

# Priorice su gente, no sus procesos

Es momento de centrar la Gestión del Talento en las personas



A raíz de las experiencias compartidas al salir de la pandemia, las relaciones entre líderes y organizaciones, personas y equipos cambiaron para siempre. Ahora los trabajadores tienen mayor peso para definir dónde, cuándo y cómo trabajan. Estamos ante una [Rebelión del Talento](#) en la que se han invertido las dinámicas de poder entre empleadores y empleados. Así mismo, estamos presenciando mayor aprecio por las empresas en las que las personas se pueden presentar a trabajar “tal cual son” y por los líderes que son auténticos, sin importar el nivel de jerarquía. Me atrevería a decir que nos estamos volviendo más “humanos” en el trabajo. El [crecimiento postpandémico](#), que muchos vemos como un lado positivo del confinamiento, constituye una llamada a la acción para que las organizaciones piensen en nuevas maneras de forjar la experiencia de los empleados.

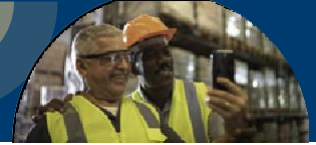
La necesidad de rediseñar esta experiencia aplica a la amplia gama de programas y procesos de gestión del talento, tales como reclutamiento, incorporación, definición de objetivos, gestión del desempeño, evaluación de habilidades, desarrollo, planificación de sucesión y planes de carrera. Los Directivos de RR.HH. están redirigiendo la conversación para resaltar la necesidad crítica de proporcionar una experiencia diferenciada y personalizada a los empleados como un componente clave de la cultura

organizacional, así como para poner a las personas, y no a los procesos, en el centro de la gestión del talento.

## Aproveche el impulso para poner a las personas en el centro de la gestión del talento

Un enfoque basado en cumplir las expectativas mínimas de gestión y desarrollo de talento no lo va a hacer acreedor de la mejor propuesta de valor del mercado. Las organizaciones que pongan a las personas en el centro tomarán la delantera durante muchos años. Este es el momento de ser audaces y diseñar nuevos procesos y programas de gestión del talento que estén centrados en el ser humano y en la experiencia de las personas en el lugar de trabajo. Estas son algunas claves que le garantizarán un reenfoque exitoso.

- **Amplíe la definición de “Talento”**. Incluya a todos los segmentos y no solo a los roles críticos o emergentes. Considere a los gerentes, un “poderoso medio” que es esencial. Sea igualmente intencional con los grupos de talento infrarrepresentados.
- Cambie la aproximación al diseño de políticas y procesos **apuntando a un máximo común denominador**, en lugar de un mínimo común que se centra en establecer reglas y medidas punitivas cuando se infringen las reglas. Este concepto, que tomamos prestado de la Directora de RR.HH. de una empresa líder en prácticas de cultura y gestión de talento, es poderoso. Sin embargo,



requiere un acto de fe de los directivos de RR.HH. para que los programas partan de la base de que las personas son capaces, confiables, desean prosperar y pueden alcanzar su máximo potencial en el trabajo.

- Simplifique tanto como sea posible.** Son muchas las empresas que diseñan procesos de talento que incluso los mismos profesionales de RR.HH. encuentran frustrantes y difíciles de defender. Es hora de simplificar y eliminar pasos que no contribuyan a los resultados deseados. Un buen lugar para comenzar puede ser reduciendo la cantidad de revisiones del flujo de trabajo o el número de instancias de aprobación.
- No se olvide del Desarrollo.** De poco sirve trazar objetivos y realizar evaluaciones de desempeño si no se cuenta con programas y políticas de formación y desarrollo que permitan a los empleados aceptar e implementar la retroalimentación. Al momento de construir el caso de negocio para rediseñar los programas y procesos de talento, es imperativo que asigne también un presupuesto para las iniciativas de desarrollo.
- Capacite líderes de todos los niveles.** Al igual que sucede con la Alta Dirección, el papel de supervisores y gerentes resulta fundamental para impulsar el desempeño y el potencial en una organización. Asegúrese de brindarles el apoyo suficiente. Al implementar procesos de gestión del talento, es crucial que disponga de prácticas estratégicas de gestión del cambio para que los gerentes puedan responsabilizarse por liberar el potencial de la gente y los equipos. Construya una cultura que permita a los gerentes



practicar, tener algunos fallos y utilizarlos para aprender cómo mejorar su capacidad de generar compromiso y motivar a los colaboradores. Algunos de ellos podrían necesitar apoyo en tiempo real.

