

Módulo 1. Gestión del capital humano en el siglo XXI

Este apartado hará foco en la gestión de recursos humanos en el siglo XXI, en comprender cómo las políticas y prácticas del área se fueron transformando para dar respuesta a los cambios del contexto del mercado laboral. Hoy, gestionar el talento organizacional se vuelve un factor clave para mantenerse competitivo en un mundo VICA.

Unidad 1.1 Contexto

En la actualidad, las organizaciones y las personas nos encontramos frente al desafío de vivir en un mundo VICA, (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo). Este término surge a partir de los postulados del sociólogo Zigmunt Bauman (1999) quién presentó los conceptos de modernidad, sociedad y amor líquido.

Esta sigla nos permite clasificar el entorno en que estamos inmersos y nos atraviesa. El concepto de mundo volátil hace referencia al devenir de cambios en forma constante, en el cual existe una multiplicidad de fuerzas y variables interconectadas que, una vez que pensamos que nos acomodamos, nos vuelven a desestabilizar.

El término incierto nos lleva a reflexionar sobre esta sensación que percibimos de vivir en un caos permanente debido a la incertidumbre de no saber cómo van a resultar las cosas.

En referencia a lo complejo, el exceso de información, la multidimensionalidad de los problemas y la inmensidad de soluciones posibles nos requiere mayor creatividad y flexibilidad para sobrevivir.

Con respecto a lo ambiguo, está producido por la suma de las variables anteriores: la volatilidad, la incertidumbre y lo complejo, lo que provoca que haya

poca claridad en las relaciones de las variables y distorsión de la realidad, lo que genera un estado de confusión entre causas y efectos.

Si tenemos presente esta realidad, las empresas también pueden desarrollar una respuesta a VICA, donde la volatilidad puede reducirse si se tiene una visión de corto, mediano y largo plazo.

La Introspección es la contracara de la incertidumbre, dado que les permite a las empresas serenarse y no actuar en forma reactiva frente a los cambios que surgen en forma inesperada e inclusive, en algunos casos, poder actuar proactivamente.

Las organizaciones comprendieron que el conocimiento pasó de ser un símbolo de poder a convertirse en un *commodity*. Quien requiera información puede recurrir a ella a través de distintos medios. Hoy, acaparar conocimiento no es valorado en la organización, pero sí la capacidad de compartirlo, de utilizar criterio y de tomar decisiones en función de la información disponible. Desarrollar esta habilidad, en respuesta a lo complejo, es clave para seguir operativos.

Finalmente, pero no por ello menos importante, la adaptación, que es una nueva forma de interpretar al mundo que requiere el desarrollo de habilidades como, por ejemplo, la cooperación, flexibilidad, innovación, creatividad, empatía y solidaridad, características claves en el mundo de la agilidad.

Todas estas herramientas que desarrollan las organizaciones también deben desplegarse en otros ámbitos de la sociedad como, por ejemplo, en la educación. Los programas educativos deben actualizarse para que las personas puedan ingresar en las organizaciones más preparadas y con mayor flexibilidad para enfrentar los nuevos desafíos del contexto.

En función de comprender cómo el contexto influye en el marco del mercado de trabajo, el *Institute for the Future* de la Universidad de Phoenix (2016), a través de diversas investigaciones, identifica seis tendencias que reformulan el horizonte del trabajo y definen cuáles serán las habilidades requeridas necesarias para enfrentar este nuevo paradigma.

1. Extrema longevidad → La esperanza de vida se ha incrementado, esto produce un cambio en la naturaleza de las carreras y el aprendizaje.
2. Aumento de las máquinas y sistemas inteligentes → permite que las tareas repetitivas y rutinarias puedan ser realizadas por sistemas, desafiando a los trabajadores a realizar otro tipo de tareas donde puedan agregar valor.
3. Mundo computacional → estamos rodeados de información. Comprender el mundo a través de esta aumenta la posibilidad de poner foco en la administración de datos para alcanzar resultados deseados.

4. Ecología mediática → la nueva tecnología transforma la manera en que nos comunicamos.
5. Superestructuras → este concepto implica la creación de nuevas estructuras que van más allá de los procesos y las formas básicas con que estamos familiarizados. Estas estructuras responden a la era de la colaboración e incorporan nuevas herramientas para trabajar, innovar y liderar.
6. Mundo globalmente conectado → el aumento de la conectividad global pone la diversidad y adaptabilidad en el centro de las operaciones organizacionales.

Las organizaciones funcionan como sistemas donde todo se encuentra interconectado, por lo que estas transformaciones afectan a la organización en su totalidad.

Dada la naturaleza de su gestión, las áreas funcionales más operativas son las que primero se preparan para enfrentar estos cambios, desarrollando habilidades relacionadas con el concepto de agilidad en sus procesos. Ser ágil implica un entendimiento de la situación, “es lo que es y uno tiene que aventurarse” por un lado y por el otro “trabajar inteligentemente” (Jajamovich, 2019, <https://bit.ly/339tQrS>), es decir, agregar más valor con menos trabajo.

El área de capital humano no se encuentra ajeno a estos cambios, por lo que deberá trabajar tanto en sus procesos como en sus metodologías para dar una respuesta rápida a la exigencia del negocio que cada vez pone más foco en la innovación como estrategia imperante. El área de capital humano toca cada aspecto y cada empleado de la organización por lo que su transformación hacia lo ágil puede ser aún más extensa y dificultosa que en otras áreas de la organización.

1.1.1 El área de capital humano.

Así como las organizaciones se transformaron, el área de recursos humanos también lo hizo y lo continúa haciendo. Uno de los cambios está relacionado con su nomenclatura, la cual se fue modificando en pos de reflejar el foco de su gestión: relaciones industriales, dirección de personal, recursos humanos para concluir en capital humano/gestión de talento. Cada una de estas denominaciones representa

la mentalidad de la época y las necesidades de la organización. Por lo tanto, cuando se habla de capital humano, ya se da una idea de la importancia de la gestión del talento en las organizaciones de hoy.

Uno de los objetivos más importantes que cumple el área de capital humano en las empresas es la de procurar y dar soporte al desarrollo de la organización y de las personas. El desarrollo de las capacidades del personal y de la organización es lo que asegura la superación de los obstáculos y la sustentabilidad de las compañías en el tiempo.

El siglo XXI está caracterizado por la convivencia de dos modelos organizacionales: la dirección y el control (modelo tradicional) versus la colaboración (modelo ágil).

En aquellas instituciones donde sigue vigente el paradigma tradicional, nos encontramos con líderes que aún consideran el trabajo como sinónimo de sacrificio, donde la cantidad de horas trabajadas equivalen al compromiso/dedicación y el desarrollo profesional está atado a los logros de crecimiento vertical dentro de la estructura. El trabajo es percibido como único factor de identidad de la persona.

Los modelos basados en la colaboración implican el desarrollo de nuevas habilidades. En su informe el *Institute for the Future* de la Universidad de Phoenix (2016) identifica 10 competencias claves que dan sustento a este modelo:

1. Creación de sentido → desarrollo de pensamiento crítico para la toma de decisiones. Es la principal habilidad que nos diferencia de las máquinas.
2. Inteligencia social → este concepto también es conocido como inteligencia emocional e implica el desarrollo de habilidades como la empatía, autoconciencia, autorregulación, motivación y habilidades sociales. Todo esto nos permite conectar con otros para sentir y estimular reacciones e interacciones deseadas.
3. Pensamiento novedoso y adaptativo → capacidad para pensar y encontrar soluciones y respuestas más allá de lo estándar o lo establecido. Es saber leer el contexto y dar respuesta en función de la situación planteada.
4. Competencia intercultural → es la habilidad de operar en diferentes espacios culturales y de entender a la diversidad como un factor de innovación (la combinación de distintas edades, habilidades, formas de trabajo y pensar son factores claves para lograrla).

5. Pensamiento computacional → la cantidad de información que hay disponible crece en forma exponencial, esto requiere del desarrollo de esta habilidad para dar sentido a la información.
6. Nueva alfabetización mediática → la habilidad de evaluar críticamente y desarrollar contenido utilizando nuevas formas de comunicación inclusive como herramienta de persuasión.
7. Transdisciplinariedad → los trabajadores más valorados por las organizaciones serán aquellos que puedan desarrollar la habilidad de ser especialistas en un campo de acción pero que tengan la versatilidad de poder conversar en el lenguaje de una amplia gama de disciplinas.

