

## Impacto de las nuevas tecnologías en la Gestión de Talento



### **Nuevos desafíos, nuevas reglas, nuevas herramientas.**

Durante décadas como responsables de la Gestión de Personas utilizábamos -y aún hoy lo hacemos- herramientas de planificación de mediano y largo plazo.

En entornos bastante más estables de los que hoy tenemos, una Planificación Estratégica, un plan de Altos Potenciales y un Plan de Sucesión y carrera podía tener sentido. Hoy ya no lo tiene.

Hoy vivimos en un mundo caracterizado como un entorno denominado “VICA”. (Volatilidad-Incertidumbre-Complejidad y Ambigüedad).

De esta forma pasamos de un tradicional enfoque hacia el proceso, estructura y autoridad a un enfoque más basado en la persona, desarrollando mejores interrelaciones, en grupos pequeños (5 a 9 personas), con mayor autonomía y flexibilidad en la toma de decisiones.

Por ejemplo desde el mundo de las TI (tecnologías de la información), surge un enfoque y metodologías de trabajo en los proyectos denominadas “Agiles”. Estas no son nuevas y son muy conocidas en el ambiente del desarrollo del software. Heredadas de los enfoques de “manufactura ligera”, (Lean, Kanban, Scrum, etc) de los años 80’s y 90’s, en especial en la industria automotriz japonesa pasaron al ámbito de la gestión de proyectos de TI. Sus características son entrega de valor con enfoque al cliente, visualización del avance de los procesos, trabajo en equipo, comunicación “cara a cara”, feedback y aprendizaje continuo).

Lo que sí es bastante más novedoso es que estas metodologías han traspasado el área de TI, para ser consideradas una nueva forma de gestión a la interna de las organizaciones que requieren procesos más simples, breves y flexibles para llevar adelante sus proyectos y alcanzar mejores resultados en plazos más cortos.

Una encuesta desarrollada por Deloitte internacional muestra que a nivel global un 80% de los ejecutivos corporativos están priorizando el desarrollo de metodologías Ágiles en sus procesos de gerenciamiento y desempeño.

Desde el área de Recursos Humanos las prácticas tradicionales se basaban en incorporar a los mejores candidatos, ir desarrollándolos a través de diferentes puestos y niveles dentro de la organización, con un plan que podía ir desde los 5 hasta los 10 años.

En la década de los 90's, con un mundo más dinámico y cambiante el enfoque derivó hacia la contratación externa para cubrir puestos, además de los tradicionales planes de carrera. La introducción del concepto de "Broadbanding", banda ancha salarial para que empleados desarrollando una tarea de similar tipo y complejidad pudieran moverse, por ejemplo en función de su antigüedad, desempeño y resultados en una misma "categoría", sin necesidad de estar saltando constantemente de una a otra introdujeron mayor flexibilidad en la gestión de personas. No obstante las prácticas y herramientas de RRHH siguen muchas veces ligadas a procesos que llevan un extenso período de tiempo.

En el nuevo mundo "VICA", de transformaciones rápidas y disruptivas, donde la innovación juega un rol fundamental, no sólo en el desarrollo de la empresa, sino en su propia supervivencia competitiva, las prácticas de gestión de personas y su "caja de herramientas", más asociadas al viejo entorno "fabril" de "línea de producción", con un liderazgo basado en el control y la supervisión de "arriba hacia abajo" con forma piramidal, comienzan necesariamente a cambiar.

## **¿Dónde vemos los mayores cambios?**

### **1. Procesos de evaluación del desempeño**

En las organizaciones, donde los equipos desarrollan diferentes proyectos, en diferentes plazos y niveles. Donde en algunos de ellos se ejerce un rol de líder de proyecto y en otros de miembro del equipo, con diferentes "jefes" y asignaciones, el tradicional proceso de evaluación del desempeño anual, con su consiguiente bajada de objetivos en forma de "cascada", se torna con poco sentido. En muchos casos vemos que los jefes encargados de dar retroalimentación a sus colaboradores, evitan hacerlo al llegar el momento de la devolución de la evaluación, tornando dicho proceso sólo en un procedimiento burocrático de llenado de formularios, (aunque estos ahora sean digitales).

Por esto en varias organizaciones, no solo las vinculadas a tecnología, sino a la manufactura, el retail y los servicios financieros entre otras, se ha pasado de un sistema anual de evaluación del desempeño a uno corto, en base a los resultados obtenidos en ciertos proyectos o asignaciones de tareas, campañas de ventas y/o incorporación de nuevos clientes, mejora de procesos, satisfacción de los clientes, etc. También implica contar con modelos de evaluación y sus métricas asociadas diferentes en función de los diferentes tipos de ocupaciones y trabajos dentro de una misma organización.

Esto implica un cambio sustancial en el liderazgo y en la generación de confianza en ambas direcciones. Una tarea de "feedback continuo" hacia los colaboradores indicando lo que se hizo bien, lo que habría que corregir, el cómo hacerlo y el apoyo para llevarlo a cabo.

## **2. De “jefes a coaches”.**

Como vimos, si bien puede haber diferentes estilos de liderazgo, el orientado al coaching de los colaboradores es cada vez más imprescindible en esta nueva modalidad de trabajo ágil.

