



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Dirección de Recursos Humanos

**Agile isn't just for TECH: aplicación de Metodologías Agiles al área
de gestión de Talento**

Autor: Lucía Daniela Laboudigue

DNI: 34416591

Director del Trabajo: Ariel Kievsky

Buenos Aires, 14 de febrero del 2023

Índice General

1 Resumen Ejecutivo	5
2 Introducción: Encuadre de la situación y pregunta central	6
2.1 Presentación de la organización.....	8
2.1.1 Estructura de la compañía	8
2.1.2 Procesos de Gestión de Talento existentes en la compañía..	11
2.2 Problemática a abordar.....	17
2.3 Objetivo central del trabajo	20
2.4 Interrogantes – preguntas.....	20
3 Marco conceptual.....	21
3.1 ¿Qué entendemos por la Gestión del Talento?	21
3.1.1 El desafío de la gestión del talento y el desarrollo	23
3.2 La gestión del talento y sus herramientas tradicionales	25
3.2.1 Performance Management.....	26
3.2.2 Evaluación de competencias.....	27
3.2.3 Succession Planning.....	29
3.3 El rol del líder como gestor del talento.....	31
3.4 La metodología Agile	34
3.4.1 Principales conceptos de Agilidad.....	36
3.5 El camino de Recursos Humanos tradicional a Recursos Humanos Agile	
36	
4 Investigación de campo	45
4.1 Metodología de relevamiento.....	45
5 Presentación y análisis de la información de campo	46
5.1 Evaluación de desempeño.....	51

5.1.1	<i>Dificultades identificadas en la evaluación de desempeño</i>	51
5.1.2	<i>Feedback en la evaluación de desempeño</i>	51
5.1.3	<i>Objetivos de las evaluaciones de desempeño</i>	52
5.1.4	<i>Periodicidad de la evaluación de desempeño</i>	53
5.1.5	<i>Resultados de las evaluaciones de desempeño</i>	53
5.1.6	<i>Cambios propuestos por los líderes de las empresas sobre los procesos de evaluación de desempeño</i>	54
5.2	Planes de carrera	55
5.3	Proceso de Talent Review	55
5.4	Síntesis de los principales hallazgos	56
5.5	Problema abordado y diagnóstico	57
6	Recomendaciones para la acción.....	59
6.1	Creación de un Modelo de Liderazgo	60
6.1.1	<i>Modelo de Liderazgo Ágil.....</i>	60
6.1.2	<i>Etapas de implementación del modelo de liderazgo.....</i>	60
6.1.3	<i>Características de un líder ágil.....</i>	62
6.2	Cambios en el proceso de Performance Management.....	63
6.2.1	<i>Metodología de objetivos</i>	63
6.2.2	<i>Ciclos y tiempos del proceso.....</i>	64
6.2.3	<i>Participantes en el proceso de desempeño</i>	65
6.2.4	<i>Retroalimentación</i>	66
6.2.5	<i>Relación entre la evaluación de desempeño y el salario</i>	68
6.2.6	<i>Feedback a líderes.....</i>	70
6.2.7	<i>Resultado de la evaluación de desempeño.....</i>	70
6.3	Proceso de Desarrollo Ágil en Power SA.....	71
6.3.1	<i>Responsables de la aplicación del proceso</i>	72
6.3.2	<i>Etapas de la aplicación del proceso de desarrollo Ágil</i>	73
7	Conclusiones generales del trabajo	78

8 Bibliografía	81
9 Anexos	84
9.1 Anexo 1: Formulario de Evaluación de Desempeño actual de Power SA 84	
9.2 Anexo 2: Cuestionario para las entrevistas internas:	89
9.3 Anexo 3: Cuestionario para las entrevistas externas.....	91
9.4 Anexo 4. Bitácora de Entrevistas Internas	94
9.5 Anexo 5. Entrevistas externas	126
9.5.1 <i>Entrevista: Prisma Medio de Pagos</i>	126
9.5.2 <i>Entrevista: Banco Galicia</i>	132
9.5.3 <i>Entrevista: Globant</i>	136

Índice de Tablas

Tabla 1. Resultado de evaluación de desempeño para los empleados que completaron la misma durante el BY2.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2. principales aspectos del cambio de la metodología tradicional a la metodología ágil	40
Tabla 3. el modelo tradicional y el modelo ágil de Succession Planning.....	41
Tabla 4. diferencias entre los modelos de liderazgo tradicional y los lideres agiles	43
Tabla 5. comparación de respuestas de los entrevistados.....	47

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Distribución de empleados por país....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 2. Estructura de Power SA.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 3. Organigrama de la empresa	¡Error! Marcador no definido.

Gráfico 4. Desarrollo del personal por áreas de actividad; **Error! Marcador no definido.**

Gráfico 5. Modelo de Gestión de Talento 25

Gráfico 6. Marco de Competencias Globales de Korn Ferry 28

Gráfico 7. modelo de liderazgo propuesto..... 62

Gráfico 8. esquema de feedback constante 71

Gráfico 9. Etapas de la aplicación del proceso de desarrollo Agil 77



Universidad de
San Andrés

2 Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de graduación tiene como objetivo principal generar un conjunto de recomendaciones para el rediseño de los procesos de Gestión de Talento en Power SA, cambiando de una gestión de Recursos Humanos tradicional a una gestión ágil. Para lograr dicho objetivo se desarrolla un estudio de caso en una organización, enfocando el análisis del proceso de la gestión del talento. A partir del diagnóstico de la gestión del talento en la empresa bajo estudio, se realiza la propuesta de intervención a partir de la metodología agile.

Metodológicamente, se desarrolla un estudio descriptivo en el cual se aplicaron entrevistas semiestructuradas a un grupo de siete líderes de la organización. Por otra parte, se aplicó la técnica del Benchmarking en 3 empresas, para el análisis comparativo de la gestión del talento.

Los principales resultados del estudio de caso indican que la gestión del talento de Power SA, presenta problemas como la falta de tiempo y conocimiento de los líderes para gestionar procesos de desarrollo; la falta de inversión en personal que se dediquen exclusivamente a la gestión del talento; problemas relacionados con la falta de feedback y objetivos a lo largo de todo el año, y desconocimiento de los integrantes acerca de los planes de carrera.

A partir de la identificación de dichos aspectos críticos se presenta una propuesta basada en la metodología ágil, en donde se presenta la creación de un modelo de liderazgo participativo, cambios en la gestión del desempeño, en los procesos de evaluación de desempeño y en los planes de carrera.

3 Introducción: Encuadre de la situación y pregunta central

En la actualidad del mercado de tecnología, la forma en que se gestiona el talento, las competencias y el *know how* de las personas que forma parte de las organizaciones, es una ventaja competitiva de gran impacto. Por esto, en el mundo actual, donde la globalización y la guerra por conseguir talento juegan un rol crítico que afecta a las empresas, resulta fundamental poder establecer procesos de gestión del talento que nos permitan ser competitivos a largo plazo. Este trabajo va a tratar sobre cómo el agilismo puede ser un recurso interesante para la gestión del talento en estas compañías, y particularmente en Power SA (nos referiremos a la organización con este nombre ficticio), donde trabajo actualmente como Talent Manager.

La atracción y retención del talento son, en el contexto actual, desafíos centrales de toda organización del rubro tecnológico. La falta de profesionales para cubrir las vacantes afecta de manera significativa a estas empresas: según Experis, Argentina es el séptimo país con mayor escasez de profesionales de IT en el mundo (Manguel, 2019). Esto denota que actualmente hay una gran cantidad de reclutadores luchando por cubrir las plazas abiertas. Sumado a esto, los líderes deben maximizar sus esfuerzos por desarrollar, motivar y, sobre todo, retener a los miembros de sus equipos, que diariamente pueden llegar a recibir variadas ofertas laborales de distintas compañías.

A su vez, en Argentina, hay un alto desarrollo de la industria exportadora de software y servicios de sistemas. Según lo publicado por Infobae (2019), el país es el principal exportador de software en Latinoamérica, con más de 40 centros y 5000 compañías que brindan servicios en tecnología al exterior en idioma inglés. También cuenta con 5 de las 16 empresas unicornios de la región del continente (Infobae, 2019).

Por lo mencionado anteriormente, en empresas como Power SA, la Gestión del Talento tiene una gran importancia, ya que el trabajador que se contrata es el que brinda el servicio que se vende a los clientes, por lo tanto, es directamente la fuente de ingreso de la empresa; y este tipo de trabajador no se

parece al de generaciones anteriores. Actualmente los empleados quieren crecer rápido en la empresa, buscan ganar seniority o cambiar de posiciones en menos de un año, y las oportunidades de desarrollo se dan de forma lenta en Power SA. Al haber pleno empleo, y no encontrar oportunidades internamente, los colaboradores buscan crecer fuera de Power SA, lo que hace que actualmente la rotación sea mayor al 30%. Esto trae como consecuencia que por la pérdida de talento la organización no alcance los números de crecimiento esperados, por ejemplo, en el último año fiscal hubo 280 ingresos y 190 egresos.

Los directivos de la organización comenzaron a darse cuenta de que vale la pena esforzarse para encontrar y retener a los trabajadores con talento, y buscan que los trabajadores se destaquen y permanezcan en la empresa, para evitar así la rotación que es uno de los principales desafíos que tiene que enfrentar el sector.

Unos de los principales desafíos de Recursos Humanos en Power SA es reclutar y retener a los profesionales más productivos y mejor calificados; ésta es una de las facetas de la Gestión del Talento que más preocupa a los líderes actualmente. A diferencia de lo que sucedía hace unos años, cuando la atracción de candidatos era la prioridad, ahora, ante la escasez de talento, se torna necesario desarrollar y retener a los más talentosos para continuar siendo competitivos.

La problemática que existe actualmente en la organización respecto a Recursos Humanos, es que durante muchos años el departamento fue liderado por un ingeniero en sistemas sin conocimientos en el área, por lo tanto, el sector se limitaba a hacer tareas administrativas y operativas. La compañía creció mucho en esos años, pero cuenta con procesos deficientes de Evaluación de Desempeño y gestión de Performance, ya que se basan en documentos que poca gente conoce y no son bien valorados por los empleados. Esto se expresa en las entrevistas de salida, ya que las personas que dejan la compañía lo hacen, en primer lugar, por temas salariales y, en segundo lugar, por falta de desarrollo profesional. La misma información se refleja en los resultados de la encuesta de

Great Place to Work, donde muchos empleados mencionan no conocer sus objetivos o cómo hacer para crecer y desarrollarse en la compañía.

La empresa necesita actualmente una forma de trabajar y organizar la función de Recursos Humanos que facilite la capacidad de dar respuesta ante el contexto de pleno empleo dentro del sector de IT, conservando y atrayendo a las personas idóneas y talentosas a la organización para poder afrontar el crecimiento esperado.

Por otra parte, es necesario considerar que el 95% de los empleados de la organización son ingenieros en sistemas, especialistas en tecnología a quienes les cuestan las tareas asociadas con habilidades blandas y de liderazgo que seguramente la situación requiere.

En resumen, el departamento de Recursos Humanos de Power SA deberá dejar atrás su rol netamente operativo, buscando ayudar al negocio a lograr sus objetivos y a plantear una estrategia que integre la Gestión del Talento y sea extensible a toda la organización. Los resultados de Power SA dependerán más que nunca de la forma de gestionar el talento y de cómo actúan los líderes que la conforman.

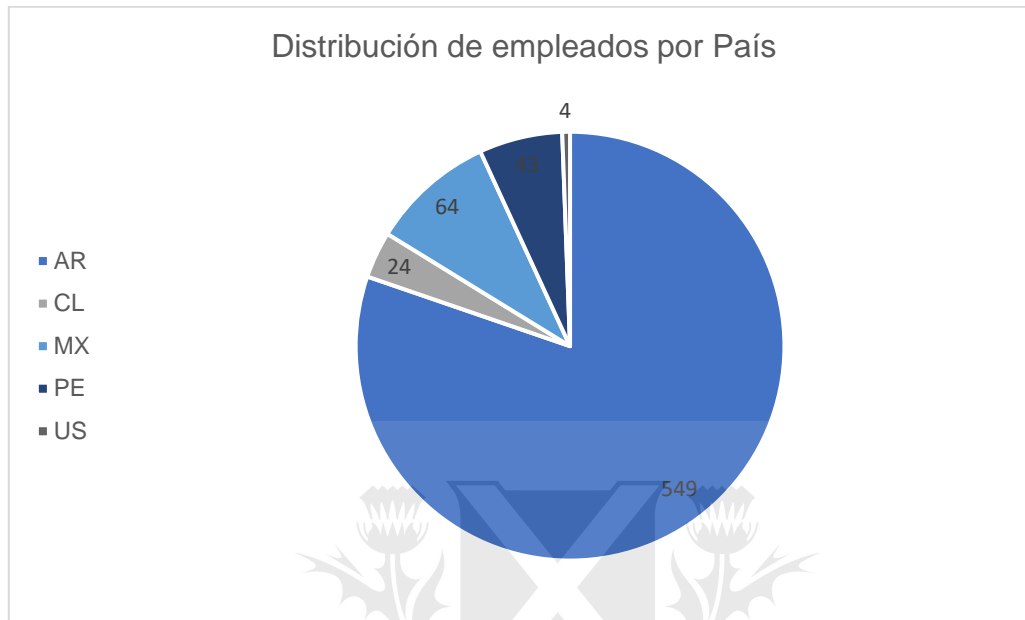
En el presente trabajo, me focalizaré en Power SA, una organización de más de 700 empleados, nacida hace 30 años en Argentina, dedicada al Desarrollo de Software y Consultoría de Tecnología.

Presentación de la organización

3.1.1 Estructura de la compañía

Actualmente, la empresa está conformada por 700 empleados, que se distribuyen en diversos países de Latinoamérica y Estados Unidos. Para lograr el crecimiento esperado hay más de 100 vacantes abiertas, por lo tanto, la demanda de reclutamiento es constante. El índice de rotación supera el 30%, por lo que el crecimiento de la plantilla es lento en relación a lo esperado por el Comité Ejecutivo de la compañía.

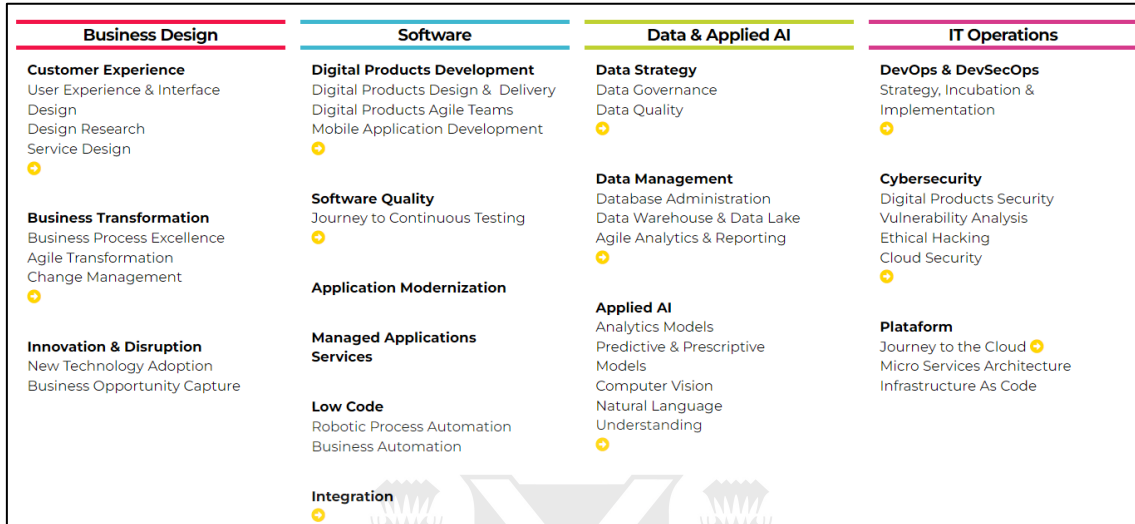
Gráfico 1. Distribución de empleados por país



La estructura de Power SA es del tipo funcional, posee diferentes departamentos para desarrollar sus funciones y una estructura vertical, es decir vertical es una estructura de gestión de arriba hacia abajo, similar a una pirámide. En una empresa así configurada, las personas tienen roles claramente definidos. En cuanto a la organización interna, la empresa se compone de cuatro grandes áreas: el sector de Industrias, en donde se encuentra todo el sector comercial y de *Project Management* de la organización. Esta área está liderada por un VP de Ventas, que además es socio de la organización, y se divide en diferentes especialidades, orientadas los clientes que atienden: finanzas (atiende clientes del rubro bancario), productos (atiende clientes de retail), nuevos servicios (atiende clientes del rubro de telecomunicaciones) y mercado general.

Por otro lado, está el sector de Prácticas, que agrupa las especialidades técnicas, en donde se encuentra la mayoría de los empleados. El mismo es liderado por dos miembros del Comité Ejecutivo y los sectores que lo conforman son: Software Development, Business Design, Data & Applied AI y IT Operations, que se detallan en el siguiente cuadro:

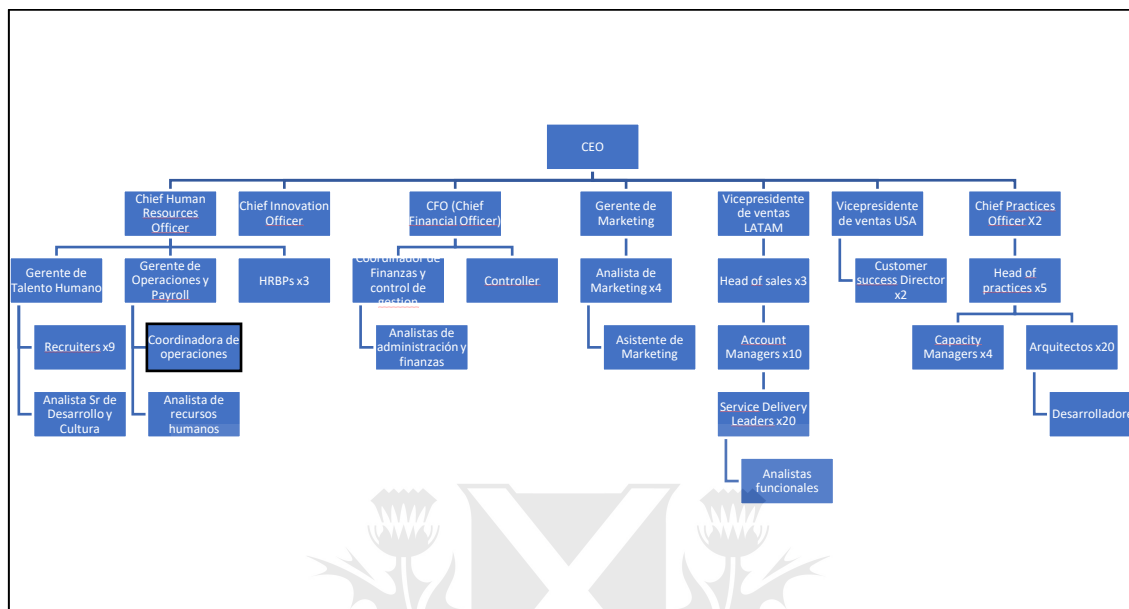
Gráfico 2. Estructura de Power SA



Asimismo, existen en la compañía áreas funcionales, que dan servicios a toda la organización en todos los países y se conforman de Marketing y Comunicación, Recursos Humanos, Administración y Finanzas y Tecnología Interna.

Por último, está el equipo de Dirección, conformado por los miembros del Comité, integrado por el CHRO, CFO, CEO, VP de Ventas de LATAM y VP de Ventas de USA, Manager de Marketing, Head de Operacional Excellence, Innovation, Research & Development VP y Chief Practice Units.

Gráfico 3. Organigrama de la empresa



En lo que respecta a los resultados de la organización, en el último año la compañía logró un crecimiento del 4,6% respecto al año anterior y registró una facturación global de 19.8 millones de dólares. Los márgenes brutos tuvieron un resultado positivo del 8.7% y en los últimos 10 años la empresa tuvo un crecimiento interanual del 14%.

3.1.2 Procesos de Gestión de Talento existentes en la compañía

La compañía Power SA cuenta con un departamento de Recursos Humanos que está liderado por un CHRO, que tiene tres años de antigüedad en la compañía. Él forma parte del Comité Ejecutivo de la organización y reporta al CEO. A la vez, esta persona lidera tres grandes áreas de Recursos Humanos: Talento, Operaciones y HRBPs.

Entendemos a los procesos de Gestión de Talento como una serie de pasos que atraviesan los empleados durante su estadía en Power SA, el primero con el cual se encuentra una persona que comienza a trabajar en la organización, es el establecimiento de objetivos. Los mismos se fijan para su desempeño en el Acuerdo de Incorporación, un documento que funciona como carta oferta durante la incorporación (conocido internamente como ADI).

Pasado el tiempo en la compañía, la persona junto a su tutor (así define al jefe directo internamente en Power SA) fijan los objetivos de desarrollo profesional en el formulario de Evaluación de Desempeño. La evaluación de desempeño es un instrumento de medición del desempeño laboral y/o profesional de una persona, respecto a las funciones y responsabilidades a su cargo. Se trata de instancia que se lleva a cabo en julio-agosto, una vez que termina el año fiscal de Power SA.

La Evaluación de Desempeño de la empresa fue diseñada hace aproximadamente diez años por los dueños de la organización, y en la actualidad se sigue usando el mismo formato: un documento Excel que se almacena en un SharePoint interno.

En esta instancia, las personas dan cuenta de sus logros durante el año y de los objetivos que se plantean para el próximo. No hay una evaluación por competencias o de capacidades del empleado. Es una evaluación centrada en aspectos técnicos y objetivos que deben cumplirse en los proyectos a los cuales las personas están asignadas. El resultado de la evaluación de desempeño es un puntaje del uno al cinco, siendo el uno el puntaje más bajo en el cual no se cumplen las expectativas y el cinco un resultado sobresaliente.

Del resultado de la evaluación de desempeño depende si la persona cambia de nivel (es decir, si promociona en seniority) y también el cobro del bono anual. Este proceso alcanza a todos los empleados que hayan ingresado con anterioridad al 1° de abril del año en curso, y es gestionado por una Coordinadora de Recursos Humanos.

El proceso se desarrolla a lo largo de varios meses: comienza en el mes de julio, cuando el evaluador, denominado internamente tutor, debe definir al “evaluador complementario”. No hay límite de evaluadores complementarios ni tampoco hay señaladas características que éstos deban cumplir. Luego, durante el mes de agosto, los evaluadores complementarios otorgan feedback mediante el formulario de Excel de la evaluación de desempeño. Entre agosto y

septiembre, el “evaluado” y “evaluador” tienen una conversación basándose en los logros del periodo y se fijan los objetivos para el periodo siguiente.

La primera semana de septiembre el proceso debe finalizar, ya que, como se mencionó anteriormente, el resultado influye tanto en el bono anual como en los ascensos de las personas. El proceso no considera si la persona atravesó diferentes proyectos, con distintos equipos y objetivos a alcanzar, ya que se establecen objetivos una vez al año que deben considerarse para todo el periodo anual.

El formulario de evaluación de desempeño contiene la evaluación (en una escala de 1 a 5) de los logros del periodo; éstos se definen en relación a cuatro conceptos establecidos en la organización como obligatorios para todos los trabajadores: formarse (educación, lectura de libros, etc.), formar a otros, contribuir al valor intangible de Power SA y misión (experiencia laboral). Esto aplica a todos los colaboradores y el formulario finaliza con un puntaje final, es decir, con una calificación en la escala de: no cumple con las expectativas, aceptable, bueno, muy bueno y excelente.

En el caso de Power SA, los resultados de las Evaluaciones no deben cumplir con parámetros o una curva de distribución forzada. Tomando los datos del último año de las Evaluaciones de Desempeño de toda la compañía, en donde la cantidad de empleados era menor a la actual, ya que la empresa creció mucho en el último año, los resultados con un cumplimiento del 70% fueron los siguientes:

Tabla 1. Resultado de evaluación de desempeño para los empleados que completaron la misma durante el BY2

No cumple con las expectativas	0
Aceptable	2
Buenos	25
Muy bueno	197
Excelente	120

En relación al Desarrollo Profesional en la compañía, el mismo está planteado en un documento publicado en la intranet de la organización al cual todos los empleados tienen acceso, pero no se comunica en ningún momento a los ingresantes o a los empleados sobre la existencia de éste, por lo tanto, muchas personas no lo conocen.

El documento busca estructurar el proceso de Desarrollo en distintas dimensiones las cuales se muestran en el siguiente cuadro, que está conformado por áreas de actividad que posee o puede poseer la persona: estudios, experiencia y exposición, y por tres ejes temáticos: técnicos, de gestión y humanísticos. Este modelo es muy complejo de comprender para las personas que no reciben una instrucción de cómo deben ejecutarlo, por lo tanto, no se aplica.

Gráfico 4. Desarrollo del personal por áreas de actividad

		Áreas de Actividad		
		Estudios	Experiencia	Exposición
Ejes Temáticos	Técnico			
	Gestión			
	Humanístico			

En el documento también se menciona que todo lo relacionado a otras capacitaciones, es decir entrenamientos externos que estén fuera de este modelo planteado, será responsabilidad del empleado, y que la empresa no puede hacerse cargo del desarrollo profesional de las personas, es decir, no hay un presupuesto asociado a capacitación ni un plan de capacitación establecido o formal para los empleados de Power SA.

El documento de Desarrollo Profesional también indica que Power SA no ofrece un “plan de carrera” fijo o predeterminado, no se ofrecen carreras “estándar”, argumentando que esto sucede porque cada persona es diferente,

sus intereses y necesidades cambian con el tiempo y también la empresa cambia en base a los intereses y necesidades de los clientes.

Concluimos, luego de analizar este documento, que hay factores que afectan a la organización y que no son tenidos en cuenta en el mismo. El más alarmante es que no se menciona en ningún lugar el acompañamiento del líder/jefe durante el proceso, ya que las personas deben hacerse cargo de su desarrollo profesional sin ningún tipo de acompañamiento.

Los espacios que actualmente ofrece la organización para que un profesional se desarrolle mediante la formación son dos. El primero está integrado por los Proyectos: las personas son asignadas a proyectos en diferentes clientes, que permiten pasar de la teoría (estudios) a la práctica, resolver problemas y entender en profundidad lo que hace la organización.