Adicionalmente, este modelo requiere, por parte de los empleados, un sentido de curiosidad y la voluntad de seguir aprendiendo más allá de la educación formal. Por ende, deberán desarrollar lo siguiente:

8. Mentalidad de diseño → es la capacidad de representar y desarrollar tareas y procesos de trabajo para obtener los resultados deseados. Es decir, los trabajadores deberán convertirse en expertos en reconocer el tipo de pensamiento necesario para las diversas tareas, con el entendimiento suficiente para hacer ajustes en sus entornos de trabajo para mejorar su idoneidad para realizar las tareas.
9. Gestión cognitiva → discriminar y filtrar información a través de distintas herramientas y técnicas. Un mundo rico en flujo de información en múltiples formatos y desde múltiples dispositivos pone de manifiesto el problema de la sobrecarga de información, por consiguiente, los trabajadores y las organizaciones podrán convertir este recurso en una ventaja competitiva si pueden aprender a filtrar y enfocarse en lo que es realmente importante.
10. Colaboración virtual → las tecnologías facilitan la conexión de equipos que pueden trabajar en forma remota y, así, compartir ideas y proyectos a pesar de la distancia física. Liderar en este tipo de contexto tiene el desafío de desarrollar estrategias que permitan comprometer y motivar a los trabajadores que pueden estar situados en distintos lugares del planeta.

Estas transformaciones hacen que los trabajadores hoy tengan la opción de elegir en qué tipo de organización se quieren desempeñar, y lo harán en función de los siguientes atributos: desafíos, aprendizaje, desarrollo, gestión de mi tiempo, autonomía y clima / equipo.

1.1.2 Nuevo paradigma de trabajo: Experiencia Empleado (EX)

Richard Branson afirma: “Los clientes no son lo primero, lo primero son tus empleados. Si cuidas de tus empleados, ellos cuidaran de tus clientes” (citado en Facey, 2020, <https://bit.ly/3cKsf09>).

De esta manera, el paradigma del siglo XXI presenta una nueva relación entre los trabajadores y la organización lo que se visualiza en el cambio del concepto “empleados”. En la actualidad, nos referimos a las personas que se desempeñan en una organización como socios, miembros, *partners* o colaboradores.

Otro cambio importante para el área de capital humano es el foco de la organización. Ya no sólo se da importancia a la experiencia del cliente sino que tan importante como ésta es la experiencia empleado (en adelante EX).

Héctor Suarez, director de Grupo BLC (experiencia empleado, fundación personas y empresas) define la EX como:

La suma de las percepciones (positivas o negativas) que los empleados tienen sobre sus interacciones con la organización en la que trabajan. Las mismas delimitan cómo las personas se sienten y cuánto esfuerzo adicional están dispuestos a dedicar en su trabajo. Esto determina la eficacia de las compañías a la hora de atraer, contratar y retener a las personas. (Grupo BLC, 2017, <https://bit.ly/3aJpwCj>).

De acuerdo con un estudio realizado por IESE *Business School* y Meta 4 (2018), acompañar esta nueva mirada conlleva la transformación de la función del área de capital humano, que no sólo debe ser administrador de recursos sino responsable de implementar una cultura emocional y creativa, que fomente el liderazgo digital.

Una buena estrategia de EX se apoya en 3 pilares:

- ✓ Transformación de la función de capital humano.
- ✓ Fomentar la cultura y la creatividad entre empleados.
- ✓ Incrementar el liderazgo.

Cuando nos referimos a transformar la función de capital humano lo que implica es localizar, ubicar y reubicar las habilidades de los empleados al ritmo del negocio. La pregunta natural que surge es ¿cómo logramos conocer al colaborador para ser efectivo en la gestión? La respuesta es estando cerca, entendiendo con qué

talento disponemos y para qué y en consecuencia desarrollando sus colaboradores para el éxito de la organización.

El área de capital humano, a través de la tecnología, puede personalizar alguno de sus procesos como, por ejemplo, la selección, inducción, diseño de incentivos e inclusive planes de carrera que le permiten tener mayor conocimiento de los colaboradores que integran la organización.

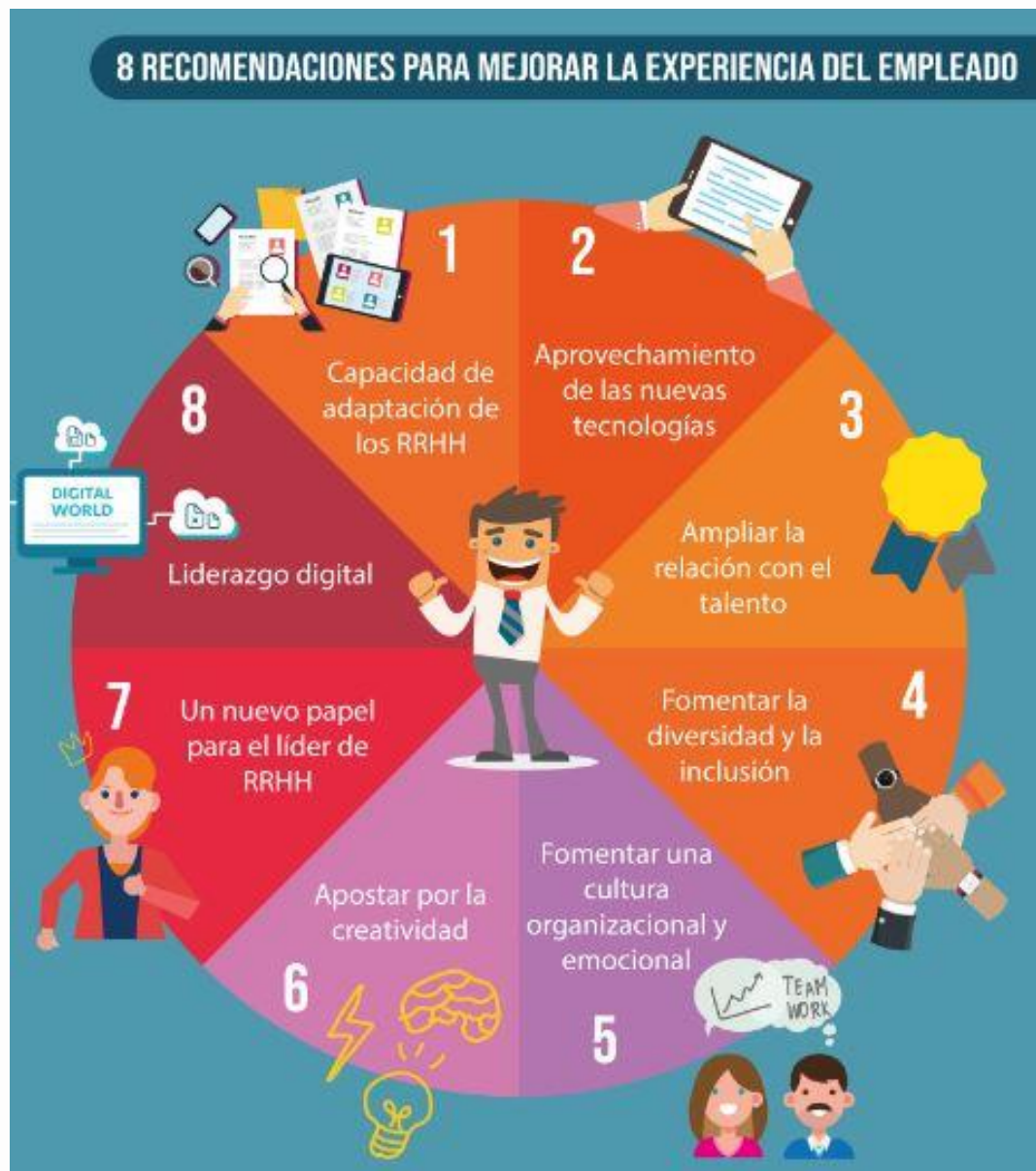
Tan importante como tener una buena gestión del departamento del capital humano es contar con una cultura que priorice lo emocional, es decir, generar un entorno de trabajo en el cual los colaboradores tengan suficiente seguridad y libertad para actuar. Una cultura en la que no se castigue el error, sino que sea tomado como una práctica de aprendizaje que invite a proponer ideas y asumir riesgos.

Todo esto será posible si se lo acompaña con una reinención de la figura del líder de capital humano. Su rol debe ampliarse, en palabras de David Ulrich (2006), convertirse en adalid de los empleados, una persona con capacidad de escucha, de estar atento a las necesidades de la organización y de los colaboradores y de acompañar a estos últimos en el desarrollo de su carrera con la finalidad de aumentar el compromiso y la motivación que impacta en la retención de los colaboradores.

Estas estrategias se acompañan del avance tecnológico, que permite al área contar con herramientas que facilitan trabajar en la gestión del talento con una mirada holística, lo que otorga mayor participación a los empleados en el reconocimiento, identificación y desarrollo de las personas talentosas y que brinda oportunidades que van más allá de los límites estrictos de la organización a la que pertenecen.

Como resultado de su investigación, IESE y Meta 4 (2018) recomiendan las siguientes acciones para mejorar la experiencia del empleado.

Figura 1: Recomendaciones para mejorar la experiencia del empleado



Fuente: IESE y Meta 4, 2018, <https://bit.ly/2IDo4pi>

1. Función desarrollo

Dentro del área de capital humano, la función que administra las prácticas relativas a la gestión del talento se denomina “desarrollo”. En función del tamaño de la organización, los procesos pueden ser coordinados, administrados y garantizados por una subárea dentro del departamento de capital humano o, en otros casos, pueden llevarse adelante en forma intuitiva por

los responsables/jefes de las personas dentro de la organización que intentan hacer lo mejor que pueden para mantener a aquellas personas que consideran importantes para el equipo.

