

15º Taller gratuito



QUÉ **&\$!#%** ES EL

**TALENTO?**



*Cómo medir, identificar y retener el talento en las empresas*

Expone:



Felipe Cuadra

Fundador de  rankmi

# Rankmi en una mirada



## Clima

Mide y mejora el clima laboral en tu empresa.



## Competencias

Evalúa según el modelo que necesites: 360, 180, entre otras.



## Objetivos

Fija objetivos S.M.A.R.T a los miembros de tu equipo y realiza seguimiento.



## Feedback Continuo

Retroalimenta a tus colaboradores en tiempo real.



## Ninebox

Visualiza los talentos en la matriz y planifica la sucesión.



## Reconocimiento

Reconoce y destaca el trabajo bien hecho.



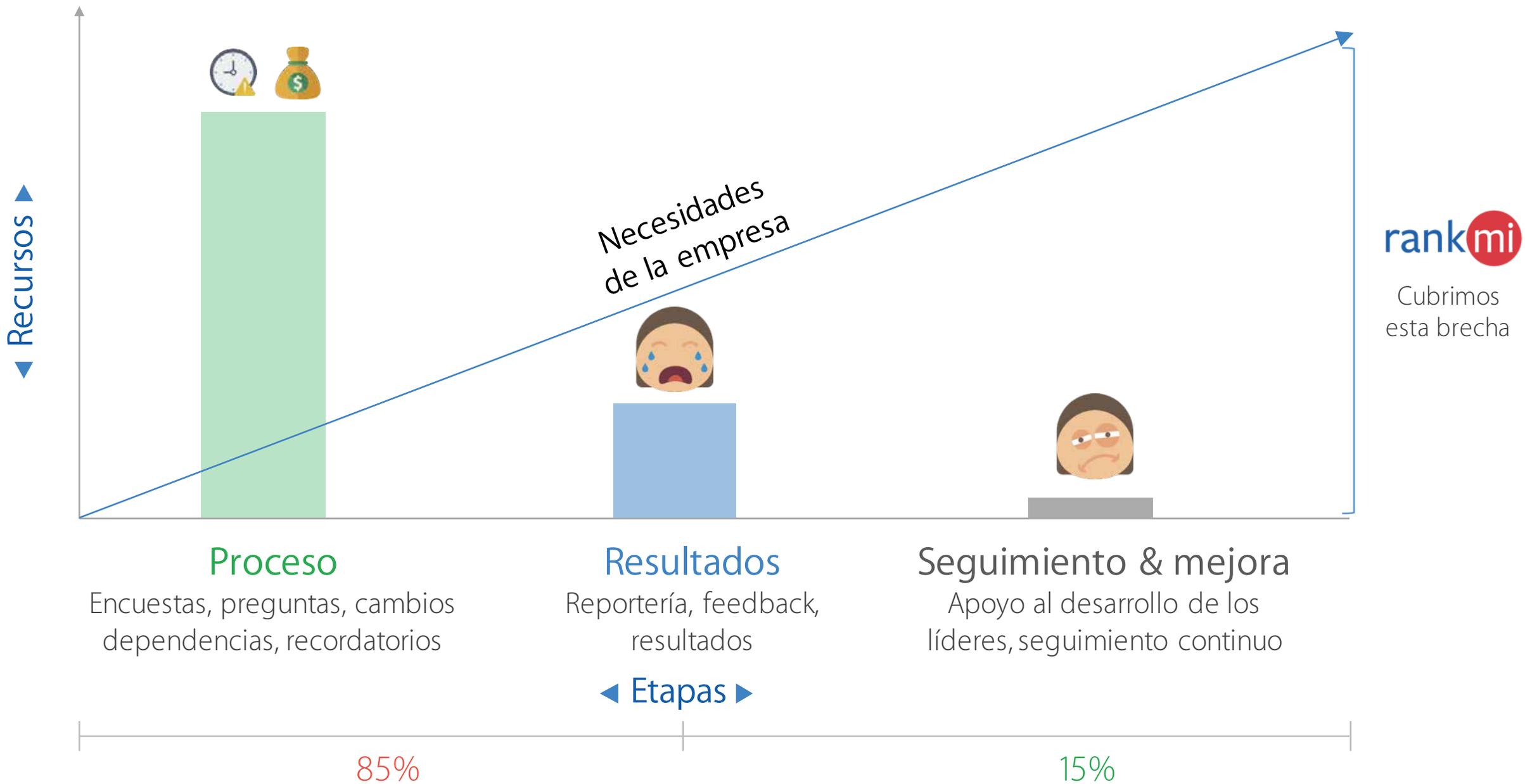
## Calidad Interna

Mide la experiencia y satisfacción de tus clientes internos.