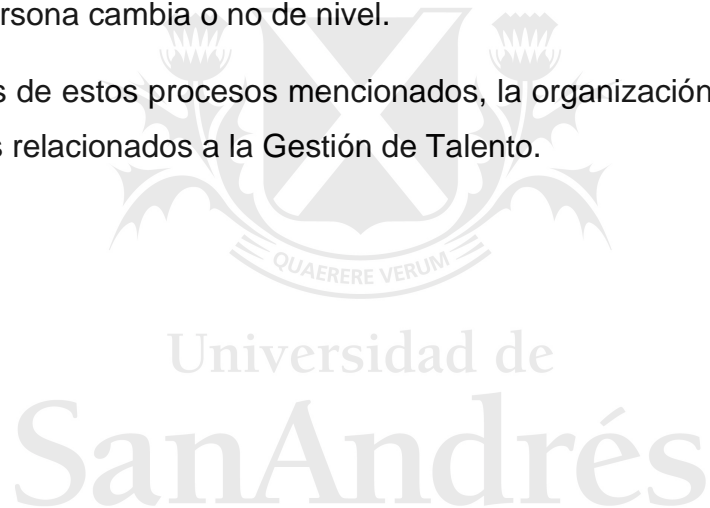
El segundo espacio está integrado por las Comunidades de Práctica: estas son agrupaciones de personas que se desempeñan con el mismo cliente o trabajan con la misma tecnología, lo que permite incorporar nuevos conocimientos fuera de los estrictamente necesarios para los proyectos, profundizando y adquiriendo nuevas especialidades. Según Étienne Wenger, una comunidad de práctica es “un grupo de personas que comparten un interés, un conjunto de problemas, o una pasión sobre un tema, y quienes profundizan su conocimiento y experiencia en el área a través de una interacción continua que fortalece sus relaciones” (2000, p. 229).

Nos parece importante destacar que, en el ámbito de la organización, los clientes tienen sus intereses puestos en los proyectos y que sus objetivos no necesariamente coinciden con los objetivos personales de desarrollo de las personas. Por lo tanto, la organización persigue objetivos de desarrollo para su personal que generalmente son diferentes a la visión del cliente al cual prestan servicios. Por otro lado, los proyectos no necesariamente llevan a investigar o desarrollar nuevos conocimientos. Además, en la organización no se suelen ofrecer espacios de estudio. No hay retrospectivas, lo que se conoce como

prácticas en las que los equipos reflexionan sobre su forma de trabajar para promover una mejora continua en lo que hacen, para generar aprendizaje.

En lo que respecta a la forma de crecer o tomar nuevas posiciones en la organización, son los líderes quienes se encargan de nominar a personas de sus equipos para que esto suceda y Recursos Humanos no forma parte de este proceso ni hace recomendaciones. Si se trata de posiciones de menor seniority, la decisión se toma internamente en el área. Para posiciones de mayor seniority, se realiza un consenso de nivelación, en el cual los líderes de todas las áreas, junto a Recursos Humanos, deben decidir en base al feedback obtenido durante el año, si la persona cambia o no de nivel.

Además de estos procesos mencionados, la organización no cuenta con otros procesos relacionados a la Gestión de Talento.



Problemática a abordar

El presente trabajo se realizará tomando como foco de análisis a una consultora de desarrollo de software, a la cual nos referiremos con el nombre de fantasía Power SA, y sus procesos de Gestión de Talento.

La empresa fue fundada en Buenos Aires, en 1991, por dos estudiantes que cursaban juntos en la Universidad de Buenos Aires Ingeniería en Sistemas y hoy conforman el equipo de accionistas junto a un tercer socio, que se incorporó años más tarde y que actualmente ocupa el cargo de VP de Ventas Global.

La compañía cuenta con más de 700 profesionales y es una de las cinco empresas de desarrollo de software con mayor volumen de ventas en Argentina. Además, es uno de los mejores lugares para trabajar según la consultora Great Place to Work ya que se encuentra entre las 53 organizaciones que supera el estándar mundial. La empresa se ubica en el puesto 16 entre las compañías tecnológicas argentinas de 251 a 1.000 empleados. Además, recibió la calificación Investment Grade otorgada por la agencia de riesgos Standard & Poor's.

Power SA es una empresa internacional de tecnología, con espíritu joven, cuyo propósito es mejorar la vida con tecnología, dejando una huella positiva en la sociedad. Los socios tienen la aspiración de ser reconocidos como un jugador clave, que debe ser invitado cada vez que una compañía necesite mejorar un proceso de negocios creando productos digitales complejos, respondiendo con la calidad y a la velocidad que necesitan los negocios de hoy.

El corazón tecnológico de Power SA son los equipos técnicos de alta performance. Los mismos están distribuidos geográficamente en los lugares de mejor disponibilidad, aportando sus capacidades donde sea necesario. Es así que, en el último año fiscal, Power SA logró una facturación global de 32 millones de dólares, lo que representa un incremento del 20% en comparación con el mismo periodo del año anterior. De este total, el 48% se concentra en la oficina

de Estados Unidos. Durante el año fiscal 2021, los equipos de Power SA trabajaron en más de 319 proyectos y en una cartera de 200 clientes.

La organización busca la innovación en nuevas formas de delivery de sus servicios. Se prioriza el desarrollo ágil y efectivo, con nuevas líneas de servicios alrededor del core business, que inicialmente era Desarrollo de Software para empresas de Argentina y hoy se expandió a más de siete países, brindando diferentes servicios como análisis de datos, seguridad informática, aseguramiento de calidad, entre otros. Además, la compañía provee servicios a más de 200 clientes distribuidos en 50 países.

El lema de Power SA es poner a las personas en el centro, dejando una huella positiva en la sociedad a través de los pilares de la cultura: cercanía, creatividad, calidad y compromiso. La visión de la organización es “mejorar la vida con tecnología, dejando una huella positiva en la sociedad” y la misión es “brindar soluciones innovadoras y lograr una construcción sólida a partir de la fusión de arte – industria”.

El objetivo es ser una verdadera escuela, con futuro para la gente, tanto en materia de compensaciones como de conocimientos de alto valor, que contribuya al progreso y a la felicidad de quienes forman parte, donde cada uno pueda expresarse, dando lo mejor de sí. Esto se ve en diferentes acciones que se realizan, especialmente en los pilares de la cultura que son mencionados a menudo en diferentes reuniones y forman parte de todos los procesos de la organización. Las personas conocen por primera vez los pilares y la visión de la organización en la inducción, que es parte del Onboarding del primer día, una vez que comienzan a trabajar en la empresa.

Sumado a esto, hace un año se publicó el Manifiesto de Tecnología Basado en las Personas, el cual expone las claves de la organización para desarrollar una tecnología más humana. Se trata de principios en los cuales se expresa el punto de vista sobre el proceso de desarrollo de tecnologías de software, de modo que sirva como guía para la ejecución de prácticas y proyectos.

Power SA cuenta con un modelo de Partnership, que permite que cada persona que se incorpora puede convertirse en un futuro accionista y, a mediano plazo, se espera que parte de la empresa cotice en bolsa para que muchas otras personas puedan apoyar y beneficiarse de este proyecto.

Hace algunos años, el CEO de la organización afirmaba: “Desde el año 2010 y hasta el 2015, elaboramos y definimos un plan de expansión y crecimiento que incluye el desarrollo internacional, junto con el incremento de la oferta de servicios y ampliación de nuestra infraestructura. Este nuevo proyecto de ampliación es una apuesta fuerte para seguir desarrollando nuestras capacidades en Argentina, además de ser una plataforma que busca profundizar nuestro desarrollo en el exterior”. (Revista Énfasis, 2014)

Actualmente el objetivo que persigue la organización es incorporar a más de mil profesionales y continuar con la internacionalización fuera de Argentina, especialmente creciendo en equipos que brindan servicios a Estados Unidos. La compañía cuenta con centros de servicios ubicados en Seattle, Miami, Madrid, Linares, Ciudad de México, Monterrey, Buenos Aires, Santiago de Chile, Lima y Montevideo.

San Andrés

Objetivo central del trabajo

El objetivo de este trabajo es generar un conjunto de recomendaciones para el rediseño de los procesos de Gestión de Talento en Power SA, cambiando de una gestión de Recursos Humanos tradicional a una gestión ágil.

El trabajo buscará responder a la pregunta central: ¿Cómo pueden utilizarse las metodologías ágiles en la gestión de talento de Recursos Humanos en Power SA?

Nos centraremos en los procesos de Talent *Management*, acotando el foco en la Gestión del Desarrollo en forma integral. Con esto buscamos acompañar, desde Recursos Humanos, a la organización para alcanzar el crecimiento esperado en los próximos años.

Interrogantes – preguntas

- ¿Qué entendemos por talento y su desarrollo?
- ¿De qué se compone una metodología ágil?
- ¿Cómo puede el agilismo aplicarse a un plan de Talent *Management*?
- ¿Qué rol deben tener los líderes de la organización en el proceso?

4 Marco conceptual

¿Qué entendemos por la Gestión del Talento?

Nos parece relevante comenzar abordando las bases teóricas de la Gestión del Talento. Como punto de partida, al indagar el significado de la palabra “talento” vemos que existen diversas definiciones sobre el concepto. La primera fuente consultada es el diccionario de la Real Academia Española (2022), que define talento como “un conjunto de datos intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, que resplandecen en una persona. El talento, como aptitud, dice ser la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. Pero puede también ser considerado un potencial, en el sentido de que una persona tiene ciertas características o aptitudes que, desarrollándose, pueden devenir en variables que se encuentran en su desempeño”.

Por lo tanto, sí se aplica el concepto mencionado con anterioridad a las personas, los “talentos” pueden definirse como aquellos que se distinguen favorablemente de otros, que poseen una característica positiva, es decir, tienen dones intelectuales, ingenio y capacidad. Las personas con talento son capaces de resolver situaciones que otros no pueden resolver.

Por otra parte, Saracho (2011) considera como talentos a aquellos empleados que logran agregar valor crítico a la organización, estando en cualquier posición dentro de la estructura, haciéndolo en un periodo predecible y planificado de tiempo.

Por lo expresado anteriormente, podemos sacar la primera conclusión: las personas talentosas serán necesarias para lograr el éxito en las organizaciones; esto se acentúa en épocas de expansión de los negocios -tal cual es el caso de la industria tecnológica actual, donde son buscadas para obtener ventajas significativas sobre las empresas competidoras.

Con relación al concepto de talento, este será aplicado en el presente trabajo desde la gestión del talento; haciendo esta “gestión” con la aplicación de

metodologías ágiles en una organización de tecnología. Por esto, nos parece importante presentar las competencias que deben poseer las personas talentosas en contextos ágiles. Según la consultora McKinsey & CO (2018) los empleados talentosos, es decir que mejor se adaptan a los contextos ágiles, poseen tres competencias fundamentales.

La primera característica es que son personas que manejan la ambigüedad y la amabilidad sin perder el foco, este es un punto cada vez más importante, vinculado con la inteligencia emocional. Ser amable significa que, en lugar de evitar el conflicto, las personas tratan de escuchar con empatía al equipo y sus ideas y estar en sintonía con los comentarios de los clientes. Además, suelen ser individuos extrovertidos, que pueden construir una visión convincente, comunicarse con las partes involucradas, comprender a los clientes y liderar equipos de manera efectiva.

La segunda competencia para que una persona sea considerada talentosa en un contexto ágil es poseer la capacidad de centrarse en los resultados sobre los procesos. Esto no significa que no tendrá los procesos en cuenta, sino que no se atará a ellos y que siempre buscará soluciones para alcanzar los resultados esperados por la corporación. Además, se trata de personas que trabajan y contribuyen como parte del equipo, porque el resultado del equipo es superior al de cada una de las personas que lo integran.

La tercera característica es la orientación al cliente, ya que las organizaciones ágiles se inspiran en el cliente. Los clientes y los equipos ágiles aprenden de manera conjunta, siendo el cliente importante para todo el equipo. Al trabajar de esta forma se logra compartir la responsabilidad por hacer las cosas bien, ya que en las organizaciones ágiles los equipos están al tanto de las necesidades de los clientes y las comparten, lo que logra que se sientan motivados por saber a quién están ayudando.

Introducido el concepto de talento y de personas talentosas, intentaremos explicar a continuación el desafío al que se enfrentan las compañías para gestionar el talento y desarrollarlo en la actualidad, en empresas de tecnología.

4.1.1 El desafío de la gestión del talento y el desarrollo

Diariamente podemos encontrar en diversos artículos que muchos autores hablan sobre la escasez y la guerra por el talento; esto surge porque la necesidad que tiene el mercado laboral es mayor a la oferta existente, lo que lleva a que las mejores empresas se peleen por reclutar y fidelizar a las personas más talentosas del mercado, que se transformaron globalmente en un bien escaso. La problemática se acentúa en sectores de tecnología, por el crecimiento de la cantidad de ofertas altamente competitivas. Según Pfeffer (2001) la guerra por el talento tiene varias características: en primer lugar, las compañías tienen un énfasis más individual que grupal, es decir, evalúan a sus empleados basándose en sistemas de calificaciones (puntajes o estrellas), lo que provoca que se minimice el trabajo en equipo y que se genere una competencia interna, que trae como consecuencia un retraso en el aprendizaje y empeora el trabajo colaborativo.

En segundo lugar, hay una tendencia a glorificar a las personas talentosas del mercado, es decir que están fuera de la empresa y restar importancia a las habilidades y destrezas de los empleados internos. Las empresas reclutan a los puestos críticos afuera de la organización, ofreciendo mejores salarios; esto conduce a una pérdida de motivación de los empleados que están desempeñándose en la compañía.

El tercer punto para considerar es la creación de una profecía autocumplida, en donde las personas con baja performance se vuelven cada vez menos capaces porque se les pide que hagan menos, lo que hace que reciban menos recursos, capacitación, coaching y feedback y termina generando desmotivación.

Por último, las organizaciones, al estar centradas en conseguir talentos, ponen menor énfasis en arreglar lo sistémico, las cuestiones culturales y de procesos macro que son invariablemente mucho más importantes para mejorar el desempeño.

Lo mencionado anteriormente se puede ejemplificar en la industria de IT en Argentina y en el mundo. La batalla por el talento no finaliza una vez que el candidato se une a la organización. El desafío está en la retención y fidelización de los colaboradores, y solo conseguirán diferenciarse las organizaciones que redefinan la experiencia de sus empleados, para ofrecerles oportunidades de desarrollo de sus habilidades, una propuesta de valor acorde, flexibilidad laboral, compensación por arriba de la media del mercado y beneficios competitivos.

En este trabajo, nos centraremos en la importancia el desarrollo de talento para la retención de empleados en la industria tecnológica. Para los líderes de esta especialidad, es altamente desafiante trabajar en programas de retención, *engagement* y motivación con sus tutorados, ya que se trata de personas formadas en sistemas o ingeniería, que no poseen habilidades de liderazgo y gestión desarrolladas.

Las decisiones que toman se basan generalmente en datos numéricos y cuantitativos, o en la experiencia técnica de las personas. Esto no es suficiente, ya que, en los próximos años, además de la experiencia técnica, será una prioridad para las empresas de software encontrar personas con la capacidad de fomentar la gestión del cambio y desarrollo de talento, a medida que la composición de la fuerza laboral evoluciona y la tecnología que requiere evoluciona con ella.

En un mercado altamente competitivo, las personas cambian de trabajo porque saben que pueden crecer o encontrar mejores propuestas en otras organizaciones, ya que la industria está en un momento de pleno empleo. Los líderes deben ser capaces de adelantarse a las necesidades de los empleados, buscando constantemente la forma de presentar nuevos desafíos y tener conversaciones de desarrollo para entender cuáles son sus necesidades, y alinearlas a las necesidades de la organización, ya que un día de malestar de un empleado puede generar que decida buscar trabajo, y diariamente reciben entre seis y ocho ofertas por LinkedIn. Por lo tanto, tomar la decisión de abandonar

una empresa puede ser muy fácil para ellos si no reciben las condiciones que esperan.

La gestión del talento y sus herramientas tradicionales

La consultora Bersin & Associates (2014) desarrolló un modelo, que tomaremos a lo largo de este trabajo como marco para explicar los componentes que conforman la Gestión del Talento, en el cual propone un modelo de Gestión Integrada del Talento, que ganó popularidad en el año 2006. Desde entonces las organizaciones utilizaron el modelo para describir un enfoque integrado para la contratación, el desarrollo, la gestión del desempeño, la compensación, la planificación del desarrollo y el aprendizaje. El objetivo de este modelo es acompañar a la estrategia del negocio y crear un sistema integrado para administrar personas que permita a la organización responder rápida y eficazmente a sus necesidades para alcanzar los objetivos.

El presente trabajo se centrará en *Performance*, y *Succession*, para acotar el alcance y tratar estos temas en mayor profundidad.

Gráfico 5. Modelo de Gestión de Talento



Gestión del Talento (Bersin, 2014).

4.2.1 *Performance Management*

Según Bersin (2014), el proceso de *Performance Management* comprende todas las actividades que tienen por objetivo gestionar, controlar e impulsar el desempeño de los empleados en una organización. Este componente incluye el establecimiento de metas, cascadeo de objetivos, evaluación de objetivos por parte de diferentes personas y evaluación de competencias.

En primer lugar, la organización establece objetivos. Los mismos deben ser SMART, por sus siglas en inglés para *Specific* (específico), *Measurable* (medible), *Achievable* (realizable), *Realistic* (realista) y *Time-Bound* (limitado en tiempo). Los objetivos de desempeño parten de los objetivos organizacionales, que deben cascadear, a través de los líderes, hacia todos los empleados. Esto se instrumenta mediante la Evaluación de Desempeño.

La evaluación de desempeño es una herramienta para medir la performance pasada de los empleados y definir metas a alcanzar. Es un instrumento mediante el cual se puede motivar a las personas e impulsarlas a que cumplan con objetivos determinados en un periodo de tiempo, que ayudarán a que la compañía logre sus propósitos. Para que sea efectiva no debe usarse solo para controlar, si no debe haber un acompañamiento y coherencia en su uso (Segura y Aragón, 2012).

En los estudios realizados durante los últimos años, algunos autores hablan de la gestión de desempeño como una evolución, que sucedió pasando de “evaluación de desempeño” a “Gestión del Desempeño” (Smither & London, 2009). Según los autores, “mientras que la evaluación del desempeño enfatiza la revisión (generalmente anual) del desempeño de un empleado, la gestión del desempeño se refiere a un proceso continuo que incluye establecer (y alinear) metas, entrenar y desarrollar empleados, proporcionar retroalimentación informal, evaluar formalmente el desempeño y vincular el desempeño con reconocimiento y recompensas”.

La principal diferencia es que la evaluación del desempeño tiende a centrarse en el pasado, se utiliza una o dos veces al año y tiene una mirada retrospectiva hacia el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos, en base a tareas realizadas.

En cambio, la gestión del desempeño es un método más general (incluye a la evaluación) que provee una mirada continua y prospectiva sobre ese accionar individual pero también en contexto, con lo que es significativo para la compañía en su conjunto. Es decir, se enfoca en una visión de futuro y en acciones proactivas que contribuyan al desarrollo del individuo, en línea con la visión, misión y objetivos organizacionales y en que la persona se desarrolle profesionalmente. El objetivo de este proceso continuo es mejorar el desempeño del empleado (así como la satisfacción laboral y el compromiso con la organización) y el desempeño de la organización en su conjunto.

Siguiendo con los componentes de *Performance Management*, se conoce a *feedback 360°* al sistema de evaluación de desempeño integral donde la persona es evaluada por todo su entorno: supervisores, compañeros, reportes directos e indirectos, proveedores y clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de confiabilidad de la herramienta.

Este tipo de evaluación es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño de los colaboradores, ya que busca la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no sólo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios del empleado en cuestión, tanto internos como externos. Esto hace que el proceso sea más objetivo, ya que la valoración final dependerá de un grupo de personas con distintas miradas, quintándole el peso al líder que evalúa de tener la responsabilidad total del puntaje.

4.2.2 Evaluación de competencias

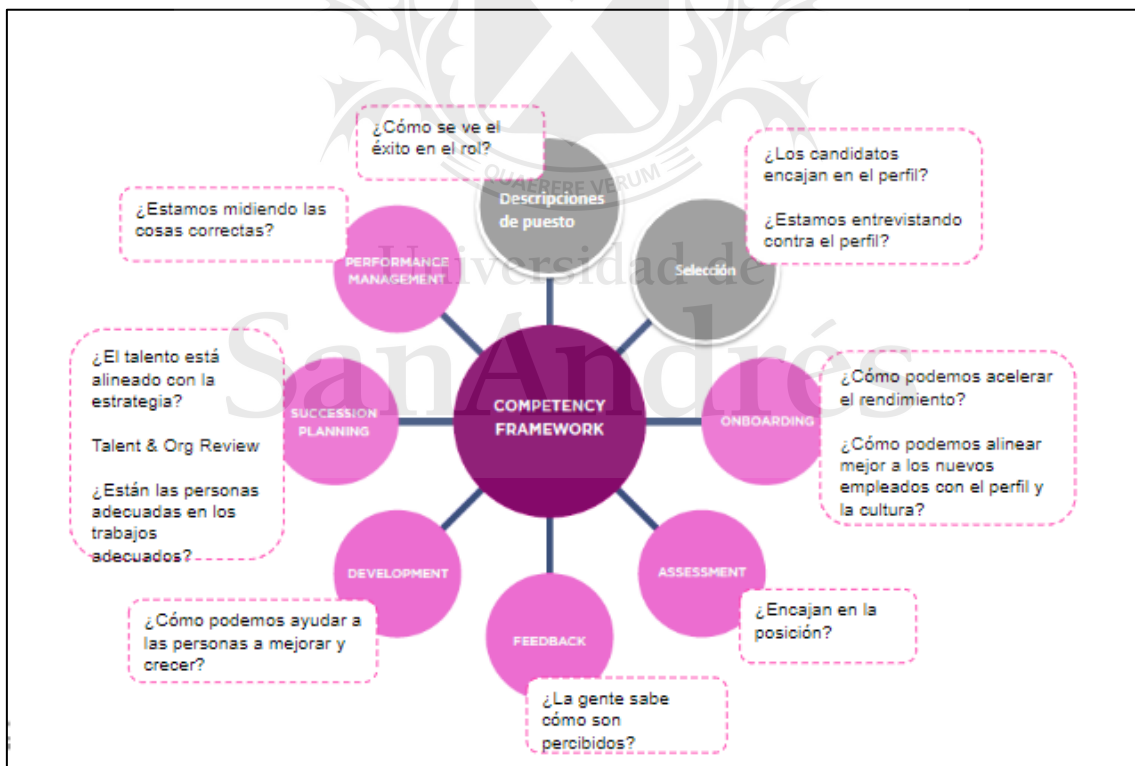
Según Korn Ferry (2013) las competencias son comportamientos observables y medibles que son importantes para un desempeño laboral exitoso. La consultora líder en prácticas de recursos humanos e investigación ofrece un

marco para gestionar las competencias en la organización, constituido por 38 competencias.

Este modelo es aplicable en diferentes organizaciones para procesos de recursos humanos, ya que las competencias denotan las habilidades y comportamientos necesarios para demostrar el dominio de una habilidad en un nivel o rol determinado.

En una organización las competencias pueden utilizarse en diversos modelos de *talent management*: selección, *Onboarding*, descriptivos de puesto, desarrollo de personal, formación, entre otros.

Gráfico 6. Marco de Competencias Globales de Korn Ferry



Para trabajar con un modelo de gestión por competencias es sumamente importante comenzar por la definición de las competencias que se necesitan para dirigir el negocio, es decir para los roles de liderazgo, para luego definir el resto de los roles y niveles dentro de la organización.

El trabajo mediante competencias tiene diferentes ventajas. Es un modelo que otorga transparencia y objetividad en los procesos de recursos humanos, lo que trae como consecuencia que aumenten los niveles de satisfacción laboral y *engagement* de las personas.

A su vez, mejoran el desempeño individual y organizacional, ya que alinea los objetivos de la organización con los objetivos del individuo, combinando las habilidades específicas que necesita la empresa con las habilidades del empleado. Surge así un compromiso personal por parte del empleado para lograr una alta excelencia en sus competencias definidas y así mejorar su desempeño.

4.2.3 *Succession Planning*

El proceso de Gestión de Sucesión es un paso crítico para definir a los sucesores en una organización, incluida la línea de liderazgo, los roles técnicos y los roles profesionales. Generalmente, la Gestión de sucesiones es un proceso formal para los líderes senior y se realiza según sea necesario para los puestos de trabajo críticos (*Key positions*), funciones de trabajo críticas y durante fusiones, adquisiciones y reorganizaciones importantes.

Una vez que en la organización finaliza el ciclo de evaluaciones de desempeño y se obtiene la información de las calificaciones de los empleados, la misma es utilizada para tomar decisiones estratégicas sobre el talento en la compañía. Para poder tomar estas decisiones se utilizan distintos procesos o herramientas que mencionaremos a continuación:

La calibración de desempeño laboral es un proceso que se lleva a cabo para asegurar que las evaluaciones son consistentes y justas en todos los departamentos de la empresa. Por medio de éste, el equipo directivo, supervisores y Recursos Humanos se reúnen y discuten acerca del desempeño de los colaboradores para asegurarse de estar aplicando estándares similares para evaluar el desempeño de todos los empleados.

La Revisión de Talentos (*Talent Review*) es un proceso liderado por Recursos Humanos, en el cual los líderes evalúan a los empleados de la organización, basándose en el desempeño y potencial a futuro.

Podemos definir el desempeño laboral como el conjunto de acciones o comportamientos que se observan en los empleados, que son relevantes para que la organización cumpla sus objetivos, que se pueden medir en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Se entiende como desempeño a la mirada sobre lo que pasó hasta ahora y cómo las capacidades contribuyeron con ese resultado.

El potencial humano es la capacidad que tienen los individuos de crear, innovar y cumplir con sus objetivos personales. Es una cualidad individual y cada persona la desarrolla de acuerdo a su actitud y entusiasmo, tiene una mirada hacia el futuro del colaborador.

Realizar el proceso de *Talent Review* ayuda a las organizaciones a descubrir las brechas de talento existentes e identificar a los empleados con alto potencial. La información que surge de este proceso permite tomar decisiones estratégicas sobre el talento y planificar el futuro de su empresa.