Lo importante es que, independientemente de quién lo realice, las actividades que se desarrollen sean consideradas estratégicas dentro de la organización, que los colaboradores del área de capital humano acompañen a los responsables a ejecutar los procesos a conciencia y que la información obtenida de dichos procesos tenga una finalidad, es decir que se gestionen los resultados agregando valor a la organización y a los colaboradores (y que no sean simplemente un *check* dentro de una lista de actividades).

Algunos de los procesos que lleva adelante el área de desarrollo para gestionar el talento son los siguientes:

- ✓ Gestión del desempeño (evaluación de desempeño e identificación del potencial);
- ✓ *People Review* (planes de sucesión y de carrera);
- ✓ Gestión del clima;
- ✓ Programas de diversidad.

Si los colaboradores son el activo más importante de la organización y lo que les otorga la ventaja competitiva, una organización exitosa estará determinada por su habilidad para atraer, seleccionar, motivar, desarrollar y retener el talento.

1.1. ¿Qué es el talento?

La definición de talento se ha ido modificando con el correr del tiempo, por ello, existen varias nociones y posturas que hacen referencia a este concepto.

Es habitual, cuando se piensa en talento, que se asocie inmediatamente con el potencial de la persona. En función de la perspectiva que se tome se puede considerar talento como sinónimo de potencial o talento como germen de potencial (es decir si el primero no se encuentra en la base, difícilmente el segundo se desarrolle).

Algunas definiciones del concepto son las siguientes:

- ✓ Talento es: "...la suma de las capacidades de la persona: sus dotes intrínsecos, sus habilidades, su conocimiento, su experiencia, su inteligencia, su juicio, su actitud, su carácter, su impulso. También incluye su capacidad de aprender y de crecer." (Michael en Meroedes, 2016, <https://bit.ly/38HmHjK>).

- ✓ “La gestión del talento es una actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios de la empresa, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diversos niveles de la organización.” (Hatun citado en Bravo, 2015, <https://bit.ly/2TEoq53>).
- ✓ “El potencial es la amalgama perfecta entre las capacidades actuales de las personas y los posibles roles futuros, teniendo en cuenta la capacidad a largo plazo de la persona para el crecimiento personal y sus posibles desvíos potenciales.” (Hay Group, 2008, <https://bit.ly/2vUO4tp>).
- ✓ “El potencial está constituido por un conjunto de capacidades físicas, intelectuales y psíquicas que un individuo podrá desarrollar a través de sus experiencias y de su formación. Se trata de un conjunto de atributos que le permitirán a la persona adquirir y madurar competencias laborales.” (Puente, 2003).

Existen diversos factores que facilitan o limitan el potencial de las personas, algunos de ellos están relacionados con el entorno como, por ejemplo, su historia personal, el contexto sociocultural, los procesos de aprendizaje formal, entre otros. Otro factor crítico es su nivel de autoestima: condición indispensable para la movilidad profesional y evolución. Un individuo podrá desplegar su potencial a partir de una imagen positiva y realista de sí mismo. Solamente si conoce cuáles son sus capacidades y confía en ellas podrá contribuir al negocio.

Dentro de la organización, los responsables de facilitar el desarrollo del talento son los jefes quienes, a través de su actuar, permiten que los profesionales liberen el talento obteniendo resultados superiores, o limiten sus capacidades debido a sus propios temores (dejar de ser imprescindibles, pérdida de poder, miedo al cambio, entre otros) lo que impide el desarrollo del talento en lugar de impulsarlo.

Existen dos enfoques sobre la gestión del talento, que impulsarán diferentes acciones organizacionales para desarrollarlo.

Enfoque inclusivo: se considera que todas las personas cuentan con talento. Por lo tanto, la gestión del talento es equivalente a la gestión de recursos humanos. Las empresas están conformadas por colaboradores con distintos talentos, en palabras de Pilar Jericó, “todos tenemos talento, pero no todos tenemos talento para todo” (2015, <https://bit.ly/3cJScgq>).

La habilidad de los líderes es reconocer estos talentos y desarrollarlos, lo que, como resultado, generará un mayor compromiso organizacional, una mayor productividad y, sobre todo, trascendencia a la organización.

Las empresas necesitan contar con distintos tipos de talento:

1. Los altos potenciales son quienes habitualmente otorgarán una mirada innovadora y se lanzarán hacia nuevos desafíos.

2. Los colaboradores medios son quienes actuarán como bisagra en la organización, acompañarán el desarrollo de los altos potenciales y brindarán tranquilidad a las capas inferiores.

De la interacción entre estos dos, la empresa puede potenciar sus capacidades.

El talento atrae talento y permite, también, desarrollarlo desafiando a aquellos no tan destacados a trabajar en equipo con aquellos que gestionan brindando un poco más.

Enfoque exclusivo: es cuando se vincula al talento con los altos potenciales. Desde esta perspectiva, solo se pone el foco en un grupo de personas, las cuales gozarán de beneficios especiales relacionados con la compensación, la capacitación y las posibilidades de desarrollo. Entonces, se optimizarán los recursos organizacionales en pos del desarrollo de aquellos que ejecutan o ejecutarán roles claves en el negocio.

En las organizaciones tan solo el 10 % de su población es alto potencial.
Demasiadas estrellas pueden llevar a un colapso organizacional.

Sin importar qué definición se utilice, está comprobado que aquellas empresas que gestionan el talento organizacional y que potencian el crecimiento de sus colaboradores y no de sus individualidades, se convierten en empresas sustentables por contar con una ventaja competitiva inigualable: su personal.

Unidad 1.2 La gestión del talento

La gestión organizacional del talento es todo aquello que una organización realiza para asegurarse de tener a las personas adecuadas, en el momento adecuado y que ocupen la posición adecuada para llevar adelante su negocio.

El área de gestión del talento colabora diseñando políticas y procesos que buscan **atraer, retener y motivar** al talento necesario, es decir, asegurar que la organización cuente con colaboradores claves que otorguen una contribución diferencial hacia ésta y les dan una ventaja competitiva frente a otros.

Los responsables de gestionar equipos, apoyados por el área de gestión del talento, son los que hacen que esto suceda.

Desde capital humano, se coordinan, diseñan y administran diversos procesos cuya finalidad es gestionar el talento en forma genuina.

1.2.1 Evaluación de desempeño o gestión de performance

Una de las prácticas que nos permite identificar el talento es la evaluación de desempeño.

Este proceso permite, de manera formal o informal, medir el rendimiento de los colaboradores en la organización y tomar decisiones relacionadas con otros procesos de capital humano como ser: definir una compensación, establecer un plan de carrera, pensar en un cuadro de reemplazo, atraer personal, entre otros.

Como se explicó anteriormente, en la organización, conviven dos modelos y esto, también, se ve reflejado en el foco y en la finalidad que tendrá la herramienta de evaluación de desempeño.

En las organizaciones que aún responden a la estructura, a la dirección y al control, las prácticas del talento se alinean al alcance de metas individuales fijadas en función del cumplimiento de un presupuesto o metas definidas estratégicamente por la organización.

La evaluación de desempeño o gestión de *performance* es el proceso que, en forma anual o semestral, y de manera sistemática, nos permite medir el cumplimiento de objetivos y competencias de los colaboradores en el período anterior. *Performance* implica examinar los comportamientos pasados y calificarlos en función de su cumplimiento de acuerdo con una escala previamente definida.

Es importante comprender que el objeto de la evaluación de desempeño es medir la contribución de los colaboradores en cuanto a cumplimiento de resultados y comportamientos esperados para la posición. No es una evaluación del individuo en cuanto a su personalidad, carácter o temperamento. Su finalidad principal es la mejora, que el colaborador pueda comprender que es lo que la organización espera de él y en qué medida está alcanzando dichos objetivos.

Es clave en este proceso la participación del jefe/líder o responsable del área debido a que evaluar el desempeño es un proceso ético y responsable en el cual es esencial el rol del evaluador. Es este último que en forma objetiva debe establecer cuál es la contribución de cada uno de sus colaboradores y brindarles *feedback* constructivo en pos de que su colaborador pueda encauzarse y establecer un plan de mejora y de acción que permita poner en marcha su carrera.

1.2.2 El proceso de evaluación de desempeño

Para implementar el proceso de gestión del desempeño se debe, a priori, definir las siguientes cuestiones que facilitarán pensar el tipo de evaluación a implementar.

1. Alcance → colaboradores que estarán incluidos dentro de la toma de evaluación (ej. dentro o fuera de convenio/ ¿todos los niveles?)
2. ¿Qué medir? → cada compañía definirá qué desea medir. Algunas pueden poner el foco en el cumplimiento de resultados, otras en cómo estos se alcanzan y, algunas otras, en ambas dos: el cumplimiento de los objetivos estratégicos (¿qué?) + la forma en que éstos se llevan adelante (¿cómo? - competencias).