## Planes de Acción

Crea y gestiona el cumplimiento de planes de desarrollo.



# Agenda

# ¿Qué vamos a revisar hoy?

1. **¿Qué es Talento?**
2. **¿Quiénes son “los talentos”?**
3. **Cómo llevar a cabo un proceso de gestión del talento**
  - Seleccionar a los participantes
  - Evaluar talento
  - Calibrar la información
  - Retener y potenciar el Talento

# 1. ¿Que es Talento?

# Definición

## talento

Del lat. *talentum* 'moneda de cuenta', 'unidad de peso', y este del gr. *τάλαντον* *tálan-ton*.

1. m. **inteligencia** (|| capacidad de entender).
2. m. **aptitud** (|| capacidad para el desempeño de algo).
3. m. Persona inteligente o apta para determinada ocupación.
4. m. Moneda de cuenta de los griegos y de los romanos.

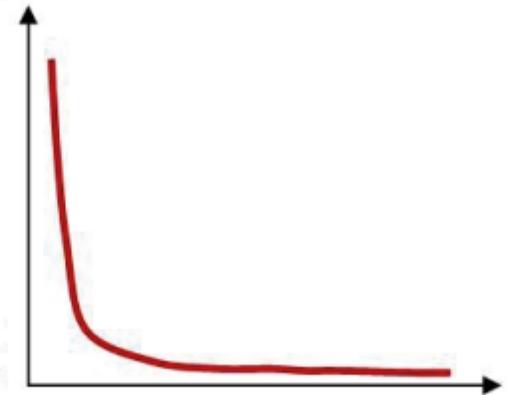
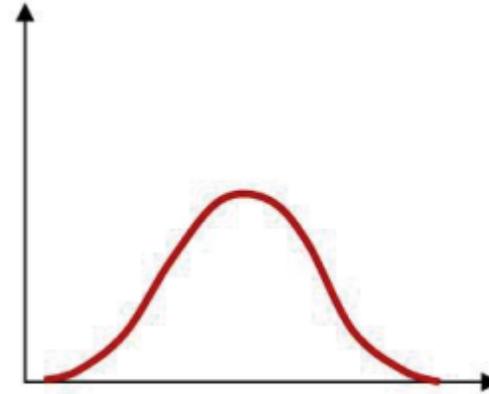
*Real Academia Española © Todos los derechos reservados*

# Definición Técnica

- Es una **atribución**
- Refiere, en principio, a un **conjunto de atributos** que están a la base de el alto desempeño en un rol.
- Su precisión depende de la **calidad de los métodos** que usemos para evaluarlo.
- Existen principios básicos para definirlo.

# 1.- Ley de Pareto

- Frecuentemente vemos **evaluaciones de desempeño** que siguen una distribución normal.
- En muchos ámbitos de desempeño, el **producto** del trabajo sigue una distribución distinta.
- Pareto: el 80% de la **productividad** determinado por el 20% más competente.



# 1.- Ley de Pareto

- En la gestión de talento, buscamos **identificar** cuales personas y roles representan la mayor parte de la productividad de la empresa, y **potenciar** su desarrollo.
- *20% de los presos cometen el 80% de los crímenes*
- *20% de los enfermos usan el 80% del presupuesto de salud*
- *20% de los países más ricos controlan el 80% de la riqueza.*