Mediante esta acción se identifica a los empleados claves y a las posiciones claves:

- Puesto clave: se relaciona con el valor que un puesto de trabajo tiene con respecto al conjunto de los puestos en la empresa. Se centra en el puesto en sí mismo, independientemente de la persona que lo ocupe (por ejemplo, una tecnología difícil de encontrar en el mercado o en auge).

- Empleado clave: es aquel cuyo nivel de desempeño es excelente y su potencial y competencias son difíciles de reemplazar.

Los planes de carrera establecen los pasos a seguir para alcanzar una posición aspirada. Normalmente se acuerdan entre los líderes y los empleados, y forman parte de los factores motivacionales para las personas que trabajan en la organización.

Una vez que se identifican las personas claves, puestos claves y cuadros de reemplazo en el *Talent Review*, se deberán realizar planes de carrera. Cada plan de carrera para una persona/puesto es particular. Las competencias y objetivos para los puestos a los cuales se aspira deben estar explícitos en el plan, para que las personas sepan qué se espera de ellas.

Contar con un análisis de los cuadros de los posibles reemplazos en una organización, logrará cubrir la necesidad de tener cubiertos, al menos, los puestos que la organización considera claves, no solamente con su actual ocupante, sino también con posibles backups ante cualquier eventualidad en un puesto clave descubierto.

El rol del líder como gestor del talento

Para Kotter (1999), “El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines”.

El rol de los líderes es fundamental en la gestión de equipos, ya que son éstos los que deberán marcar el camino hacia las metas planteadas y motivar a las personas con cualidades para gestionar la situación de manera eficiente. Es por esto que existe una marcada relación entre desarrollo personal y el liderazgo, ya que las personas con estas características suelen lograr el éxito en los entornos en los que se rodean, ya sea a nivel empresarial, laboral, personal o cualquier otro ámbito de la vida.

Describir el significado de la palabra liderazgo no es suficiente, nos parece importante entender el liderazgo no solo desde su definición, si no también comprender cómo un modelo de liderazgo exitoso ayudará a alcanzar los objetivos de la organización. Es por esto, que para hablar del liderazgo tomaremos el concepto de “Liderazgo Multiplicador”; este término nace del estudio “El líder multiplicador”, elaborado por Wiseman (2017).

El estudio se realizó en Silicon Valley, durante el mismo se analizaron a más de 150 ejecutivos de alto nivel, de diversas organizaciones, para determinar cuáles eran las características que fortalecen la transformación del liderazgo convencional y que contribuyen a una cultura multiplicadora de talento. Wiseman (2017) finalizó el estudio con la conclusión de que existen dos perfiles principales de líderes: los diminishers (disminuidores) y los multipliers (multiplicadores).

En su libro Wiseman (2017) se refiere al primer grupo, los disminuidores o reductores, como líderes que tienen la creencia de que solo unos pocos son capaces y que ellos tienen que pensar por el conjunto del equipo, al que consideran como súbditos más que como colaboradores. Son líderes que disminuyen las habilidades y motivación de sus reportes y compañeros y se caracterizan por ser imperativos y poseedores de todo el conocimiento. El líder reductor, es aquella persona que puede ser un poco egoísta o que le gusta ser protagonista y no permite que sus reportes alcancen todo su potencial.

Nos interesa centrarnos en el segundo grupo, los líderes multiplicadores, porque es el estilo de liderazgo necesario para desarrollar al talento en una organización. Los líderes multiplicadores son personas firmes, que esperan grandes cosas de la gente, y los conducen a lograr resultados extraordinarios, viendo más allá de los resultados esperables.

Una de las características de los líderes multiplicadores es que funcionan como imanes de talento, ya que permiten desarrollar al máximo el talento de las personas; esta particularidad atrae a los colaboradores. Además, no tienen miedo de compartir sus conocimientos y no se sienten amenazados por la inteligencia de los demás, por lo tanto, son buenos impulsores de las cualidades y competencias de los individuos; ayudan a las personas a crecer y prepararse para tareas más importantes. Las personas se sienten atraídas por los líderes multiplicadores, ya que buscan trabajar con ellos porque saben que crecerán en su rol y serán exitosos.

La segunda característica que nos parece importante destacar es que el líder multiplicador es retador, les da a las personas la oportunidad de sobrepasar

sus límites y llegar más allá de lo que saben hacer. Siembran oportunidades y permiten que los otros sobresalgan.

Por último, la tercera particularidad que queremos recalcar de los líderes multiplicadores es su rol inversionista, esto significa que les dan a sus equipos más responsabilidades, pero reconocen los buenos resultados. También los hacen más independientes, evitando el *micro-management*.

En resumen, los líderes como multiplicadores de talento tendrán las siguientes particularidades:

- Persiguen resaltar el potencial de sus equipos: son líderes que ayudan a que los demás crezcan y se desarrollen.
- Tienen la creencia de que están rodeados de gente comprometida y capaz, de los que hay que tratar de conseguir su mejor versión.
- Son managers que quieren que todos participen en la resolución de los problemas, exigen y desafían constantemente a sus equipos y miden la efectividad de los resultados.

Rigby, Sutherland y Takeuchi (2016) afirman que los mayores impedimentos para lograr el éxito en la transformación ágil en las organizaciones están asociados a una mala interpretación de los directivos, ya que éstos suelen pensar que para ser ágiles tienen que modificar las estructuras, cuando en realidad deben reformular los roles. Los roles se deben modificar mediante la creación de equipos empoderados y multifuncionales de diferentes disciplinas, que deben aprender a trabajar juntos al mismo tiempo. También se deben cambiar los modelos de liderazgo. En una organización ágil, se busca eliminar las órdenes reemplazándolas por orientaciones para los equipos, mediante preguntas que ayuden a facilitar el análisis y la toma de decisiones descentralizadas.

Con este nuevo modelo de gestión, los empleados se convertirán en tomadores de decisiones, evitando los silos y las luchas internas de poder. Los colaboradores serán parte de un proceso de aprendizaje continuo y deberán

aprender a autoorganizarse y retroalimentarse con feedback constante. El modelo permitirá que la organización sea más horizontal, innovadora, interconectada y colaborativa.

En el complejo contexto que transitamos, con la transformación digital y la escasez de talento mencionada anteriormente, necesitamos líderes multiplicadores, que realmente rompan las barreras tradicionales y generen resultados excepcionales a través de sus equipos.

La metodología Agile

Uno de los conceptos centrales de este trabajo es el concepto de agilidad. La agilidad nació dentro de la industria de desarrollo de software, en el año 2001, buscando seguir un ciclo de vida de proyecto caracterizado por una fuerte capacidad de adaptación frente a los cambios. No solo es una metodología, sino una filosofía que supone una forma distinta de trabajar y de organizarse, y en caso de utilizarse debe tener una gran aceptación por parte de las personas que la utilizan.

Según relata McCarthy, R. (2021) la filosofía Agile tiene varias características que reflejan el contraste que existe entre las empresas disruptivas y el burocratismo de las organizaciones más tradicionales. En primera instancia, el ánimo colaborativo que existe en esta metodología es quizá el rasgo principal. El empoderamiento de cada individuo sobre sus responsabilidades sería otro aspecto. Asimismo, las rápidas retroalimentaciones y ajustes sobre el proceso de trabajo son una de las caras que rompen con las organizaciones convencionales.

La metodología agile surgió en respuesta al modelo denominado “*waterfall*”, con el objetivo de eliminar los procesos rígidos y no abiertos al feedback, orientándose a una visión de feedback constante y mejora continua. Lo que busca este método es satisfacer al cliente a través de una entrega

continua de valor. Además, el enfoque se centra en las personas felices más que en la burocracia y los procesos rígidos.

La metodología fue expresada en afirmaciones que forman el llamado “Manifiesto Agile”. Como se mencionó anteriormente, este trabajo tiene como objetivo crear procesos de Recursos Humanos buscando cumplir lo expresado a través de los siguientes valores:

- Individuos e interacciones por sobre procesos y herramientas.
- Software funcionando por sobre documentación extensiva.
- Colaboración con el cliente por sobre negociación contractual.
- Respuesta ante el cambio por sobre seguir un plan.

El agilismo, al igual que el cerebro humano, funciona con dos dimensiones: la mecanicista y la humanista. Para la aplicación exitosa de la metodología debe existir un equilibrio entre las dimensiones para abordar las situaciones de la mejor manera, aplicando la agilidad como una filosofía y también como una metodología. Según Robert McCarthy (2021) el “hemisferio” mecanicista de una organización (así como el hemisferio izquierdo del cerebro humano) se caracteriza por tener un enfoque más racional de las tareas y objetivos. Confía y trabaja con las herramientas y conocimientos necesarios para establecer procesos y que se cumplan de manera eficaz. Ejemplos de esto sería la aplicación de la metodología, como certificarse en el método *Scrum*, hacer estimaciones, saber de proyectos, saber los pasos para hacer una *daily meeting*, entre otros.

Por otra parte, el lado humanista de la organización (así como el hemisferio derecho de un individuo) es el responsable de las habilidades blandas de la filosofía agilista. Aquí podemos observar en el día a día a las capacidades blandas y competencias: empatía, trabajo en equipo, comunicación efectiva o habilidades de liderazgo.

No se trata de grupos diferentes de personas que hagan una parte o la otra, si no de diferentes capacidades, competencias o características que tienen

las personas y que deben desarrollar para lograr trabajar en entornos ágiles. Si un equipo es diverso y está equilibrado funciona y se integra de mejor manera y llega a soluciones de formas creativas y positivas para la organización. Esta parte de la balanza es sumamente importante porque el Agilismo comienza con la gente. Sin las personas no hay organización y no hay manera de alcanzar objetivos.

4.4.1 Principales conceptos de Agilidad

- **Scrum:** es un tipo de metodología ágil que se caracteriza por un conjunto de prácticas cuyo resultado son las entregas incrementales de un producto.
- **Ceremonias:** son las reuniones de los equipos Scrum y se dividen en cinco fases (*Sprint Planning Meeting, Daily Scrum, Product Backlog Refinement, Sprint Review y Sprint Retrospective*).
- **Daily:** es una reunión diaria en la que los participantes de los equipos exponen los avances y los siguientes pasos para lograr un objetivo. No debe superar los 15 minutos de duración.
- **Sprints de desarrollo:** son trabajos de corta duración (de 1 a 4 semanas) en los que se divide el proyecto y cuyo objetivo es ofrecer un incremento del producto utilizable.

El camino de Recursos Humanos tradicional a Recursos Humanos Agile

Durante los últimos años, diversos de autores mostraron cómo la transformación digital y la globalización hicieron que las grandes corporaciones debieran cambiar sus modelos, formas de gestionar y estrategias, para poder afrontar un contexto dinámico y cambiante. El departamento de Recursos Humanos no escapa de esta transformación y debe cambiar la visión de crear procesos, reglas y normas, liquidar sueldos y hacer un trabajo operativo hacia una visión “centrada en las personas”: delegando a otras áreas las tareas que no aporten valor y convirtiéndose en un socio estratégico.

En la actualidad, el enfoque se centra en la velocidad y en los clientes internos. Los miembros de los departamentos de Recursos Humanos deben fomentar la flexibilidad, la adaptabilidad y la innovación, apoyar a la dirección y a los colaboradores. El objetivo es ayudar a las personas a ser más competentes en sus funciones, para trabajar juntas y ser más eficientes.

Como consecuencia de esto y analizando cómo se tiene que acompañar el cambio en los departamentos de Recursos Humanos, Thoren (2017), en su libro *Agile People*, explica que los mismos deberán adoptar un enfoque de abajo hacia arriba para lograr una comunicación eficiente. Además, tendrán que capacitar a los miembros de las organizaciones para que tomen decisiones rápidas, alejándose de las estructuras burocráticas.

Para introducir los principales conceptos de Gestión de Talento en relación con la agilidad, presentaremos el análisis realizado por la autora Thoren (2017), pero nos centraremos en los tres aspectos de Recursos Humanos que se tomaran en cuenta para el desarrollo de este trabajo: *performance management*, *Succession Planning* y liderazgo.

Para comenzar la autora toma el modelo de Bersin para realizar su análisis, el mismo modelo que presentamos el capítulo 5.2. La escritora desafía el modelo establecido por Bersin, hace una crítica al mismo diciendo que es muy complejo y su abordaje no es correcto, y opta por reducir los componentes del proceso de *performance management* a los necesarios para alcanzar la visión de la compañía: establecimiento y revisión de objetivos, planes de desarrollo, liderazgo y coaching y seguimiento.

En lo que respecta a la definición de objetivos la autora hace una crítica al sistema de ranking, ya que luego que el Neuroleadership Institute en 2011 realizará un estudio neurológico relacionando el rendimiento de las personas y el rating de *performance*, se detectó que los participantes tuvieron intensas reacciones al ser evaluados en una calificación de escala. Sumado a esto, al calificar en base a escalas se hace más hincapié en los puntajes altos que en los bajos. Además, por la vinculación del resultado de la evaluación de desempeño

a recompensas y beneficios (por ejemplo, a bonos anuales por performance o promociones) los líderes suelen pedir menos esfuerzo a sus tutelados, para poder asegurar esos montos.

Por esto, la autora concluye en que con los sistemas de ranking de performance solo van a estar felices las personas con los puntajes más altos, y los integrantes de la organización con puntajes promedio (que generalmente son el 70% de los empleados) no van a estar satisfechos, por lo tanto, es un ejercicio contraproducente.

Además de esta crítica, la autora considera que el sistema tradicional de performance *management* intenta comprimir demasiados datos importantes en una conversación que se da una vez al año: salario, rendimiento, objetivos, métricas y desarrollo. También en esta conversación hay demasiado énfasis en el año anterior y en lo que salió mal, en lugar de mirar hacia adelante. En relación con el feedback de mejora que el manager debe dar al equipo, para cuando se lleva a cabo la conversación, es demasiado tarde para cambiar o deshacer errores pasados.

Además, cuando se juzga el desempeño durante todo un año, las personas tienden a olvidarse del desempeño en el comienzo del año y centrarse únicamente en el rendimiento más cercano a la reunión. Adicional a esto, Thoren (2017) se expresa en contra de la evaluación de desempeño como una herramienta que funciona para todos por igual, en inglés "*one size fits for all*".

Es por esto por lo que cuando las empresas adopten metodologías ágiles en los procesos de Recursos Humanos, tendrán formas nuevas y más efectivas de medir el desempeño. El factor más importante es reconocer que la motivación y el impulso provienen del interior del individuo, no de una calificación otorgada por un tercero.

Los equipos son responsables del resultado de su trabajo colectivo porque ninguna persona está haciendo todo el trabajo por sí sola para toda la empresa. Los ciclos de retroalimentación deben ser más cortos y frecuentes,

para conducir a una mayor productividad y a tener empleados más comprometidos.

En segundo lugar, se deben introducir objetivos de equipo además de (o en lugar de) objetivos individuales. Los equipos empoderados y autónomos son fundamentales para la agilidad. Por lo tanto, tiene poco sentido administrar el rendimiento únicamente, o incluso principalmente, a nivel individual. Las organizaciones ágiles exitosas se centran en el rendimiento del equipo al establecer objetivos y evaluar el rendimiento, lo que a menudo permite a los equipos definir sus propios objetivos para impulsar el sentido de pertenencia a la organización.

En tercer lugar, los objetivos individuales y de equipo deben ser dinámicos, en lugar de fijarse en un ejercicio una vez al año. Se deben discutir los resultados con frecuencia (mensual o cuatrimestralmente) y dar coaching y feedback constante.

Además de esto, la autora recomienda crear transparencia de los objetivos y el rendimiento. Este tipo de transparencia tiene diversos beneficios: emergen interdependencias entre equipos y unidades, se crea un sentido de urgencia y un "*mindshare*", y refuerza la cultura no jerárquica y la mentalidad que caracterizan a las organizaciones verdaderamente ágiles.

El feedback y las conversaciones de desarrollo en este tipo de organizaciones debe ser continuos. Los empleados en las organizaciones ágiles, al igual que en cualquier tipo de organización, se desarrollan a través de la recepción de feedback y la exposición a oportunidades de desarrollo. En las organizaciones ágiles exitosas, la retroalimentación es el latido del corazón en una cultura de asumir riesgos, fallar rápidamente y perseguir el desarrollo personal continuo en todos los niveles.

Estas organizaciones alientan a los empleados a pedir y dar retroalimentación constantemente. El feedback de diferentes actores servirá también para evaluar el desempeño, ya que el líder deberá recopilar

continuamente comentarios y evaluar el desempeño; esto es una gran diferencia respecto al modelo tradicional, ya que como mencionamos anteriormente, el proceso se realiza una vez al año y solo hay un evaluador, que es el jefe. El feedback es de suma importancia ya que este es uno de los principios del manifiesto ágil que indica que “en intervalos regulares, el equipo reflexiona sobre la forma de ser más efectivo y ajusta su conducta en consecuencia”.

En conclusión, podemos resumir los principales aspectos del cambio tradicional a ágil en el siguiente cuadro:

Tabla 2. principales aspectos del cambio de la metodología tradicional a la metodología ágil

Desde - hacia	Tradicional	Ágil
Performance Management	Evaluación de desempeño anual	Coaching y feedback continuo
	Ranking forzado	Sin Ranking
	Objetivos anuales	Objetivos cuatrimestrales o mensuales con revisiones
	El manager evalúa la performance	Las personas se evalúan a ellas mismas
	No hay transparencia en los objetivos	Transparencia total en los objetivos

El segundo proceso que describiremos es el de *Succession Planning*. En el mundo ágil no hay planes de carrera definidos, estandarizados y claros, en cambio debe existir una red de oportunidades y *networking*, abierta a todos los empleados. Según firma la autora, las formas tradicionales de trabajar con la planificación de la sucesión o la planificación de la carrera ya no responden a las necesidades organizacionales, ya que son difíciles de aplicar cuando los roles están expandiéndose más allá del alcance definido originalmente.

Para una empresa tradicional que quiere comenzar a trabajar con el agilismo el primer paso será posibilitar que una mayor cantidad de empleados ocupen posiciones de liderazgo.

En lo que respecta a los *carrer paths* o planes de carrera estos deben ser lo más flexibles posibles, posibilitando que en lugar de moverse jerárquicamente o dejar la organización las personas pueden moverse arriba, abajo, fuera de la organización, y luego de nuevo, a otra función o en cualquier otro camino que encaje con el empleado en particular para las circunstancias en su vida en un momento dado en el tiempo. Se trata de desarrollar la competencia de una persona y crecer de una manera que maximice su fidelización y performance. Relacionamos esta premisa con el quinto principio de manifiesto ágil, que expresa que “la construcción de proyectos se debe hacer en torno a individuos motivados, dándoles la oportunidad y el respaldo que necesitan y procurándoles confianza para que realicen la tarea”.

En el siguiente cuadro se resumirán las principales diferencias entre el modelo tradicional y el modelo ágil de *Succession Planning*:

Tabla 3. el modelo tradicional y el modelo ágil de *Succession Planning*

Desde - hacia	Tradicional	Ágil
Succession Planning	<i>Talent Review</i> anual liderado por el manager	<i>Talent Review</i> continuo revisado por pares y manager
	Reconocimiento por parte del manager	Reconocimiento por líderes, managers y pares
	Planes de carrera para promociones	Planes de carrera para todos, para movimientos horizontales y verticales
	Foco en movimientos verticales	Foco en movimientos hacia todos los sentidos
	Hay planes de carrera estrictos	No hay planes de carrera estrictos

Para concluir con el capítulo del pasaje de la gestión de RRHH tradicional a ágil, mencionaremos las características que debe tener un líder en este contexto, al que llamaremos “líder ágil”. Este ocupará un rol fundamental, ya que deberá acompañar al cambio, ser flexible e innovar; las respuestas tradicionales

ya no aplican al nuevo paradigma. Por lo tanto, según lo expresa Alejandro Melamed (2021) los líderes del futuro tienen diversas características:

- Trabajan de manera simple –pero no simplista– siempre, con la velocidad –propia y de sus equipos– apropiada.
- Se proponen tanto la excelencia técnica como el buen diseño de todo lo que generan, priorizando la satisfacción de sus colaboradores, clientes y consumidores.
- Confían en los integrantes de sus equipos e impulsan permanentemente la motivación, participación y compromiso de cada uno de ellos, eligiendo la conversación cara a cara por sobre otras formas de comunicarse.
- Colaboran proactiva y productivamente con las otras áreas y con otras personas que podrían tener impacto en el producto final.
- Honran los compromisos asumidos, elevando los estándares constantemente, entendiendo y aceptando que las demandas cambian.
- Miden el progreso de los proyectos para generar las mejoras necesarias a medida que se avanza y reflexionan sobre cómo ser más efectivos para ajustar y mejorar el comportamiento, reaccionando velozmente.
- Aceptan el error –propio y de otros– como parte del proceso de creación, considerando que no se convertirá en fracaso si se logra aprender y capitalizar la experiencia.
- Logran resultados sorprendente y sostenidamente positivos, sin que ello implique impactar de manera negativa en las personas involucradas ni en ellos mismos.

Continuando con lo expuesto anteriormente, Pia Thoren (2007) resume en el siguiente cuadro las diferencias entre los modelos de liderazgo tradicional y los líderes ágiles, requeridos para las nuevas organizaciones:

Tabla 4. diferencias entre los modelos de liderazgo tradicional y los líderes ágiles

Desde - hacia	Tradicional	Ágil
Liderazgo	Basado en control	Basado en motivación
	Liderazgo formal	Liderazgo informal
	Micro-management	Se debe explicar el porqué y el qué y dejar a las personas el cómo
	Información confidencial	Transparencia en la información
	El manager decide sobre la performance de los empleados	Los empleados se involucran en su propia performance y en la de sus pares
	Los managers toman las decisiones	Todos son parte de la decisión
	Los managers establecen los objetivos	Los objetivos se establecen en conjunto
	Liderazgo formal	Self management

En conclusión, en la era de la tecnología y la innovación, se requieren perfiles de líderes que lleven la agilidad en la sangre, que lo demuestren priorizando la excelencia sobre el perfeccionismo, que tengan buenas habilidades de comunicación y que sean modelos de inspiración, tanto desde el punto de vista humano como del profesional.

Según Pia Thoren (2017), la implementación de un modelo ágil permitirá que la organización pueda responder rápidamente a las demandas de los trabajadores y llevar a cabo sus proyectos acortando los tiempos de ejecución de las tareas y mejorando su eficacia.

Aplicar correctamente la Metodología Agile por parte de Recursos Humanos va a demandar dos cambios fundamentales: uno en la gestión de los equipos y otro en la forma de trabajar. Si el cambio de funciones de los trabajadores no se gestiona correctamente, puede resultar contraproducente, ya

que al exigirles realizar tareas diferentes a las que suelen ejecutar, puede provocar que pierdan la fuerza que tienen en su área gracias a la especialización concreta que desarrollaron tradicionalmente.

Para implantar la Metodología Agile en la gestión de personas con éxito, será fundamental establecer un plan de comunicación adecuado, con el objetivo de explicar a los trabajadores los beneficios que se obtendrán con esta metodología y las razones del cambio. De esta manera, el proceso será más simple y las personas estarán más abiertas y receptivas a la transformación.



Universidad de
San Andrés

5 Investigación de campo

Metodología de relevamiento

Para llevar a cabo el relevamiento de la información necesaria para el logro de los objetivos del presente trabajo, se realizó una investigación interna y otra externa. El primer método implementado fue la entrevista, donde se obtuvo la información del interlocutor de manera directa, cara a cara. Se mantuvo una conversación donde tanto investigador como entrevistado interactúan para despejar los interrogantes que ayudarán al desarrollo del trabajo.

Este método elegido posee una estructura flexible, donde se puede ir cambiando el rumbo de las preguntas a medida que la entrevista avanza, teniendo en cuenta la persona entrevistada y la información que se va recolectando, intentando tener respuestas amplias y completas. Si bien es un instrumento que requiere tiempo y es difícil de analizar, es uno de los más profundos y ricos en información. Además, permitió tener una muestra reducida de participantes a entrevistar. Con esto se busca establecer un punto de partida y así encontrar soluciones acordes a las expectativas de los clientes internos, que resuelvan los problemas que enfrentan.

Hacia el exterior de la organización, con las entrevistas, se aplicó la técnica del benchmarking con gerentes de Recursos Humanos o de Agilidad que trabajen con metodologías de este tipo dentro de Recursos Humanos. Este proceso se desarrolló en dos instancias de benchmarking: un relevamiento preliminar con tres preguntas abiertas y más genéricas, y luego uno en mayor profundidad.

6 Presentación y análisis de la información de campo

Con el fin de entender cómo la aplicación de agilidad en los procesos de gestión de talento beneficiaría a Power SA, se realizaron entrevistas semiestructuradas a un grupo de siete líderes de la organización, que cumplían con los siguientes requisitos, buscando que los resultados de las mismas resulten relevantes a los fines del presente trabajo:

- Personas que formen parte del equipo de dirección de la organización.
- Que posean una antigüedad en la empresa mayor a dos años.
- Buscamos obtener una muestra de diversos países, para poder achicar las brechas culturales.
- Que sean personas referentes en la organización, con puestos relevantes, conocimiento y trato con líderes de diversas áreas.
- Que lideren equipos de trabajo de más de cinco personas.

A este grupo de personas se le realizó una serie de preguntas, que se describen en el anexo 3 del presente trabajo, en una reunión 1:1. Las reuniones se llevaron a cabo de manera virtual, y tuvieron una duración de una hora. Se realizaron siete relevamientos en total, de líderes que estaban ubicados en diversos países (Chile, Perú y Argentina) y que ocupaban roles en áreas funcionales, áreas técnicas, de gestión de capacidades y comerciales. Las bitácoras completas de las entrevistas con los principales hallazgos detectados podrán encontrarse en el anexo 4 del presente trabajo.

En una segunda instancia se realizó el relevamiento externo. En lo que respecta a estas entrevistas externas también fueron semiestructuradas y se entrevistaron a tres líderes de Recursos Humanos; dos de empresas Fintech y una persona de una compañía de tecnología, para obtener información que nos ayude a entender y conocer cómo aplicaron y utilizan a las metodologías ágiles en los procesos de *Talent Management*.