De acuerdo a su uso, se generarán distintos tipos de evaluación que pueden clasificarse como: evaluación de resultados, factores, mixta, 360 grados:

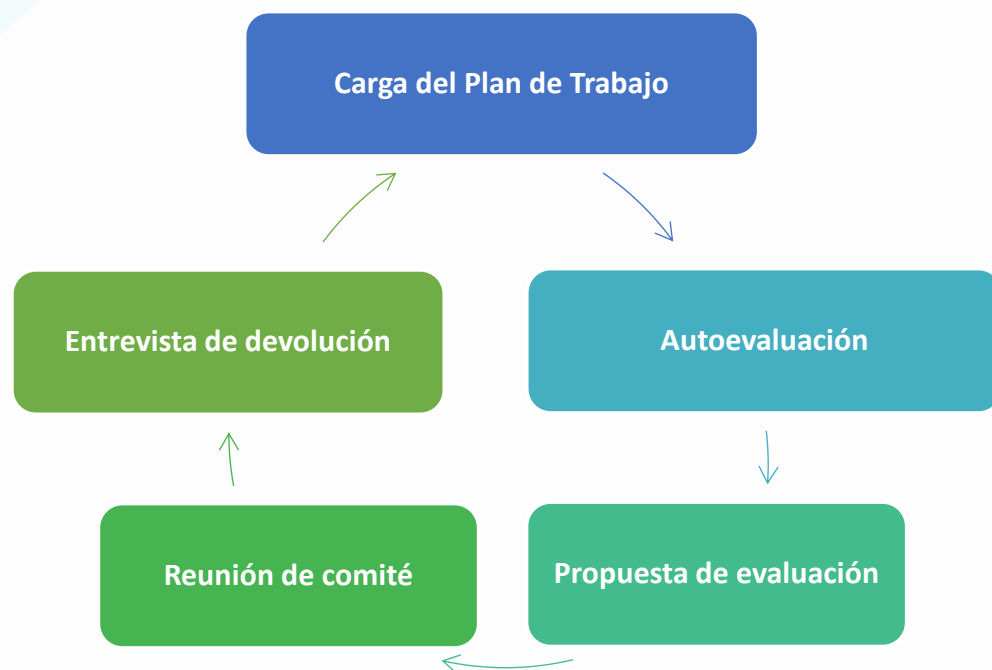
- a. Resultados → evalúa el qué, es decir, el cumplimiento de los objetivos estratégicos. El acrónimo SMART (eSpecíficos, Medibles, Alcanzables, Realistas, limitado en Tiempo) proporciona criterios para guiar en el establecimiento de estos.
- b. Factores → permite la comparación de los comportamientos de la persona versus una serie de parámetros previamente definidos. Habitualmente, estos se relacionan con las competencias de la organización y, en la actualidad, inclusive, se incorporan los valores organizacionales.

- c. **Mixta** → es la combinación de resultados y factores. Es la que se utiliza con mayor frecuencia en las organizaciones.
 - d. **360 grados** → es una evaluación integral que sirve para medir las competencias blandas de los líderes de una organización con una mirada más amplia, ya que se evalúan jefes, pares, colaboradores, clientes y proveedores.
3. **Escala de medición** → permite orientar a los evaluadores y brindar objetividad a la evaluación al establecer a través de la definición de una escala idéntica para todos. Muchas organizaciones utilizan una escala del 1 al 5 donde 1 significa que no alcanza los niveles de contribución esperados por la organización, 3 equivale al cumplimiento de los estándares fijados por la organización y el 5 excede ampliamente lo esperado, es decir, realiza una contribución excepcional a la gestión.
4. **Outputs del proceso** →Cuál será el impacto de los resultados de la evaluación, es decir, qué tipo de decisiones puedo tomar. Algunas preguntas que nos ayudan a definir esto son las siguientes:
- a) ¿Será parte de un salario variable?
 - b) ¿Permitirá diferenciar colaboradores para luego hacer foco de los esfuerzos organizacionales en estos?
 - c) ¿Se establecerán planes de mejora que permitan obtener resultados superiores?
 - d) ¿Identificará necesidades de formación de los colaboradores?

De esta forma, la evaluación de desempeño nos permite, no solo identificar la contribución individual sino que, además, focalizar los esfuerzos de la organización en aquellos que se distinguen.

A continuación, se detallan los pasos de un proceso tradicional de evaluación de desempeño mixta donde se evalúan tanto el qué (objetivos) como el cómo (competencias).

Figura 2: Proceso tradicional de evaluación de desempeño



Fuente: elaboración propia

- i. Carga de plan de trabajo: este paso es de suma importancia porque es el marco de referencia del colaborador. Determina qué es lo que se espera de él en cuanto a cumplimiento de objetivos y la forma en que estos deben ser alcanzados. Es vital que cada persona tenga su plan de trabajo cuando inicia el ejercicio a evaluar, es un trabajo conjunto entre jefe y colaborador donde ambos determinan los objetivos SMART para dicho periodo. Una buena práctica al momento de establecer objetivos es que estos se definan en cascada, es decir que los objetivos del colaborador estén alineados con los de su jefe y estos, a su vez, con los del gerente, etc. (se deben definir de arriba hacia abajo). De esta manera, al estar alineados los objetivos, los colaboradores pueden comprender y visualizar cuál es su contribución a los resultados del negocio.
- ii. Autoevaluación: el colaborador tendrá la posibilidad, muy valiosa para él como para la organización, de autoevaluarse. Para ello, utilizará el mismo formulario de objetivos y competencias y la misma vara de medición que utiliza su jefe. Esto requiere compromiso de la persona con esta etapa, dado que le permitirá no solo pensar en lo que sucedió en el ejercicio evaluado sino también en los próximos

desafíos.

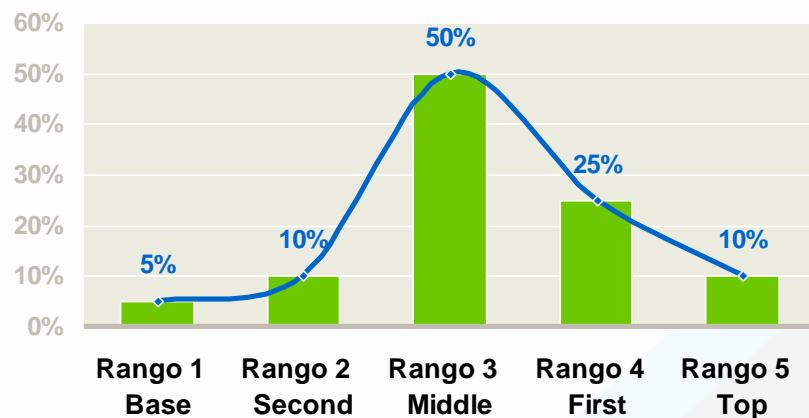
Para el jefe, esta autoevaluación le permitirá construir su entrevista de devolución y comparar su mirada vs la autoevaluación.

- iii. Propuesta de evaluación: con toda la información obtenida, el evaluador califica a sus colaboradores en cuanto al nivel de cumplimiento de objetivos y competencias definidos. Un punto clave es considerar que la evaluación hace referencia al ejercicio y no a la historia profesional del colaborador.
- iv. Reunión de comité: algunas organizaciones llevan adelante reuniones de comité, que tienen por finalidad asegurar la calidad del proceso.

En estos encuentros se reúnen gerentes y directores para compartir las evaluaciones de sus dependientes, comparar sus contribuciones y, de esta forma, realizan una calibración tomando la distribución de la campana de Gauss. Esto permite distinguir a aquellos colaboradores que se encuentran en el nivel de contribución esperado por la compañía, aquellos que la superan y algunos otros que no la alcanzan o que versus otros colaboradores su aporte fue menor en el periodo evaluado.

¿Por qué es importante diferenciar a los colaboradores? Generalmente, los presupuestos de las áreas de capital humano son acotados, por lo tanto, no podemos darles a todos lo mismo. Esta evaluación permite: administrar un salario variable, capacitar a las personas para su función actual o desarrollo futuro, generar aumentos por mérito, asignar nuevas responsabilidades, y tener siempre presente dónde focalizar la inversión.

Figura 3: ejemplo de evaluación con campana gaussiana



Fuente: elaboración propia

- v. Entrevista de devolución: a esta conversación también se la conoce como *feedback* y es el encuentro que tienen el colaborador con su jefe para poder compartir información significativa sobre su desempeño (oportunidades de aprendizaje y de desarrollo).

Este proceso es cíclico por lo que, una vez que el empleado tiene en claro sus fortalezas, áreas de oportunidad y plan de mejora, conversa con su responsable sobre los objetivos para el nuevo período.

Algunas organizaciones en forma conjunta con este proceso evalúan el potencial del personal, es decir, definen la capacidad de crecimiento del colaborador en la organización. Esta información, en algunos casos, se maneja en forma confidencial, por ser ésta una hipótesis de crecimiento que elabora el jefe con las herramientas que tiene (y que puede estar condicionada por sus propios paradigmas y temores) y, en otros casos, se comparte con el colaborador.