## 2.- Esfuerzo

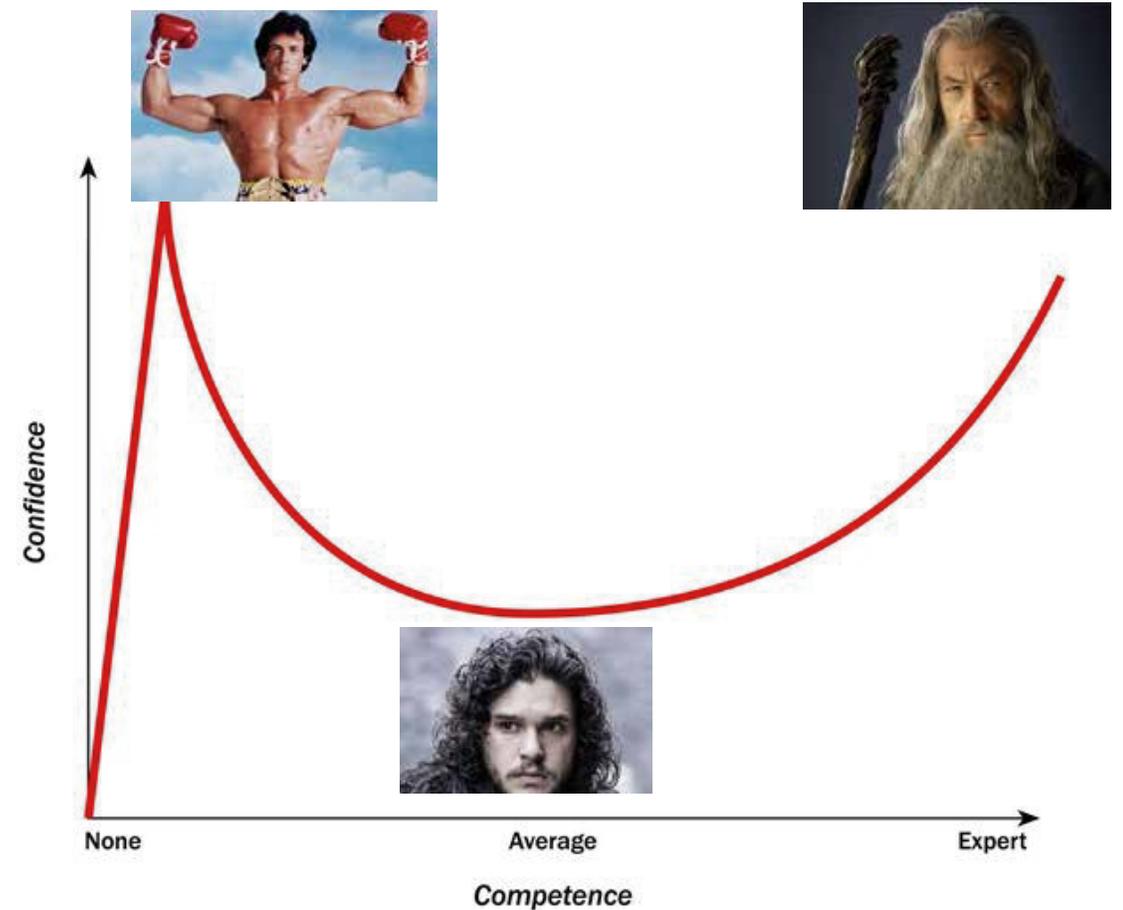
- El talento representa el **nivel máximo de productividad de una persona.**
- Por tanto, tendemos a incluir en este grupo a personas que pueden tener bajo desempeño, y alto potencial.
- Por ejemplo: motivación

## 3.- Contexto

- El talento se despliega en ambientes que **reflejan los intereses, motivación y personalidad de las personas.**
- Casi nadie es talentoso en todas las áreas. Su talento **depende de que esté en el rol correcto.**

## 4.- Probablemente sobreestimado

- En general las personas sobre estiman su capacidad.
- Mientras menos capaces, más grande tiende a ser la sobre estimación.
- En la medida que las personas se hacen más conscientes de su talento, disminuye su tendencia a sobre estimarlo y aumenta su efectividad.



# Definición

- El talento es una **atribución** que hacemos respecto al potencial futuro y capacidad de una persona. Refleja su **capacidad** de, en el ambiente apropiado y con la motivación apropiada, tener **resultados extraordinarios** en un ámbito relevante para los **objetivos de la organización**, usualmente con una perspectiva de mediano – largo plazo.
- Por tanto, cada organización tiene una definición **única de talento**.

## 2. ¿Quiénes son los talentos?

# ¿Quiénes son los talentos?

Existen dos maneras de aproximarse a esta pregunta

- 1. Atributos personales que se relacionan con talento.**
- 2. Definiciones comunes de talento entre distintas industrias.**

# ¿Cómo son los talentos?

- 1. Capacidad cognitiva**
- 2. Personalidad y valores**
- 3. Habilidad**
- 4. Otros métodos**

# Capacidad cognitiva

- Es uno de los hallazgos más transversales en la psicología organizacional.
- La inteligencia es un excelente predictor del desempeño futuro, por sobre la experiencia, motivación o personalidad.
- La inteligencia es el mejor predictor de desempeño en actividades de entrenamiento.
- El poder predictivo de la inteligencia general aumenta mientras más complejo es el rol.

