



MARAMBIO, RIVILLO,  
PÉREZ, PINEDA  
CONSULTORES Y CONTADORES PÚBLICOS

25  
AÑOS

¿Cómo ayudar a los gerentes a desarrollar  
y gestionar su talento de manera más efectiva?

Actualidad y Conocimientos | Marzo 2024

Aprender de la experiencia es la mejor manera de desarrollar el talento. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones no están maximizando las oportunidades laborales que preparan a los líderes, desarrollan a los empleados y promueven los objetivos comerciales.

La clave es hacer que el desarrollo del liderazgo basado en la experiencia sea intencional.

Los líderes de RRHH entienden esto y a menudo siguen el marco 70-20-10, que refleja el impacto relativo de 3 tipos de experiencias en el desarrollo ejecutivo:

- El 70% del aprendizaje proviene de experiencias y desafíos en el trabajo.
- El 20% del aprendizaje proviene de otras personas.
- El 10% del aprendizaje proviene de cursos y capacitación formal.

### **La forma principal en que se produce el desarrollo es entonces a través de experiencias y desafíos en el trabajo.**

Nuestros investigadores combinaron su trabajo de gestión del talento con una investigación de desarrollo basada en la experiencia para trazar recomendaciones para los líderes de recursos humanos que buscan ser más estratégicos, a continuación, se detallan las 2 recomendaciones principales:

1. Haga que el desarrollo impulsado por la experiencia sea parte de su cultura:

el desarrollo del talento impulsado por la experiencia se produce cuando la experiencia (cuidadosamente diseñada y ejecutada) se convierte en el principal impulsor del aprendizaje en la organización. Trabajar y aprender están unidos, alineados con la estrategia empresarial y moldeados por una estrategia de talento.

Cuando este tipo de desarrollo es parte de la cultura organizacional y está integrado en toda la gestión del talento, verá cosas como:

- Líderes sénior que apoyan las asignaciones exigentes como estrategia clave para el desarrollo de los empleados.
- Los empleados altamente valorados se comparten rutinariamente con otras partes de la organización; y
- Oportunidades de desarrollo consideradas al tomar decisiones sobre cómo dotar de personal a proyectos clave.

Los millennials, en particular, desean la oportunidad de aprender de las experiencias laborales.

Las tareas desafiantes, también llamadas tareas exigentes, son la base del desarrollo basado en la experiencia y ayudan a atraer y retener talento. Estas asignaciones colocan a las personas en situaciones nuevas o inciertas en las que tienen que actuar, ver resultados directos y perfeccionar su enfoque para tener más éxito.

2. Incorpore el desarrollo basado en la experiencia en sus esfuerzos de gestión del talento:

El aprendizaje y el desarrollo a menudo están aislados del sistema más amplio de gestión del talento o sólo están vagamente vinculados a él. Pero la experiencia debería estar en el centro de todo. La gestión del talento basada en la experiencia implica tres componentes:

- Estrategia de talento.
- Procesos de talento; y
- Roles de talento.

Una **estrategia de talento** articula decisiones que guían cómo la organización atraerá, desarrollará y retendrá el talento necesario para lograr su estrategia de negocios. La estrategia de talento comienza con una comprensión clara de la estrategia empresarial y proporciona orientación para las inversiones críticas que una organización hará o no en personas. A alto nivel, identifica las posiciones críticas o actores clave que son esenciales para que la estrategia de negocio sea exitosa y capacidades importantes a desarrollar.

Los **procesos de talento** son los programas y estructuras formales que las organizaciones utilizan para ser intencionales y sistemáticos para atraer, desarrollar y retener talento. Son las actividades esenciales que lleva a cabo la gestión del talento al servicio de una

estrategia de talento más amplia: establecer perfiles de éxito; reclutamiento, contratación e incorporación; aprendizaje y desarrollo; gestión del rendimiento; premios y reconocimientos; gestión de personal y sucesión; compromiso de los empleados; etc.

Los **roles de talento** se dirigen a las personas de toda la organización que impactan la atracción, el desarrollo y la retención del talento de maneras muy diferentes. Si bien esta ha sido históricamente una función de recursos humanos, la gestión del talento se está convirtiendo rápidamente en una prioridad entre los altos directivos y gerentes que saben que necesitan involucrar al grupo adecuado de personas, en el presente y en el futuro.

Finalmente, ¿Cómo aumentar el aprendizaje en el trabajo en su organización? evolucione su mentalidad! Poner el desarrollo impulsado por la experiencia y el aprendizaje en el trabajo en el centro de la gestión del talento requiere un cambio de mentalidad y cultura, junto con cambios en la estrategia, los procesos y los roles.

Si todos los elementos del sistema de talento van a permitir y apoyar el aprendizaje a partir de la experiencia, la gente necesita ver el aprendizaje en todas partes.

Cuando el aprendizaje de la experiencia está integrado en la cultura, la brecha entre hacer el trabajo y desarrollar a las

personas se reduce. El aprendizaje no se añade. El coaching, la tutoría y la alineación del talento no son iniciativas: son la forma en que trabaja la gente. La agilidad de aprendizaje es una competencia valorada y es una parte normal de la conversación.

El trabajo de la gestión del talento, entonces, es ayudar a las personas a darse cuenta de lo que se debe y se puede aprender de la experiencia, y encontrar formas de ayudar a la organización a capitalizar ese potencial de aprendizaje.

Poner el desarrollo impulsado por la experiencia en el centro de la gestión del talento impulsará los esfuerzos de una organización para atraer y retener talento y acelerar el desarrollo de líderes en todos los niveles.

Las organizaciones que implementan con éxito el desarrollo basado en la experiencia y aprovechan el aprendizaje en el trabajo hacen estas cinco cosas:

1. Identifican las tareas exigentes.
2. Cuentan con personal para el desarrollo, no sólo para el desempeño.
3. Crean nuevas experiencias.
4. Mejora el aprendizaje a partir de la experiencia.
5. Promueven una cultura de desarrollo impulsada por la experiencia.

Las oportunidades de aprendizaje están en todas partes y todo el mundo lo sabe.

Al facilitar un cambio de mentalidad y cultura, junto con cambios de estrategia, procesos y roles, RR.HH. puede mejorar el proceso de atraer y retener talento y desarrollar líderes.

Fuente: Center for Creative Leadership



**MARAMBIO, RIVILLO,  
PÉREZ, PINEDA**  
CONSULTORES Y CONTADORES PÚBLICOS

## Contacto

Para nuestra firma es muy importante estar en constante comunicación con usted, por ello, ponemos a su disposición nuestra ubicación a fin de atender sus requerimiento.

## Dirección

Av. Francisco de Miranda,  
Multicentro Empresarial del Este,  
Torre Miranda Nivel SF. Chacao,  
Caracas-Venezuela.

## Teléfonos

Máster: +58 (212) 264.01.60  
267.79.89 / 267.79.42  
Fax: +58 (212) 263.55.38

## Correo

[marambio@marambio-hlb.com](mailto:marambio@marambio-hlb.com)

## Web

[marambio-hlb.com](http://marambio-hlb.com)