Esta metodología, que aún funciona en aquellas empresas más tradicionales, queda obsoleta en un contexto en el cual impera la agilidad y exige otras formas de trabajo, tiempos y resoluciones.

En la actualidad, las prácticas relativas a la gestión del talento están siendo continuamente cuestionadas y revisadas. Muchas organizaciones se están moviendo del sistema tradicional de evaluar una vez al año a que sea un proceso continuo e iterativo.

¿Por qué? Debido a que evaluar una vez al año pierde sentido, resulta poco práctico y no responde a la forma de trabajar actual: diversos proyectos de variable duración que son llevados adelante por distintos líderes y equipos.

Si es tan claro que lo que se necesita en un contexto VICA es cambiar el modelo ¿podemos implementar estos cambios en forma inmediata? La respuesta es no.

Está comprobado que aquellas compañías que intentaron discontinuar la práctica de *feedback* anual sin implementar o poner a disposición otras herramientas para reemplazarlo, generaron un vacío comunicacional ya que los gerentes hicieron foco en otras prioridades olvidando al colaborador y su desarrollo (Cappelli y Tavis, 2018).

Es importante que los cambios y las transformaciones sean graduales y estén conducidas por el área de capital humano, tanto para su implementación, para acompañar el uso o para capacitar sobre los beneficios que esta nueva forma de hacer las cosas trae aparejados.

Entender las necesidades del propio negocio y no seguir modas es imprescindible para no generar acciones que llevan tiempo y recursos y que van en contra de los factores culturales de dicha organización. Por querer mantenernos ágiles, podemos caer en la trampa de pensar que estamos brindando una solución

cuando, en realidad, no todas las prácticas son válidas para todas las compañías en el mismo momento.

Algunos de los cambios que se están implementando son los siguientes:

Figura 4: Nuevas tendencias en evaluación de desempeño



Fuente: Arrizabalaga, 2019, <https://bit.ly/3cPnbYD>

- ✓ Rol Coach-Mentor: muchas de las organizaciones que adoptan efectivamente las prácticas ágiles del talento invierten en afilar a sus líderes en habilidades de *coaching*.

Peter Cappelli y Anna Travis en su artículo *HR goes agile* (2018) presentan el caso de la compañía P&G que definió simplificar su sistema de gestión de *performance*, al separar la evaluación de desempeño de las conversaciones de desarrollo, al eliminar las sesiones de calibración y al dedicar tiempo al crecimiento de sus colaboradores. La empresa manifiesta que entrenar a los supervisores para que dejaran de juzgar a sus colaboradores para “coachearlos” fue todo un desafío. Por ello, la compañía decidió invertir en entrenar a los líderes en los siguientes temas:

1. Cómo establecer prioridades y metas.
2. Cómo brindar *feedback* sobre la contribución.
3. Cómo alinear las aspiraciones de carrera de los colaboradores con las necesidades del negocio y los planes de capacitación y desarrollo.

- ✓ Responsabilidad compartida: el foco tradicional estaba puesto en el individuo. El nuevo modelo propone una forma de trabajo distinta, por proyectos, en equipo con tiempos variables y líderes diversos. En este paradigma el *feedback* de pares se hace esencial para corregir acciones y el desarrollo de un colaborador en un ambiente ágil, nadie mejor que el equipo conoce lo que se espera de él. En este sentido, hoy, el *feedback* es multidimensional, de arriba hacia abajo, de pares, de colaboradores a supervisores, etc.

En algunas compañías a esta etapa del proceso de gestión de *performance* que simulan una evaluación 360 se los denomina:

- i. Upward Feedback: esta práctica les permite a los colaboradores emitir su evaluación en referencia a su jefe en función de una serie de parámetros asociados a su rol de líder. (Como, por ejemplo: establecer objetivos, brindar retroalimentación, asignar responsabilidades, desarrollar el equipo, entre otros). Esta evaluación suele ser de carácter confidencial y solo tiene acceso a ella el gerente y el área de capital humano, quienes utilizan esta información como un instrumento más a la hora de evaluar.
- ii. Cientes – proveedores: este término refiere a todas aquellas personas que interactúan con el colaborador a evaluar. Habitualmente, estos evaluadores se focalizan en actitudes relacionadas con el servicio, por ejemplo, tiempo de respuesta, profesionalismo, actitud de servicio, entre otras. Un cliente proveedor puede ser, por ejemplo, para el área de capital humano, cualquier de las áreas a las que presta servicios, por ejemplo, el área de IT quienes dan soporte a los sistemas, el área de comunicación, seguridad o calidad, entre otras.

La tecnología ayuda a que toda la información pueda ser procesada y esté disponible de forma más sencilla a través del diseño de Apps. Un ejemplo es la herramienta *StarMeUp*, una aplicación de reconocimiento de pares desarrollada por la compañía Globant.

StarMeUp es una plataforma colaborativa desarrollada para ayudar a las organizaciones a fortalecer su cultura corporativa utilizando técnicas de juego y aprovechando el uso de grandes volúmenes de datos para fidelizar a los empleados y fomentar una mentalidad de equipo positiva, al mismo tiempo que aporta información clave sobre la satisfacción de los empleados y el talento oculto. (Gaviglio, 2017, <https://bit.ly/2Q5mY9U>).

Una de las organizaciones pioneras y que utiliza esta herramienta a lo largo de las distintas filiales en el mundo con resultados extraordinarios es el grupo Santander.

Fuente: Caso Grupo Santander

StarMeUP

GRUPO SANTANDER Y STARMEUP EN NÚMEROS



Fuente: *StarMe up*, 2017, <https://bit.ly/2lyjuZp>

Esta imagen nos deja ver, no solo la aceptación de las nuevas generaciones en cuanto a dar *feedback* espontáneo sino también que no hay fronteras, un tema fundamental en la actualidad, ya que los equipos son virtuales y están constituidos por personas de distintas culturas que participan activamente en el reconocer.

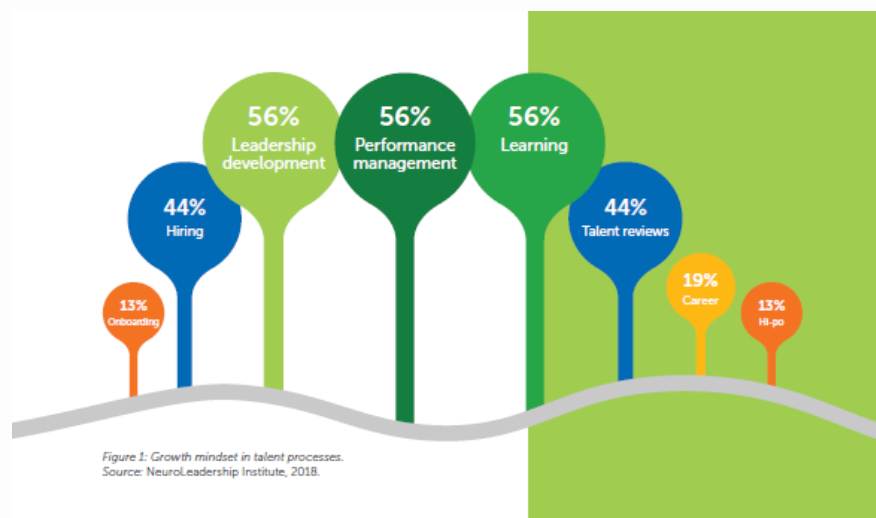
Existen diversas investigaciones que sostienen que la transformación de las herramientas de evaluación es necesaria pero, para que sean posibles, se deben desarrollar nuevas habilidades. El Instituto de Neuroliderazgo (2019), afirma que, para que esta transformación sea posible, es importante tener un acercamiento al proceso con “mente de crecimiento” (*growth mindset*) a partir de 5 principios:

- ✓ Cambia el propósito del sistema de gestión del desempeño: el foco está en el desarrollo → el nuevo paradigma utiliza la mirada de lo pasado para impulsar el desarrollo y el futuro (*Performance Development*), lo que fortalece el compromiso.

- ✓ Las personas como protagonistas → mientras que en el paradigma anterior las personas eran pasivas y se sentían sometidas a un proceso evaluador, en los formatos nuevos son los protagonistas.
- ✓ Enfoque en red → en los nuevos procesos, el abordaje es más colaborativo. Todos pueden evaluar. La voz de los pares y de los colaboradores adquiere un nuevo peso. Adicionalmente, la evaluación permite hacer foco en el desempeño de los equipos (proyectos y roles vs. estructuras y posiciones).
- ✓ Simple → la simplicidad de los procesos. Obviamente, la tecnología es la nueva aliada en la simplificación de los procesos. La digitalización del proceso de evaluación del desempeño simplifica y elimina burocracia.
- ✓ *Feedback* constante; reconocimiento oportuno → el nuevo paradigma abandona los procesos formales anuales, con revisiones semestrales y propone el *feedback* constante, el reconocimiento oportuno, multidireccional y transparente para fortalecer los vínculos, orientarse a la mejora constante y al desarrollo. El reconocimiento deja de ser *Top-Down*, es decir, de arriba hacia abajo para incluir a pares, clientes-proveedores, subordinados entre otros.