# Personalidad y Valores

- Doblemente predictivos, a un nivel menor
- Tienen una **relación moderada** con el desempeño futuro.
- Son buenos indicadores de *calce* entre el contexto organizacional y la persona.

## Ranking de Rasgos de Personalidad

*Más predictivos*



Responsabilidad  
Estabilidad emocional  
Curiosidad  
Extraversión  
Amabilidad

*Menos predictivos*

# Habilidad

- Su nivel de predictibilidad depende del contexto organizacional.
- Potencialmente entrenables
  - Liderazgo
  - Habilidad política
  - Estrategia y conocimiento del negocio

# Otras fuentes de información

- Experiencia y currículum.
- Posición dentro de la organización.
- Criticidad del puesto
- *Todos los profesionales con más de 2 años en la empresa*
- *De Jefatura para arriba*
- *Todos los que ocupan puestos críticos, o son backup de puestos críticos.*

No son malas opciones, pero tienden a recargar los procesos, y deben estar acorde a la realidad de la organización.

# ¿Quiénes son los talentos?

Existen dos maneras de aproximarse a esta pregunta

- 1. Atributos personales que se relacionan con la presencia de talento.**
- 2. Definiciones comunes de talento entre distintas industrias.**

# Depende de la estrategia

Existen 3 estrategias genéricas

1. **Liderazgo en Costos:** más y más barato
2. **Diferenciación:** mejor calidad, innovación
3. **Foco:** servicio especializado en un nicho determinado

(Porter, 1985)

# Llevándolo a Talento

	Elementos claves	Definición genérica	Factores de talento
Costos	<i>Conocimiento de la cadena productiva, economías de escala. Cercanos a la operación. Mejora continua, perfil conservador.</i>	Personas capaces de tomar puestos de liderazgo clave dentro de los próximos años.	Conocimiento del negocio. Gestión y mejora continua.
Diferenciación	<i>Conocimiento de la industria, el cliente y las nuevas tendencias. Contactos fuera de la organización. Innovación constante.</i>	Personas capaces de mantenernos 3 pasos más adelante que la competencia	Visión de negocio. Capacidad de congregar e inspirar.
Focalización	<i>Conocimiento del mercado específico. Redes comerciales, relación con clientes y proveedores.</i>	Personas capaces de convertirse en creadores de negocios a largo plazo con nuestros clientes.	Conocimiento en profundidad. Trayectoria en la industria.

# 3. Cómo llevar a cabo un proceso de gestión del talento

1. Definir Talento
2. Definir el alcance
3. Evaluar el talento
4. Integrar a otros sistemas de RH
5. Intervenir diferenciadamente
6. Evaluar el proceso

# 1

## Definir Talento



### QUÉ HAY QUE HACER

- Definir de forma clara que entendemos por Talento en esta organización

### POR QUÉ FALLA

- Los objetivos no se explicitan
- Falta de claridad estratégica
- No se involucra a los tomadores de decisiones
- No se ancla en aspectos pesquisables

### CÓMO LOGRARLO

- Generando definiciones claras y ambiciosas

# Definiciones de Talento Útiles

*Un Talento es una persona que posee habilidades especiales, que son difíciles de copiar o imitar, que presenta un desempeño excelente en competencias que son estratégicamente importantes, y que no pueden ser desarrolladas fácilmente. No contar con estas competencias y habilidades afecta negativamente la ventaja competitiva del negocio.*

# Definiciones de Talento Útiles

*Un Talento es una persona que posee habilidades especiales, que son difíciles de copiar o imitar, que presenta un desempeño excelente en competencias que son estratégicamente importantes, y que no pueden ser desarrolladas fácilmente. No contar con estas competencias y habilidades afecta negativamente la ventaja competitiva del negocio.*

# Definiciones de Talento Útiles

*Aquellas personas que*

*Poseen un excelente desempeño actual*

*Tiene la capacidad de tener un excelente desempeño en el futuro*

*Ocupan cargos críticos o son potenciales sucesores de cargos críticos*

# Definiciones de Talento Útiles

*Aquellas personas que*

*Poseen un excelente desempeño actual*

*Tiene la capacidad de tener un excelente desempeño en el futuro*

*Ocupan cargos críticos o son potenciales sucesores de cargos críticos*

# Definiciones de Talento Poco Útiles

- *Todas las personas de supervisor para arriba*
- *Todas las personas de la organización*
- *Los profesionales jóvenes*
- *Los que el comité de gerentes señale como talentosos.*

# 2

## Definir el Alcance



### QUÉ HAY QUE HACER

- Establecer quienes participan, en que momento.

