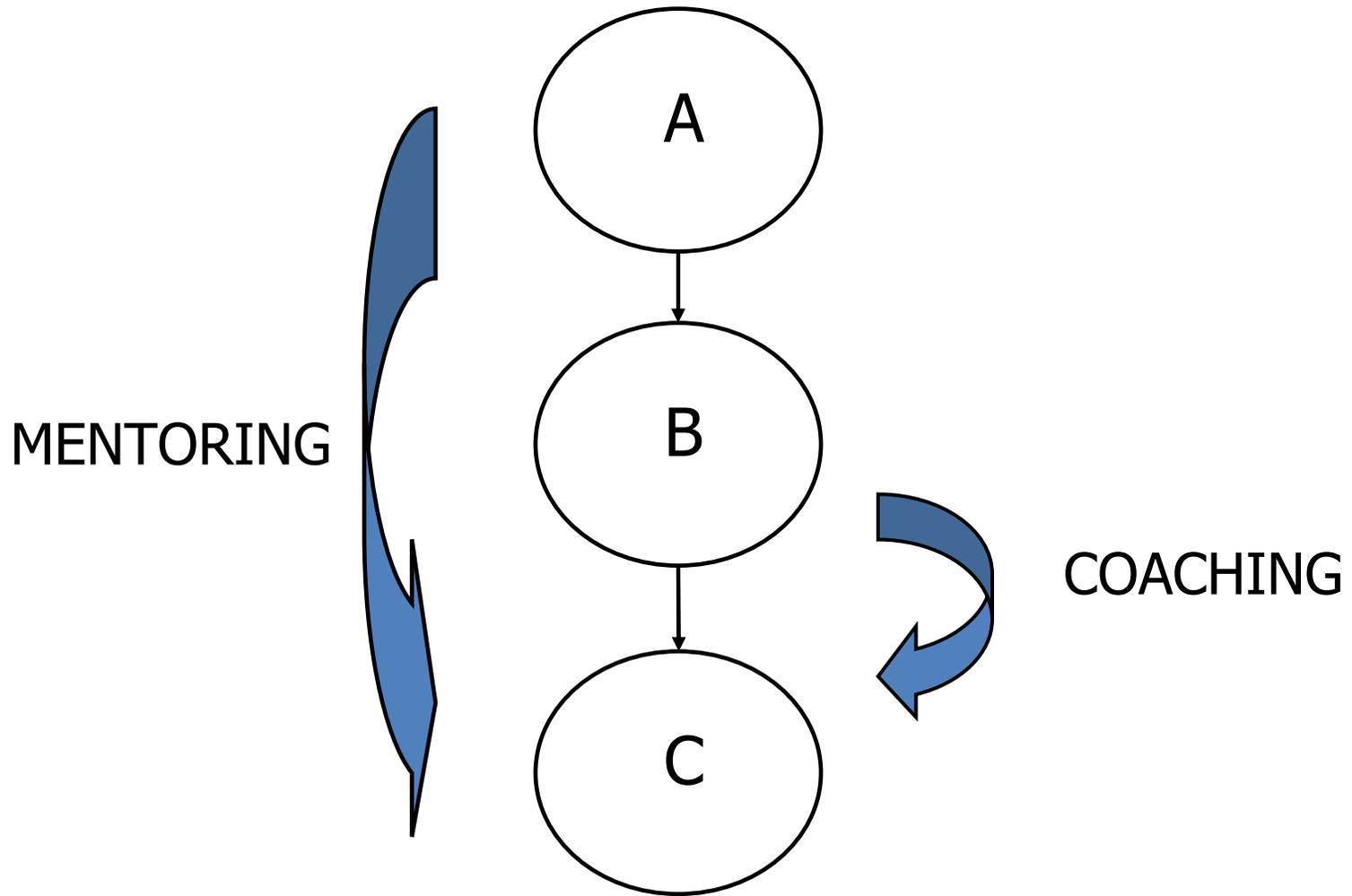




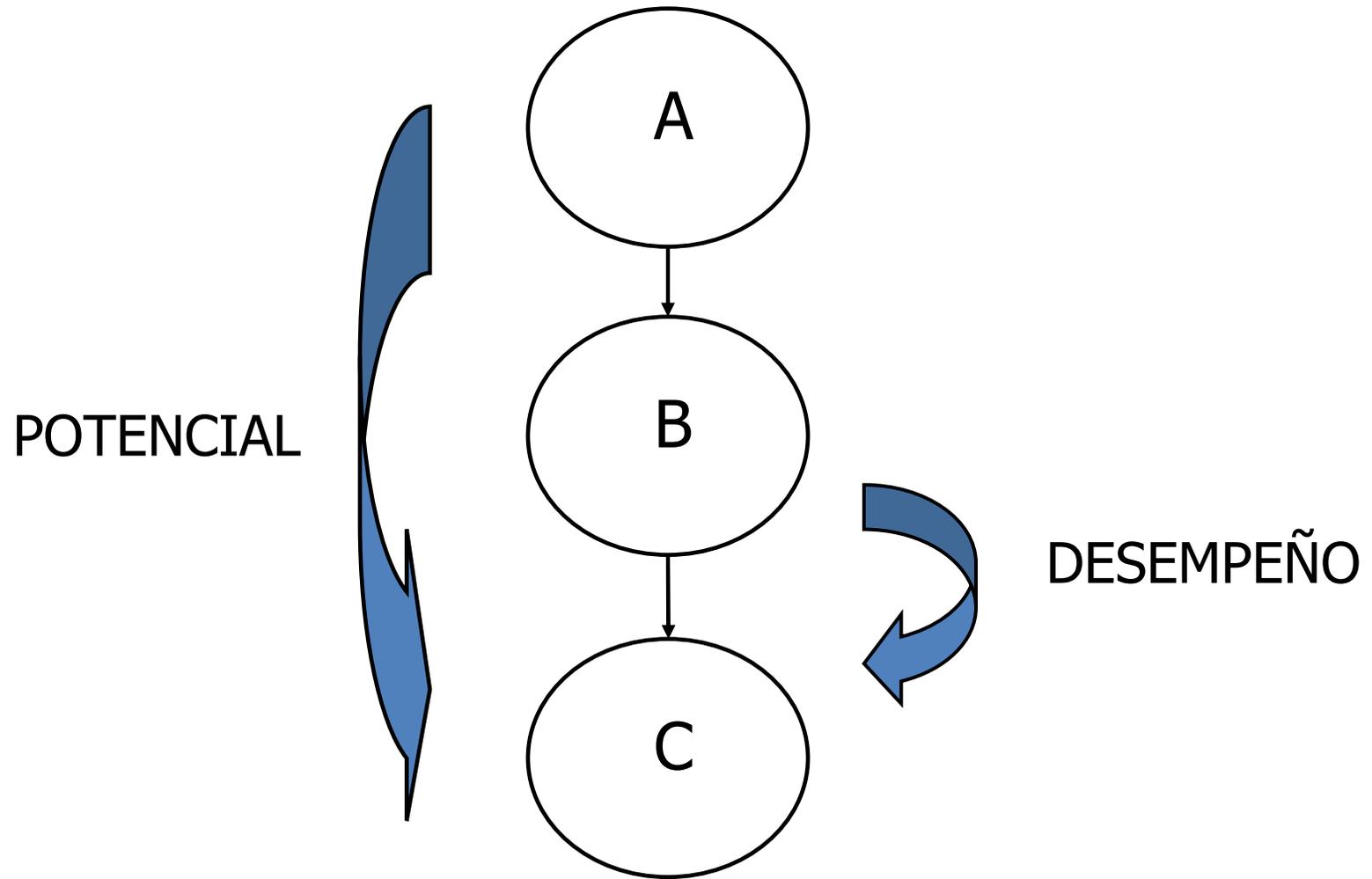
Síntesis Global



Visión estructural del talento



Visión estructural del talento





Términos confusos

↗ **Desempeño**

↗ **Potencial**

↗ **Talento**

↗ **Talante**

↗ **Genio**

¿Desafíos futuros para nuevos talentos ?

Talentosos gestionando Talentosos de una generación muy diferente

- Estudios en USA señalan que el 39% de los jóvenes de 18 a 25 años aseguraron que renunciarían a su empleo si se les prohibiera el acceso a Facebook y otras redes sociales.



Compensaciones flexibles

- Los sistemas actuales van a migrar a sistemas de compensación completamente flexibles pero siempre sobre la base de las 2P.
- Empezarán a incluirse variables asociadas a las expectativas de nuevas generaciones: trabajo a distancia, calidad de vida, entre otras.

Marca empleadora

- Marketing y Recursos Humanos socios para emplear, se hablará más de la Marca Empleadora que de la Marca Producto.

Cambio de prioridades

- La pregunta es cómo poner estas prioridades en lugar de la “reducción de costos”, “la adquisición, el servicio y la “retención de clientes” para los próximos años.

¿Cómo observa el proceso un CEO ?

Mi negocio hoy tiene esta estructura para 800.000
¿cuál es el modelo para 2.0 millones?

