

2010

Lic Alejandro G Delobelle



[9 FASES CLAVE PARA EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO]

RESUMEN EJECUTIVO

¿Por qué será que diseñar e implementar un programa de talento humano en las organizaciones es una experiencia costosa, compleja y no tan satisfactoria para algunos equipos de HR mientras que para otros ha pasado a convertirse en una práctica sistemática, metódica y potenciadora del clima interno, la marca HR y los resultados? Las razones, según el autor, se reducen a tres variables: un mirada holística del proceso, un coraje inusual en los responsables de llevarlo a cabo y una resiliencia tal que permite seguir adelante con la Misión de ese grupo, a pesar de que en esta 'guerra por el talento', no faltan ocasiones en las que las propias empresas se convierten en sus más peligrosos adversarios internos. Las 9 fases que se describen a continuación, junto con las 18 acciones y las preguntas que alientan a salir de la zona cómoda, buscan ordenar y provocar a CEOs o gente de Recursos Humanos, para comenzar a integrar, en un solo modelo, la naturaleza estratégica de un Plan de Talento.

Introducción



¿Le han pedido que diseñe e implemente un programa de desarrollo del talento humano y no está seguro por dónde empezar? Ha descubierto usted mismo que los problemas actuales de su compañía pasan por la no existencia del viejo ‘plan de carrera’? Emergió de la encuesta de clima que la capacitación, el desarrollo, la comunicación, el reconocimiento y las relaciones con los jefes directos son las áreas en las que la gente pide a gritos una intervención sistemática y urgente de la organización? Si así fuera, aquí le ofrezco 9 fases por las que

transitará indefectiblemente durante el proceso que está pensando a encarar, y lo haga con éxito. Mi deseo es que pueda contar con un orden y un modelo, una especie de check list conversado de lo que tendrá que hacer y lo que tendrá que cambiar, para que pueda cumplir su **propósito**, que seguramente va más allá de dar respuesta a una encuesta de clima.

Ya pasaron algunos años desde el momento en que dimos aquel gran primer paso, en un proyecto de desarrollo de recursos humanos, en esa importante compañía multinacional. Todo comenzó cuando nos preguntaron si podíamos ayudarlos ‘*con el tema de la gente*’ ya que, por distintas razones, venían asistiendo a la partida de personal clave- ubicado en posiciones críticas - ‘sin motivo aparente’. Manifestaron con intención conjunta y decidida que querían algo “*proactivo, integral, conectado, de más largo plazo, que los prepare para los desafíos establecidos en nuestra Misión e Intento Estratégico*”.

(bueno, pensé, algo parecido a lo que me pasó a mi, estando de ese lado, cuando también tuve que implementar un proceso de ese magnitud, como Gerente de Desarrollo de Recursos Humanos en otra empresa multinacional). A partir de eso, comenzamos a trabajar.

Algunas diferencias entre el hoy y ese momento pasado-cercano tiene que ver con que recién se comenzaba a acuñar el término ‘*war of talent*’, por ejemplo, o que no se contaba con las herramientas que están a disposición ahora ni con que tampoco había tanta experiencia con respecto a cómo llevar adelante un proyecto de este tipo, era todo más bien a prueba y error. Así las cosas, me encontré con más de un obstáculo, con más de un intento de abandonar, con más de un doble mensaje matricial... En resumen, quienes se supone debíamos saber cómo hacerlo, quienes debíamos tener ese know-how de proceso, no lo teníamos, aún lo estábamos buscando. Afortunadamente, hoy todo ese aprendizaje ya se capitalizó, tomó cuerpo de conocimiento y mi idea es compartirlo en este documento. Es por eso que escribiré este whitepaper con **dos sombreros** a la vez, que alternaré para una mayor identificación con Usted: CONSULTOR o GERENTE RH. Y asumo que usted, lector, será alguien con alta **responsabilidad personal y compromiso** por diseñar, implementar, medir y mejorar un proyecto para el desarrollo de sus recursos humanos. Si todo sale bien, el eco de ese compromiso resonará para que pueda ser percibido por sus colegas y/o line managers como un legítimo *Business Partner*, que los apoya en el logro de sus objetivos, a través de la potenciación de sus equipos.

Y a usted lo consideraré también con un doble sombrero, como CEO o como responsable de Recursos Humanos, y a cada uno le daré sugerencias distintas, para que se personifique con el rol que más precise.

Yo, durante el transcurso de este escrito me pararé la mayor parte del tiempo desde el lugar de Consultor, como para darle una mirada profesional y analítica al proceso y, cuando se trate de prevenirlo y hacerlo abrir bien los ojos, me pondré en ese lugar en el que usted se encuentra hoy. Empezamos?



Hay 9 Fases por las que debe atravesar, inexorablemente, un Programa de Gestión de Talento (y el orden no es lo de menos)

Fase 0 > Entienda las verdaderas razones que (lo) impulsan a embarcarse en un programa tan delicado como éste.