### POR QUÉ FALLA

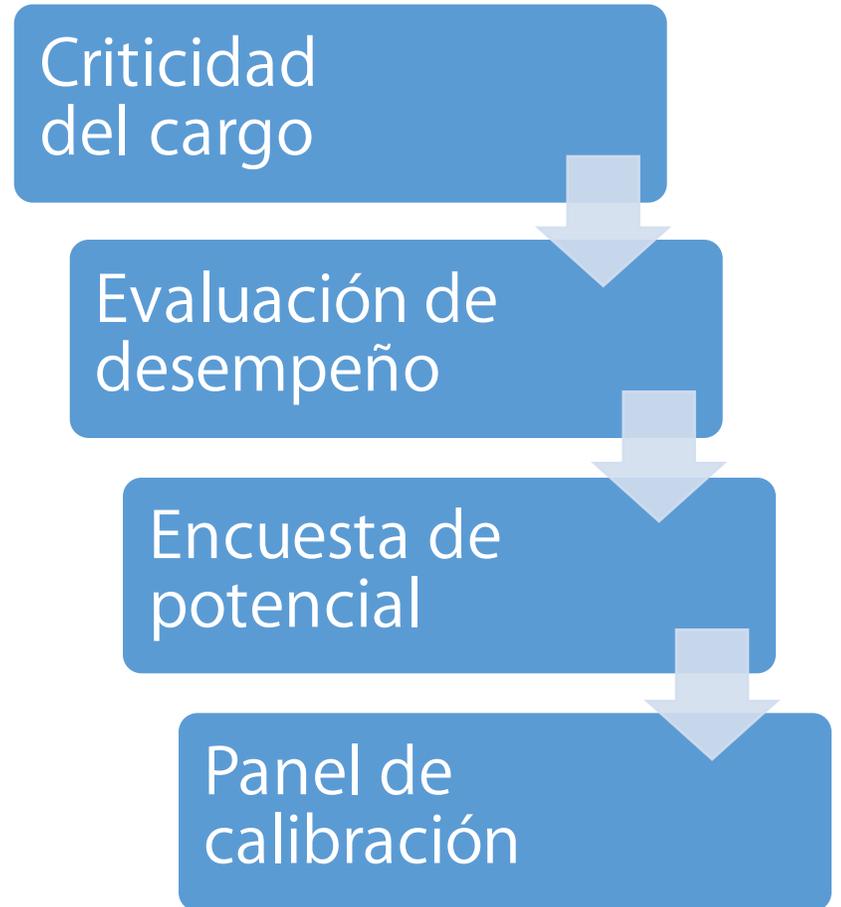
- Scope demasiado amplio
- Criticidad de roles poco clara
- Falta de respaldo político

### CÓMO LOGRARLO

- Basado en criterios claros
- Estableciendo puntos de corte
- Concentrarse en lo más relevante

# Procesos con cortes intermedios

- Error común: tratar de hacer todo el proceso de una vez.
- Puedes partir de un corte grueso, y llegar a algo más específico.
- En cada etapa el pool de participantes puede ser refinado



# 3

## Evaluar el talento



### QUÉ HAY QUE HACER

- Identificar el grado de desarrollo del talento del grupo objetivo

### POR QUÉ FALLA

- Métricas cuestionables
- Procesos estructurados son costosos
- Percepción de inequidad

### CÓMO LOGRARLO

- Métricas apropiadas
- Comunicar el propósito
- Comprometer a los gerentes
- Clarificar las expectativas

# Métricas: Dos flujos genéricos

## Individual

- Proceso en profundidad
- Usualmente llevado a cabo por terceros
- Incluye pruebas psicométricas, simulaciones y entrevistas en profundidad

✓ Profundo, guiado por expertos.  
Genera percepción de consideración individual  
Más transparente