El estudio y análisis de aquellas organizaciones que aplican estos principios dejan ver que aproximadamente el 90 % de los rediseños experimentan una mejora en el compromiso del empleado. Cambiar el propósito y sentido del sistema de gestión de desempeño afecta a otras áreas y procesos de la organización como muestra la imagen a continuación.

Figura 5: Sistema de gestión de una organización



Fuente: NeuroLeadership Institute, 2019, <https://bit.ly/2IDNbbj>

De igual manera, el estudio Gardner, realizó una encuesta y, a partir del análisis de los resultados, postula tres estrategias para llevar adelante un sistema eficaz de gestión de *performance* que responda al mundo de la agilidad.

1. Que se convierta en un indicador de negocio → “customizar” el proceso.
2. Que el empleado se apropie de la herramienta → comprometer a los colaboradores como dueños, no como consumidores.
3. Que esté centrado en el trabajo → traducir objetivos grupales en objetivos individuales para favorecer el trabajo colaborativo.

Llevar adelante estas estrategias dará como resultado:

- El aumento en el rendimiento de los colaboradores (+24 %).
- El aumento en las percepciones de equidad y precisión (+50 %).
- El aumento del compromiso (+14 %).

Independientemente de cómo se realice, el proceso de evaluación de desempeño arroja información valiosa para otros procesos del capital humano, por ejemplo, para el proceso denominado *People Review*.

1.2.3 El proceso de People Review

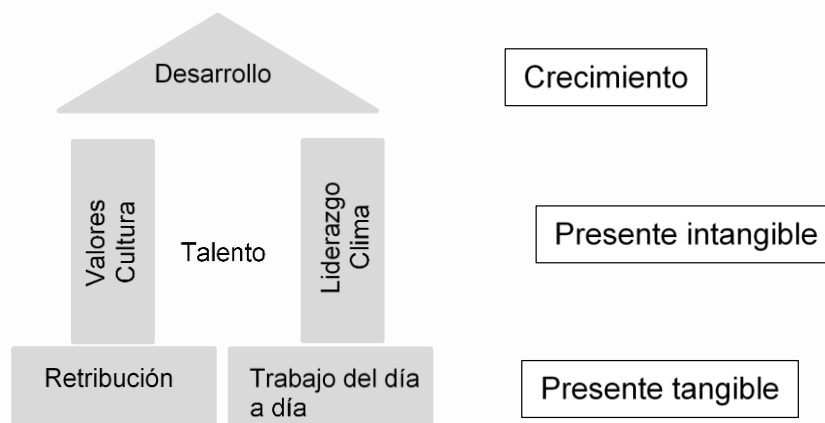
Este proceso, que se realiza en algunas organizaciones cada 2 años, permite la revisión de posiciones y personas, lo que genera un semáforo de estatus organizacional en cuanto a la cobertura de posiciones claves y requerimientos de personal en función del desarrollo y proyectos de la compañía. Este proceso involucra a todos los colaboradores identificados con potencial de desarrollo, es decir que pueden moverse y generar cambios dentro de la pirámide organizacional.

La gestión de *People Review* facilita el encuentro de las expectativas de los colaboradores con las necesidades de la organización.

Cuando las compañías desarrollan talento, construyen relaciones de compromiso bidireccional con las personas, y logran así, mejorar el clima organizacional y obtener mejores resultados. Un estudio realizado por el Corporate Leadership Council en el año 2004 a distintas empresas pone de manifiesto que cuando los colaboradores están comprometidos racional, emocional y discrecionalmente

siempre tienden a ir un poco más allá buscando su propio crecimiento y el bienestar de la compañía. (Se esfuerzan un 57 % más, se obtiene una mejora en el 20 % de los resultados y aumenta a 87 % la retención).

Figura 6: Las políticas para construir compromiso



Fuente: Jericó, Pilar

Fuente: Jericó.

De acuerdo a la organización, el potencial puede identificarse como parte del proceso de la evaluación de desempeño o en un proceso adicional en otro momento del año.

Los responsables de identificar el potencial de los colaboradores son los gerentes/jefes/supervisores a quienes la organización debe darles las herramientas necesarias para poder hacerlo.

¿Cómo identificar el potencial de desarrollo?

Según Elliot Jacques, existen algunas cualidades que nos permiten identificar a las personas con alto potencial, son las siguientes:

- ✓ Capacidad mental → pensar más allá de los límites, inteligencia y pensar en abstracto.
- ✓ Capacidad con las personas → empatía y entendimiento social, referidas a la capacidad de influencia, liderazgo, colaboración, etc.
- ✓ Compromiso → el esfuerzo discrecional que las personas están dispuestas a hacer por la organización.
- ✓ Aspiración: curiosidad y entusiasmo por aprender, reconocimiento, progreso, etc.

- ✓ Autoconocimiento → equilibrio o inteligencia emocional. Demuestra el grado de madurez de la persona para asumir ciertos desafíos.

Este autor también desarrolló un modelo que permite identificar el potencial de los empleados a través del análisis del discurso. Sostiene que el modo en que una persona habla da cuenta de sus formas de procesar la información, lo que determina la complejidad que emplea en ello y, a su vez, indica el estrato de trabajo en el que es capaz de desempeñarse satisfactoriamente en esa instancia.

Es así como determina cuatro formas de procesar la información y enfrentar la complejidad:

- i. Procesamiento declarativo: se expone una posición dilemática a través de una cantidad de razones aisladas presentadas individualmente. Por ejemplo: ¿quiere que lo haga rápido o que lo haga bien?; ¿el accidente fue un descuido o un problema de capacitación?; ¿llego temprano o me visto bien?, etc.
- ii. Procesamiento acumulativo: se mencionan una cantidad de ideas diferentes que por sí mismas no bastan para corroborar el argumento, pero en su conjunto sí lo hacen. El “y” es el nexos utilizado en este procesamiento. Por ejemplo: para trabajar más en equipo quiero que nos reunamos una vez por semana, que intercambiamos las mejores prácticas y que hagamos una jornada de trabajo en equipo.
- iii. Procesamiento serial: se expone una construcción en cadena de pensamientos compuesta por una secuencia de razones, cada una de las cuales lleva a la siguiente. Verbigracia: si hacemos las reuniones, debiéramos garantizar que los convocados tengan claro el objetivo. Me doy cuenta de que, cuando esto no sucede, ocurre que se diluye la posibilidad de encuentro.
- iv. Procesamiento en paralelo: una persona expone su posición examinando una cantidad de otras posiciones también posibles, a cada una de las cuales arriba mediante un procesamiento en serie. Las diversas líneas de pensamiento se mantienen en paralelo y pueden conectarse entre sí. Es posible tomar ciertos puntos útiles de posiciones menos favorecidas a fin de apuntalar a una más favorecida. Este método de procesamiento tiene un carácter condicional doble, por cuanto los diversos escenarios no sólo están vinculados entre sí, sino que además pueden condicionarse mutuamente. Ejemplo: si nosotros como organización no transmitimos claramente los objetivos a nuestros

colaboradores, podemos generar confusión con las medidas que se están tomando. Por otro lado, si las accionistas perciben una baja en la producción asumirán que estamos atravesando una crisis situacional, por ende, debemos establecer canales de comunicación claros y transparentes para no generar ruidos y crear mayor incertidumbre. En resumen, las medidas poco claras pueden afectar a los empleados, a los accionistas y a toda la organización.

Cada uno de estos procesamientos es abarcativo del escalón anterior, superándolo.

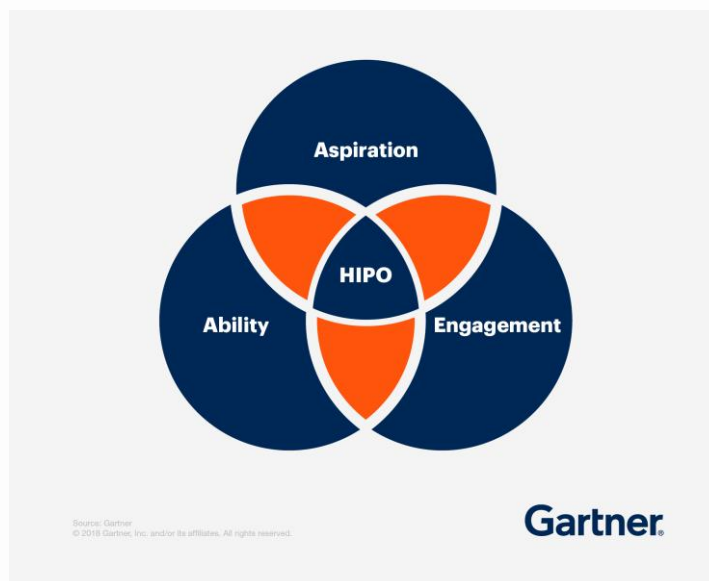
Como diría Jacques: "...We all need to be able to apply our full potential capability in our work in order fully to realize ourselves as individuals."