- Cuáles son los recursos claves para ese logro, a quiénes podría perder por promociones en camino, quiénes son los colaboradores que ya pueden ser General Managers?
- Cómo está planteando HR las búsquedas en esas áreas, rompo reglas de las Compensaciones “necesito a la persona que en 100 días me dé 3 ideas que me generen resultados a los 150”,
- “si hay resultados tangibles y vemos un mercado potencial adelante, parece rebelde adelante”



Los países cruzan más información sobre los recursos talentosos, los Comités regionales intercambian liderazgos...allí se ve claramente a los talentosos....poco tiempo sólidos resultados.

- Grandes esfuerzos para moderar la visión del colaborador talentoso con lo que ven las estructuras regionales de negocio.
- Los gerentes regionales vs. los managers talentosos.

¿Cómo gestionar un proceso más informal ?

Desempeño sostenido entre Alto y Medio y siempre Alto Potencial

Resultados sustentables

Rotaciones / Desafíos...Siempre hacia un área más compleja

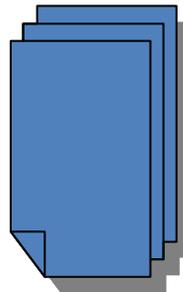
Ganas y Motivaciones permanentes

La mayoría de las veces son personalidades muy resistidas por el peso de lo racional y poco peso de lo emocional

Fuerte Nivel de Persuasión y número "UNO" construir el equipo

Siempre el promovido tiene el espacio de pedir un coach o mentor en su nueva asignación

¿A quién tomo? Vs. ¿Voy a tomar a quien sea mi reemplazo ?

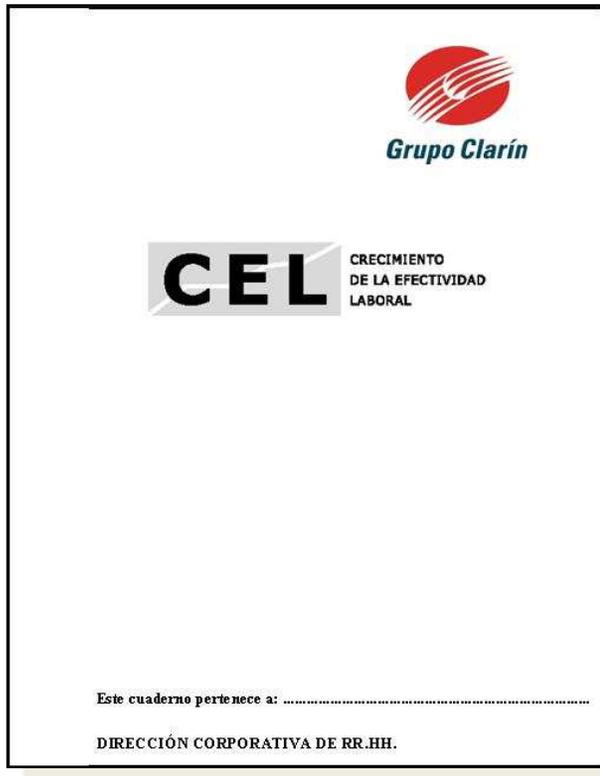


Los resultados del comportamiento humano en sistemas orientados a resultados

SGD

- Qué y Cómo
- Comunicación + Feedback
- Alineación

SGD: Del Cuaderno al Sistema Del diseño a la Instalación



CEL Digital - Crecimiento de la Efectividad Laboral - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atás Búsqueda Favoritos

Dirección http://10.20.23.13/prod/planeamiento/objetivosyResponsabilidades.php

CEL CRECIMIENTO DE LA EFECTIVIDAD LABORAL **Multicanal**

Té has autenticado como: GARCIA, GUSTAVO ARIEL AÑO actual: 2006 Volver

Planeamiento - Alta y visualización de Objetivos y Responsabilidades de: GARCIA, GUSTAVO ARIEL