✗ Costos y tiempos asociados  
Gran diversidad en la calidad de los assessment

## General

- Encuesta general
- Similar a un proceso de evaluación de desempeño
- Evaluación de 360°

✓ Aplicable a grandes grupos de participantes  
Compatible con procesos pre existentes  
Costo menor

✗ Resultados abiertos a sesgos  
Validez cuestionable

# Proceso de calibración

- Es la metodología más utilizada.
  1. Presentación de resultados en 9box.
  2. Discusión de clasificación de la persona
  3. Generación de planes de acción
- Puede ser tremendamente provechosa si está bien guiada



# Proceso de calibración

Rol	Misión	Personas
Moderador	Mantener al centro de la discusión la definición de talento escogida Registrar observaciones y planes de acción	RRHH
Sponsor	Brindar información de primera mano para justificar posicionamiento	Jefe directo, o jefe del jefe directo de la persona calibrada
Panel	Brindar puntos de vista alternativos, fuente de información. Conocer el talento	Otros jefes o gerentes de áreas relacionadas.

# 4

## Integrar a otros sistemas de RH



### QUÉ HAY QUE HACER

- Integrar la definición de talento, más allá de el proceso puntual de gestión del talento

### POR QUÉ FALLA

- “Feudos” en la definición de los cargos.
- Poca separación entre lo entrenable y lo seleccionable
- Percepción de injusticia y trato especial.

### CÓMO LOGRARLO

- Establecer una política clara de gestión de talento
- Establecer el nivel de transparencia:pros y contras
- Asegurar que la oferta fuera del programa de talento sigue siendo atractiva

# Transparencia del proceso

*¿Dejamos que los talentos sepan que son talentos?*

## CONTAR

- Aumenta el compromiso y percepción de ser considerado.
- Permite tener conversaciones más directas
- Fomenta una cultura de alto rendimiento, y aumenta el engagement en los segmentos beneficiados.
- Aumenta percepciones de injusticia en el grupo de los no elegidos.
- Requiere un alto grado de madurez.

## NO CONTAR

- Permite controlar las expectativas, en caso de que no estén claros los recursos.
- Permite toma de decisiones más centralizada.
- Menores expectativas y solicitudes asociadas a estar en el grupo de talento.



# 5

## Intervenir diferenciada- mente



### QUÉ HAY QUE HACER

- Apoyar el desarrollo de largo plazo de las personas seleccionadas

### POR QUÉ FALLA

- Actividades de bajo impacto
- Excesivo retraso en la entrega de resultados
- Fallas en la comunicación del programa

### CÓMO LOGRARLO

- Involucrar a los gerentes: Mentoría
- Consideración individual: coaching
- Desarrollar en serio las habilidades señaladas como críticas

# Intervenciones

- Intervenciones muy recomendables
  - Mentoría
  - Coaching basado en objetivos
  - Rotación en cargos y negocios
  - Participación en proyectos de alto impacto y exposición
- Intervenciones menos recomendables
  - Coaching “general”
  - Entrenamiento teórico o académico

# 6

## Evaluar el proceso



### QUÉ HAY QUE HACER

- Justificar el impacto del proceso en general

### POR QUÉ FALLA

- Objetivos poco definidos
- Carencia de métricas desde el principio

### CÓMO LOGRARLO

- Establecer tiempos, personas y recursos para la evaluación del impacto
- Levantar 1 o 2 indicadores críticos que justifican la inversión

# Métricas

- Inclusividad: revisar composición del grupo de talento
- Métricas: basadas en los objetivos de proceso.
  - Mayor engagement, compromiso con la empresa, participación en la toma de decisiones
  - Menores niveles de intención de renuncia



**Enrique Besa**

CEO @Rankmi.com

[enrique@rankmi.com](mailto:enrique@rankmi.com)

**Felipe Cuadra**

Gte. Consultoría @Rankmi.com

[felipe@rankmi.com](mailto:felipe@rankmi.com)

**Cristián Alcayaga**

Gte Comercial @Rankmi.com

[cristian.alcayaga@rankmi.com](mailto:cristian.alcayaga@rankmi.com)



Plataforma web para la  
gestión de personas

Clima | Competencias | Feedback | Potencial



La plataforma para la gestión de personas líder en Latinoamérica.



Performance



Experience



Talent Management



Connection

Todo lo que necesitas para la gestión de personas en una única plataforma.



Solicita una demo aquí 