Según este autor, todas las personas tienen potencial para realizar alguna tarea, por lo tanto, el desafío se encuentra en poder encontrar quién para qué. Para ello, presenta una fórmula que nos permite identificar la capacidad potencial actual de los individuos:

CA (capacidad potencial actual) = F (procesamiento verbal). CPM (forma en que valora el trabajo) .CV (compromiso-valores). HC (conocimiento para la tarea)

A partir de estos 3 componentes definidos anteriormente: aspiración, compromiso y capacidad, las organizaciones identifican el potencial de desarrollo de sus colaboradores, que es en definitiva la capacidad presente para ocupar posiciones diferentes, más complejas o de liderazgo.

Figura 7: Tres componentes para identificar el potencial en los colaboradores



Fuente: Gartner, s.f., <https://gtnr.it/38CGgcX>

Para facilitar el entendimiento de estos conceptos el área de desarrollo elabora una serie de preguntas que pueden hacerse los responsables para poder identificar si estas características están presentes o no en sus colaboradores.

Ejemplo:

Preguntas disparadoras para analizar capacidad: ¿el colaborador aprende nuevas habilidades más rápido que sus pares? ¿Tiene el colaborador habilidades interpersonales e inteligencia emocional de un líder potencial?

Preguntas disparadoras para analizar compromiso: ¿el colaborador ayuda a otros cuando tienen una carga de trabajo grande? ¿El colaborador se muestra positivo sobre la organización y su carrera dentro de esta?

Preguntas disparadoras para analizar aspiraciones: ¿el colaborador busca asumir más responsabilidades año tras año? ¿Demuestra iniciativa para tomar responsabilidades por fuera de su rol?

¡Importante! **El potencial es una hipótesis de crecimiento, no nos determina ni nos estereotipa.** Quién lo identifica no nos cataloga de por vida, sino que es una percepción (que trata de perder subjetividad mediante el uso de herramientas) de una persona que en este caso es responsable de la función que también tiene sus propios juicios y limitantes que influyen a la hora de definir el potencial. Por esto mismo, siempre es importante realizar un comité de evaluación del potencial en el cual otros puedan intervenir en la afirmación de que la persona tiene potencial o en la revisión de este.

Cada compañía elabora su propia escala de potencial que les permite categorizar a los colaboradores en función de lo que sus responsables estipulan.

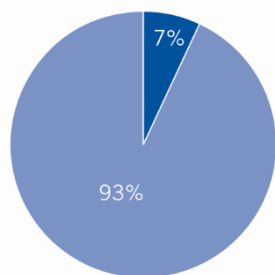
Ejemplo:

Alto potencial (AP)	<ul style="list-style-type: none"> Son aquellos que pueden llegar a realizar dos movimientos o más dentro de la organización, es decir ocupar posiciones de mayor nivel jerárquico en un lapso de 3 a 4 años. El desarrollo de estas personas es particularmente importante para la empresa y necesitan de un plan y guía para el desarrollo de este potencial.
Promovibles (PROM)	<ul style="list-style-type: none"> Son aquellas personas que pueden llegar a realizar un movimiento, es decir ocupar posiciones de un nivel jerárquico superior. Un movimiento vertical, dentro de los dos años siguientes (el nivel al que acceda dependerá obviamente de su actual posición). Se deberá prestar mucha atención a su desarrollo antes de ascenderlo para asegurarse de que estén lo suficientemente listos (ello podría implicar acciones tales como sumar a su posición presente: liderar un equipo de proyecto inter funcional o inter empresarial importante, etc.
Especialistas Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> Se incluirán en este grupo las personas que pueden llegar a manejar variables más complejas, dentro de su actual área funcional. Indica alguien altamente valorado dentro de un rol o función específica en el negocio y su desarrollo es el de un especialista.
Desarrollo Lateral	<ul style="list-style-type: none"> Se incluyen en este grupo aquellas personas cuyo potencial es lateral, y no vertical dentro de la organización. Son personas polivalentes y flexibles con gran capacidad de abordar nuevos contenidos.
Máximo Nivel	<ul style="list-style-type: none"> Son aquellas personas que han desarrollado su potencial y no se identifican posibilidades de ocupar otras posiciones, su nivel de expectativas de crecimiento es muy acotada.

De acuerdo a la estrategia de cada organización en cuanto a la gestión del talento, el potencial puede ser identificado en forma conjunta con el proceso de gestión de *performance* o en forma independiente.

Cuando se realiza en forma conjunta, se debe poner especial atención en que los evaluadores no caigan en la trampa de que un buen desempeño es sinónimo de alto potencial. Si bien el desempeño actual es una condición necesaria para el potencial, éste no garantiza el éxito en el siguiente nivel.

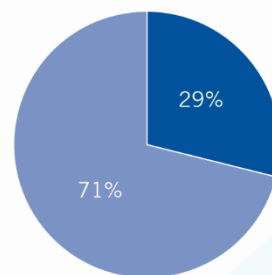
El Corporate Leadership Council presenta la siguiente información al respecto:



COLABORADORES CON POTENCIAL

El 93 % de los colaboradores con potencial tiene alto desempeño.

El desempeño es un requisito previo para el potencial



COLABORADORES CON ALTO DESEMPEÑO

Sin embargo, sólo el 29 % de alto desempeño tienen alto potencial.

Identificados los talentos, se pueden tomar acciones determinadas para cada uno de los colaboradores teniendo presente hacia donde ellos quieren ir y lo que la organización necesita.

Llevar adelante el proceso de *People Review* requiere tiempo y dedicación, no es meramente completar un listado, de quién hacia donde, sino que es también pensar acciones de capacitación, desarrollo, compensaciones y reclutamiento que lo acompañen.

El proceso de *People Review* lo que genera es una *leadership pipeline*, es decir, una tubería de líderes. La tubería se dobla, gira y, a veces, se rompe, a medida que las organizaciones identifican quién está "listo ahora" y quién lo estará en "3 años" y quién está "en camino" para roles de liderazgo más grandes. Generar esta cañería nos permite contar con las capacidades correctas tanto en lo alto de la organización como a través de esta.

El éxito de un buen plan de sucesión está dado por la combinación de la información brindada por los procesos de evaluación de desempeño y *People Review*. Esto permite gestionar a largo plazo y asegura tener las competencias adecuadas en el lugar correcto.

Algunas reglas para lograr la eficiencia del plan de sucesión:

- ✓ **Focalizar en el desarrollo** → el plan de sucesión debe ser un sistema flexible orientado hacia el desarrollo, la evaluación de desempeño nos permite identificar cuáles son aquellas competencias que los potenciales candidatos deben desarrollar y, además, establecer un plan de formación para que ello ocurra.

De esta forma, es importante pensar en actividades que permitan adquirir dichos conocimientos pero, también, posibilidades de ponerlas en práctica (*action learning*) de forma paulatina (rotaciones, proyectos especiales, etc.) y acompañados para que cuando las personas estén en condiciones de asumir la posición no sientan que saltan a la piletta sin una red de contención.

- ✓ **Identificar posiciones claves** → esto implica no solo identificar aquellas que se encuentran en el *top* de la pirámide, sino todas las posiciones que son esenciales para el funcionamiento de la compañía, aquí podemos identificar aquellas que son críticas por el *expertise* técnico que requiere el desarrollo de la posición y también esas que son el puntapié de carrera por sus características.
- ✓ **Hacer el proceso transparente** → si bien se mencionó con anterioridad que muchas empresas optan por no comunicar el potencial por ser éste una hipótesis, diversas investigaciones demuestran que cuando las personas

conocen donde están paradas y comprenden qué habilidades deben desarrollar para llegar allí, su contribución será mayor. Algunas empresas para transparentar el proceso, no comunican el potencial a sus empleados, no obstante, realizan actividades focalizadas que dejan ver a la persona que es considerada “especial” para la compañía y las conversaciones de desarrollo entre responsable y colaborador deben ser continuas para lograr que el plan de vida de la persona este alienado con el que la compañía tiene pensado para ella.

La inclusión de la tecnología en este proceso permite no solo que la información esté disponible sino, además, que el mismo colaborador pueda ir actualizando su perfil en función de competencias adquiridas, ya sea dentro o fuera de la organización.

- ✓ **Medir regularmente el progreso** → medir nos permite conocer si las personas que identificamos para cuadros de reemplazo se están moviendo en la dirección adecuada, en los trabajos correctos, en el tiempo debido. Algunos indicadores que nos ayudan a identificar esto son los siguientes:
 - a) Cantidad de posiciones claves cubiertas con candidatos internos (evaluados AP).
 - b) Cantidad de posiciones claves que cuentan con 2 o más personas “listas” para ocuparlas.
 - c) Cantidad de colaboradores que están “listos” para ocupar más de 3 posiciones claves.
- ✓ **Ser flexibles** → el proceso debe ser ajustado y revisado a partir del *feedback* que se obtiene de las conversaciones entre los gerentes y los colaboradores, de la información que brindan los sistemas y de seguir las buenas prácticas del mercado.