Los líderes de RRHH entrevistados fueron seleccionados ya que trabajan en organizaciones que ya utilizan agilidad diariamente en procesos de *Talent Management*. A continuación, se presenta una síntesis de la información recolectada en estas entrevistas externas:

Tabla 5. comparación de respuestas de los entrevistados

	Prisma	Galicia	Globant
ROL DEL ENTREVISTADO	CHRO	Líder de Desarrollo Profesional	Líder de Recursos Humanos
CANTIDAD DE EMPLEADOS	5.000 empleados	6.200 empleados	24.500 empleados
INDUSTRIA	Fintech	Financiera / Fintech	Tecnología
PRESENCIA INTERNACIONAL	Operan en 14 países	Nacional	Operan en 19 países
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
CÓMO ES EL PROCESO	El modelo de performance es a corto plazo, la persona hace su propio Self Assessment y tiene objetivos que no están atados a un variable: son de performance y desarrollo.	No hay evaluación de desempeño, solo con feedback por herramienta. Cada área es responsable de registrar avances y tomar decisiones de desempeño. Hay objetivos y resultados de equipo, con foco en la colaboración. Mayor foco en conversaciones: para logro de objetivos, liberar el talento de las personas y construir la cultura de confianza.	La evaluación es con el mismo periodo que el año calendario diciembre - enero. El feedback durante la misma es constante. Se espera que el líder o manager pueda evaluar las competencias del Glocer, oportunidades de crecimiento y áreas de mejora.
OWNER DEL PROCESO	Recursos Humanos y Managers. Los gerentes tienen una gran responsabilidad en el proceso, trabajan de	People no dispara el momento de seteo de objetivos ni cierre. Esta descentralizado en los equipos, hay un momento del año en el cual se	Recursos Humanos y Managers

	manera muy independiente.	generan los resultados del negocio.	
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN	No arroja un resultado	No	Hay dos tipos de resultados: las categorías de la evaluación: Las categorías son: expectativas excedidas ampliamente - expectativas excedidas - logrado - parcialmente logrado - no logrado. Para las competencias hay 3 indicadores, que son los grados de evaluación de las competencias que se desprenden de Better Me: you rock/cool/lets Work on this.
AUTOEVALUACIÓN	La persona hace su propio Self Assessment y tiene objetivos de performance y desarrollo	No	Sí, se realiza para que el Glober pueda expresar según su criterio como fue su performance, que es lo que piensa, sus logros, etc.
CÓMO SON LOS OBJETIVOS	OKRs, objetivos de performance y de desarrollo.	Son objetivos y resultados de equipo, con foco en la colaboración. Bajan en forma de cascada a toda la corporación.	Son objetivos SMART; que los establece el líder con la persona, cuando comienza el periodo y se van actualizando.
UTILIZACIÓN DE OKRS	Sí	Sí; OKR grupal, de la gerencia, ys KPIs a nivel banco.	Sí, los utilizan.
FEEDBACK	Le dan mucha importancia al feedback continuo, y lo hacen a través de la plataforma BetterMe, en la cual	Utilizan job points, antes utilizaban better me.	Es constante, se realiza a través de Better Me, una plataforma desarrollada y utilizada por Globant. Pueden darlo todas las

	empleados reciben comentarios constructivos en cualquier momento, independientemente de su rol, generando una cultura de feedback constante en la organización.		personas en base a las nueve competencias de Globant. Dentro de los objetivos de los colaboradores esta obtener una cantidad determinada de feedback. También existe un feedback de líderes, que lo dan cada seis meses los miembros de sus equipos. El objetivo de este proceso es mejorar el liderazgo. Para participar en el proceso de feedback la antigüedad de la persona debe ser mayor a 3 meses, y la persona debe haber recibido más de tres evaluaciones.
PERIODICIDAD	Mensual para los líderes, y el resto de la compañía obtiene feedback cada tres meses	Constante	Constante y abierto. Hay mucha cultura de feedback.
LINEAMIENTOS	Todos pueden dar feedback.	Todos pueden dar feedback a todas las personas.	Cualquier persona de Globant puede dar feedback a su jefe, a un compañero, a su líder, a cualquier miembro de la organización en todo momento. Hay una encuesta específica para feedback a líderes.
CALIBRACIONES DE TALENTO			
PERIODICIDAD	Anuales	Anuales	Anuales

PROCESO DE CALIBRACIONES DE TALENTO	Son anuales y el proceso inicia cuando se mapea talento con una herramienta interna. Se establecen altos potenciales, recursos críticos, cuadros de reemplazo sucesión y se hacen trabajos focalizados para esa gente.	No hay un proceso formal, se discontinuo.	Se presentan logros de las personas y se setea el potencial de las personas y su contribución. Foco en conversar sobre los extremos, el input va a venir del pre-mapeo. Se habla de Altos potenciales y salidas. Luego se llevan acciones concretas para trabajar. Se mapea key employee, key position
PLANES DE CARRERA	El horizonte de crecimiento es rápido y corto plazo, para que las personas perciban que van creciendo y aprendiendo. Tienen Cursos en Coursera y 500usd por año para las certificaciones que quieran, sin validarlo con sus jefes. La empresa busca que sus empleados estén todo el tiempo aprendiendo cosas nuevas, ya que esto es lo que los perfiles digitales valoran.	Este año implementan PDI: planes de desarrollo individual con las personas. Orientando en 70-20-10-.	Lo realizan los lideres en reuniones 1:1.
INCIDENCIA EN EL SALARIO	El resultado de la evaluación no está atado al salario. Los niveles que no son de liderazgo no poseen un salario variable; tienen un sueldo fijo en percentil	No está atado a bono ni a cambios de nivel.	Hay incidencia en el salario.

	90% de un mercado digital.		
RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	Tener al CEO y C Level on board con el proyecto a trabajar.	Utilizar scrum masters en el proceso.	Apalancarse con herramientas internas. Tener onboard a toda la organización.

Se presenta a continuación los principales hallazgos que surgen de las entrevistas internas a lideras en POWER SA:

Evaluación de desempeño

6.1.1 Dificultades identificadas en la evaluación de desempeño

La Evaluación del Desempeño, como herramienta de diagnóstico, debe buscar satisfacer las expectativas de la propia organización, de los evaluadores y de los evaluados. Desde la organización, en cuanto a un mejor conocimiento de sus recursos humanos, para lograr una mayor productividad, así como una mejora en los niveles de satisfacción, a partir de la identificación de problemas que están afectando el desempeño. Sin embargo, para que esta dinámica sea coherente dentro de una organización, es necesario adherirse a una o más metodologías, asegurando la aplicación de las mismas reglas para todos los evaluadores y evaluados, que es lo que propondremos en esta instancia.

Tomando en cuenta las principales dificultades encontradas en el proceso actual, los entrevistados coincidieron en que no hay de claridad en los criterios de evaluación, y es sumamente importante que las reglas sean claras para todos, para que las personas puedan desarrollarse y así evitar la rotación. Además, la evaluación debe estar alineada con los objetivos organizacionales, para poder lograr la concreción de los mismo.

6.1.2 Feedback en la evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño no debe ser un proceso de cálculo periódico. Por eso, paralelamente a la evaluación del desempeño (un proceso

formal y documentado), existe otra práctica muy importante que a veces se confunde con la evaluación del desempeño: la retroalimentación. Se desarrolla de manera informal, sin necesidad de documentación ni periodicidad, y se recomienda que sea constante.

La retroalimentación permite establecer una relación de confianza entre el líder y los colaboradores de la empresa, hace que los evaluados quieran invertir aún más en su desarrollo, mejorando su desempeño y trayendo ventajas para ellos y para la organización.

La evaluación del desempeño y la retroalimentación pueden traer muchos beneficios y cambios positivos en la gestión de personas de una organización, sea cual sea su tamaño. Con dicha herramienta se puede modificar el clima de trabajo, invertir en capacitación, desarrollo y mejorar la productividad.

En lo que respecta al feedback en la evaluación de desempeño, no todos se comprometen a hacerlo o saben cómo hacerlo. Además, coincidieron en la falta de tiempo de los líderes para ocuparse de ese proceso, dentro de sus tareas habituales por tener un alto porcentaje de asignación a los proyectos en los que se desempeñan, dejan en un segundo plano las relacionadas a acompañar al desarrollo de sus equipos.

En ese proceso, el líder necesita estar atento, buscando resaltar fortalezas, identificar puntos de mejora y necesidades de capacitación, entre otros factores. Así, puede equilibrar las metas establecidas por la empresa con las expectativas del propio empleado, para mantener el sistema funcionando en armonía. El seguimiento continuo del líder con su equipo y la implicación de los empleados en el proceso en su conjunto son factores esenciales para la consecución de los objetivos propuestos por la evaluación.

6.1.3 Objetivos de las evaluaciones de desempeño

También se consultó a los entrevistados sobre su punto de vista acerca de los objetivos en la evaluación de desempeño; ellos concordaron en que sería

bueno tener una herramienta que permitiera cambiar, agregar o cancelar objetivos durante el año, y que los mismos deberían ser tanto técnicos como blandos, es decir, basado en competencias.

Como la empresa tiene un índice de rotación muy alto, sería bueno tener ante tanta transición de líderes algo que sirva para tener una bitácora con el antecedente de la persona. Además, indicaron que sería bueno tener objetivos definidos por los niveles más altos y crear los objetivos de los diferentes niveles en base a estos, en la actualidad esto no sucede ya que los objetivos están descentralizados, y cada sector los establece como quiere. Al preguntar sobre la utilización de OKRs (Objetivos and Key Results, que en español traduce como objetivos y resultados clave) los entrevistados se mostraron muy abiertos y entusiasmados por utilizarlos en sus equipos, ya que creen que sería una herramienta muy útil para generar cohesión y compromiso en conjunto.

6.1.4 Periodicidad de la evaluación de desempeño

Con respecto a los ciclos o tiempos del proceso hubo opiniones diversas, pero la mayoría afirmaba que el plazo de un año para evaluar a una persona es muy largo, deberían ser más recurrentes, sin embargo por una cuestión de tiempo y carga de tareas no debería ser trimestral o abierto totalmente, ya que todos coincidieron que al tener un proceso abierto totalmente se perdería la seriedad y compromiso de los líderes para afrontar el proceso, ya que actualmente al ser anual saben que es un proceso crítico. En lo que respecta a las charlas de desarrollo de los colaboradores con sus líderes, la mayoría de los entrevistados afirmó que estas deberían ser mensuales.

6.1.5 Resultados de las evaluaciones de desempeño

Al momento de indagar acerca del resultado de la evaluación de desempeño, todos coincidieron que debería ser cuantitativo, con mucha claridad en lo que respecta a cada una de las notas otorgadas. Respecto a la relación

entre este resultado y la compensación de los empleados (entendiéndose a la misma por compensación fija o variable) hubo opiniones encontradas, pero todos coincidieron en que sí está atado a la compensación el criterio debe ser claro, ya que hoy no existe tal claridad; muchos entrevistados ni siquiera sabían que en la actualidad había una correlación entre el resultado y el bono anual.

6.1.6 Cambios propuestos por los líderes de las empresas sobre los procesos de evaluación de desempeño

En lo que respecta a las mejoras que los líderes sugirieron hacerle al proceso, encontramos coincidencias sobre la necesidad de tener feedback constante, ya que esta sería una herramienta muy valiosa para que ellos tengan reuniones con sus equipos.

Además, manifestaron la necesidad de crear una cultura de feedback en Power SA, basando el mismo en competencias blandas. Sumado a esto, algunos empleados mencionaron la necesidad de establecer los objetivos a lo largo del año, no una única vez, ya que el plazo anual queda muy largo en el tiempo y se contradice a los altos niveles de rotación y al trabajo por proyectos de corta duración.

La segunda parte de la entrevista se centró en los cambios que los líderes recomiendan realizar al proceso de feedback; todos coincidieron en que los ciclos de feedback deben ser continuos, impulsando la colaboración y la interacción de los empleados, debe tener mayor entidad en la empresa. Todos los integrantes de la organización deben comprometerse en dar y otorgar feedback.

Al momento de indagar acerca de los lineamientos para recibir y dar feedback, fue la pregunta con mayor heterogeneidad de respuestas: todos los entrevistados afirmaron que un sistema de feedback abierto o 360 puede traer riesgos si se implementa para todos los niveles, ya que puede generar favoritismo, feedback cruzado o que una persona sea obsecuente al momento

de evaluar a su líder, lo que rompería con el fin de la colaboración y objetividad del proceso.

No obstante, el 50% de los entrevistados afirmó que con una buena implementación y criterios claros sería una herramienta útil para evaluar a los líderes, por ejemplo, abriendo la evaluación en dos partes, con dos momentos de feedback, uno continuo en base a las competencias que sea para todos y otro feedback que sea en base a los objetivos, que sea para niveles más altos.

Planes de carrera

Respecto a este punto los entrevistados identificaron ciertas dificultades en la promoción de planes de carrera en los líderes para ser impulsores de los mismos en los empleados, debido a la falta de tiempo por parte de los niveles más altos de Power SA.

A su vez, se identificaron además de falta de habilidades para tener conversaciones de desarrollo. Otro punto que ven en contra para que los líderes lleven a cabo estas acciones es la alta rotación que hay en la organización, que tiene como consecuencia que una misma persona cambie de jefe muchas veces. En lo que respecta a los planes de carrera autogestionados por parte de los empleados, piensan que con una guía definida se podría realizar, sería desafiar a las personas a hacer cosas diferentes. Hoy hay un proceso de “cuidarlos mucho”, sería desafiarlos a que hagan un poco más. Además, consideran que debe existir un marco para realizarlo y un seguimiento por parte del líder.

Proceso de Talent Review

También, se preguntó a los líderes acerca del proceso de *Talent Review*, la conclusión de este punto es que hoy la problemática es que la gente ve muy lejos un cambio de nivel a un año, no va acompañado con la coyuntura actual de los jóvenes que se contratan en el mercado de tecnología, ya que esperan crecer más rápido y si no cambian de trabajo. Los jóvenes no se sienten mal por cambiar

de trabajo a los seis meses. Los líderes entrevistados creen que hay que acompañar al nuevo paradigma.

Síntesis de los principales hallazgos

En resumen, a lo largo del trabajo de campo realizado, interna y externamente, se obtuvo información muy valiosa para la implementación de un modelo de gestión ágil en los procesos de talento, con consideraciones que se deben tener en cuenta al momento de generar los planes de acción.

Cabe señalar que mencionamos esto ya que tanto los referentes internos de Power SA, como los líderes de Recursos Humanos externos, coincidieron en los siguientes factores que se deben tener en cuenta al momento de implementar la metodología:

1. Con respecto a los procesos internos, los entrevistados mencionaron constantemente que la falta de tiempo y conocimiento de los líderes para gestionar procesos de desarrollo podría ser una traba organizacional a la que se debe prestar atención.
2. En lo que respecta a los roles para la correcta implementación, los entrevistados coincidieron en que debe haber una inversión, ya que deben existir personas que estén velando exclusivamente por toda la gestión del talento, y por correcta implementación de la metodología en cada una de las áreas.
3. Por otro lado, en reiteradas oportunidades se mencionó la importancia de poseer feedback y objetivos a lo largo de todo el año, y no durante una única vez como ocurre actualmente.
4. Los entrevistados argumentaron que deben existir planes de carrera, especialmente por el tipo de industria, ya que al tratarse de sistemas las personas deben visualizar su futuro en la organización, y debe tener un horizonte de crecimiento rápido, en el corto plazo, para que las personas perciban que van creciendo y aprendiendo.

Problema abordado y diagnóstico

Llegando al final de este trabajo, y en base al recorrido realizado a lo largo del mismo, tomando en cuenta el análisis de los procesos existentes en Power SA, la información recopilada de diferentes autores, las entrevistas internas y externas, podemos sacar una primera conclusión: que la agilidad no es solo para proyectos de tecnología, si no que puede ser utilizada en otras áreas, como por ejemplo Recursos Humanos.

En respuesta a la pregunta inicial del presente trabajo sobre cómo debe aplicarse la metodología ágil a los procesos de *Talent Management* para tener éxito, el cambio debe contemplar a todos los aspectos de la organización: personas, procesos, estrategia, estructura y tecnología; comenzando por la aprobación del Comité Ejecutivo para trabajar con este tipo de procesos, como mencionaron en el caso de Prisma, y con un acompañamiento muy fuerte de los líderes de niveles intermedios como ocurre en Galicia, para que esto sea posible en todos los rincones de la organización.

Recursos Humanos podrá ayudar a crear un enfoque interactivo mediante la creación de elementos clave del proceso de *Talent Management*, incluidas nuevas trayectorias profesionales o planes de carrera, una gestión del desempeño renovada y el desarrollo de habilidades y características de los líderes, que como mencionamos anteriormente cumplirán un rol primordial en este cambio de paradigma.

Por lo mencionado anteriormente, creemos conveniente comenzar el proceso de cambio trabajando con los líderes de la organización. Adoptar la metodología ágil en una compañía significa que habrá un cambio de paradigma casi total, ya que cambiarán varios procesos esenciales de Recursos Humanos, por lo tanto, los líderes pasarán a tener roles protagónicos en la gestión de personas y proyectos, y es por esto que el trabajo en equipo con una relación estrecha entre ambas áreas, se vuelve primordial.

En concreto, el departamento de Recursos Humanos de Power SA se apoyará en los líderes de la empresa, de forma que se puedan gestionar los

cambios de la mejor manera posible, buscando una alineación con los niveles más altos para evitar que este cambio derive en crisis o conflictos internos.

Además, como mencionaron en las entrevistas realizadas, los líderes no están preparados para tener charlas de desarrollo con sus equipos, y no tienen tiempo para estas responsabilidades, ya que durante gran parte de su tiempo están asignados a proyectos en clientes.

Este crecimiento rápido y exponencial de la empresa será un desafío que requerirá una transformación en la cultura de la compañía, el cual enfrentaremos mediante los líderes que la componen, por lo tanto, ellos deben estar preparados y cumplir con lo que se espera del Modelo de Liderazgo para Power SA, que como mencionamos anteriormente no está definido.

Por otra parte, un proceso a considerar para el cambio es el de *Performance Management*, actualmente se define de manera anual y es un proceso estático, esto va en contra de los principios ágiles que indican que se debe responder al cambio en lugar de seguir un plan fijo.

Sumado a esto, el proceso de performance actual no se desarrolla a partir de la participación activa de los colaboradores de la empresa, ya que funciona como una respuesta a la percepción de los jefes, que ponen un puntaje numérico a la evaluación de desempeño una vez finalizado el año fiscal; esto tiene como consecuencia un proceso subjetivo y unidireccional.

Por otro lado, respecto de la evaluación de desempeño, vemos que solo tiene objetivos SMART (específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y temporales), que son independientes en cada sector de la organización y no hay una relación directa con los objetivos estratégicos de Power SA. Que sean objetivos anuales y con un seguimiento solo al momento del cierre del proceso hace que se pierda el seguimiento de las personas respecto a su performance.

En lo que respecta a los planes de carrera, hay una necesidad en la organización de tener planes de carrera y objetivos definidos por rol, junto con un plan de desarrollo para las personas. Esto es algo básico en el mercado de

sistemas, en donde los niveles de rotación son muy elevados, ya que como mencionamos anteriormente se trata de una industria en pleno empleo; estos procesos actualmente no existen en Power SA, por lo que sería una excelente oportunidad para la implementación de los mismos utilizando metodologías ágiles.

Por último, la organización no cuenta con estos procesos, por lo tanto, la adopción de estos utilizando metodologías ágiles será más sencilla, ya que no habrá que desaprender sobre un proceso o discontinuar una herramienta que estaba en uso.

Para finalizar, en lo que respecta a los procesos de *Talent Review* no se encontró información sobre como las organizaciones aplican agilidad a estos procesos.

7 Recomendaciones para la acción

En primer lugar, como mencionamos anteriormente, el aspecto fundamental a tener en cuenta al momento de decidir avanzar con el cambio organizacional va a ser el rol de los líderes de Power SA en el proceso. Según lo relevado los líderes no tienen el tiempo suficiente para ocuparse de gestionar equipos, ni tampoco los conocimientos necesarios. Además, no existe un modelo de liderazgo definido que explicita que se espera de ellos y como se mide su performance.

Sumado a esto, los líderes tienen que dar feedback sobre la performance de las personas, solo una vez al año, lo que va en contra de la dinámica organizacional ya que los desarrolladores trabajan por proyectos de corta duración, en los cuales interactúan con varias personas y tienen diferentes jefes y referentes. Lo mencionado anteriormente hace que los jefes tengan que tomar toda la decisión respecto a la performance, a pesar de no tener una mirada completa del proceso.

La gestión del desempeño debe adaptarse las exigencias del negocio, que demanda cambio y adaptabilidad a las nuevas necesidades de los clientes del mundo de sistemas. Tener procesos fijos y metas de desempeño anuales con calificaciones está fuera de sincronía con las iniciativas y objetivos ágiles. Es por esto que el desafío es que Recursos Humanos trabaje con procesos de gestión de performance y principios ágiles que permitan una mayor flexibilidad y autonomía.

Creación de un Modelo de Liderazgo

7.1.1 Modelo de Liderazgo Ágil

Para comenzar con la implementación de metodologías ágiles a los procesos de talento gestionados por Recursos Humanos en Power SA, recomendamos comenzar con la creación de un Modelo de Liderazgo Ágil; el mismo debe ser una guía para tomar decisiones en el día a día, debe marcar las pautas a la hora de liderar personas e inspirarlos hacia la consecución de sus objetivos.

El liderazgo ágil difiere del liderazgo tradicional en casi todas las formas. Lo más notable, es que busca acercarse a las personas y delegar con confianza a los empleados, lo que significa que estos asumirán la responsabilidad por su propio *engagement* con la compañía y desempeño. Por la magnitud de cambio es necesaria la creación y aplicación de un Modelo de Liderazgo Ágil, que adopte un enfoque de abajo hacia arriba, lo que permitirá dar mayor responsabilidad a los empleados y quitar el peso de los líderes de ser responsables de toda la gestión.

Entendemos como Modelo de Liderazgo a la descripción de las principales acciones que se espera que los líderes hagan, que servirá como solución ante la problemática expresada por los entrevistados internos sobre la falta de claridad sobre estos roles.

7.1.2 Etapas de implementación del modelo de liderazgo

Para la construcción del modelo, el primer paso será que el comité ejecutivo de la organización establezca la estrategia del año, la misma es hacer servicios deslumbrantes y relevantes, creciendo en HeadCount mediante prestaciones en el exterior. Se recomienda validar con el comité cuáles son las características que deben tener los líderes de la empresa para alcanzar este objetivo.

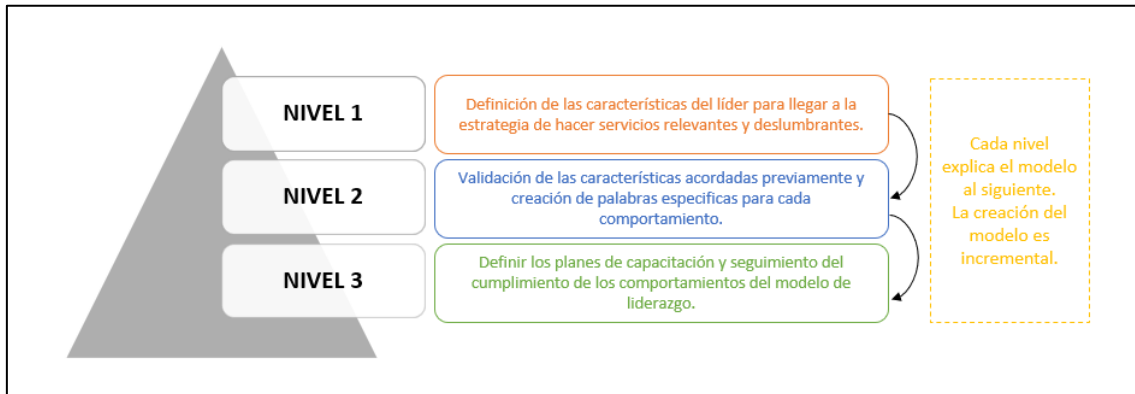
Buscamos que este cambio sea impulsado por la dirección de la compañía y creado entre todos los niveles de la organización, no impuesto por Recursos Humanos, buscando así un trabajo colaborativo.

En segundo lugar, una vez que la dirección establezca las características por las cuales se debe medir a los líderes las mismas serán validadas con el segundo nivel de liderazgo (responsables de unidad técnicos y comerciales) mediante un taller de co-creación.

Luego de esto, una vez que el segundo nivel de la organización valide las características que debe tener un líder, recomendamos generar planes de acción a largo plazo, para que esto no sea una acción aislada si no que permanezca en el tiempo.

Al buscar hacer partícipes a todos del proceso, el tercer nivel de la organización será responsable de diseñar junto a los niveles más altos, quienes definieron previamente las características, los programas de entrenamiento y acompañamiento a los niveles más bajos y también incluirán estas características en los objetivos, planes de carrera y evaluaciones de desempeño de los colaboradores.

Gráfico 7. modelo de liderazgo propuesto



7.1.3 Características de un líder ágil

Uno de los rasgos más importantes de un líder Agile es poder saber y aplicar los valores del agilísimo, no solo los métodos. Agile fomenta un enfoque de equipo, en lugar de un enfoque muy individual. Además, la utilización de agilidad significa no quedarse atascado en procesos cuando siente que hay otras necesidades de las personas que están involucradas.

Al implementar un nuevo modelo de liderazgo y el concepto de agilidad, el rol de los líderes de Power SA debe cambiar, y el cambio debe darse en base a estos accionables:

- En lo que respecta a las conversaciones de desempeño y feedback se recomienda que sean 1:1, regulares y que sea una conversación abierta.
- Se debe buscar que otras personas, además del gerente, brinden información sobre el desempeño de un empleado antes o después de la conversación.
- No se recomienda vincular las recompensas o los salarios directamente a las conversaciones de desempeño y feedback.
- Concentrarse en mejorar para el futuro, en lugar de juzgar el pasado.
- Tener sesiones recurrentes durante el año de acuerdo a los *sprints* de desarrollo, en vez de una gran conversación una vez al año

- El empleado debe tomar un rol activo en las reuniones de desempeño y desarrollo, por lo que deberá decidir sobre la estructura/agenda.
- Recomendamos siempre mostrar la imagen completa de la situación, y vincular la conversación a las retrospectivas del equipo, dejar que el empleado evalúe su contribución individual para cada sprint.
- No llamarlo revisión/calificación de desempeño, si no etapa de feedback o retroalimentación.

Un líder debe ser un guía que brinde orientación y ayude al equipo a alcanzar los resultados de performance y desarrollo de carrera, y para esto recomendamos luego de crear el modelo de liderazgo implementar un proceso de Performance *Management*, que sirva como marco para llevar a cabo estas actividades.