Por esto las organizaciones están haciendo hincapié en formar a sus líderes (gerentes y mandos medios) en como transformarse en coaches de sus equipos de trabajo. La comunicación “cara a cara” y el feedback realizado a tiempo son las herramientas imprescindibles para este nuevo rol de los líderes. Las conversaciones que tienen los jefes con sus reportes directos son clave para el desarrollo de compromiso y confianza en sus equipos de trabajo. La idea es pasar del rol de juez, emitiendo juicios al de coacher, apoyando y desarrollando a su gente.

Este cambio de rol desde el control y la autoridad, hacia un líder “servidor” hacia sus colaboradores no es ni sencillo ni fácil, y sin duda lleva tiempo. Durante décadas el modelo de autoridad ha impregnado todos los estamentos organizacionales, tanto en la actividad pública como la privada.

## **3. Desarrollo de equipos.**

El enfoque tradicional de RRHH ha sido hacia el individuo, sus metas, su evaluación, su retribución, su desarrollo. Si bien este enfoque tiene vigencia, muchas organizaciones, que adoptan el trabajo por proyectos se están orientando al desarrollo de los equipos, en los cuales se fijan sus propias metas, su forma de coordinación y de corrección de sus procesos en forma ágil. La metodología “*Scrum*” (el término deviene del Rugby donde los jugadores se agrupan para recomenzar el juego), es utilizada no solamente en el diseño de software sino en los procesos de gestión y trabajo de los equipos tanto para el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, sistemas o formas de trabajo, así como para la resolución de problemas del día a día.

Esto implica utilizar herramientas tales como: *Feedback* intergrupar, donde hay una retroalimentación constante entre los propios integrantes del equipo de “como lo estamos haciendo”. Ej. *Stand up meetings*, y *360° Feedback* con aplicaciones tecnológicas. (Ver plataforma Slack). Empowerment de la gente del Front Desk. Desarrollo de habilidades y soporte en gestión de equipos.

## **4. Compensación**

Las formas de compensación también cambian, volviendo la forma de pago fija, más hacia pagos en función de resultados de los proyectos culminados con éxito. Los “bonos cortos”, por logros en períodos determinados. Siempre con la premisa de que la compensación es más motivadora cuando se aplica enseguida después de un comportamiento y resultado deseado. Esperar un año entero para tener un cambio en la compensación parece ser no efectivo en este nuevo entorno de trabajo ágil. Ej. La firma Patagonia a sus colaboradores vinculados a la gestión de conocimiento les ajusta sus salarios más frecuentemente en función de los cambios del mercado y de la complejidad de los proyectos que se encaran. Los ajustes se hacen a los equipos y también en base al desarrollo de competencias, aprendizaje y compartimiento del mismo.

La compensación se orienta más al desarrollo de valores compartidos y la colaboración entre los miembros del equipo. Asimismo se compensa en función del agregado de valor de los individuos hacia la organización y hacia los equipos.

### **5. Incorporación/selección.**

Se pasa de un reclutador/ seleccionador a que los propios equipos de gestión recopilan los requisitos de un nuevo puesto o rol y son ellos mismos los que intervienen, con la asistencia de RRHH, en el proceso de incorporación y selección. (*Plataforma Ascendify*).

### **6. Aprendizaje y desarrollo.**

Las herramientas de capacitación se han masificado y las plataformas de *LMS* (*Learning Management System*), tales como Docebo, Opensource, etc, son utilizadas con mayor frecuencia, así como programas de simulaciones animadas. Esto permite flexibilizar los tiempos y las instancias de entrenamiento en función de las posibilidades de los colaboradores. El uso del Data Análisis, para evaluar los gaps de competencias y en función de estos definir diferentes caminos de formación y desarrollo. Por ejemplo IBM- Watson, utiliza inteligencia artificial para analizar los diferentes perfiles y roles, ver que competencias se deben desarrollar, que carrera o camino seguir en la Cia y recomendar a los colaboradores que herramientas y programas de capacitación tomar.

### **Desafíos para la implementación de metodologías ágiles en la gestión de personas.**

- No todas las organizaciones necesitan aplicar estas metodologías.
- Es difícil sacar a RRHH de su rol tradicional de planeamiento y desarrollo de las personas a mediano y largo plazo.
- La cultura piramidal de las organizaciones donde se ejerce el control y la supervisión de arriba hacia abajo.
- Organizaciones burocráticas y pesadas con cambios lentos.
- La forma tradicional de los líderes, relación “jefe-subordinado”( pérdida de autoridad y “poder”).
- Dificultad en pasar del “rol de jefe a coach”.
- Falta de conocimiento en las metodologías ágiles.

Sin duda hay un nuevo paradigma: pasamos del control y la competencia a la confianza y la colaboración.



Escrito por Gerardo Torres Muró.

Consultor y Coach organizacional en Estrategia & Capital Humano de Management- Target-DDI Internacional. ( [www.management.com.uy](http://www.management.com.uy) )

Trabaja con organizaciones privadas y públicas ayudando a vincular y desarrollar su estrategia de Capital Humano para la obtención de excelentes resultados de gestión mediante el fortalecimiento de sus líderes.