Esta fase es tan simple como esencial, y parte de con un sugerencia: no va a encontrar aliados por todos lados, no va a ser económico precisamente y no le resultará muy sencillo

vender *a priori* el retorno del Programa. ¿Aún quiere hacerlo?

Esa **determinación**, no menos que eso, se necesita para seguir adelante. Si usted es el *owner* del proyecto (dueño, presidente o CEO), todo lo que leyó o alguien le contó sobre Dave Ulrich, sobre convertirse en un '*change champion*' en su organización, tendrá que aplicarlo. O si usted y su equipo quieren avanzar varios casilleros para convertirse en legítimos '*business partners*', este es el momento y no hay mejor proyecto, que agregue más valor, que éste.

Ahora, lo que suele no quedar claro desde el primer momento – y éste es el mejor momento para que quede claro – es cuál es el **alcance** que se persigue para el proyecto. Yo se lo preguntaré, pero usted debe tenerlo pensado de antemano. Algunas pistas: ¿Pretende que el *entregable* último sea un cuadro de sucesión, con sus espacios cubiertos de nombres y tiempos? ¿O busca contar con diversos Reportes de Potencial, Comportamientos y Conductas sobre sus actuales jefes y managers? ¿O busca sólo cumplir con requerimientos corporativos? ¿O quiere establecer KPIs, monitorear el impacto en el negocio y generar un clima de realización profesional, digno de un *great place to work*? Su decisión, créame, trascenderá el "alcance" para comenzar a hablar de otras cosas, de *sentido*, de *propósito*, de impacto esperado..., en otras palabras, de su propia **visión**.

RESUMEN Fase 0

- ▶ Entienda el **Propósito** real del programa y encuentre sus propios **Motivos** antes de pasar a la acción.
- ▶ Visualice *a priori* los **resultados** que quiere lograr



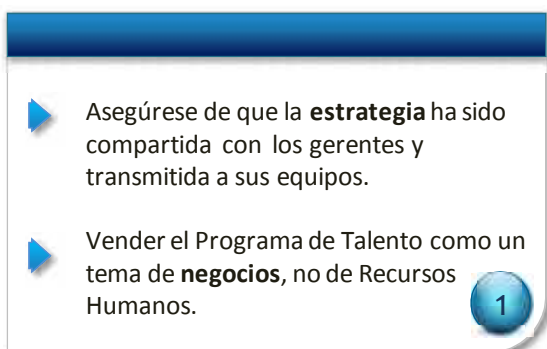
FASE I > Comparta, comuníquese y asegúrese que se entienda – en cascada - el Intento Estratégico y los Objetivos su Grupo / Empresa

No lo conozco, pero si quien está leyendo es el número uno de la empresa (o alguien del nivel siguiente de reporte) no de por descontado que el team de Recursos Humanos sabe sobre los planes de cada unidad de negocios, ni que saben de la estrategia, ni que saben concretamente cómo gana dinero la compañía, o que saben del rol (real) que juega cada *stakeholder* – al menos al **nivel de detalle** que necesitarán para este proyecto -, y tampoco piense que ya han comunicado esto a toda la organización; en todo caso, cerciórese. RH podría haber estado poniendo el foco seguramente en otras cuestiones, críticas por cierto, como ser la negociación sindical, el solapamiento salarial o los reportes a casa matriz, de todas formas y de todo tipo. Eso es urgente, por lo que, aunque hubieran querido, cuestiones de talento ocuparon el margen de sus agendas. Por esto, pídales que le ayuden, a usted, a transmitir esa estrategia. Ahora, si quien lee esto es alguien de RH, lo aliento a que sorprenda al CEO con



preguntas que se relacionen con la calidad, la reputación corporativa, los clientes, el Ebitda (rentabilidad) y la cadena de valor. No por curiosidad, sino como condición esencial para entender lo que sigue en la siguiente fase, en términos de talento; en otras palabras, para poder definir con buen grado de certeza cuáles son las **posiciones** fundamentales en el organigrama – aquellas que acercan al grupo al cumplimiento de su Misión. Y sea usted, por otro lado, el que repase y

refuerce, en la mente del número uno, cómo los temas de capital humano afectan al negocio y los resultados. Insista hasta que logre coincidencia casi total entre los Directores y Managers en cuanto a qué se entiende por “talento”, y logre que el CEO conjugue lo mejor de todas las intervenciones con un concepto que todos entiendan y compartan. Hágalo hasta que pueda corroborar que su **intención** quedó clara. El CEO debe alinearse en esta etapa temprana, con la **importancia, mensaje y prioridad** que usted le quiere imprimir al programa. Una vez más, este es un **tema de negocios**, no un tema de Recursos Humanos. De negocios. Del negocio del talento, si prefiere llamarlo así, o de lo que el talento puede hacer para crear (o reinventar) una organización sustentable, que crea su propio potencial para alcanzar resultados y expande sus ventajas competitivas. Recién allí, tome su mejor lápiz y comience a bosquejar su plan con su equipo; no antes.