Cambios en el proceso de Performance *Management*

En capítulos anteriores mencionamos a la gestión del desempeño, y la definimos como el proceso de garantizar que un conjunto de actividades y productos cumplan con los objetivos de una organización de manera eficaz y eficiente.

Intentando implementar en Power SA un camino hacia el agilismo, recomendamos realizar cambios a la Evaluación de Desempeño, que se utiliza actualmente y con el cual los líderes y empleados están familiarizados. A continuación detallaremos las modificaciones que se deben realizar en cada uno de los subprocesos existentes dentro de la evaluación de desempeño:

7.2.1 Metodología de objetivos

El primer cambio en el proceso de Evaluación de Desempeño será cambiar los objetivos SMART por OKRs, si bien los entrevistados internos no mostraron grandes objeciones sobre la forma actual de establecer objetivos, la utilización de OKRs es fundamental para la metodología agile, y ayudara a los

líderes a establecer planes que permitan lograr los objetivos organizacionales. La misión principal de los OKRs es la de conectar los objetivos individuales de cada miembro de la organización con la misión de la empresa y conseguir resultados cuantificables.

Los OKR, u objetivos y resultados clave, son una herramienta fomenta el trabajo en equipo y colaborativo, que se puede utilizar para establecer metas individuales, de equipo y organizacionales. La sección de objetivos es la descripción cualitativa de cómo alcanzamos nuestras metas, mientras que los resultados clave son la sección cuantitativa que nos ayuda a medir el progreso y el logro de las metas que fueron definidas previamente.

Las metas son el resultado por el que nos esforzamos y, por lo tanto, deben ser específicas, relevantes, inspiradoras y orientadas a la acción. Por otro lado, los resultados clave nos permiten monitorear efectivamente qué tan bien estamos logrando nuestras metas. Por lo tanto, deben ser realistas, acotados en el tiempo, medibles y verificables. Es un componente que se utiliza al final de un período determinado para evaluar y determinar si lo hemos logrado o lo que nos falta.

7.2.2 Ciclos y tiempos del proceso

En cuanto a la periodicidad del establecimiento de objetivos, consideramos que definir objetivos una o dos veces al año no es suficiente para cumplir con el ritmo la industria de tecnología, porque se encuentra en constante cambio. Generalmente los objetivos ya no son relevantes durante el año, por lo que pierden valor y credibilidad en los equipos.

Las organizaciones ágiles necesitan establecer al menos metas trimestrales para seguir siendo competitivos, que son las que recomendamos en el cambio hacia el agilismo en Power SA, porque cuando se trabaja con metas trimestrales o períodos de tiempo más cortos, los objetivos se cumplen más fácilmente.

A partir de este enfoque, trabajando el proceso de establecimiento de objetivos como un sprint, los empleados ponen foco en lo que hay que hacer, y se trabaja como equipo en diferentes temas durante un periodo de tiempo y luego se reúnen para ver que sucedió en ese plazo y se crean nuevas metas. Esto permitirá que el proceso sea dinámico y pueda cambiar en el tiempo, a diferencia del proceso anterior que era anual.

Cuando se logran los objetivos, el ciclo comienza de nuevo. El proceso se adhiere exactamente a un sprint de Scrum. El empleado crea una épica o historia de usuario, luego se establecen los objetivos de sprint, se trabaja para lograr ese objetivo priorizando y luego se revisan los resultados en una retrospectiva con el equipo.

7.2.3 Participantes en el proceso de desempeño

Pensamos en el proceso de desempeño con diferentes actores, que tienen distintas responsabilidades para que este se lleve a cabo de manera exitosa.

En primer lugar, uno de los actores es el departamento de Recursos Humanos, y dentro de este, la persona que se encargue de los procesos de performance y desarrollo. El papel de Recursos Humanos es entrenar a todas las personas de la organización en el proceso, asegurándose que los líderes tengan el conocimiento y herramientas para llevarlo a cabo. Por otro lado, deberá administrar el proceso, es decir asegurarse mediante una herramienta que el mismo esté sucediendo. Por otro lado, será el focal point del proceso y deberá atender consultas de los empleados sobre el mismo.

Además, Recursos Humanos deberá disponer los entrenamientos necesarios para que las personas se desarrollen y una vez que termine el ciclo de evaluación de desempeño asegurarse de que el proceso esté cerrado y contar con los resultados. También participará como actor en el proceso de feedback, en caso que sea necesario. En este sentido, El departamento de Recursos

Humanos tendrá un papel importante en el diseño e implementación de evaluaciones de desempeño. De este modo, el equipo de Recursos Humanos actuará como mediador entre los líderes funcionales y los colaboradores. Será responsabilidad del equipo de recursos humanos garantizar una implementación fluida del proceso de evaluación.

También, dentro de Recursos Humanos debe existir el rol del *Scrum Master*, ya que será fundamental para la correcta implementación de la metodología y actuará ayudando al equipo a aprender y aplicar agilidad para conseguir valor con las implementaciones y mejoras realizadas. La persona que ocupe este rol hará lo que sea necesario para ayudar a que los equipos y los líderes tengan éxito. El modelo ágil de Recursos Humanos no implica solo implementar controles y estándares e impulsar la ejecución, sino más bien facilitar y mejorar la agilidad organizacional. Para ello será necesario capacitar a los líderes en todos los niveles de la empresa para que actúen como entrenadores en la práctica y alentar y enseñar a las personas a que se den retroalimentación directa.

En segundo lugar, el empleado debe tomar un rol protagónico en este proceso. Pasará de recibir órdenes de su líder a generar sus propios objetivos, ser dador de feedback de otras personas y autoevaluarse, por lo tanto, su compromiso es fundamental y para esto es importante comunicar el objetivo del cambio del proceso y la importancia del mismo.

El tercer actor es el líder de la posición, que será responsable del cumplimiento del proceso y acompañamiento a los empleados durante el mismo.

7.2.4 Retroalimentación

El siguiente aspecto a considerar en las implementaciones es el de retroalimentación, ya que todos los empleados deben ser parte del proceso de feedback. El feedback debe ser constante y multidireccional, ya que así plantearon las necesidades los líderes de Power SA y para alinearse con las

prácticas del mercado relevadas en las entrevistas y con lo expresado en el manifiesto ágil.

Por un lado, el feedback de los compañeros es esencial para la corrección del rumbo y el desarrollo de los empleados en un entorno ágil, porque los miembros del equipo saben mejor que nadie a qué contribuye cada uno. Recomendamos realizar un proceso de feedback constante y abierto a todos los empleados, es decir, que cualquier colaborador de Power SA pueda dar retroalimentación a un compañero, a su líder, a un miembro del equipo con el cual participo en un proyecto, en cualquier momento del año.

Además, se definirán aspectos para poder dar este feedback: primero que esté basado en los valores de la compañía (cercanía, calidad, compromiso y creatividad). En segundo lugar, que se haya realizado un aporte significativo, por ejemplo, compartir más de una cantidad determinadas de horas en un proyecto o haber tenido una relación de supervisión.

Al finalizar cada sprint de desempeño, que como mencionamos anteriormente serán de tres meses, todos los colaboradores de Power SA tendrán la posibilidad de realizar una autoevaluación de su performance, que servirá junto a los feedback recolectados y a la percepción del líder como elementos para tener conversaciones de performance al momento de finalizar el sprint y realizar la retrospectiva y la planificación del próximo Q.

El objetivo de la autoevaluación es que el colaborador tenga un espacio en donde dejar plasmada su percepción sobre cómo fue su performance y su perspectiva sobre el desarrollo personal. Es una instancia para hacer visible lo que uno percibe que ha trabajado y logrado.

En cuanto al rol del líder, el mismo debe asegurarse de que los subprocesos que conforman la evaluación de desempeño sucedan, no con un rol de control, si no como colaborador, ya que la intención del liderazgo ágil es motivar a las personas para contribuir al bien común de la compañía, buscando promover la motivación. En este proceso el liderazgo será informal y la

comunicación fluirá, ya que la agilidad se basa en la transparencia y al abrir el proceso al feedback de otros participantes todos serán partícipes de la decisión, no solamente unos pocos.

Por último, el líder deberá evaluar las competencias del colaborador, sus áreas de crecimiento, conforme al modelo de competencias de Korn/Ferry, presentado en el marco conceptual.

7.2.5 Relación entre la evaluación de desempeño y el salario

Uno de los problemas con la calificación de la Evaluación de Desempeño en Power SA es que conecta el logro de objetivos de desempeño a las recompensas, es decir, al bono anual, cambio de nivel o promoción y aumento de sueldo. Esto es criticado en el agilísimo, ya que se considera que las personas tienden a establecer metas más bajas para que se puede lograr más fácilmente (para obtener la bonificación vinculada al cumplimiento de la meta) cuando, al mismo tiempo, se exigen metas más altas de la gerencia.

Dentro del sistema tradicional, solo las personas con las puntuaciones más altas son las beneficiadas por sobresalir, en cambio, las personas con puntajes promedio o por debajo del promedio, que es el 70 por ciento de personas, rápidamente se vuelven insatisfechos. Todo el mundo quiere pensar que su trabajo está ligeramente por encima del promedio, por lo que, cuando se les dice que no lo es, se desmotivan y ahí es donde surge la rotación. A la vez, si los que performan por encima de la media, en un mal año no obtienen la recompensa esperada estarán desmotivados.

La implementación de un sistema de recompensas en la empresa tendrá tres objetivos: El primer objetivo del sistema de recompensas es atraer, motivar y retener a los mejores empleados de una empresa, creando condiciones para que desarrollen sus habilidades técnicas en beneficio de la empresa; En segundo lugar, el sistema de recompensas buscará asegurar mejores niveles de productividad y desempeño en la empresa; Y, por último, pretende alcanzar

mejores niveles de eficiencia en el trabajo, es decir, cumplir los mismos objetivos en la empresa (en términos de productividad) para gastar la menor cantidad de recursos posible.

Teniendo en cuenta estos tres objetivos principales, el sistema de recompensas se diseña e implementa teniendo en cuenta un conjunto de supuestos organizacionales que presentaremos a continuación.

El trabajo, como actividad económica, presupone siempre la existencia de una relación retributiva que se establece entre la empresa y el trabajador. Además del salario, se pueden definir incentivos y beneficios salariales, con base en una escala de objetivos, que luego se traducirán en comisiones, promociones, premios por desempeño y asistencia.

Por otra parte, La definición y atribución de mecanismos de recompensa basados en el mérito y desempeño de los trabajadores es un tipo de recompensa intrínseca que puede lograrse a través de la atribución de:

a) Mayor autonomía

Tener más autonomía en la empresa significa tener más responsabilidad y nuevos retos. Este tipo de recompensa genera mayor involucramiento y permite a los empleados redefinir nuevos desafíos profesionales, a través de un ambiente organizacional dinámico y de constantes desafíos.

b) Oportunidades de desarrollo profesional

La posibilidad de desarrollar nuevos aprendizajes y la promoción profesional son factores valorados por las personas a la hora de buscar trabajo, incluidos los jóvenes titulados. Por otro lado, la inversión en la formación de recursos humanos es ahora una prioridad para las empresas, no solo en términos de habilidades técnicas, sino también en términos de estilos de liderazgo, relaciones interpersonales, inteligencia emocional y orientación al cliente, por ejemplo.

c) Fomento de la participación

Fomentar la participación en la empresa genera un sentido de pertenencia entre todos los empleados y una mayor identificación con la misión y los objetivos de la empresa, lo que fomenta la iniciativa individual y la participación activa. Por otro lado, fomentar la participación promueve una cultura organizacional que apoye a los trabajadores, sea abierta y tolerante, respete y valore a las personas.

Por todo esto, sugerimos realizar un cambio en el proceso y dejar de atar todas las variables económicas a la evaluación de desempeño, creando un modelo que se base en el feedback y en las conversaciones comprendidas en el plan de desarrollo constante de la persona, en vez de en un resultado anual.

7.2.6 Feedback a líderes

Con el objetivo de formalizar el nuevo modelo de liderazgo y medir el impacto de la implementación de agilidad en su rol, sugerimos también desarrollar un proceso formal de Feedback a Líderes. Creemos que esta herramienta servirá para fomentar y mejorar el liderazgo. Se realizará semestralmente y estará disponible para ser realizado a todos los líderes. Recomendamos que el feedback sea anónimo, confidencial y basado en las competencias del Modelo de Liderazgo. El líder deberá ver un reporte con los resultados promedio obtenidos cuando tenga al menos tres evaluaciones. Este resultado servirá como input para las evaluaciones de desempeño de los líderes de Power SA.

7.2.7 Resultado de la evaluación de desempeño

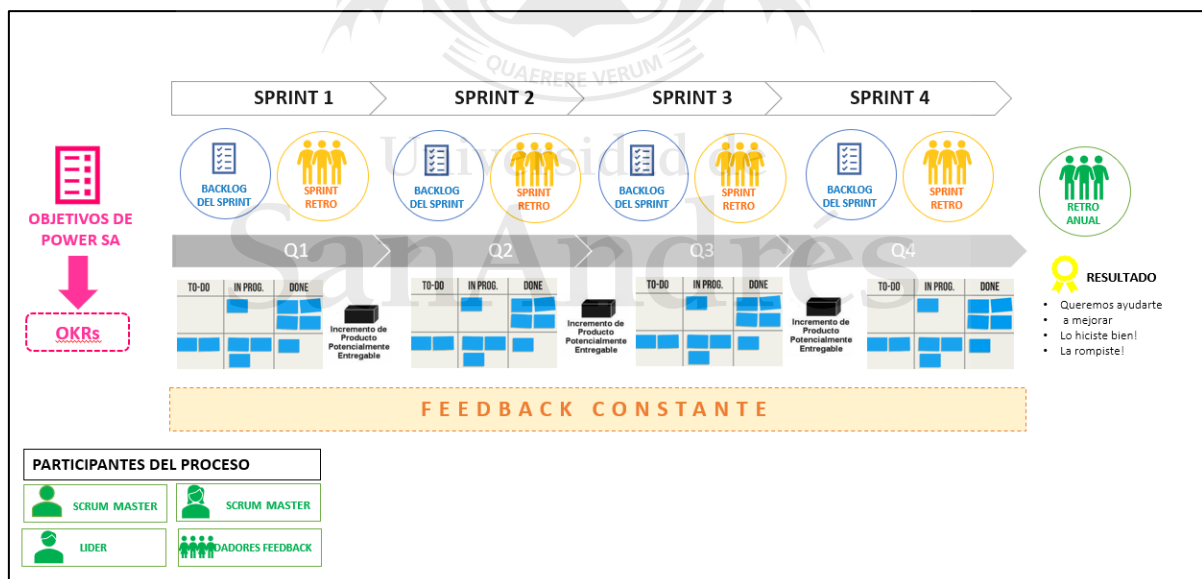
Concluyendo con el proceso de Evaluación de Desempeño recomendamos seguir dando una calificación en la misma. Sí bien la agilidad recomienda eliminar totalmente el puntaje pensamos que la organización no está en un estadio de madurez para trabajar sin ningún puntaje, aunque se puede realizar una prueba piloto en un área pequeña para ver el impacto de la acción.

En esta instancia del proyecto recomendamos cambiar la puntuación de 5 niveles a 3, tal como utiliza Globant.

Con esto, buscamos que el proceso sea más fácil para los empleados y en vez de un número del 1 al 5 que sea solamente una descripción: podemos querernos ayudarte a mejorar / lo hiciste bien! / la rompiste!

Igualmente, consideramos que vale más la pena centrarse en las fortalezas más que en las áreas de mejora o debilidades al momento de evaluar el rendimiento de una persona. Uno de los problemas con la calificación del rendimiento es que conecta el logro de objetivos de rendimiento fijos con las recompensas, y ese es uno de los factores que planteamos eliminar en Power SA.

Gráfico 8. esquema de feedback constante



Proceso de Desarrollo Ágil en Power SA

Una de las propuestas centrales del presente trabajo es el cambio en el Proceso de Desarrollo de personas, que acompañará a todos los empleados de Power SA.

Siguiendo con la metodología ágil, buscamos que sea un proceso continuo. Una vez realizada la promoción, cambio de rol o cuando la persona ingresa a la compañía se da inicio a un Proceso de Desarrollo, es decir, buscamos que todos los empleados estén alcanzados por el mismo, independientemente de su momento en la organización. Este será continuo porque buscará que constantemente se desarrollen nuevas habilidades que permitan a las personas crecer en la compañía. Nos parece importante diferencial el Proceso de Desarrollo Ágil de una promoción, ya que este no será una promesa de promoción, sino un plan de crecimiento que, eventualmente, puede terminar en una promoción.

7.3.1 Responsables de la aplicación del proceso

Las responsabilidades serán compartidas, pero el principal cambio será la participación activa de los empleados en el proceso, ya que cada manager será responsable del desarrollo de las personas que lidera, ya sea directa o indirectamente. Y, a su vez, cada persona es responsable de pedirle a su manager revisar su desarrollo, si es que considerara que no lo estuviera mirando.

Con esto buscamos que el impacto que genere y el tiempo que lleve el crecimiento profesional dependerá directamente del grado de involucramiento de cada persona en el proceso, tanto el líder como el liderado.

Para comenzar el proceso, entre la/el manager y la persona tendrán que acordar cómo van a realizar el ciclo: el lugar (físico o virtual), la periodicidad y la duración de cada sesión. Recomendamos, siguiendo con los principios del manifiesto ágil, que las reuniones sean presenciales y priorizarlas respecto a otras tareas u otras formas de comunicar, ya que según lo indicado en el manifiesto el método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara.

Con el objetivo de mantener la transparencia, es importante que se registren las conversaciones que van ocurriendo de manera tal que no queden en el aire o no se generen acuerdos, y que por esto se puedan generar malos

entendidos. Este registro servirá como un camino y una herramienta valiosa que permitirá en sesiones de retrospectivas recordar los pasos que se fueron haciendo y volver para atrás en algún punto en caso de considerarse necesario. Además, esto servirá para retomar una conversación previa, dando respuesta a los altos niveles de rotación que generan cambios de líderes o equipos, permitiendo la rápida adaptación al cambio.

7.3.2 Etapas de la aplicación del proceso de desarrollo Ágil

Hablamos de un proceso porque consta de etapas, también conocidas como *sprints*. Cada una de estas etapas tiene un input y un output. Entre el input y el output, existen una serie de pasos que se deben cumplir.

Las etapas del proceso de desarrollo que recomendamos son 3: *discovery*, *planning* y *following*; cada una se apoya en la anterior, buscando replicar *sprints* de desarrollo de software, que como mencionamos anteriormente son utilizados en la agilidad. Al estar organizado de esta manera permitirá que todos los líderes realicen el mismo proceso, y que puedan administrar su tiempo, con una participación de los empleados muy activa en el mismo.

7.3.2.1 Etapa 1. Discovery

La primera etapa es el Discovery, que tiene como objetivo revelar el camino que se seguirá para el crecimiento del empleado en la organización.

El input de esta etapa serán los objetivos estratégicos de Power SA, ya que es en esos objetivos donde queremos generar impacto. El output serán los tópicos u oportunidades de crecimiento, es decir un listado de temas a trabajar. Los sucesos que deben acontecer en cada uno de los pasos del Discovery deben ser registrados en una herramienta y acordados por el líder y el empleado.

Cada paso permitirá conocer las necesidades de las personas y alinearlas con los objetivos organizacionales, de manera tal de elaborar un plan de acción

que genere el mayor impacto posible. Como mencionamos anteriormente, primero se deben explicar los objetivos de la organización, ya que serán el input de la primera etapa y del proceso. Estos objetivos representan los hitos necesarios para alcanzar la visión que definen los miembros del comité ejecutivo. Es importante conocerlos, entenderlos y ponerlos en contexto, ya que el crecimiento buscado en la persona tiene que estar alineado con lo que se busca alcanzar como organización.

Cabe destacar que es importante clarificar el proceso de desarrollo con las personas, es decir que conozcan este proceso antes de comenzar a utilizarlo, por lo que se debe incluir en el Onboarding del personal. Es necesario transmitirles a los empleados lo que se busca, cuáles son las etapas y los pasos dentro de esas de etapas. De esta manera, siguiendo lo expresado en el manifiesto ágil, utilizara el principio de transparencia, porque las personas conocerán el proceso antes de comenzar a utilizarlo.

En segundo lugar, se deben explicar los objetivos del proyecto o equipo al que pertenece la persona, ya que cada uno tiene sus propios objetivos, y deben estar acompañados por los OKRs de la evaluación de desempeño, marcando una diferenciación entre performance y desarrollo. Con este paso, buscamos que la persona conozca estos objetivos para contextualizar su crecimiento dentro del equipo en el que forma parte.

Sumado a estas acciones, en respuesta a lo expresado por los lideres en las entrevistas y a las practicas del mercado, recomendamos crear y considerar el *Career Path* de cada posición. La posibilidad de contar con *Career Paths* ayudará a clarificar expectativas respecto de roles y seniority, para que el desarrollo en Power SA sea transparente y continuo, lo que se alinea al método ágil y a la necesidad expresada por los lideres, ya que con esta herramienta cada persona tendrá una guía para saber en donde está situado y cuál es la posibilidad de planificar su carrera en la organización, con total transparencia, de manera continua y de forma autogestionada.

A través de estos podremos mostrar relaciones, similitudes y desafíos no solamente de un rol y seniority, sino de todos los roles y sus variantes.

Al hacerlo de esta manera, la idea es que el desarrollo sea colaborativo y transparente, sacando el peso a los managers que en la actualidad tienen que crear procesos desde cero para cada persona, sin tener concordancia entre diferentes áreas ni roles.

En esta etapa del proceso, también se introducirá un nuevo cambio en el proceso, que es el concepto de autoevaluación. En las diferentes etapas del proceso se debe realizar una autoevaluación con el líder, lo cual implica tener conversaciones sobre cómo se percibe una persona con respecto a esas responsabilidades. En esta etapa es importante generar el espacio para tener la conversación de desarrollo 1:1 entre el líder y el tutorado, ya que el resultado de la conversación será un conjunto de oportunidades de crecimiento sobre los puntos descritos en el *career path*.

Continuando con la implementación de un modelo de desarrollo ágil, el siguiente paso será descubrir las motivaciones y expectativas de la persona, con el objetivo de poder entender qué es aquello que mueve a la persona a emprender su camino y de esta manera armar un plan que lo contemple.

Es importante, al momento de tener las conversaciones de desarrollo, relevar feedback del equipo y otras personas, ya que es valioso conocer la visión de otras personas sobre las oportunidades de crecimiento y performance del empleado. Recomendamos que la organización permita que otras personas, además del líder, brinden información sobre el desempeño de un empleado antes o después de la conversación. Por eso, en este paso, buscamos feedback que nos permita integrar esas visiones en el plan. Podemos incluir feedback de equipo, de personas del cliente y de otras personas en Power SA con las que interactúe la persona. recomendamos que sean perfiles variados de manera de tener opiniones diversas.

En lo que respecta a los tiempos, recomendamos trabajar por *sprints* de desarrollo: un *sprint Planning* al comienzo del *sprint*, un *sprint review* al final del *sprint* para inspeccionar el incremento realizado y finalmente, una Retrospectiva para considerar mejoras que se apliquen en el siguiente *sprint*.

7.3.2.2 Etapa 2. Planning

El siguiente paso es el *Planning*, y el objetivo de este es elaborar un plan de acción para emprender el camino de desarrollo de la persona. El input son los tópicos elaborados en la etapa anterior, ya que a partir de ellos vamos a elaborar el plan. El output de esta etapa son objetivos a trabajar, es decir un listado de acciones concretas que va a realizar la persona y que debería cubrir los tópicos discutidos previamente.

El plan que se realiza en esta etapa consta de objetivos de desarrollo y acuerdos entre el líder y la persona sobre cómo y cada cuánto se va a hacer seguimiento dentro del *sprint*, puede ser un espacio dentro de la 1:1 de seguimiento, puede ser un espacio ad hoc, también puede ser un espacio en conjunto con otras personas.

7.3.2.3 Etapa 3. Following

Para concluir con este proceso se pasará a la etapa de *following*, que tiene como objetivo dar un seguimiento continuo a los objetivos planteados. Esta etapa se alimenta de los objetivos u acciones a trabajar que fueron definidas en la etapa anterior.

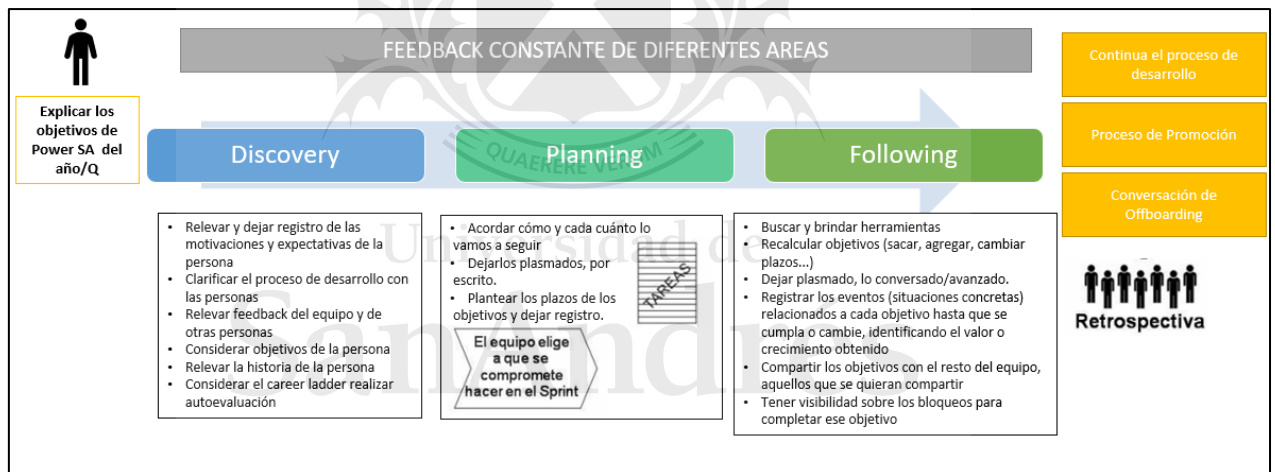
La finalización del proceso puede suceder por diversos motivos: porque los objetivos se cumplieron y eran acordes para el crecimiento, por lo cual la persona recibirá una promoción y luego se comenzará un nuevo proceso, en el siguiente rol o nivel. Otra situación puede ser un cambio en el contexto que hizo que los objetivos que se acordaron no estén funcionando, en estos casos se

puede volver a la etapa anterior. Otro tipo de situación puede ser que la persona no este performando como se esperaba para el nivel de seniority que tiene.