Tipo	Descripción Objetivo / Responsabilidad	Plazo	estado
Cualitativo		13 COMO	

Agregar

Borrar Enviar / Acordar

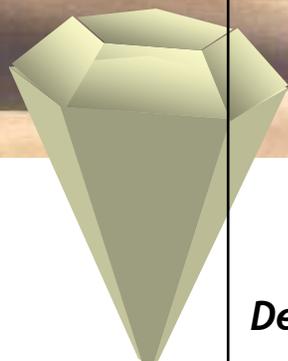
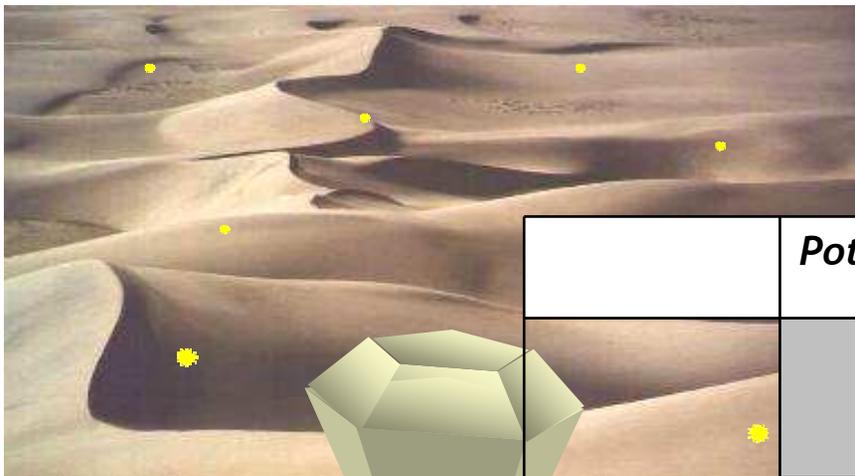
Objetivos y Responsabilidades de GARCIA, GUSTAVO ARIEL

Nro	Tipo	Descripción Objetivo / Responsabilidad	Plazo	estado	Peso	M
modificar 1	cualitativo	capacitar a mi compa...	25/10/2006	borrador		
modificar 2	cualitativo	Realizar un promedio...	26/10/2006	borrador		
modificar 3	cualitativo	Bajar un 15%el indic...	18/10/2006	borrador		

Volver

Inicio CEL Digital - Crecimie... 02_plan_obj(1) - Microsof... Microsoft PowerPoint - [P... 04:33 p.m.

Desde Evaluar el Potencial a “Asegurar el Liderazgo Futuro”



		<i>Potencial</i>			
			El más bajo 1/3	Medio 1/3	El más alto 1/3
<i>Desempeño</i>	El más alto 1/3	4 Profesional profundo	7 Profesional útil	9 Estrella consistente	
	Medio 1/3	2 Profesional futuro	5 Jugador útil	8 Futura estrella	
	El más bajo 1/3	1 Entra en escena	3 Útil a futuro	6 Diamante en bruto	

¿Y dónde está el talento? Aprendizajes desde la trinchera

**Cultura y Liderazgo /
Liderazgo y Cultura**

Sociedad con RRHH (!!!???)

Desafío del desorden

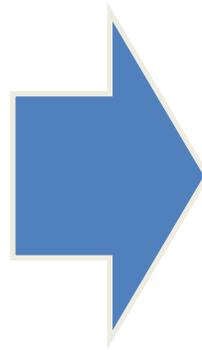


Desafío de la variedad

Desafío de la gestión online

SDT: Sistema de Detección Temprana de Potencial

- El modelo que se usa en la evaluación de potencial, está focalizado en las 6 competencias claves que DIRECTV Argentina utiliza en su evaluación de desempeño.



Liderazgo

Innovación

Agilidad para la toma de decisiones inteligentes

Determinación y Responsab. por los resultados

Comunicación

Trabajo en equipo

¿Cuándo podemos inferir potencial?

El modelo incluye **3 conductas** por cada competencia:

Alienta a los demás, se muestra interesado por el logro del equipo.	
Es referente de sus pares	
No se siente intimidado frente a niveles superiores	
Plantea cosas nuevas nunca hechas antes	
Logra adaptarse a los cambios	
La ambigüedad o incertidumbre no le impacta negativamente	
Se puede confiar en la exactitud de lo que produce	
Se puede confiar en sus tiempos y en la forma requerida.	
Siempre está predispuesto a hacerse cargo de algo	
No se "bajonea" frente al logro no realizado	
Puede enfrentar situaciones donde antes ha fallado, como nuevos desafíos.	
Se muestra inquieto, busca oportunidades	
Su energía no disminuye frente a situaciones difíciles	
La crítica personal no le impacta negativamente	
Sabe cuando es conveniente decir las cosas	
Toma ejemplo de otros y los aplica en situaciones similares	
Se complementa bien con otros que son diferentes de él/ella.	
Aprovecha los desafíos como oportunidad de aprendizaje	

No hay una fórmula matemática para ello, pero es pragmático (y conservador) pensar que si un colaborador cuenta con entre 9 a 12 de estas conductas, se infiere un interesante potencial de desarrollo futuro. La diferencia sustancial con el sistema de evaluación de potencial, es que aquí no evaluamos la frecuencia, puesto que entendemos que esta conducta se debe dar "siempre" y que debe ser "característica" de la persona evaluada.