FASE II > Establezca cuáles posiciones críticas, deberán ser cubiertas con Talento.

Significa que el número uno (dueño, presidente o country manager) deberá juntarse con sus reportes directos y Recursos Humanos para determinar dos cosas:

1. qué se necesita saber y poder hacer **HOY** para cumplir con las demandas que surgen del actual intento estratégico y...
2. qué se debería **saber y poder hacer** en el **corto plazo** (consideremos de acá a tres años).

Usted entiende: determinar cuáles son, dónde están, las **palancas** que hoy mueven la empresa. La idea es también hacer un esfuerzo mental para visualizar y consensuar cuáles serán las que lo harán de acá a un lapso determinado. Si observa con atención, verá que cada uno de los responsables de las distintas áreas caerán en la tentación de decir *“la gran mayoría de las posiciones de MI área, son claves”* (sino todas), y seguramente defenderán sus argumentos en forma vehemente, con justificaciones que marca la lógica y defiende el ego. No se estrese. Analizar una posición implica entender cuánto le costaría, en tiempo y dinero, reemplazar a ese colaborador que hoy tiene, por otro de una calidad (en término de competencias) similar. Piense que esa persona dispone de un *know-how* específico que le permite hacer o llevar adelante determinado proceso clave. Un buen análisis de la posición puede culminar con que tal posición requiere ser cubierta en forma interna, preferentemente. O no. O puede definir que será mandatorio y habrá que buscar a alguien del mercado. O puede sugerir que esa posición consolide el trabajo de otras dos de menor nivel. Las opciones son varias. El punto fundamental aquí es entender ayudar a las áreas de negocio a entender el VALOR de la posición, en términos de lo difícil que sería cubrirla (hoy o en el futuro).



SE ANIMA?...

* ...a encarar uno a uno a sus líderes actuales y pedirles - o venderles mejor dicho - el viejo WIIFM (*'what's in it for me'*) para que se conviertan en los primeros embajadores de un programa de este tipo, con la responsabilidad que eso conlleva?

* ... a preguntarles entonces en qué tipo de acción se manifestará ese comportamiento distintivo, para que haya coherencia entre aquello que dirán y aquello que harán?

* ...a pedir, una vez finalizados, el reporte por áreas que surge de ese relevamiento, de manera de comprender los modelos mentales y visiones personales de sus reportes directos?

RESUMEN Fase 2

- ▶ Identifique las **posiciones clave de hoy** y pronostique las **futuras**.
- ▶ Integre al **management team** en este trabajo; será tiempo bien invertido.

2

FASE III > Identifique 'quién es quién' de su pool actual de colaboradores

¿Por qué debería 'scanear' a su gente, a nivel de comportamientos, conductas, estilos y expectativas? La razón fundamental es que realmente... no los conoce! Y si no los conoce no podrá asignarlos a puestos de mayor responsabilidad, mayor complejidad o mayor valor estratégico, al menos con una lógica y una expectativa razonable de éxito. Puede conocerlos por haber trabajado con ellos, en el mejor de los casos, o por comentarios de jefes, colegas y/ subordinados. Pero no es lo mismo. Haga la prueba: pregúntele a cinco personas diferentes cuáles cree que son las habilidades y expectativas de "Peter" y verá que obtiene percepciones diferentes. Porque lo que le expresen estará teñido por la subjetividad de quien lo expresa y otros filtros que poco contribuyen a darle seriedad y equidad al proceso. Lo que aquí interesa es lo que está debajo de la



superficie visible del iceberg y, por eso, hay que salir a buscarlo deliberadamente. De no hacerlo lo verá corriendo a buscar externamente un recurso, una estrella que muestre en su CV todo lo que usted piensa que adentro de su organización no tiene. Recuerde que el potencial futuro de alguien debe empezar a construirlo ya.

Si usted es el CEO, lo que recibirá en esta fase es un reporte de *quién es quién*, pero debe pedirle a RH que le prepare un mapa de las **habilidades y/o conocimientos** que faltan para cubrir esas posiciones que fueron definidas en el punto anterior como claves, nada más y nada menos que por contribuir en forma fundamental al logro de sus objetivos estratégicos.

Si usted está en RH, asegúrese de utilizar alguna herramienta actitudinal de las más conocidas y testeadas en el mercado (hay muy buenas) y de complementarla si es posible con un Feedback 360°, de manera de contar con un reporte que se nutre, por un lado, de las respuestas del propio individuo y por otro, de la percepción de la gente con la cual ese individuo trabaja día a día. Cuanta más precisión en el reporte, mejor, porque si su criterio cambiara de una herramienta a la otra, de un año al otro, se quedará sin una base comparativa; y si no tiene una base comparativa, tampoco podrá medir el progreso y evolución de su gente, ni tampoco el suyo propio, como impulsor del proyecto.

SE ANIMA?...