Todo este proceso se acompaña y alimenta de la evaluación de desempeño, los *career path* para cada rol que fueron construidos y el seguimiento de las acciones que se acordaron para que la persona adquiriera los conocimientos que necesita, los ponga en práctica y genere un hábito. Es fundamental contar con el acompañamiento de líder y el feedback constante.

Para concluir, resumiremos el proceso en el siguiente cuadro:

Gráfico 9. Etapas de la aplicación del proceso de desarrollo Agil



8 Conclusiones generales del trabajo

El objetivo principal de este trabajo es generar un conjunto de recomendaciones para el rediseño de los procesos de Gestión de Talento en Power SA, cambiando de una gestión de Recursos Humanos tradicional a una gestión ágil, por lo que esta investigación pretende comprobar la influencia que tienen las metodologías en la retención del talento.

Los enfoques ágiles de Recursos Humanos se apartan de los enfoques tradicionales de gestión de recursos humanos basados en planes. Además, la investigación de la bibliografía consultada y las entrevistas aplicadas han mostrado que la adopción de metodologías ágiles en la gestión de recursos humanos es una forma efectiva de sobresalir en la gestión del talento con ventajas significativas en la disminución de los niveles de rotación, motivación del personal por sobre las metodologías tradicionales de gestión de recursos humanos.

Como se ha podido evidenciar a partir del análisis del caso en estudio, para la retención del talento, la organización tendrá que adaptar el sistema de recompensas a las características del talento, su valor e impacto en el negocio. Así, la organización tendrá que crear dinámicas que lleven al talento a sentirse permanentemente estimulado a actuar en la dirección deseada, las características individuales del talento.

En este sentido, el talento busca propuestas de valor, las cuales comprenden un conjunto de elementos apreciados por el elemento a atraer, es decir, trabajo estimulante, empresa con cultura abierta donde el estilo de gestión es atractivo con metas que promuevan aprendizaje y crecimiento permanente con responsabilidad por resultados y medidas efectivas de desempeño y liderazgo democrático.

Por otra parte, se pueden identificar varios factores que pueden influir en la retención de un talento, como la falta de un plan de carrera que propicie el desarrollo permanente, sistemas de recompensa inadecuados, falta de claridad en el establecimiento de objetivos de trabajo y criterios de evaluación,

actividades y tareas del puesto que le permita desempeñar un rol adecuado a su nivel de desempeño, problemas de comunicación y retroalimentación; participación activa de las personas en el proceso de toma de decisiones estratégicas, entre otros.

Una buena política de atracción de talento apoyada en las metodologías ágiles, conforma un conjunto de estrategias proactivas enfocadas en el desarrollo del potencial talento interno y en la exploración permanente del talento externo en las distintas áreas de negocio. Para que un talento sea considerado como tal, debe alcanzar los objetivos funcionales que se le encomiendan, y para lograr sus objetivos, estos deben ser claros y precisos, dentro de un esquema de evaluación del desempeño que propicie la retroalimentación entre los líderes y los colaboradores que conforman la organización.

En lo que respecta a Power SA para utilizar la metodología, los líderes expresaron la necesidad de contar con procesos que permitan gestionar a los equipos con mayor flexibilidad y autonomía, abandonando de esta forma el enfoque tradicional de Recursos Humanos. La transición hacia prácticas ágiles en los procesos de *Talent Management* es necesaria para que la compañía pueda retener y desarrollar en talento interno, para ser más competitiva en un mercado dinámico y cambiante.

El área de Recursos Humanos continúa siendo impactada por los nuevos cambios, innovaciones y la velocidad del mundo digital. En este contexto, la gestión de personas también debe ser ágil, centrándose en el principal activo de su empresa. La metodología ágil se enfoca en el desarrollo de un proceso que brinde entregas de proyectos más rápidas y asertivas, ya sea de un producto o de un servicio, lo que permite su uso en cualquier empresa, en cualquier segmento.

Podemos concluir que la implementación de procesos ágiles requiere mucho acompañamiento y gestión del cambio, y esto es posible cuando la transformación se vive como un proceso de cambio en el cual participan de manera activa todos los miembros de la organización. Este cambio obligará a las

personas a modificar su forma de pensar, gestionar equipos y centrarse en los resultados y las mejoras que se pueden lograr, por lo tanto, contar con un Modelo de Liderazgo y procesos definidos, transparentes y claros se tonara fundamental.

Este estudio en particular representa un importante aporte a la gestión de los Recursos Humanos, en la medida en que, debido a la coyuntura actual, en la que algunas empresas aún están en crisis y otras en recuperación, uno de los aspectos críticos es el recurso humano, por un lado, retener a las personas “clave” en las empresas y por otro lado desarrollar habilidades en los que quedan y encaminar la estrategia de gestión.



Universidad de
San Andrés

9 Bibliografía

- Bersin, J. (2014). The Myth Of The Bell Curve: Look For The Hyper-Performers. *Forbes*. Recuperado el 20 de noviembre del 2021 de <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/02/19/the-myth-of-the-bell-curve-look-for-the-hyper-performers/?sh=71e7735a6bca>
- Consultoría People & Change (2017). El desafío del talento: Empoderar las capacidades humanas frente a la automatización del trabajo. Recuperado el 18 de agosto de 2021 de PWC. www.pwc.com/ar
- Greg McKeown, G. M., & Liz Wiseman, L. W. (2017). *Multipliers: How the Best Leader makes everyone smarter*. Harper Business
- Harvard Business Review*. (2021) *The New Rules of Talent Management*. recuperado el 09 de enero del 2020 de <https://www.hbr.org/2018/03/the-new-rules-of-talent-management.?registration=success>
- Korn/Ferry International, & Orr, E. J. (2013). Leadership Development (Korn/Ferry Institute Talent Management Best Practice Series Book 2) (English Edition). Korn/Ferry International.
- Kotter, John P., (1999). La verdadera labor de un líder. *Harvard Business School Press / Ed. Norma*. Bogotá.
- Manguel, R (2019). *El principal problema radica no sólo en la dificultad para encontrar profesionales IT, sino también con las exigencias para aceptar los empleos*. Recuperado el 21 de marzo del 2021 de <https://www.iproup.com/innovacion/9562-Talento-IT-como-solucionar-la-falta-de-profesionales-en-el-sector>
- ManpowerGroup (2021). Talento en fuga, los argentinos miran propuestas afuera. Recuperado el 20 de diciembre del 2021 de: <https://blog.manpowergroup.com.ar/empresa/talento-en-fuga-los-argentinos-miran-propuestas-afuera/>

- McCarthy, R. (2021). *Agile y Scrum: Descubra el poder de la gestión de proyectos Agile, Lean Thinking, el proceso Kanban y Scrum*. Primasta.
- Melamed, A. (2022). *Futuro del trabajo y el trabajo del futuro*, . Buenos Aires. Editorial Planeta
- Ployhart, R. E., Weekley, J. A., y Baughman, K. (2006). The structure and function of human capital emergence: A multilevel examination of the attraction-selection-attrition model. *Academy of Management Journal*, 49(4), 661-677.
- Rigby, D., Sutherland, y Takeuchi. (2016). *Embracing Agile: How to Master the Process That's Transforming Management*.
- Rodríguez, D. G. (2019,). Mercado laboral IT: por qué el argentino es uno de los sectores mejor remunerado del mundo. *Infobae*. Recuperado el 05 de marzo del 2020 de <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2019/03/05/mercado-laboral-it-por-que-el-argentino-es-uno-de-los-sectores-mejor-pagados-del-mundo/>
- Saracho, J. M. (2011). *Gestión del Talento* (1.0 ed.) [Libro electrónico]. José María Saracho.
- Segura y Aragón, M. I. B. (2012). La Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones locales. *Cuadernos de Gestión*. (140-170).
- Smither, J. W., y London, M. (2009). *Performance Management: Putting Research Into Action: 21*. Estados Unidos, Pfeiffer.
- Suárez, O. (2016). Power amplió sus oficinas y staff | Enfasys. *Enfasys Argentina*. Recuperado el 20 de marzo del 2022 de: <https://www.enfasys.net/2014/03/17/Power-amplio-sus-oficinas-y-staff/>
- Thomson Reuters Argentina (2020). *Gestión del talento 2020: desafíos para el área de Recursos Humanos*. Recuperado el 9 de enero del 2020 de . <https://www.thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-fiscales-contables->

[gestion/blog-empresas/gestion-del-talento-2020-desafios-para-el-area-de-recursos-humanos.html](#)

Thoren, P. M. (2017). *Agile People A Radical Approach for HR & Managers*. Lioncrest, USA.

Uribe, E. H., y Ayala, L. E. V. (2007). Del manifiesto ágil sus valores y principios. *Scientia et technica*, 13(34), 381-386.

Wenger, Étienne. (2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization Articles*, SAGE. (226-245)



10 Anexos

Anexo 1: Formulario de Evaluación de Desempeño actual de Power SA

Evaluación de Desempeño

CONFIDENCIAL

Metodología

1. Objetivo

El principal objetivo de la Evaluación de Desempeño (EDD) es ofrecer feedback a las personas en cuanto a su desempeño en Baufest, de manera que tengan una idea más completa sobre aspectos en los que se desempeñan bien y aspectos donde necesitan mejorar. Se trata de ayudarlos a desarrollar el máximo de su potencial.

Es importante destacar que la evaluación es subjetiva. Es decir, las evaluaciones no deberían compararse entre personas evaluadas por distintos evaluadores, porque el criterio de cada evaluador será diferente. Lo que se intenta con este procedimiento es asegurar que todas las personas que integramos Baufest tengamos una devolución formal sobre nuestro desempeño, al menos una vez al año.

2. Alcance

Serán evaluados los baufesian@ts que hayan ingresado con anterioridad al 1° de abril último.

3. Cronograma de evaluaciones

- Julio:

- Se habilitan las Evaluaciones de Desempeño, con el objetivo de comenzar las conversaciones entre el evaluado y el evaluador, en donde se realiza un feedback inicial en función de lo realizado hasta el momento (completar la solapa "**Logros del período**"), permitiendo realizar un seguimiento de los objetivos planteados previamente y la recopilación de otros logros del período.

- El evaluador indicará quién será el evaluador complementario y cada lunes se generarán las Evaluaciones Complementarias definidas por el evaluador la semana anterior.

- Agosto:

- Evaluaciones por parte de los evaluadores (completar en su totalidad la solapa "**Formulario de Evaluación**"). Los evaluadores presentarán los casos que consideran que deben cambiar de nivel, para armar los **Comités Evaluadores** que realizarán el **Consenso de Nivel**.

- Se habilitan las Evaluaciones de Eficacia de Capacitación

- Septiembre:

- Cierre formal del proceso de evaluación entre los evaluados y evaluadores. Incluye la Evaluación de la Eficacia de la Capacitación (EEC) y la definición de los objetivos del próximo año. Se realizan las reuniones de los **Comités Evaluadores** para lograr el **Consenso de Nivel** de los casos presentados para cambiar de nivel.

4. Proceso

Las evaluaciones de desempeño se registrarán en listas del Bauqueano de RRHH, cuyos elementos permitirán realizar el seguimiento del proceso de la evaluación de desempeño de cada persona y almacenar los documentos relacionados con dicha evaluación.

RRHH creará para cada persona y período un elemento en la lista de evaluación de desempeño en <http://bauqueano.baufest.com/uf/zr/EDD>, con la correspondiente seguridad, y que tiene asociado los siguientes documentos:

- Formulario de EDD del período actual: a completar tanto por el evaluado como por el evaluador
- Formulario de EDD del año anterior (si existe) o Acuerdo de Incorporación (si es su primera EDD): tanto el evaluado como el evaluador podrán utilizarlo para analizar el grado de cumplimiento de los objetivos fijados anteriormente.
- Evaluación de Eficacia de la Capacitación: a completar tanto por el evaluado como por el evaluador
- Formulario de Evaluación Complementaria (si existe): a completar por el Evaluador Complementario asignado con comentarios sobre el evaluado, en caso de corresponder (las responsabilidades del rol son detalladas más adelante).

En cada elemento se permitirá registrar el Estado en que se encuentra cada evaluación según un workflow definido, el cual enviará mails informativos a quienes tengan que intervenir en cada momento, indicando qué es lo que se deberá hacer y cuál será el próximo paso y estado del proceso (en el link arriba mencionado se encuentra el "Instructivo del proceso de evaluación de desempeño en el Bauqueano"). Será responsabilidad de cada rol modificar dicho estado del elemento de la evaluación, según el momento en que se encuentra la misma en el proceso.

El evaluado deberá completar las secciones que le corresponden (ver más adelante en este instructivo la sección "**Completar formularios por el evaluado**"), abriendo y grabando el documento en el repositorio creado para tal fin, para que luego su tutor complete con su evaluación (ver más adelante en este instructivo la sección "**Completar formularios por el evaluador**").

Si en el próximo período la persona tendrá un nuevo tutor quien evaluará su desempeño, entonces éste colaborará en la definición de los objetivos para el siguiente período, participando en las reuniones activamente junto con el tutor actual.

Nota: En la instancia de conversaciones entre el evaluado y evaluador que se habilita en Mayo, el formulario solo permitirá completar algunos de los puntos mencionados indicando la fecha en que se

Completar formularios por el evaluado:

El Objetivo 1 de "Contribuir a aumentar el valor intangible de Bauftest", se completa automáticamente en función del "Resultado nivel" de la solapa Formulario de evaluación (en los casos de perfiles técnicos, para los objetivos mayores a 2 puntos por año podrá tomarse como atenuante en la evaluación del año siguiente el hecho de que no exista una Comunidad de Práctica activa para su rol).

Para todos los objetivos planteados, se debe indicar el % de ponderación que se le dará a cada uno en relación al total del 100% de los mismos.

En el campo libre Otros objetivos / comentarios se deja espacio para que la persona pueda comentar sobre sus deseos y aspiraciones profesionales que no pueda expresar en el formato de la sección anterior.

Adicionalmente se deberá responder a las preguntas: **¿Estarías interesado en postularte a una posición en la cual fuera necesario que te instalaras en otro país?** y **¿Crees necesario que se evalúe un cambio de asignación?**

Ver "Feedback" en esta misma sección para completar lo último a tener en cuenta finalizada la reunión cara a cara.

Completar formularios por el evaluador:

Utilizando la información volcada por el evaluado, y por el evaluador complementario, si correspondiera, el tutor completará las siguientes solapas:

- **Formulario de evaluación:** En el **punto 2. Competencias**. Deberá revisar y re evaluar, en caso de ser necesario, la auto evaluación realizada por el evaluado buscando la calificación que corresponda para las habilidades que demostró la persona en el período evaluado.

¡importante! La calificación final debe reflejar que el evaluado cumple la evidencia o skill en un 100%. No puede calificarse por un nivel de capacidad que lo cumple parcialmente.

En el **punto 3. Resultado de la evaluación y comentarios del evaluador** el "Resultado del nivel" se calcula automáticamente en función de la evaluación de las competencias.

Si el resultado del nivel es igual o mayor de P4/A4 y el Tutor recomienda la "Promoción del nivel" el caso se evaluará y el cambio quedará sujeto a la decisión del Comité de Consenso de Nivel"

La "Evaluación del cumplimiento de los objetivos definidos" también se completa automáticamente en base a lo indicado en la solapa "Logros del período".

La "Evaluación del cumplimiento de otros logros", de corresponder, seleccionar opción que despliega el combo.

La "Evaluación de desempeño general Evaluador Complementario", de corresponder, completar en base a la devolución del Evaluador complementario.

"Valoración del nivel calculado"; "Evaluación de desempeño general Evaluador" y "Promoción del nivel" completar en base a las opciones que despliega el combo.

En el campo "Fundamentos" se le pide que haga una valoración de la calificación automática y que brinde ejemplos, casos, etc como evidencia de la calificación ofrecida.

Feedback:

El evaluador y evaluado se reunirán cara a cara para charlar sobre el resultado de la evaluación. Al comienzo de la reunión, el evaluador deberá repasar como es el proceso de evaluación y su objetivo. La reunión deberá ser realizada en una sede de Bauftest.

Una vez finalizada la charla, el **evaluado debe completar** la evaluación que acaba de recibir.

- **Formulario de evaluación:** a partir del resultado obtenido (puntos 2 y 3), el evaluado podrá dar su conformidad o no en el **punto 4. Comentarios finales de la persona evaluada** en la "Valoración de la evaluación de desempeño general" y dejar sus comentarios. Si considera que no tiene nada importante para mencionar, puede completar con una frase como "No tengo nada para agregar", o lo que sea, pero no puede quedar vacío. Si el evaluado deseara tomarse más tiempo para completar esta sección, podrá agregar sus comentarios hasta 1 o 2 días más tarde, y el evaluador no podrá modificarlos.

Disconformidad con la evaluación. Si, una vez que se completó el procedimiento, el evaluado no está conforme con la devolución, puede acceder a la revisión de la misma por otra persona a su elección, entre un RU, el Responsable de RRHH, o un Socio. Para esto, en la herramienta que brinda soporte al proceso, el evaluado deberá cambiar el estado de la evaluación de desempeño a "6.b - Rechazó evaluado", solicitando la revisión correspondiente, siendo informado su evaluador, el tutor del evaluador, y RRHH. Solo podrá hacer su descargo una vez.

El **Evaluador complementario** pertenece a una unidad distinta a la del evaluado pero que trabajó en proyectos/servicios la mayor cantidad de tiempo del periodo en cuestión. Se le pedirá que emita su opinión en relación al desempeño del evaluado en el proyecto/servicio que compartieron. El evaluador complementario registrará sus comentarios en el elemento asociado a evaluación.

Es posible que una persona a ser evaluada no tenga un evaluador complementario designado.

Completar comentarios por el evaluador complementario:

Utilizando el formulario que figura en la evaluación de desempeño en el Bauqueano (no es una planilla Excel, sino que es un formulario propio del Bauqueano), el evaluador complementario completará la siguiente información, la cual podrá ser visualizada por parte de todos los involucrados en la evaluación, incluyendo a la persona evaluada:

- Relación con el evaluado, qué servicios compartió, en qué cliente se prestaron los servicios y tiempo aproximado
- Comentarios sobre Orientación al Cliente, Calidad del Trabajo, Trabajo en Equipo, Iniciativa/Autonomía y Liderazgo
- Evaluación de desempeño general

El evaluador complementario solo tendrá acceso a la evaluación complementaria sus roles del evaluado y no a toda la evaluación de desempeño del mismo.

Revisiones de honorarios:

Estarán sujetas al cierre de la EDD. Es decir, no se considerará una revisión de honorarios hasta tanto el proceso de EDD haya sido completado.

Logros del período

CONFIDENCIAL

1. Información de referencia

Evaluado	<input type="text"/>	Fecha	<input type="text" value="dd"/> <input type="text" value="mm"/> <input type="text" value="aaaa"/>
Evaluador	<input type="text"/>	Período evaluado	<input type="text" value="07/18-06/19"/>
Evaluador Complementario	<input type="text"/>	Nivel actual	<input type="text" value="A2"/>
Próximo Tutor	<input type="text"/>		

2. Logros del período

Las 4 responsabilidades del Eufesiano: Misión, Formarse, Formar a otros y Contribuir estarán completas de acuerdo a la información cargada en la EDD del año anterior (solapa Objetivos próximo período). De no existir EDD anterior la persona evaluada deberá **transcribir los objetivos planteados en el Acuerdo de Incorporación**. En cada objetivo planteado se deberá indicar la "Situación" entre las opciones "No comenzado", "En proceso", "Terminado" y ampliar en "Seguimiento del objetivo" la información relevante del objetivo planteado.

Para cada responsabilidad se habilitará el cuadro "Otros logros no planificados" a completar en caso de ser necesario. **Importante!** para escribir en renglones dentro de los cuadros Misión, Formarse, etc. presionar ALT+Enter.

Misión

Contanos sobre tu crecimiento profesional en el período evaluado, desde el punto de vista de la **experiencia laboral**, proyectos donde participaste, roles ocupados, tareas desarrolladas, etc.

	Ponderación	Situación	Seguimiento del Objetivo
Objetivo año anterior 1	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text"/>
Objetivo año anterior 2	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	Se hizo cargo de Java aproximadamente en sep/18, donde ingresó 30 candidatos de 36 programados (83% de cumplimiento), en un área muy compleja en la tecnología, dado que hay muy pocos candidatos, Muy bien !!!!
Objetivo año anterior 3	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text"/>
Otros logros no planificados	<input type="text"/>		<input type="text"/>

Formarse

Contanos sobre tu crecimiento profesional en el período evaluado, desde el punto de vista de la **educación**, por ejemplo, cursos (técnicos o no), certificaciones, libros, seminarios, actividades extracurriculares, etc. que tengan algún tipo de aplicación en el trabajo.

	Ponderación	Situación	Seguimiento del Objetivo
Objetivo año anterior 1	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=" <Completar>"/>	<input type="text"/>
Objetivo año anterior 2	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=" <Completar>"/>	<input type="text"/>
Objetivo año anterior 3	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=" <Completar>"/>	<input type="text"/>

Formar a otros

Contanos sobre tu crecimiento profesional en el periodo evaluado, desde el punto de vista de la **formación de otros Baufesianos**; por ejemplo, situaciones donde realizaste coaching a un nuevo Baufesiano, fuiste tutor, dictaste cursos internos, etc.

		Ponderación	Situación	Seguimiento del Objetivo
Objetivo año anterior 1	<Completar si es necesario>	<input type="text"/> %	<Completar>	<input type="text"/>
Objetivo año anterior 2	<Completar si es necesario>	<input type="text"/> %	<Completar>	<input type="text"/>
Objetivo año anterior 3	<Completar si es necesario>	<input type="text"/> %	<Completar>	<input type="text"/>
Otros logros no planificados	Aspectos técnicos (ej. Dicté un curso interno de introducción a Scrum) - <Completar> Aspectos de Gestión (ej. Fui tutor de X) - <Completar> Aspectos socio-culturales (ej. Dicté un curso interno de comunicación efectiva en el trabajo) - <Completar>			<input type="text"/>
De acuerdo a lo que comentaste anteriormente, ¿A cuántas personas promedio en el año le realizaste coaching en forma directa mediante tus actividades diarias?				<Completar>

Contribuir a aumentar el valor intangible de Baufest

Contanos sobre las **contribuciones** que generaste o ayudaste a generar durante el periodo evaluado.

		Ponderación	Situación	Seguimiento del Objetivo
Objetivo asistencia CP	<Seleccionar>			
Objetivo año anterior 1	Generar 1 puntos de contribución.	<input type="text"/> %	<Completar>	<input type="text"/>
Objetivo año anterior 2	<Completar si es necesario>	<input type="text"/> %	<Completar>	<input type="text"/>
Objetivo año anterior 3	<Completar si es necesario>	<input type="text"/> %	<Completar>	<input type="text"/>
Otros logros no planificados	<Completar>			<input type="text"/>

Terminados 0 de 3 definidos

Objetivos para el próximo periodo

CONFIDENCIAL

1. Información de referencia

Evaluado	<input type="text" value="0"/>	Fecha	<input type="text" value="12/9/2019"/>	Nivel actual	<input type="text" value="A2"/>
Próximo Tutor	<input type="text" value="0"/>	Periodo evaluado	<input type="text" value="07/18-06/19"/>		

2. Crecimiento profesional

Completar cada recuadro con los objetivos para el periodo que comienza, en formato de bullets. Durante la reunión con tu evaluador podrán charlar sobre estos puntos con más detalle. **Al finalizar la evaluación, los objetivos enunciados deben haber sido consensuados con el evaluador como un compromiso para el periodo siguiente, y si existiera un cambio de Tutor para el próximo periodo, entonces también por el nuevo evaluador.**

¿Cómo escribir los objetivos? Te recomendamos el formato SMART:

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Ejemplos de objetivos:

De **Misión**: Mejorar la calidad de mis desarrollos realizando tests unitarios en el 100% del código entregado

De **formarse**: Obtener una certificación relacionada a SharePoint 2010

De **formar a otros**: Realizar la inducción al proyecto de al menos una persona nueva que se sume al equipo

De **Contribuir**: Escribir un KP (knowledge package) sobre usabilidad para aplicaciones Web

Misión

Contarnos sobre tus objetivos para el próximo periodo, desde el punto de vista de la experiencia laboral; tipo de proyectos en los que participarías, tipo de actividades y responsabilidades a asumir, etc.

Universidad de
San Andrés

		Trimestre	Ponderación
Objetivo 1	<Completar si es necesario>	Seleccionar	<input type="text"/> %
Objetivo 2	<Completar si es necesario>	Seleccionar	<input type="text"/> %
Objetivo 3	<Completar si es necesario>	Seleccionar	<input type="text"/> %

Formarse

Contanos sobre tus objetivos de capacitación para el próximo periodo; por ejemplo, cursos (técnicos o no), certificaciones, libros, seminarios, actividades extracurriculares, etc. que tengan algún tipo de aplicación en tu trabajo

		Trimestre	Ponderación
Objetivo 1	<Completar si es necesario>	Seleccionar	<input type="text"/> %
Objetivo 2	<Completar si es necesario>	Seleccionar	<input type="text"/> %
Objetivo 3	<Completar si es necesario>	Seleccionar	<input type="text"/> %

Formar a otros

Contanos sobre tus objetivos para el próximo periodo, desde el punto de vista de la formación de otros Baufestianos; por ejemplo, charlas en eventos, capacitaciones a usuarios, comenzar a colaborar en una cátedra de la facultad, etc.

		Trimestre	Ponderación
Objetivo 1	<Completar si es necesario>	Seleccionar	<input type="text"/> %
Objetivo 2	<Completar si es necesario>	Seleccionar	<input type="text"/> %
Objetivo 3	<Completar si es necesario>	Seleccionar	<input type="text"/> %

Contribuir a aumentar el valor intangible de Baufest

Contanos sobre las contribuciones que vas a generar durante el próximo periodo.