- Lleve a cabo conversaciones constructivas.** Muchas veces los indicadores de éxito de los procesos de gestión del talento están compuestos por formularios, puntuaciones, distribuciones y otras casillas por marcar que no derivan en una mejora del desempeño. Responsables de RR.HH. de vanguardia coinciden en que el objetivo debería ser tener conversaciones auténticas, continuas y orientadas a las fortalezas, ya sean sobre feedback, desarrollo o aspiraciones de carrera. Las organizaciones capaces de crear una cultura donde la norma sea que jefes y colaboradores tengan conversaciones honestas sobre el desempeño serán las que se pongan a la delantera. Todos estarán satisfechos con el aumento del compromiso y el rendimiento.
- Adopte una mentalidad de sistema con respecto al talento.** Atraer, evaluar, desarrollar y acelerar el desempeño de las personas está interrelacionado, se trate de candidatos aspirantes a ser contratados o de líderes del plan de sucesión para la Alta Dirección. Al rediseñar su aproximación a la gestión del talento, asegúrese de contemplar la experiencia del conjunto de los empleados a lo largo de todo el ciclo. Adopte una mentalidad de sistema para la comprensión de su Talento.
- Saque provecho a las cifras y a las historias que muestran los datos.** Aún si no cuenta con herramientas avanzadas de análisis de talento, sus datos demográficos actuales contienen valiosa información sobre la efectividad de sus iniciativas de



talento. Identifique brechas, fallos y obstáculos; y busque también las conexiones sobre lo que conduce a los resultados deseados. Asegúrese así mismo de examinar y comprender cómo vive la experiencia el talento infrarrepresentado y destaque oportunidades para corregir significativamente el curso, donde sea necesario.

- **Trabaje los sesgos. Promueva prácticas inclusivas. Exija toma de decisiones y resultados equitativos.** Los empleados y los líderes lo agradecerán. Las empresas de vanguardia están diseñando sus procesos de gestión del talento con pasos intencionados para garantizar equidad e inclusión en el trato, la toma de decisión y los resultados que afectan al talento de todos los segmentos. En el futuro, concéntrese en eliminar los sesgos conscientes e inconscientes.

Una vez haya establecido los nuevos valores que le guiarán para poner a las personas en el centro de la gestión del talento, recuerde evaluar el impacto y amplificar las historias de éxito:

- **¡Mida, aprenda, ajuste y mida de nuevo!** Todo programa o proceso de gestión del talento debe contar con criterios de éxito y sus correspondientes KPIs. El elemento crítico aquí es garantizar que las medidas de éxito se encuentren vinculadas de manera directa a la estrategia de negocio. Adopte una mentalidad de mejora continua y aproveche las metodologías ágiles de diseño para ajustar sus programas a medida que los vaya implementando. Será fundamental contar con una [estrategia de gestión del cambio](#) y un plan dinámico que le permitan lograr la aceptación de todos los grupos de interés.
- **Celebre lo que sí se pueda.** Ni siquiera las organizaciones con procesos y programas de gestión del talento de vanguardia logran siempre los resultados deseados, en parte porque los empleados piensan que es más fácil alcanzar sus objetivos profesionales en otra empresa. Celebre que hay colegas que están adoptando los nuevos procesos y programas de talento, ya

se trate de un empleado que ha aprovechado iniciativas de desarrollo para hacer un giro de carrera internamente, o de una gerente tan buena en desarrollar el talento que se ha convertido en una de las mejores mentoras de la organización. El reconocimiento puede servir como fuerza impulsora para el cambio y también como inspiración para otros.

- **Convierta su filosofía y enfoque para la gestión del talento en parte de la marca.** Haga estrategia de marca con sus procesos y programas de gestión de talento destacando los beneficios a obtener y su nueva filosofía de ayudar a las personas y a los equipos a liberar y alcanzar su potencial.

## Estamos viviendo un momento excepcional

En esta era de constante disrupción e incertidumbre, las organizaciones deben trabajar para crear estrategias, programas y procesos que permitan que tanto la gente como el negocio prosperen en el futuro. Reconocer la importancia de la experiencia humana e individualizarla tanto como sea posible es una jugada inteligente para aprovechar el impulso actual y poner a las personas en el centro de los procesos y programas de gestión del talento para impulsar los resultados del negocio.

### CONTACTO

#### Michael Martin

Managing Director  
Global Practice Leader  
HR & Talent Advisory Consulting  
[michael.martin@kincentric.com](mailto:michael.martin@kincentric.com)

Agradecemos la contribución de Seymour Adler, Ph.D., Elizabeth Derby y Jeff Jolton, Ph.D.

[Contacte con nosotros](#) para ver cómo podemos ayudarle. Para estar al día en las tendencias de capital humano [suscríbese](#) a nuestro boletín.