* ... a pensar en su gente como algo más que un *check list* de competencias, conductas y habilidades, y dedicarle tiempo a combinar, de la mejor manera posible y en función de los recursos disponibles, los resultados del reporte para potenciar el valor de cada uno de ellos?

*... a hacerle una devolución uno a uno a su gente, para que reciban feedback valioso de esa fuente imparcial? No es una cuestión de coraje – aunque a veces sí – sino de tener la decisión política de dedicarle horas a este sub-proceso, valorado por cierto por la gente (más cuando su jefe directo nunca se lo da!).

RESUMEN Fase 3

- ▶ Conozca a su gente, tanto formal (con **herramientas psicométricas**) como informalmente (conversaciones).
- ▶ Cumpla con la **devolución** de cualquier herramienta que hubiera usado y pudiera servirle a su gente para re-afirmar sus fortalezas (y planear sus áreas de mejora).



Fase IV > Llegó el momento: relacione 'posición-persona'



En grandes rasgos significa que, cuanto mayor es la coincidencia entre el **talento** requerido por la posición y las **fortalezas** personales del individuo – y obviamente, su posibilidad de aplicarlas – mayor será la probabilidad de que el mismo sienta **orgullo** personal, satisfaga los deseos que estimulan la acción y cree un espiral positivo de auto-realización y motivación, que redunde en beneficios para la organización. En otras palabras, aquí tiene que comparar las **habilidades y conocimientos** específicos de su gente con el **valor** que ellas aportan a la organización, a través de la **acción**.

Sabiendo esto, cabría recordar que no todo el mundo dispone del mismo conjunto de habilidades y no todos ellos pueden proveer a la empresa de la ventaja competitiva que busca en el mediano/largo plazo.

Si usted es el CEO pídale a RH que le presente la información en forma de grilla o matriz, donde se especifique claramente cómo queda diferenciado el capital humano de su empresa, en términos de **capacidades únicas** versus **valor** de las mismas para la organización. Porque no debería tratar a todos por igual, porque, para seguir siendo honesto, no todos pueden/quieren transitar la milla extra que requiere el liderazgo personal.

Ahora, viajemos al futuro cercano mentalmente: supongamos que luego de recibir el reporte me hizo caso y alguien (RH o el consultor encargado de coordinar el análisis del reporte) tuvo esa conversación con la persona, y le comentó los puntos más importantes. Bien, llegó ese momento. La persona fue promovida. Se equiparó el talento necesario a las fortalezas del individuo. Todos contentos. Pero por favor: no cometa el error de abandonar a esa persona en ese lugar: ese colaborador, en esa nueva posición, debe obtener resultados y contribuir así con la organización si pretende construir su propia credibilidad. Ya alguien creyó en él; ahora comienza a correr un tiempo en el que él/ella deberá cimentar su propia confianza, con resultados, también ante sus colegas. Los sabotajes para probar teorías, en las organizaciones, también existen. Por supuesto, no se trata de obtener quick-wins de tipo emocional solamente, sino también de que se vaya aproximando al logro de los objetivos fijados para el período. Eso es lo que cuenta en definitiva. Si no tuviera su *goal setting process* andando, deje de leer este artículo y vaya a fijárselos inmediatamente.

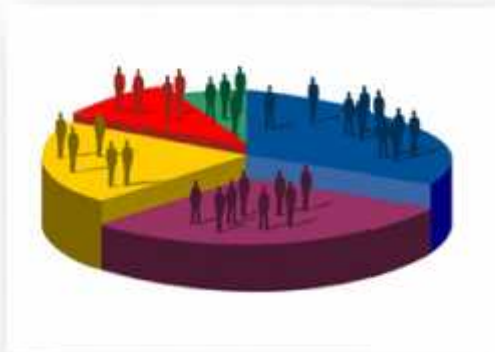
SE ANIMA?...

* ... a conversar y discutir con cada responsable de área dónde quedaría finalmente ubicado cada individuo?

▶ Compare las **habilidades** y **conocimientos** específicos de su gente con el **valor** que ellas aportan a la organización.

▶ Haga un **seguimiento** de las personas que haya promovido o haya expuesto en proyectos especiales.

4



Fase V > Ahora sí: comience a armar el borrador del Cuadro de Sucesiones y Reemplazos

Repasando: hasta ahora tendríamos acordado el concepto de Talento, transmitida la misión y la estrategia, discutida qué posiciones son clave para que la estrategia pueda ser implementada, quiénes están en esas posiciones y con qué competencias, así como quiénes faltarían para que los objetivos no corran riesgo de ser incumplidos. Pero mientras uno hizo todo esto

alguien se fue a buscar pastos más verdes... Alguien se jubiló... Alguien no alcanzó el desempeño esperado... Alguno fue tentado por la competencia... Otro decidió perseguir su sueño emprendedor... La cuestión es que a la organización se le fue esa persona que los reportes habían dato como talentosa, de alto potencial y lista para asumir posiciones de mayor responsabilidad. Bueno, en realidad lo hizo, para ser irónico, pero en otra empresa. Sorprenderse primero y felicitarlo después, sirve a los fines humanos, pero no a los del proceso, que debería haber contado con un plan proactivo de retención y reemplazo.