		Trimestre	Ponderación
Objetivo Asistencia a Comunidad de Práctica	<Seleccionar>		
Objetivo 1	Generar 3 puntos de contribución durante los próximos 12 meses (*)	Seleccionar	<input type="text"/> %
Objetivo 2	<Completar si es necesario>	Seleccionar	<input type="text"/> %
Objetivo 3	<Completar si es necesario>	Seleccionar	<input type="text"/> %

(*) los puntos de contribución son proporcionales a los meses trabajados en el año

La suma debe ser igual a 100 %

Anexo 2: Cuestionario para las entrevistas internas:

Evaluación de desempeño:

¿Crees que podríamos trabajar con feedback 360? ¿Sería beneficioso?

¿Deberían existir instancias? En caso afirmativo: ¿Cuáles deberían ser las instancias? o debería ser feedback constante?

- Pienso que las personas trabajarían motivadas con objetivos por equipos en vez de individuales? ¿Cuáles piensas que son las trabas para esto? (OKR)
- ¿Por qué hace falta evaluar a las personas por su desempeño? ¿Cómo se debieran evaluar?
- ¿Cuál sería el impacto de utilizar una alternativa distinta a los puntajes por escala regular/buenos/muy bueno? ¿Facilitaría el proceso? ¿La preferís? Por qué?
- ¿cómo piensas que debería ser el ciclo de desempeño debería ser estándar (¿anual, por proyecto, por cantidad de horas o según necesidad de los líderes y empleados? ¿Por qué? ¿cuál sería el beneficio?
- ¿Qué impacto piensas que tendría en las personas un ciclo de desempeño sin una temporalidad uniforme y estructurada para todo el mundo por igual? (que sea flexible durante el año fiscal para hacer el establecimiento y seguimiento de objetivos y feedback)
- Las organizaciones ágiles se focalizan en rápidas iteración y experimentación. Los equipos producen un solo entregable viable mínimo principal (un producto o) muy rápidamente, a menudo en *sprints* de una o dos semanas. ¿Crees que las relaciones de líder – tutorado podrían tener revisiones por sprint para seguir objetivos?

Talent Review:

¿Cómo se deberían gestionar los planes de carrera de los empleados?

¿Pienso que los empleados pueden auto-gestionar sus planes de carrera?

¿Los líderes están preparados para acompañar con charlas de desarrollo?

¿Pienso que traería beneficios un proceso de cambio de rol – nivel atemporal?

¿Cuál debería ser el rol de los líderes en los procesos de Gestión del Talento?

¿Qué debería pasar para que los líderes fueran impulsores del desarrollo y carrera profesional de las personas?

Feed forward: ¿piensas que ayudaría la implementación de este tipo de charlas al desarrollo y satisfacción de los empleados?

Rol del tutor: ¿cómo debería ser en relación al desempeño? Tenemos tutores maduros para que se hagan cargo de todo el proceso

Cuál sería la implicancia de identificar empleados y posiciones claves y hacer planes para ellos

Cómo piensas que responderá la organización a cambios que no sean promociones en cambio de. Práctica

Están preparados los tutores para tener conversaciones de desarrollo en base a las autoevaluaciones de los empleados

Anexo 3: Cuestionario para las entrevistas externas

Preguntas realizadas:

- ¿En qué procesos de gestión de talento utilizan metodologías ágiles y cómo los utilizan?
- ¿Que trabas encuentras al trabajar con una metodología agile? ¿Y cómo ayudan al sector?
- Fuiste parte del cambio de metodología tradicional a agile? ¿Cómo lo implementaron (como fue el proceso)?
- Que se te ocurre que debería investigar o donde debería poner foco?

Repuesta empresa 1: Directora de Desarrollo de Persona en WOW CX Customer Experience

Utilizamos metodologías ágiles sobre todo en reclutamiento y selección, tomando cada vacante como un proyecto. Tenemos daily meetings, vamos haciendo ajustes en las posiciones y con los candidatos. Estamos haciendo toda la gestión desde un sistema de gestión de proyectos para el tracking de los candidatos. También hacemos lo mismo como proyectos específicos, por ejemplo, eventos o desarrollar durante el año cultura o descripciones de puesto. Se hacen daily meetings, se ve en que avanzar y entregables (por ejemplo ahora están haciendo un evento aniversario de la empresa) son entregables que van trabajando e iterando. Hacen MVP de las actividades, analizan viabilidad. Le encuentra la traba de que al ser un área de servicios muchas cosas no tienen un entregable, son cosas on going donde es más difícil la agilidad. Los entregables son pequeños y consecutivos por procesos. Recomienda tener una herramienta de gestión e ir implementando de a poco, hacer reuniones de revisión, hacer dailys, tener a los saltaholders de nuestro lado. Ella como líder del área se maneja como Product Owner/Scrum Master. Recomienda poner foco en cómo plantean otras empresas el área desde la agilidad para poder implementar. En empresas de gestión horizontal es más fácil. Para trabajar en agilidad tienen que haber personas dedicadas, trabajar de forma ordenada y con un proyecto a la vez.

Repuesta empresa 2: Responsable de Recursos Humanos - Red Bee

En Red Bee estamos divididos en dos áreas que son people experience que trabaja con lo que es hiring onboarding y off boarding y el equipo de career and development, que trabaja en todo lo que se le crossbording todos los procesos de desarrollo de cultura de comunicaciones internas y demás a su vez

los equipos tenemos planes Tratamos de Traducir metodologías ágiles del estilo es Crown y kanban a nuestra diaria tenemos Daily tenemos retrospectivas en los cuales hacemos planificación de los próximos 15 días y vamos trabajando. Además los proyectos interdisciplinarios lo llevan de manera conjunta, con un backlog. Los dos gerentes del área hacen a veces de scrum master y producto owners en cada uno de los equipos, y en los trabajos interdisciplinarios alguno de las dos toma la batuta y toma ese rol. No encuentro trabas en cuanto a la metodología ágil, ayuda tener contacto con el resto de las áreas y con proyectos cross compañía. Cuesta traducir la visión de HR a las otras áreas, nosotros planteamos una visión a largo plazo y las demás áreas están abocadas al corto – mediano plazo. No fui parte del cambio de metodología, cuando llegue ya estaban trabajando así. Creo que se debería profundizar en pensamiento sistémico: relación a largo plazo y con el resto de la organización.

Respuesta empresa 3: Gerente de Rewards – Globant

En Globant trabajaban con metodología agile antes que empezara. Se hizo mucho foco en hacer entrenamientos en el uso de metodologías de agiles para RRHH. Hubo un set de herramientas relacionadas a gestión de proyectos, desarrollo, mínimo viable. Respecto a las trabas es que requiere un Project manager o alguien que este monitoreando el paso a paso porque se pierden pasos o procesos y es complicado hacer el seguimiento para construir. El foco debe estar puesto en el proceso que uno quiere poner en el centro pero también con las personas con las que uno va a llevar a cabo ese proceso o llevarlo a cabo.

Anexo 4. Bitácora de Entrevistas Internas

Bitácora de Entrevistas Internas	
Fecha	1 de septiembre 2022.
Posto	Head de Tecnología (QA)
País	Perú
Evaluación de Desempeño	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué dificultades encontrar actualmente al momento de evaluar a los empleados? La dificultad que encuentra es la falta de claridad en los criterios de evaluación, que significa calidad, creatividad, cercanía en algo más concreto. La limitación en la valoración (del 1 al 5), cree que la línea es muy fina. Cuando le pone “bueno” a las personas no es bien recibido. Lo ven como el número no como la descripción de que significa 3, que todo el mundo interprete igual la evaluación. • ¿Cómo mejorarías el proceso sea más fácil y ágil para vos y para el resto de los empleados? Solicitar el feedback continuo en base a competencias “blandas”. Hacer preguntas por competencias en el feedback continuo. • ¿Cómo debería ser el resultado de la evaluación de desempeño? ¿Te ayudaría que el resultado fuera una escala cualitativa en vez de 	

<p>cuantitativa? ¿por qué? Le parece bien una calificación del 1 al 5, pero no dejaría que las personas. Cambiar los criterios de evaluación, armar la evaluación en base a competencias blandas en vez de los pilares de la cultura y el feedback por las competencias del rol. Hacer una autoevaluación. Trabajar con gestores del cambio, que una persona tenga el cambio claro y ayude a los distintos niveles a ese cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cambios harías respecto a la relación que existe entre el resultado de la evaluación y el bono anual? Pensar que está atado a la compensación obstruye la capacidad de cambiar, ven la valoración solo en base al bono. Cree que se deberían ir trabajando a lo largo del año con las evaluaciones para poder atarlo al bono y cambio de rol.
<p>Feedback</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo aplicarías el feedback en el proceso de Performance de Power? alienar el feedback continuo a las competencias y hacer el feedback durante todo el año. • ¿Cuál es tu opinión sobre los lineamientos o restricciones para el feedback (por ejemplo, que solo lo den los líderes) ¿Debería ser abierto a todos los empleados? ¿por qué? Debería haber 2 momentos de feedback, uno continuo en base a las competencias que sea para todos y otro feedback que sea en base a los objetivos, que sea para niveles más altos. • ¿Estás de acuerdo con que existan instancias de feedback o debería ser constante? Debería ser constante.
<p>Objetivos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué dificultades encuentras al momento de establecer y hacer seguimiento de los objetivos? Tienen que estar trabajados en base a los objetivos de la organización y por niveles, proponer un set de objetivos por nivel a principio de año que se basen en los objetivos organizacionales. • ¿Cómo deberían ser los objetivos en los que se base la evaluación? ¿Deberían basarse en objetivos blandos y técnicos? ¿O solo uno de los

dos? ¿por qué? Deberían ser por competencias y técnicos. Deberían segmentarse en personal, referente a la unidad y referente al cliente/servicio.

- ¿Pensas que ayudaría tener una herramienta que permita ir actualizando los objetivos a lo largo del año? ¿Deberían actualizarse en un periodo determinado de tiempo? ¿por qué? Durante el año deberían poder actualizarse.
- En caso de gestionar los objetivos por equipos en vez de individuales ¿Pensas que sería un problema? ¿por qué? ¿Sería necesario también tener objetivos individuales por rol? Cree que es mejor seguirlos por equipo, que esa sea la base y luego ir poniendo actividades propias a cada persona para que se cumplan esos objetivos (ej. capacitaciones para cada persona que ayuden a lograr ese objetivo macro).

Ciclos - tiempos del proceso

- ¿Qué piensas que beneficiaría más a la organización: un ciclo de desempeño con un corte anual, por proyectos, ¿con cortes mensuales o abierto sin limitaciones? Por un tema de tiempos y carga de tareas cree que el cierre anual está bien, pero habría que hacer pequeñas auditorias del seguimiento de las evaluaciones, asegurarnos que se estén haciendo EDDs y feedback durante el año. Utilizar un formulario de evaluación por competencias con diferentes cortes, y que eso sume a la EDD (evaluar las competencias blandas durante el año e ir actualizándolo).
- ¿Qué impacto piensas que tendría en las personas un ciclo de desempeño sin una temporalidad uniforme y estructurada para todo el mundo por igual? (que sea flexible durante el año fiscal para hacer el establecimiento y seguimiento de objetivos y feedback) debería ser durante todo el año y la calificación final anual. Podrían ser iteraciones por Q. agilidad pensando en scrum es con un tiempo, pensando en Kanban es trabajando y cerrando tareas (cierro tareas y tengo feedback) tendría que cambiar la definición de la EDD y que sea acotada a

<p>objetivos. Probaría primero semestral y luego por Q. todo el ciclo de la organización es anual, con seguimiento por Q.</p> <ul style="list-style-type: none"> Las organizaciones ágiles se focalizan en ser rápidas, trabajando con iteración y experimentación, a menudo en <i>sprints</i> de una o dos semanas. ¿Crees que las relaciones de líder – tutorado podrían tener revisiones por sprint para seguir objetivos? ¿Habría algún inconveniente para los líderes en implementar esto? ¿Cómo conjugaría esto con el tiempo para realizar sus tareas diarias? Cree que podría ser por iteraciones constantes por seguimiento de objetivos, pero nota que va a haber una falta de tiempo.
<p>Cambio hacia la agilidad</p>
<ul style="list-style-type: none"> ¿Como imaginas un proceso ágil de gestión de talento? (carrera) y de desempeño? ¿Qué deberían contemplar? ¿Qué deberían evitar? Podría ser un esquema tipo Kanban, trabajando – cerrando y liberando; sin un marco de tiempo definido. ¿Pensas que existiría alguna traba para poder implementar procesos ágiles de gestión de talento? ¿por qué y cuál? La falta de tiempo de los líderes. Si se implementan muchos cortes va a ser que pierda el peso de la importancia que tiene hoy que es anual.
<p>Planes de Carrera</p>
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles serían los impedimentos o trabas para que los líderes sean impulsores del desarrollo y carrera de las personas? La rotación tampoco ayudaría a hacer el seguimiento (cambio de líderes constantemente por la rotación). Para que la agilidad funcione tiene que haber cohesión del equipo, y si constantemente se está cambiando el equipo no se puede tomar la velocidad necesaria. ¿Pensas que la autogestión de los planes de carrera por parte de los empleados traería beneficios? ¿Por qué? ¿Crees que esto tendría algo desfavorable para los líderes / empleados? Con una guía clara se podría hacer, es desafiarlos a hacer cosas diferentes. Hoy hay un proceso de “cuidarlos mucho” sería desafiarlos a que hagan un poco más.

- ¿crees que los líderes que tenemos actualmente están preparados para afrontar charlas de desarrollo profesional con sus equipos de manera regular? Si los desafiamos vamos a ponerlos en un nivel superior. Hoy tuvieron que definirse objetivos macro porque los líderes no estaban preparados para definirlos. Poder decirles los líderes de líderes: en cualquier momento voy a entrar y ver cómo está esto, sin tener que perseguirlos. Deberíamos tener un nivel más maduro para llegar a esto. Cree que debería existir un seguimiento para que lo realicen, porque hoy hay dos niveles: los que documentan todo y hacen bien la “tarea” y los que no hacen nada.
- ¿piensas que sería posible tener planes de carrera que sean flexibles y basados en competencias blandas en vez de habilidades técnicas? Debería ser un mix de habilidades blandas y técnicas.

Talent Review

- ¿Pensas que traería beneficios que los cambios de rol / nivel sean recurrentes en vez de anuales? ¿Cómo ayudaría esto al negocio? El proceso debe realizarse más seguido, no pensar en una GRAN EDD, si no pensar en micro EDDs durante el año y ver el acumulado a los 3 meses. Se debe considerar que esto también genera una expectativa en la persona de crecimiento muy rápido.

Bitácora de Entrevistas Internas	
Fecha	26 de agosto de 2022
Posto	Gerente de Practica (Operaciones)
País	Argentina
Evaluación de Desempeño	
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué dificultades encontras actualmente al momento de evaluar a los empleados? El tiempo y el compromiso que hay de los que actúan como proveedores de feedback a la hora de evaluar a las personas, porque hay muchas personas que evaluar, no hay con todo el mismo nivel de contacto y muchas veces se requiere información de feedback de personas que no lo brindan, lo que termina pasando es que califican sin comentarios o justificación escrita, por lo que el feedback no dice mucho. ¿Cómo mejorarías el proceso sea más fácil y ágil para vos y para el resto de los empleados? Darle un marco más formal el feedback continuo, crear cultura de feedback, que haya momentos de feedback durante el año. ¿Cómo debería ser el resultado de la evaluación de desempeño? ¿Te ayudaría que el resultado fuera una escala cualitativa en vez de cuantitativa? ¿por qué? Está bien que sea cuantitativo a modo de resumen, también tiene que existir algo cualitativo que acompañe el número. Si alguien performo 3 de 5 que exista la charla de “que faltó” para darle contexto a la persona. Que sea tanto una charla como algo escrito que sirva como input para setear los próximos objetivos. 	

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cambios harías respecto a la relación que existe entre el resultado de la evaluación y el bono anual? Respecto al bono está bien que el resultado impacte en el bono anual, si habría que tener más claro cómo es ese impacto (hoy no se sabe en qué medida impacta) viene en un Excel la información que no se entiende. ¿Tener en claro por ejemplo del bono anual cuánto es el total máximo del cual depende mi performance? En lo que respecta a las promociones no es una garantía que te vaya excelente signifique que vas a promocionar de nivel, habría que determinar o dar más transparencia y claridad sobre quien va a promocionar, las promociones deberían relacionarse más al roadmap que a la EDD. Dar más visibilidad a las personas.
<p>Feedback</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo aplicarías el feedback en el proceso de Performance de Power? que sea continuo, que tenga mayor entidad en Power. El foco en las reuniones de seguimiento es mas 1:1, seria útil tener feedback regular para poder llevar a cabo esas reuniones teniendo feedback de las reuniones del proyecto. • ¿Cuál es tu opinión sobre los lineamientos o restricciones para el feedback (por ejemplo que solo lo den los lideres) ¿Debería ser abierto a todos los empleados? ¿por qué? No deberían existir restricciones, para el están malísimas las restricciones. Considera que es bueno que los lideres tengan feedback de sus tutorados. Deberia ser 360. • ¿Estas de acuerdo con que existan instancias de feedback o debería ser constante? Ambas cosas, deberia estar la posibilidad que sea constante pero deberían existir instancia de chequeo/validación (tipo 2 momentos del año en los que lo tenes que hacer).
<p>Objetivos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué dificultades encuentras al momento de establecer y hacer seguimiento de los objetivos? No encuentra dificultades, esta bien con objetivos SMART

<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo deberían ser los objetivos en los que se base la evaluación? ¿Deberían basarse en objetivos blandos y técnicos? ¿O solo uno de los dos? ¿por qué? Ambos, el porcentaje de técnico blando debería ir variando según el nivel o rol de la persona pero debería haber una combinación de ambos para tener una mirada general y fomentar el buen clima de trabajo.• ¿Pensas que ayudaría tener una herramienta que permita ir actualizando los objetivos a lo largo del año? ¿Deberían actualizarse en un periodo determinado de tiempo? ¿por qué? Ayuda tener una herramienta, la parte de los objetivos esta bueno el seguimiento mes a mes con un cierre anual. Debería estar abierto para actualizarse en cualquier momento, hay cambios de foco a los cuales ayudaría que sea abierto.• En caso de gestionar los objetivos por equipos en vez de individuales ¿Pensas que sería un problema? ¿por qué? ¿Sería necesario también tener objetivos individuales por rol? Cree que deberían ser 2 dimensiones: una de objetivos por equipo y otra de objetivos individuales. Puede ser por equipo de practica, equipo de proyecto. Hoy en su practica hay solo objetivos individuales.
Ciclos - tiempos del proceso
<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué piensas que beneficiaría más a la organización: un ciclo de desempeño con un corte anual, por proyectos, con cortes mensuales o abierto sin limitaciones? Cree que no estamos preparados para abierto sin limitaciones, deberían ser instancias semestrales (mid year); estaría bueno hacerlo así. Por lo aceleradas que están las cosas un año le parece mucho tiempo para volver a evaluar a alguien.• ¿Qué impacto piensas que tendría en las personas un ciclo de desempeño sin una temporalidad uniforme y estructurada para todo el mundo por igual? (que sea flexible durante el año fiscal para hacer el establecimiento y seguimiento de objetivos y feedback) Cree que no estamos preparados para abierto sin limitaciones porque no tenemos la

<p>madurez ni el tiempo para hacerlo, el impacto sería alto porque habrían mucha desorganización e incertidumbre.</p> <ul style="list-style-type: none"> Las organizaciones ágiles se focalizan en ser rápidas, trabajando con iteración y experimentación, a menudo en <i>sprints</i> de una o dos semanas. ¿Crees que las relaciones de líder – tutorado podrían tener revisiones por sprint para seguir objetivos? ¿Habría algún inconveniente para los líderes en implementar esto? ¿Cómo conjugaría esto con el tiempo para realizar sus tareas diarias? Usaría iteraciones mas cortas, no <i>sprints</i> de una o dos semanas porque estando en proyectos es difícil mantener el ritmo y no tendría impacto. Sí algo mensual. Utilizar reuniones de tutoría mensuales para revisar feedbacks y objetivos.
<p>Cambio hacia la agilidad</p>
<ul style="list-style-type: none"> ¿Como imaginas un proceso ágil de gestión de talento? (carrera) y de desempeño? ¿Qué deberían contemplar? Qué deberían evitar? Alguien que este viendo exclusivamente toda la gestión del talento (roadmap, gestión profesional, etc) puede ser un rol compartido People/practica. Por ejemplo tener un catalogo de cursos. Tener cursos on demand para aspectos técnicos. Se duplican esfuerzos y se llegan a cosas distintas buscando distintos cursos o entrenamientos. ¿piensas que existiría alguna traba para poder implementar procesos agiles de gestión de talento? ¿por qué y cual? No estamos preparados y va a haber mucha resistencia al cambio, al no ser algo estratégico de la compañía hoy. También restricciones presupuestarias. Líderes resistentes al cambio.
<p>Planes de Carrera</p>
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles serian los impedimentos o trabas para que los líderes sean impulsores del desarrollo y carrera de las personas? El impedimento sería la falta de tiempo de calidad. ¿Pensas que la autogestión de los planes de carrera por parte de los empleados traería beneficios? ¿Por qué? ¿Crees que esto tendría algo desfavorable para los líderes / empleados? Deberíamos llegar a un nivel

mas maduro de planes de carrera para que la persona elija el que quiera y lo siga con su tutor. Habría que hacer un acompañamiento.

- ¿crees que los lideres que tenemos actualmente están preparados para afrontar charlas de desarrollo profesional con sus equipos de manera regular? Pueden tener las ganas y la capacidad, pero no tienen el tiempo para hacerlo. El crecer muy rápido hace que tengan que insumir mucho tiempo al rol nuevo. Como regla general no están preparados. Les faltaría capacitación y habilidades. Puede ser que en la velocidad por crecer o cubrir espacio se promueven como lideres a personas que tienen un foco 100% técnico y no les gusta o no les interesa la parte de desarrollo, por lo que toman un liderazgo técnico; o sí les interesa no tuvieron el entrenamiento para desarrollar esas habilidades. La gente llega a puestos de liderazgo mas rápido que la capacidad que tenemos de entrenarlos (por ejemplo la escuela de lideres es lenta, solo van 20 personas) hay que tener algo mas general para entrenar a lideres.

Hay algunos que lo están, la minoría. Después pasa que no están preparados para tenerlos por diferentes motivos:

- No tienen en el radar que hay que tener este tipo de charlas
- No tienen las habilidades para tener conversaciones de valor en este sentido
- No tienen el tiempo porque el rol implica muchas responsabilidades y esto se relega
- No tienen interés en tener estas conversaciones porque buscan un liderazgo técnico
- Priorizan los intereses del proyecto/práctica por sobre los de las personas e intentar llevar el desarrollo profesional para donde es conveniente y no hacia donde la persona está apasionada por crecer.

- ¿piensas que seria posible tener planes de carrera que sean flexibles y basados en competencias blandas en vez de habilidades técnicas? Flexibles sí, totalmente. Basados en competencias blandas en lugar de

técnicas, lo dudo. Se podría hacer un Roadmap aparte cuyo foco sean las habilidades blandas.

Talent Review

- ¿Pensas que traería beneficios que los cambios de rol / nivel sean recurrentes en vez de anuales? ¿Cómo ayudaría esto al negocio? **TOTALMENTE.** Eso nos limita hoy en día muchísimo para poder mantener personas en los equipos, crecen, se desarrollan y ganan experiencia a un ritmo mucho más rápido del que lo reconocemos y ofrecemos reflejar en un cambio de rol/nivel. Y en esa realidad, y con el mercado como está, con la búsqueda de gratificaciones inmediatas en grandes proporciones de las personas, hace que perdamos personas valiosas.

Bitácora de Entrevistas Internas	
Fecha	26/08/2022
Posto	Coordinadora de Reclutamiento
País	Argentina
Evaluación de Desempeño	
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué dificultades encontras actualmente al momento de evaluar a los empleados? Creo que sería mejor tener evaluaciones de desempeño, por ejemplo, cada 6 meses. De manera que el evaluado tenga visión concreta sobre sus objetivos y tenga posibilidad en una primera instancia de poder realizar mejoras concretas, que puedan ayudarlo a cerrar una mejora evaluación al cerrar el año y por lo tanto que tenga mayor implicancia en sus resultados. ¿Cómo mejorarías el proceso sea más fácil y ágil para vos y para el resto de los empleados? En parte me resultaría mejor tener competencias concretas para evaluar con una escala numérica. Es decir la competencia, la descripción de cada comportamiento esperado para el Rol y nivel, y la escala para calificar. ¿Cómo debería ser el resultado de la evaluación de desempeño? ¿Te ayudaría que el resultado fuera una escala cualitativa en vez de cuantitativa? ¿por qué? El resultado cuantitativo, ayuda a la objetividad y elimina percepciones, estoy conforme con ese tipo de resultados. ¿Qué cambios harías respecto a la relación que existe entre el resultado de la evaluación y el bono anual? <i>Considero que el resultado de la evaluación debe ser consistente con el Bono Anual que se reciba.</i> 	
Feedback	
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo aplicarías el feedback en el proceso de Performance de Power ? 	

El feedback es una herramienta que su fin, es provocar una mejora en la calidad o rendimiento de una persona, directa o indirectamente. Por lo tanto, a mi criterio el feedback es clave en todo proceso de Performance. El mejor Feedback es el que se da a tiempo.

- ¿Cuál es tu opinión sobre los lineamientos o restricciones para el feedback (por ejemplo que solo lo den los lideres) ¿Debería ser abierto a todos los empleados? ¿por qué? *En mi experiencia me ha tocado implementar ese tipo de encuestas en un grupo reducido, y genero desconfianza y cierta tensión entre los compañeros de trabajo. Depende mucho de como se implementa, de la cultura y madurez organizacional, las personas se quedaban en tensión y se tomaban de manera personal algunas puntuaciones, al ser anónimas se generaba un clima de tensión, entre los equipos, todos pensaban,..¿Quién habrá sido el que me califico así?*
- ¿Estas de acuerdo con que existan instancias de feedback o debería ser constante?
- Considero que deberían haber varias instancias, de modo que al momento de la evaluación anual, la persona evaluada llegue con un conocimiento objetivo de como resultará dicha evaluación. El mejor feedback es el que se da a tiempo, si solo se da feedback en una evaluación anual, el evaluado no tendrá posibilidades de mejora en esa evaluación. Proveer información anticipadamente, en instancias previas, permite generar en el evaluado responsabilidad sobre su desempeño, ya que sabiendo que ajustes debe hacer, puede tener posibilidades de ir mejorando lo que será el resultado de su evaluación anual.