La gestión del talento será posible siempre y cuando la organización este enfocada al desarrollo de éste y orientada y comprometida para tal fin. Conocer a los colaboradores y que éstos también se conozcan a sí mismos es vital para poder establecer planes de desarrollo y evitarnos sorpresas a la hora de tener que cubrir una posición.

El área de capital humano acompaña este proceso prestando las herramientas necesarias, estableciendo políticas, asegurando su cumplimiento y acompañando en todo lo necesario a los gerentes.

Una de las herramientas utilizada para identificar el talento es el modelo de nueve cajas, una modificación de la conocida matriz de GE McKinsey, utilizada para ayudar a las corporaciones multiempresariales a evaluar las carteras comerciales y a priorizar las inversiones entre las diferentes unidades comerciales.

La matriz de talento de nueve cajas identifica el talento de alto potencial al clasificar a los colaboradores en una cuadrícula que va desde talento de bajo rendimiento y bajo potencial hasta talento de alto rendimiento y potencial.

La clasificación es realizada tradicionalmente por los gerentes de las áreas, en consulta con el área de capital humano. El equipo de liderazgo ejecutivo luego revisa y acuerda el talento con el mayor potencial en toda la organización. Por lo general, solo el 15 % de los colaboradores serán identificados como de alto potencial.

La información que arroja este modelo nos permite tomar decisiones y enfocar las acciones para promover, retener y desarrollar a los talentos y para mover a aquellos que bloquean el desarrollo de otros.

La siguiente figura ejemplifica el modelo de identificación del talento de 9 cajas:

Figura 8: El modelo de las 9 cajas

Alto potencial	5 Enigma	2 Empleado en desarrollo / futuro super-estrella	1 Empleado super-estrella
Medio potencial	8 Dilema	6 Empleado clave	3 Empleado estrella en su área
Bajo potencial	9 Considerar despido	7 Profesional de buen desempeño	4 Excelente profesional y muy confiable
	Bajo desempeño	Medio desempeño	Alto desempeño

Fuente: Gyssa, s.f., <https://bit.ly/3360Xgg>

A continuación, se detalla cada una de las cajas identificadas y se sugieren acciones para cada una de ellas.

1. Potencial Alto – Desempeño Alto: súper estrella, líderes con grandes cualidades para desempeñar un rol más importante dentro de la organización. Obtienen altos niveles de desempeño, se recomienda no dejarlo en la misma posición mucho tiempo para asegurar su continuo crecimiento y desarrollo dentro de la organización.
2. Potencial Alto – Desempeño medio: futuro súper estrella. Presenta todas las cualidades para ser líder dentro de la empresa, pero le falta desarrollo dentro de su área para poder desempeñar un rol de líder.
3. Potencial Medio – Desempeño Alto: estrella en su área. Se desempeña con excelencia en su área, le falta desarrollar habilidades para ser líder en áreas de mayor responsabilidad dentro de la organización. Se debe motivar a tomar un rol más activo y de liderazgo dentro de su departamento.
4. Potencial Bajo – Desempeño Alto: profesional experimentado. Demuestra un alto desempeño y es una parte clave en asegurar los objetivos dentro de su área, pero no muestra cualidades para desarrollarse y tomar un rol de mayor liderazgo en la organización.
5. Potencial Alto – Desempeño bajo: enigma. Muestra cualidades de liderazgo, pero presenta un bajo desempeño. Esto puede significar que está ubicado en el puesto incorrecto.
6. Potencial Medio – Desempeño Medio: colaborador clave. Tiene niveles promedio de potencial y su desempeño es promedio, puede llegar a tener potencial. Se los debe guiar y motivar para que den lo mejor de sí.
7. Potencial bajo – Desempeño Medio: profesional de buen desempeño. Cumple satisfactoriamente con su trabajo, pero no muestra cualidades para desarrollarse a ocupar una posición de liderazgo.
8. Potencial Medio – Desempeño Bajo: dilema. Muestra potencial de crecimiento, pero da un mal desempeño en sus labores actuales.

Se debe trabajar su motivación a través de retos donde pueda mostrar su capacidad.

9. Potencial Bajo – Desempeño bajo: bajo perfil. Muestra muy poco potencial de mejora y un mal desempeño, se debe evaluar y considerar su salida. (Gysa, s.f., <https://bit.ly/3360Xgg>)

Las organizaciones pueden proactivamente realizar acciones desde el área de capital humano para atraer, retener y motivar el talento necesario para llevar el negocio adelante y garantizar el “*pipeline*”. Estas se relacionan con:

- ✓ **Atraer** → actividades de fortalecimiento de marca empleado (relaciones universitarias, participación en ferias, charlas en cátedra, etc.), estar presente en las redes, contar con un programa de entrada (ej. jóvenes profesionales)
- ✓ **Retener** → brindar oportunidades de desarrollo, acompañar los progresos con un atractivo nivel de compensaciones, contar con políticas de flexibilidad que promuevan el equilibrio vida-trabajo, programas de reconocimiento.
- ✓ **Motivar** → gestión del desempeño y brindar oportunidades de desarrollo.

También, las personas en la organización pueden realizar acciones para poner en práctica el propio autodesarrollo, por ejemplo:

- ✓ Armar el propio plan de vida, analizar qué objetivos quiero lograr, en cuanto tiempo, como afecta el entorno estas decisiones, que movimientos debo hacer para lograrlo, etc.
- ✓ Mostrarse continuamente, es decir, no tener miedo a equivocarnos, proponer y estar atentos a las oportunidades
- ✓ Realizar un autodiagnóstico para comprender qué competencias se deben desarrollar para alcanzar la meta y autocapacitarse para obtenerlas
- ✓ No esperar todo de la organización.

Referencias

- Arrizabalaga, I.** (2019) De las competencias a los objetivos clave. Recuperado de <https://www.axiateam.com/nuevas-tendencias-en-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Bauman, Z.** (1999) *La modernidad líquida*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bravo, M.E.** (2015) La gestión del talento, un talento necesario para la gestión. En *Investigación Joven* (2). Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46640/Documento_completo.pdf?sequence=4
- Cappelli, P.; Tavis, A.** (2018) HR Goes Agile. Recuperado de <https://hbr.org/2018/03/the-new-rules-of-talent-management>
- Facey, J.** (2020) ¿Ponemos en el centro a los clientes o a los empleados? Recuperado de <https://www.kensalogistics.com/ponemos-en-el-centro-a-los-clientes-o-a-los-empleados>
- Gartner** (S.f.) The challenger sale. Recuperado de <https://www.gartner.com/en/sales-service/insights/challenger-sale>
- Gaviglio, S.** (2017) StarMeUp: para generar cultura organizacional. Recuperado de <https://infonegocios.info/infotecnologia/starmeup-para-generar-cultura-organizacional>
- Grupo BLC** (2017) Algo tendrá la experiencia empleado, cuando la bendicen... Recuperado de <https://www.grupoblc.com/algo-tendra-la-experiencia-empleado-cuando-la-bendicen/>
- Gyssa** (S.f.) ¿Qué es la matriz de las 9 cajas y cómo se aplica a la gestión de talento? Recuperado de <https://www.gyssa.com/blog/que-es-la-matriz-de-las-9-cajas-y-como-se-aplica-a-la-gestion-de-talento/>
- Hay Group** (2008) Definiciones básicas sobre el potencial de los empleados. Recuperado de <http://www.redcame.org.ar/contenidos/noticia/Definiciones-basicas-sobre-el-potencial-de-los-empleados.1198.html>
- IESE Business School** (2018) Mejorar la experiencia del empleado, clave para superar los retos actuales del capital humano. Recuperado de <https://mediaroom.iese.edu/es/mejorar-la-experiencia-del-empleado-clave-para-superar-los-retos-actuales-del-capital-humano/>

Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute (2016) *Future work skills* (traducción propia). Recuperado de http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf

Jajamovich, M. (2019) Defining Agile. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/defining-agile-melina-jajamovich/>

Jericó, P. (2007) Todos tenemos talento, pero no para todo. Recuperado de <https://www.pilarjericó.com/todos-tenemos-talento-pero-no-para-todo/>

Meroedes, C. (2016) Competencias: desarrollo del talento humano y competitividad. Recuperado de <https://acento.com.do/2016/opinion/8396651-competencias-desarrollo-del-talento-humano-competitividad/>

Punte, M. (2003) Cátedra Administración de Personal III. Universidad de Buenos Aires.

Sanders, E.; Steel, B. ; Derler, A. (2019) Transforming performance management with a growth mindset approach. Recuperado de <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1927708/Transforming%20Performance%20Management%20with%20a%20Growth%20Mindset%20Approach%20PDF.pdf>

Starme up (2017) Grupo Santander y el Reconocimiento a Empleados [Caso de estudio]. Recuperado de <https://www.starmeup.com/blog/es/historias-de-clientes/grupo-santander-y-el-reconocimiento-a-empleados-caso-de-estudio/>

Ulrich, D. (2006) Recursos Humanos Champions. Buenos Aires, Argentina: Granica