Vamos a pensarlo.

Ahora que dispone de información cualitativa de excelencia, su **misión** será buscar y mirar primero adentro de su organización (recién luego mirar al mercado), para cada vacante que surgiera; y si aún no hubiera reemplazos listos – ver en qué personas quisiera arriesgar una oportunidad. Recuerde que es el negocio del talento y en los negocios también se arriesga. Esto no contradice el sentido común ni el dicho “casa matriz mata cuadro de reemplazo”, que sugeriría que por determinadas razones de diversa índole (política por ejemplo) la ‘única’ opción sea el mercado o un ‘alguien’ en particular.

Pero recuerde como regla práctica: “cuando más dependa una posición vacante de ser cubierta por alguien conocedor de los flujos de relaciones internas, o del conocimiento de los procesos actuales y/o del sistema organizacional de gestión y decisión, más probabilidades tendrá la búsqueda interna de prevalecer y ser exitosa por sobre la externa”. Y usted es el que conoce qué tan importante es lo anteriormente dicho a su organización.

Lo importante - y lo que me gustaría que recuerde - es que se suele olvidar la alineación natural que debe haber entre el **proceso de reclutamiento y selección** y la **decisión** que se ha tomado en cuanto a **cómo aprovechar el talento**. No importa si usted ya va por el tercer modelo de *performance management* o si está por implementar el primero: si sale a buscar afuera en vez de utilizar la información ya recolectada o hacer un *job posting* interno que brinde oportunidades, terminará dañando la credibilidad y la confianza que venía siendo puesta a prueba, el *walk the talk*, que todos los interesados en este proceso, están mirando. Y es más, de optar por la segunda opción, piense que nada asegura que el recurso externo pueda aplicar automáticamente en su nuevo trabajo aquello que sabe y le diera resultado en otra organización, o que se alinearé y estará a gusto en la cultura interna rápidamente, o que será capaz de generar con velocidad networks de acción focalizados, colaborativos y productivos con el staff actual, o que desplegará la suficiente integridad como para que otros colegas le permitan desplegar sus talentos y seguir, así, mejorando.

El **armado** en sí del plan puede ser tan sofisticado como usted quiera; pero en este caso es más importante el contenido que la forma. La información contenida en un MS Excel no se diferenciaría en nada de la que le hubiera cargado a un software específico, con la diferencia que este último trabaja con pantallas amigables, visualmente atractivas y reportes cruzados que sirven para el análisis, actualizándose automáticamente. Es decir, excepto que ponga a alguien con manejo avanzado de excel para el seguimiento de las planillas, de un año a otro tendría que llevar adelante la engorrosa tarea de estar **actualizando** datos como ‘antigüedad en el puesto’, ‘edad’ u otros conceptos. La segunda opción es, por supuesto, más onerosa.

¿Qué otra cosa atentaría contra el plan? Cualquier evento inesperado – si se puede decir - de M&A (fusiones o adquisiciones) que haga ingresar más gente al campo (*headcount*) o que redunde en una superpoblación de puestos. Pero aún en estos casos, el contar con esta información posiciona bien al individuo, ante cualquier auditoría de procesos: se sabe quién es, con qué fortalezas cuenta y, de tomar una decisión, habrá opciones ya charladas con el colaborador, que podrán reducir tensiones y facilitarle la transición a otros puestos.

SE ANIMA?...

* ... a confirmar y comunicar su intención de usar esta estrategia de talento, sucesión y reclutamiento a toda la organización – comenzando con los *senior leaders*, como un mecanismo de desarrollo de habilidades organizacionales, no sólo individuales?

*... a decirle a la persona (una vez culminado el armado del plan) que ha sido seleccionado para ocupar determinada posición, en determinado tiempo promedio? ¿Lo haría? (pregunta con trampa, pero piénsela)

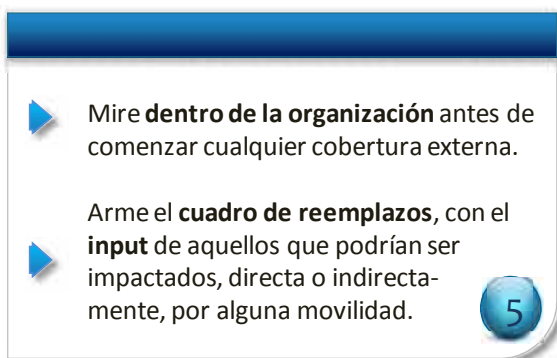
*... a redefinir la **propuesta de valor X/Y** al empleado actual y potencial, comunicando por qué una persona, de cualquier *generación*, querría ingresar, desarrollarse, crecer y contribuir en su organización?

*.... a generar programas de capacitación para jefes de línea, donde se les instruya en cómo detectar *gaps* de desarrollo y otras habilidades que hacen a un coaching de talentos efectivo?

* ... a observar con una mirada más crítica los comportamientos realizados por los jefes directos de esos individuos definidos como ‘talentos’, de manera de celebrar y reconocer a aquellos que **inspiran** a esos talentos en forma responsable y/o brindarle feedback correctivo a aquellos otros en los que la inspiración, la creación de clima o el aprendizaje en equipo **no** tuviera lugar?

*.... a remarcar a los Jefes que “los recursos humanos no son propiedad de ningún área”, sino que permanecen en una porque allí agregan valor, pero lo harán hasta que haya otra donde ese valor pueda potenciarse (o a establecer esto a partir de un tiempo máximo de permanencia)?

RESUMEN Fase 5

A graphic with a blue header bar. Below it, two blue arrow icons point to the left. The first arrow points to the text 'Mire **dentro de la organización** antes de comenzar cualquier cobertura externa.' The second arrow points to the text 'Arme el **cuadro de reemplazos**, con el **input** de aquellos que podrían ser impactados, directa o indirectamente, por alguna movilidad.' To the right of the second text is a blue circle with the number '5' inside.

▶ Mire **dentro de la organización** antes de comenzar cualquier cobertura externa.

▶ Arme el **cuadro de reemplazos**, con el **input** de aquellos que podrían ser impactados, directa o indirectamente, por alguna movilidad.

Fase VI > Retenga a su gente más valiosa, buscando que, los que aún no lo son, lo sean; y que los que agregan valor, encuentren motivos para quedarse...

Con todo el trabajo realizado hasta ahora, seguramente usted no querrá perder a aquellos que ha venido conociendo y rankearon alto en el reporte de potencial, pero seguro tampoco querrá perder a esos colaboradores que ya han demostrado liderazgo en algún proyecto y ahora podrían estar un poco ‘desmotivados’, en posiciones de mando medio. Si usted es el CEO, pídale a RH que le presente alguna matriz que incluya dos criterios: el **valor de su gente** y la posibilidad de que deje la compañía. Asignándole un criterio (alto, medio, bajo) a ambas coordenadas, podrá visualizar una grilla interesante para la toma de decisiones sobre intervenciones tempranas.

Cabe destacar acá que usted siempre tendrá dos tipos de personas en su organización, las que están **satisfechas**, y valoran factores tales como el sueldo, el horario de oficina, los beneficios de salud, la seguridad en el trabajo y las vacaciones (las cuales son importantes, pero tienen poco impacto en la productividad o la performance) y otras que están **comprometidas**, que valoran lo que perciben que pueden crecer, el desafío por lograr algo más, las oportunidades en el exterior la capacitación, que se les reconozca la innovación o la exposición en proyectos. El **orgullo** por decir que trabajan allí puede estar en los dos, pero no me refiero a eso. En definitiva, los empleados que tienen una clara visión de lo que podrían esperar con su desarrollo y progreso, tienden a quedarse en las organizaciones.

SE ANIMA?...

* ... a pensar: *¿a quién estaría dispuesto a perder?* (pensar a quién querría conservar ya lo debe de haber hecho...)

RESUMEN Fase 6

- ▶ Mantenga en su mente una **matriz** actualizada del tipo [**valor de la persona** ***probabilidad de abandono**]. Tome decisiones , o influya a quien lo haga, de ser necesario.
- ▶ Retenga en forma distintiva a aquellos que sólo están **satisfechos** de aquellos que están **comprometidos**.

6



“Fácil de decir, difícil de hacer, pero debe ser hecho” decía Alberto Levy.

Promover a la gente desde adentro envía un mensaje motivador a la organización, la cual continuamente busca, traduce y decodifica señales, con la intención profunda de convertirlas en mensajes de valor, que digan algo así como: *“mire, haciendo las cosas bien (respetando **valores comunes** y comportamientos aceptados) y persiguiendo (aunque no todo el tiempo los alcance) los **resultados** con determinación (en término de performance), usted mismo comienza a construir su propio mapa de carrera. Ya lo conocemos, hemos acordado qué y para qué tiene potencial y, apenas surjan opciones, trabajaremos con su perfil para que su desarrollo profesional no se detenga”*

Es en este proceso donde HR se posiciona como *business partner* y alienta / capacita a la línea para que actúen como *talent leaders*.

Si usted es de Recursos vez que empieza esto, no se debería escuchar, a partir de programa, tal cosa como *iba mi performance y ahora hicieron una evaluación de pero hace mucho que no la “antes sabías dónde estabas, tenías y sabías que, tarde o internamente por una posición; afuera y, encima, ganan más”*.

Por esto mismo, mantenga del programa con reportes cambios, evaluaciones de (cada 6 meses, si esto le es objetivos, campañas de ingresos, promociones, desayunos con el Presidente y todo lo que se le ocurra que vaya sellando y grabando a fuego el compromiso con el programa. No se olvide de ‘linkear’ dichas intervenciones con este proyecto.

Aún así, empiece de a poco. Posicione el proyecto en su mente, per despléguelo en fases, no se presione. Es un elefante grande como para pasarlo sin romper algo...

Vaya priorizando, vaya paso por paso, empiece por lo que agrega más valor o por lo que tenga más necesidad (o facilidad de implementación si prefiere) pero sepa que debe estar todo **interconectado**;



Humanos, sepa que una puede volver atrás. No la implementación del *“antes me decían cómo no”, o “alguna vez me perfil de competencias, vuelven a hacer” o potencial para qué temprano, competirías ahora ingresan todos de*

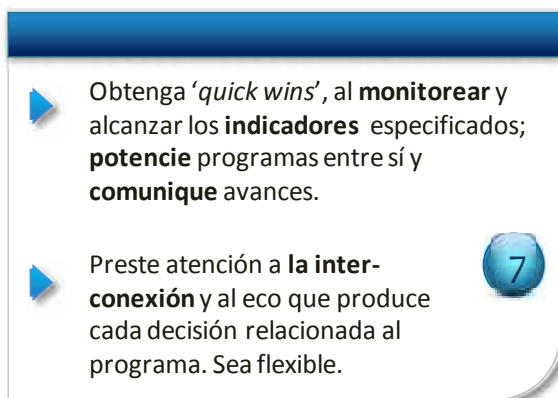
encendido el espíritu trimestrales de desempeño parciales posible), fijación de comunicación sobre

no es sólo un cambio de modelo lo que está proponiendo, sino todo un **modelo de administración efectiva del talento** que impactará definitivamente en los resultados de su organización. Recuerde un principio básico de manejo del cambio: “todos ayudaron a estar donde hoy están, el status quo lo armaron entre todos”. Entienda por lo tanto, que lo que planee introducir generará alguna especie de caos, por llamarlo de alguna manera. Planee sistemáticamente y vaya asimilando conocimiento mientras camina: aunque el plan no supere el primer momento de verdad, de todas maneras se encontrará más preparado para liderar el desconcierto y la duda.

SE ANIMA?...

- * ... a realizar workshops de **manejo del cambio** para sus senior leaders hasta su línea media, de manera de predisponerlos activamente en el proyecto y hacer que emerjan creencias y diversos bloqueos que más vale sean descubiertos en etapas tempranas del proyecto?
- *... a entrenar a sus mandos medios como **coaches**? [en verdad, o actúan de esa manera o esto no funcionará].
- *... a pedirle a Recursos Humanos que ate este proceso a ‘recompensa y reconocimiento’ y a ‘capacitación’ y a ‘inducción’ y a.. () y le prepare una propuesta? No agregue procesos que trabajen autónomamente, por más buenos que sean, sin potenciar al resto!

RESUMEN Fase 7



Obtenga ‘quick wins’, al **monitorear** y alcanzar los **indicadores** especificados; **potencie** programas entre sí y **comunique** avances.

Preste atención a la **inter-conexión** y al eco que produce cada decisión relacionada al programa. Sea flexible.

7



Fase VIII > Haga Seguimiento y un Análisis de Indicadores

Mida la movilidad de la gente, la posiciones cubiertas con gente en el cuadro de sucesión, la capacitación que se le brinda a aquellos que están en el programa, la rotación, el dinero invertido, el clima organizacional antes y después y, en general, toda métrica que tenga eco en la estrategia corporativa. Tendrá que hacer ajustes, hágalos, con la actitud correcta. No hay muchas mejores prácticas al respecto en

este tema y usted estará ayudando a crearlas.

Bríndeles, por sobre todo, oportunidades de aprendizaje a los que haya considerado de alto valor, en forma de proyectos, mentoring, coaching, educación externa, rotación de puestos o participación esporádica en reuniones de nivel superior. Eso, definitivamente, retiene.

RESUMEN Fase 8

- ▶ Aprenda de su proceso. Convierta este programa (de cambio, en definitiva) en una **mejor práctica** corporativa.
- ▶ Pídale feedback a **sus colaboradores** (a los empleados) para mejorar el proceso. Ellos son sus verdaderos Clientes. Involúcrelos siempre que pueda.

8

Resumen

Usted debe ser el creador de sus mejores prácticas, por eso, adopte y adapte estas Fases sólo como un disparador de ideas, a partir de la experiencia real de alguien que ya lo hizo (y lo volvería a hacer!) . Debería implementar el proceso sabiendo de antemano cómo impactará en los objetivos del negocio: no mida aquello que poco valor agrega (cantidad de evaluaciones realizadas, por ejemplo) pero sí mida el impacto que tendría en la atención al cliente.

Focalícese en lo más prioritario y empiece de a poco. El éxito de este programa dependerá, en gran medida, de qué tan bien usted es capaz de explicar de qué se trata todo este proceso y de cómo lo traduce a actividades concretas y resultados. Refuerce que todo comienza y termina con la gente: la tecnología, las políticas, los procedimientos y las operaciones, son ejecutadas por gente que las diseña, entiende y aplica (o no); el compromiso se logra de una persona a la vez.

Y para los “SE ANIMA?” tenemos propuestas, si usted tiene el deseo y la voluntad política de hacerlo. Sabemos cómo se debería hacer, así como qué disparadores usar para renovar la autoconfianza de la gente, y ayudarlos a volver a creer en un proyecto de carrera, pero en su compañía, no en otra.

Poner en práctica lo mencionado anteriormente ha funcionado con éxito en otras compañías; cada una de ellas puso en práctica algunos (o todos) los conceptos de las Fases. Si las utiliza como guía usted también, muy probablemente logre incrementar el nivel de performance de su gente, y alcanzar así sus objetivos.

Algo es seguro: AHORA ES CUANDO MAS NECESITA A SU GENTE, ¿O NO?

ANEXO: 18 acciones para 9 fases

1. Entienda el **Propósito** real del programa y encuentre sus propios **Motivos** antes de pasar a la acción.
2. Visualice *a priori* los **resultados** que quiere lograr
3. Asegúrese de que la **estrategia** ha sido compartida con los gerentes y transmitida a sus equipos.
4. Venda el Programa de Talento como un tema de **negocios**, no de Recursos Humanos.
5. Identifique las **posiciones clave de hoy** y pronostique las **futuras**.
6. Integre al **management team** en este trabajo; será tiempo bien invertido.
7. Conozca a su gente, tanto formal (con **herramientas psicométricas y proyectivas**) como informalmente (conversaciones).
8. Cumpla con la **devolución** de cualquier herramienta que hubiera usado y pudiera servirle a su gente para reafirmar sus fortalezas (y planear sus áreas de mejora).
9. Compare las **habilidades y conocimientos** específicos de su gente con el **valor** que ellas aportan a la organización.
10. Haga un **seguimiento** de las personas que haya promovido o haya expuesto en proyectos especiales.
11. Arme el **cuadro de reemplazos**, con el **input** de aquellos que podrían ser impactados, directa o indirectamente, por alguna movilidad.
12. Mire **dentro de la organización** antes de comenzar cualquier cobertura externa.
13. Mantenga en su mente una **matriz** actualizada del tipo [**valor de la persona** ***probabilidad de abandono**]. Tome decisiones, o influya a quien lo haga, de ser necesario.
14. Retenga en forma distintiva a aquellos que sólo están **satisfechos** de aquellos que están **comprometidos**.
15. Obtenga '*quick wins*', al **monitorear** y alcanzar los **indicadores** especificados; **potencie** programas y **comunique** avances.
16. Preste atención a la **interconexión** y al eco que produce cada **decisión** relacionada al programa. Sea flexible.
17. Aprenda de su proceso. Convierta este programa (de cambio, en definitiva) en una **mejor práctica** corporativa.
18. Pídale feedback a **sus colaboradores** (a los empleados) para mejorar el proceso. Ellos son sus verdaderos Clientes. Involúcrelos siempre que pueda.

Sobre el Autor

Lic. Alejandro Delobelle

El Lic Alejandro Delobelle es facilitador, consultor y conferencista.

Su misión principal es la de contribuir con las personas y las organizaciones a que logren sus objetivos, a través de un uso más consciente y activo de sus recursos internos, prácticas y modelos. Su foco principal y áreas de estudio continuo abarcan temáticas interconectadas de liderazgo, equipos, efectividad personal, motivación, cambio, coaching y venta de soluciones, en donde ha desarrollado modelos personales de efectividad y los ha compartido y brindado a más de mil personas en la actualidad.

Más de 15 años de experiencia gerencial y regional, en compañías multinacionales tales como Hewlett Packard, Gillette, SmithKline Beecham, AGA Linde Healthcare y Gas Natural lo han preparado para compartir experiencias y adaptarlas a nuevos contextos y negocios.

A dictado y diseñado cursos para empresas como Coca Cola, Unilever, Allianz, Chevron, Cargill, Prudential, Weatherford, Fresenius o Philips, así como ha brindado conferencias locales e internacionales, en países como Bolivia y Costa Rica. Es Instructor Certificado Achieve Global y forma parte del staff de profesores de ADEN Business School, desde donde dicta seminarios para empresas de Centroamérica y Caribe.

Contribuye continuamente con el diseño de whitepapers, con el objetivo de acelerar el cambio hacia comunidades y organizaciones más positivas, optimistas y eficientes.

Es Licenciado en Administración de Empresas y Analista de Sistemas, títulos obtenidos en la Universidad de Belgrano. Sus especializaciones y postgrados ejecutivos relacionados a Recursos Humanos han sido realizados en Cambridge University, NorthWestern/Kellog (USA) y el IAE (Argentina).

Contacto

Email: alejandro@ezensitive.com / dhriobs@hotmail.com.ar

Celular: (54911) 6356 2388

www.ezensitive.com

Skype: alejandro.gaston.delobelle