Objetivos

- ¿Qué dificultades encuentras al momento de establecer y hacer seguimiento de los objetivos? El cambio de rumbo, saber si el objetivo definido es realmente el que debería medirse y no otros.
- ¿Cómo deberían ser los objetivos en los que se base la evaluación? ¿Deberían basarse en objetivos blandos y técnicos? ¿O solo uno de los

dos? ¿por qué? *Deberían ser objetivos técnicos, de cumplimiento y medibles cuantitativamente y objetivos blandos ligados a competencias.*

- ¿Pensas que ayudaría tener una herramienta que permita ir actualizando los objetivos a lo largo del año? ¿Deberían actualizarse en un periodo determinado de tiempo? ¿por qué? *Si, seria algo interesante, deberían poder cambiarse porque si hay un cambio de rumbo los objetivos no reflejaran la realidad de lo que se espera. Tampoco se podría caer un vicio de cambiar todo el tiempo los objetivos, ya que generaría incertidumbre y desconfianza.*
- En caso de gestionar los objetivos por equipos en vez de individuales ¿Pensas que sería un problema? ¿por qué? ¿Sería necesario también tener objetivos individuales por rol? - *En mi caso se gestionan de manera Individual.*

Ciclos - tiempos del proceso

- ¿Qué piensas que beneficiaría más a la organización: un ciclo de desempeño con un corte anual, por proyectos, con cortes mensuales o abierto sin limitaciones?
- Al final un proyecto o un trabajo particular, debería hacerse una evaluación del mismo, de esa manera se llega a la Evaluación Final con evaluaciones parciales que ayudan al evaluador a tomar una decisión mas objetiva.
- ¿Qué impacto piensas que tendría en las personas un ciclo de desempeño sin una temporalidad uniforme y estructurada para todo el mundo por igual? (que sea flexible durante el año fiscal para hacer el establecimiento y seguimiento de objetivos y feedback) *Depende la cultura organizacional de esa empresa, me parece bien que sea semi estructurado en cuanto a momentos en que dar feedback o evaluaciones parciales, pero se caería en riesgo de que no todos tengan la misma cantidad de evaluaciones o feedback ya que dependerá de la voluntad y tiempo del líder. Salvo que se establezcan un mínimo de evaluaciones parciales.*

<ul style="list-style-type: none"> Las organizaciones ágiles se focalizan en ser rápidas, trabajando con iteración y experimentación, a menudo en <i>sprints</i> de una o dos semanas. ¿Crees que las relaciones de líder – tutorado podrían tener revisiones por sprint para seguir objetivos? ¿Habría algún inconveniente para los líderes en implementar esto? ¿Cómo conjugaría esto con el tiempo para realizar sus tareas diarias? <i>Dependiendo cuantas personas tenga a cargo ese líder, seria interesante pero también consume mucho tiempo si un líder tiene que hacer cada sprint por tutorado teniendo mas de 10 personas</i>
Cambio hacia la agilidad
<ul style="list-style-type: none"> ¿ Como imaginas un proceso ágil de gestión de talento? (carrera) y de desempeño? Qué deberían contemplar? Qué deberían evitar? No se si tengo muchas herramientas para responder desde la Agilidad, pero generalmente evaluamos mas tareas que logros, y muchas veces el punto no es la tarea sino lo que logramos a través de ellas, que tiene un mayor impacto, por lo cual creo que en entornos agiles y cambiantes también deberíamos ser mas flexibles con los Objetivos definidos y posibilidad de revisarlos de acuerdo a los ajustes de escenario. ¿piensas que existiría alguna traba para poder implementar procesos agiles de gestión de talento? ¿por qué y cual? Creo que la mayor traba sería que la cultura no este preparada para el cambio, implementar procesos ágiles requiere de mucho acompañamiento y change managment, es posible si se vive la transformación como un proceso de cambio y no como una bajada a la cual alinearse. Requiere de generar en las personas en cambio de mindset, enfocados en los resultados y las mejoras que podrán obtenerse.
Planes de Carrera
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles serían los impedimentos o trabas para que los líderes sean impulsores del desarrollo y carrera de las personas?

Creo que no habría impedimentos, pero el líder tendría que tener preparación para hacerlo.

- ¿Pensas que la autogestión de los planes de carrera por parte de los empleados traería beneficios? ¿Por qué? ¿Crees que esto tendría algo desfavorable para los líderes / empleados?

Considero que es positivo que el empleado tenga responsabilidad sobre su carrera y plan de desarrollo, pero no alcanza eso, dado que la visión puede ser individualista. Se necesita un Líder que acompañe, fomente y aporte al desarrollo de carrera.

- ¿crees que los líderes que tenemos actualmente están preparados para afrontar charlas de desarrollo profesional con sus equipos de manera regular?

No todos creo que el 50% de los líderes que tenemos hoy pueden tener ese reto.

- ¿pensas que sería posible tener planes de carrera que sean flexibles y basados en competencias blandas en vez de habilidades técnicas?

Se perdería objetividad, considero que lo mejor son planes de carreras evaluados por competencias Blandas y métricas sobre objetivos.

Talent Review

- ¿Pensas que traería beneficios que los cambios de rol / nivel sean recurrentes en vez de anuales? ¿Cómo ayudaría esto al negocio?

Creo que el cambio de nivel, en lo que respecta a ascensos, puede ser un factor de motivación e incluso podría impactar en la rotación, tener claridad de que si se tiene una buena performance durante un periodo de tiempo razonable, se puede dar ese salto. Tener claridad sobre esto, calma muchas ansiedades e incertidumbres que se generan muchas veces y hacen mirar para afuera.

Los cambios de Roles recurrentes, dependería de muchas cosas, la frecuencia, el momento, la persona, no veo que impacte positivamente en el negocio dado que podría generar confusión sobre lo que se espera.

Bitácora de Entrevistas Internas	
cha	Fe 26-8-22
esto	Pu Líder de Customer Experience
ís	Pa Argentina
Evaluación de Desempeño	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué dificultades encuentras actualmente al momento de evaluar a los empleados? Cree que la herramienta de evaluación es buena. Cree que es bueno poder pedir feedback. Cree que los ejes a evaluar, dando ella feedback, hay cosas que no tiene como evaluar y piensa que puede perjudicar a la evaluación. Le gustaría entender como se utiliza después el resultado de la evaluación para que no termine sesgando la pregunta. Quiere entender qué pasa después de la evaluación. No ve mucho sentido cuando con su líder no tiene 1:1 o seguimientos, es decir, ella lo tiene con sus reportes pero su jefa no lo tiene con ella. No termina de verle la importancia a la EDD o el fin. Ve que el proceso funciona en mandos medios pero no en mandos más altos (lo urgente tapa lo importante). • ¿Cómo mejorarías el proceso sea más fácil y agil para vos y para el resto de los empleados? Abriría el formulario antes del vencimiento, que se seten los objetivos y se de feedback continuo complementario durante todo el año. Tener mas cercanía con su líder (reuniones 1:1) un seguimiento mas cercano. • ¿Cómo debería ser el resultado de la evaluación de desempeño? ¿Te ayudaría que el resultado fuera una escala cualitativa en vez de cuantitativa? ¿por qué? Le parece que esta bien, le hubiera gustado que tenga una nomenclatura (ejemplo que significa del 1 al 5, que es sobresaliente, bueno, muy bueno) 	

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cambios harías respecto a la relación que existe entre el resultado de la evaluación y el bono anual? No sabia que dependía la relación bono - resultado EDD.
Feedback
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo aplicarías el feedback en el proceso de Performance de Power ? si ella tiene que dar feedback a veces le faltan cosas para expresar ese feedback. Que el proceso sea mas dirigido, hay veces que piden feedback y no tiene cómo dar feedback. En general le piden feedback de las personas con las cuales tuvo muy buena experiencia y le cuesta encontrar cosas a mejorar. • ¿Cuál es tu opinión sobre los lineamientos o restricciones para el feedback (por ejemplo que solo lo den los lideres) ¿Debería ser abierto a todos los empleados? ¿por qué? Si le pedis a alguien que esta abajo tuyo va a ser obscuro, si es un par va a depende que tengas buena relación. Le parece bien que sea de par para arriba para el resultado de la EDD, pero pueden haber otros tipos de feedback durante el año que sea abierto. Deberían haber 2 formularios diferentes. • ¿Estas de acuerdo con que existan instancias de feedback o debería ser constante? A muchos les cuesta entender la diferencia entre las instancias. Deberia ser un único feedback con un mix de continuo y que aplique para la EDD.
Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué dificultades encuentras al momento de establecer y hacer seguimiento de los objetivos? No encuentra dificultades. Se reúne mensualmente para hacer seguimiento. • ¿Cómo deberían ser los objetivos en los que se base la evaluación? ¿Deberian basarse en objetivos blandos y técnicos? ¿O solo uno de los dos? ¿por qué? Deberían estar las competencias de Korn Ferry en el proceso de EDD, ya que hoy hay solo técnicos. • ¿Pensas que ayudaría tener una herramienta que permita ir actualizando los objetivos a lo largo del año? ¿Deberían actualizarse en un periodo

determinado de tiempo? ¿por qué? Debería ser abiertos durante el año, ella los establece a principio del año y los va siguiendo. Debería ser abierto.

- En caso de gestionar los objetivos por equipos en vez de individuales ¿Pensas que sería un problema? ¿por qué? ¿Sería necesario también tener objetivos individuales por rol? Debería ser por practica, cree que a veces los objeivos por equipos se desdibujan. Se imagina un objetivo por equipo con sub objetivos o responsabilidades individuales.

Ciclos - tiempos del proceso

- ¿Qué piensas que beneficiaría más a la organización: un ciclo de desempeño con un corte anual, por proyectos, con cortes mensuales o abierto sin limitaciones? Cree que debe haber un problema con la rotación, para poder dar una métrica general de performance. Debería ser trimestral, porque a largo plazo hay mucha gente que sube y baja. No esta muy convencida sobre la respuesta, cree que debería pensarla más. Cerrar el proceso en 3 meses saca mucho tiempo de las tareas y no se toma con la seriedad suficiente.
- ¿Qué impacto piensas que tendría en las personas un ciclo de desempeño sin una temporalidad uniforme y estructurada para todo el mundo por igual? (que sea flexible durante el año fiscal para hacer el establecimiento y seguimiento de objetivos y feedback) cree que al ser mas seguido perdería la importancia o entidad.
- Las organizaciones ágiles se focalizan en ser rápidas, trabajando con iteración y experimentación, a menudo en *sprints* de una o dos semanas. ¿Crees que las relaciones de líder – tutorado podrían tener revisiones por sprint para seguir objetivos? ¿Habría algún inconveniente para los lideres en implementar esto? ¿Cómo conjugaría esto con el tiempo para realizar sus tareas diarias? Ella lo hace cada quince días, pero sabe que es un caso especial. A ella le sirve y el equipo lo valora. Antes lo hacia una vez por mes pero le quedaba largo en el tiempo.

Cambio hacia la agilidad

<ul style="list-style-type: none">• ¿ Como imaginas un proceso ágil de gestión de talento? (carrera) y de desempeño? Qué deberían contemplar? Qué deberían evitar? Poder ir cambiando los objetivos a lo largo del año. Tener flexibilidad. Reuniones de seguimiento de People con lideres para ver sí están cumpliendo con los procesos o qué necesitan para poder cumplirlos. Que haya un seguimiento regular (ej esta persona hace x tiempo que no tiene feedback)• ¿pensas que existiría alguna traba para poder implementar procesos agiles de gestión de talento? ¿por qué y cual? Contemplar el tiempo que implica darle seguimiento al desempeño, ver si todos los roles están dispuestos a hacerlo, reducir la asignación en los proyectos.
Planes de Carrera
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuáles serian los impedimentos o trabas para que los lideres sean impulsores del desarrollo y carrera de las personas? Falta de tiempo, falta de presupuesto (ej dinero para hacer capacitación). Mostrar que el desarrollo profesional no es solamente hacer una capacitación o un curso. Que puedan adquirir experiencia profesional más allá de un curso. Acompañar y darle espacio para que puedan desarrollarse en un proyecto.• ¿Pensas que la autogestión de los planes de carrera por parte de los empleados traería beneficios? ¿Por qué? ¿Crees que esto tendría algo desfavorable para los lideres / empleados? Cree que no ya que muchas veces la carrera que quieren los chicos van en contra a los objetivos de la organización.• ¿crees que los lideres que tenemos actualmente están preparados para afrontar charlas de desarrollo profesional con sus equipos de manera regular? Ella cree que están preparados pero les falta tiempo y disponibilidad.• ¿pensas que seria posible tener planes de carrera que sean flexibles y basados en competencias blandas en vez de habilidades técnicas? Cree que sí, es un desafio como empresa motivar a los chicos , pero el

<p>mercado tiene que estar preparado para trabajar con cierto marco. No pueden armar su plan de carrera, porque se van para cualquier lado. Se deben setear objetivos y que la persona se vaya regulando en base a su plan de carrera, sin hacer micromanagement (ej tenes esta presupuesto y en un año tenes que aprender esto) explicado a la persona como se la va a medir.</p>
<p><i>Talent Review</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Pensas que traería beneficios que los cambios de rol / nivel sean recurrentes en vez de anuales? ¿Cómo ayudaría esto al negocio? Deberían poder ser mas recurrentes. Mas allá de eso hay que investigar por qué la persona quiere cambiar de nivel o de rol (ejemplo sí hay una necesidad que es solo salarial se puede solucionar sin el cambio de nivel). Los tiempos sirven para poder trabajar con un presupuesto determinado. Cree que deberían ser dos veces al año, con un seguimiento real del tutor y acompañamiento y que no sea solo en respuesta a un pedido.



Bitácora de Entrevistas Internas	
cha	Fe 29 de agosto
esto	Pu CMA – Capacity Manager
ís	Pa Argentina
Evaluación de Desempeño	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué dificultades encontras actualmente al momento de evaluar a los empleados? Desde el rol de evaluador le parece que los espacios de tiempo son acotados, es corto el espacio de tiempo para completar la 	

evaluación, se complejiza en un mes levantar el formulario y hacer todos los pasos, por la dinámica de la relación (un líder tiene entre 8-12 personas). También debemos concientizar más en obtener respuesta a tiempo de los feedbacks; crear conciencia de que no dar el feedback frena el proceso, dar importancia rol de dador de feedback. Los formularios son muy largos, lo que hace que cueste mucho completarlos. El pilar de cercanía es clave saber sobre quien evaluó para los que no están en producción (quien es el interno y quien es el cliente).

- ¿Cómo mejorarías el proceso sea más fácil y agil para vos y para el resto de los empleados? Esclarecer a quién llamamos cliente interno y a quien cliente externo, replicar las definiciones de GPTW. Comentarios en la evaluación: no se entiende muy bien que se espera poner en los comentarios, hay que poner feedback por cada pilar , no se sabe si se espera que de feedback en cada pilar o sí es mejor poner uno general. Tener los formularios durante todo el año debería ser lo ideal. Unificar la información que se pide para promociones y para desempeño (que sea basado en la misma información).
- ¿Cómo debería ser el resultado de la evaluación de desempeño? ¿Te ayudaría que el resultado fuera una escala cualitativa en vez de cuantitativa? ¿por qué? No asignar el resultado a un cambio de P. Le da igual sí es un numero o cualitativo. Ella prefiere un numero que le permite hacer comparativa más fácilmente (ej no cambiar de nivel a nadie con menos de 4).
- ¿Qué cambios harías respecto a la relación que existe entre el resultado de la evaluación y el bono anual? Nadie sabe cómo se calcula el bono. A ella le parece que está bien la relación bono-performance, pero debería ser claro el fundamento; cree que sería una buena forma de reconocimiento, para ella el resultado individual debería pesar más.

Feedback

- ¿Cómo aplicarías el feedback en el proceso de Performance de Power? Hay tutores que son muy junior, el seleccionar los dadores de feedback

juntos hay mucho favoritismo al seleccionarlos (ejemplo selecciona a tal que te llevas bien). Lo mismo con los feedback cruzados pueden generar favoritismo.

- ¿Cuál es tu opinión sobre los lineamientos o restricciones para el feedback (por ejemplo que solo lo den los líderes) ¿Debería ser abierto a todos los empleados? ¿por qué? Se debe poder pedir feedback a cualquiera (360), no le preocupa la apertura pero si el feedback cruzado (ponerse de acuerdo para tener favoritismo). Debería ser abierto pero ver la forma que no se utilice para sacar provecho de la situación.
- ¿Estas de acuerdo con que existan instancias de feedback o debería ser constante? Para ella debería ser más recurrente. Cree que va a haber resistencia si es muy complejo, cree que debería ser 1 vez por cuatrimestre pero muy simple y evaluando todas las categorías con estrellas y poniendo un comentario final.

Objetivos

- ¿Qué dificultades encuentras al momento de establecer y hacer seguimiento de los objetivos? Si, la dificultad es que la gente no carga objetivos o no todos son buenos objetivos (no son claros ni medibles). A veces son muy genéricos. La unidad de ella hace un listado de objetivos base por niveles y los comparte, pero esa información no llega a todos, no hay una base correcta y cada uno hace lo que quiere.
- ¿Cómo deberían ser los objetivos en los que se base la evaluación? ¿Deberían basarse en objetivos blandos y técnicos? ¿O solo uno de los dos? ¿por qué? Deberíamos hacer algo distinto para que los objetivos sean de calidad y que llegue a todos los niveles. Considera que sería mejor si tuvieran los dos tipos de objetivos, divididos en tres partes: servicios (los que se hacen en el proyecto), estrategia (como colaborar a la empresa) y formación. Podría haber una cuarta parte que sea basada en las competencias. La mejora de la agilidad podría ser objetivos por default por la unidad de pertenencia y nivel de P.

<ul style="list-style-type: none">• ¿Pensas que ayudaría tener una herramienta que permita ir actualizando los objetivos a lo largo del año? ¿Deberían actualizarse en un periodo determinado de tiempo? ¿por qué? Si ayudaría. Deberían actualizarse constantemente.• En caso de gestionar los objetivos por equipos en vez de individuales ¿Pensas que sería un problema? ¿por qué? ¿Sería necesario también tener objetivos individuales por rol? Ella cre que sí, debería haber un objetivo en comun por unidad: la parte de la estrategia y formación las define la unidad. En los objetivos de servicio siempre debería aterrizar al servicio en donde está la persona. Además de los objetivos base de la unidad.
Ciclos - tiempos del proceso
<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué pensas que beneficiaría más a la organización: un ciclo de desempeño con un corte anual, por proyectos, con cortes mensuales o abierto sin limitaciones? No se lo imagina abierto, cree que con el anual esta bien.• ¿Qué impacto pensas que tendría en las personas un ciclo de desempeño sin una temporalidad uniforme y estructurada para todo el mundo por igual? (que sea flexible durante el año fiscal para hacer el establecimiento y seguimiento de objetivos y feedback) cree que para las promociones de abril debería haber un ciclo de desempeño antes, una previa del proceso antes de abril. Cree que deberían haber dos instancias para las personas que pasan por una promoción, o una final y una de mid year Review. Deberían haber objetivos pensado para la promoción de abril.• Las organizaciones ágiles se focalizan en ser rápidas, trabajando con iteración y experimentación, a menudo en <i>sprints</i> de una o dos semanas. ¿Crees que las relaciones de líder – tutorado podrían tener revisiones por sprint para seguir objetivos? ¿Habría algún inconveniente para los lideres en implementar esto? ¿Cómo conjugaría esto con el tiempo para realizar sus tareas diarias? Hoy el estándar de un mes no suele suceder.

<p>Para ella debería ser un mes que se cumpla, pero el tutor no tiene tiempo para realizar esto cuando tiene 12 tutorados. O poner una vez por Q pero obligatorio y siguiendo esa obligatoriedad.</p>
<p>Cambio hacia la agilidad</p>
<ul style="list-style-type: none">• ¿ Como imaginas un proceso ágil de gestión de talento? (carrera) y de desempeño? Qué deberían contemplar? Qué deberían evitar? Para ella una mejora es que los objetivos no sean estticos, que se pueden cambiar, cancelar, etc. Que el proceso sea dinámico.• ¿piensas que existiría alguna traba para poder implementar procesos agiles de gestión de talento? ¿por qué y cual? El tiempo de los lideres. Crear cultura de trabajo para que todos usen las herramientas que se propongan. Que no sea que solo el tutor decide, que puedan decidir ambos.
<p>Planes de Carrera</p>
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuáles serian los impedimentos o trabas para que los lideres sean impulsores del desarrollo y carrera de las personas? La falta de tiempo y no hay claridad de los planes de carrera. Los roadmaps no son suficientes para pasar de nivel, ya que hay roadmaps de formación por tecnología, pero no de promoción. Solo se basan en conocimientos técnicos. No esta claro que se necesita para pasar de P1 a P2 por ejemplo, solo se basan en la formación en particular de tecnologías.• ¿Pensas que la autogestión de los planes de carrera por parte de los empleados traería beneficios? ¿Por qué? ¿Crees que esto tendría algo desfavorable para los lideres / empleados? Ella cree que eso haría que el proceso sea mas agil, pero para llegar a esa instancia deberia haber claridad de todos los requisitos nivel por nivel (ej tiempo en el rol, cantidad de certificaciones, cantidad de feedback positivos, tiempo en el rol, etc). A ella le parece bien que la persona junte las evidencias y luego presente el caso.• ¿crees que los lideres que tenemos actualmente están preparados para afrontar charlas de desarrollo profesional con sus equipos de manera

regular? No lo cree, les falta tiempo, capacidad, tener herramientas para poder defender las conversaciones de desarrollo profesional (por ejemplo tener una guía y poder seguir la conversación en base a la guía, esto podría ayudar a que cualquier persona tenga la conversación de manera abierta). Esto permitiría ampliar el grupo de personas que tiene las conversaciones de desarrollo)

- ¿piensas que sería posible tener planes de carrera que sean flexibles y basados en competencias blandas en vez de habilidades técnicas? Le parece que no sería posible, porque falta la parte técnica. Para ella debería ser el mismo peso de competencias blandas y técnicas.

Talent Review

- ¿Pensas que traería beneficios que los cambios de rol / nivel sean recurrentes en vez de anuales? ¿Cómo ayudaría esto al negocio? Totalmente, es complejo organizarlo, se deberían flexibilizar todas las otras instancias. Hay muchas necesidades de que esto suceda. Esto ayudaría a reducir la rotación, lo clave para ella es la claridad para definir el cambio de nivel.

Bitácora de Entrevistas Internas	
Fecha	29 de agosto
Perfil	Industry Head
País	Argentina
Evaluación de Desempeño	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué dificultades encuentras actualmente al momento de evaluar a los empleados? Tiene que tener cercanía y conocimiento; cercanía directa o indirecta; es difícil evaluar a alguien de manera indirecta, con quien no trabaje en el día a día. Le cuesta dar feedback cuando no es de primera mano. No contar con un feedback enriquecedor. Mas en niveles de seniority alto. • ¿Cómo mejorarías el proceso sea más fácil y agil para vos y para el resto de los empleados? Las herramientas no ayudan. La metodología agil dice que hay que documentar lo necesario, ella basándose en la metodología no usaría las herramientas para documentar; pero en determinadas situaciones dan un buen soporte. No se iría a una herramienta compleja. Cree que seria bueno dar un feedback constante sin necesidad de documentar todo, que sea un feedback continuo. • ¿Cómo debería ser el resultado de la evaluación de desempeño? ¿Te ayudaría que el resultado fuera una escala cualitativa en vez de cuantitativa? ¿por qué? A ella le gusta que no este atado a un cambio de nivel y que sea del 1 al 5. Le gusta con una puntuación de estrella, ya que visiblemente da la sensación de en dónde está uno parado. Cree que el lenguaje de estrellas es un lenguaje comun, que todos conocen. Usaría estrellas. • ¿Qué cambios harías respecto a la relación que existe entre el resultado de la evaluación y el bono anual? Le implica que cercano al bono anual voy a preocuparme porque el feedback sea muy bueno, si hiciste la 	

<p>plancha la primera parte del año vas a ponerte las pilas a final de año para llegar al bono. Buscaría otro tipo de motivación que no sea solo salarial a los que tienen mejor resultado, no relacionado al bono. Ejemplo dar la posibilidad de expatriación, mejorar el pago en dólares para esas personas, dar la posibilidad de asignación internacional.</p>
<p>Feedback</p>
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo aplicarías el feedback en el proceso de Performance de Power? Cambiaría que sea en un momento del año específico.• ¿Cuál es tu opinión sobre los lineamientos o restricciones para el feedback (por ejemplo que solo lo den los líderes) ¿Debería ser abierto a todos los empleados? ¿por qué? Cree que no todas las personas están preparadas para dar feedback y puede ser subjetivo. Tiene que ser alguien que este bien preparado. Cree que deberían existir lineamientos. Cree que si es abierto a todos no debería tener un peso significativo en la EDD.• ¿Estas de acuerdo con que existan instancias de feedback o debería ser constante? Debería tener un corte por Q o por semestre, siempre y cuando haya información del empleado. Cree que debería ser abierto durante todo el año pero con esos cortes/recordatorio.
<p>Objetivos</p>
<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué dificultades encuentras al momento de establecer y hacer seguimiento de los objetivos? Muchas veces hay objetivos que dependen de factores externos que no se pueden controlar (ej presupuesto). Hay algunos objetivos que se tienen que replanificar en función del presupuesto. Los factores externos hace que se tenga que acotar el alcance, por lo tanto los objetivos pueden fluctuar y re-planificarse. Esto también sucede en proyectos ágiles. Cree que podría utilizarse la metodología para ir cambiando los objetivos, sobre todo los que dependen de la unidad de practica; no es tan así con los objetivos de formación.

- ¿Cómo deberían ser los objetivos en los que se base la evaluación? ¿Deberían basarse en objetivos blandos y técnicos? ¿O solo uno de los dos? ¿por qué? Debería ser un mix blandos/técnicos. Para ella lo más enriquecedor es que determinadas personas puedan evaluar la parte técnica y otras personas dar feedback de los aspectos más blandos. Cree que el mix enriquece al desarrollo de la persona.
- ¿Pensas que ayudaría tener una herramienta que permita ir actualizando los objetivos a lo largo del año? ¿Deberían actualizarse en un periodo determinado de tiempo? ¿por qué? Estaría bueno tener una herramienta que permita poder ir cambiando, agregando, cancelando objetivos durante el año. Hoy al haber mucha rotación esta bueno tener ante tanta transición de lideres algo que sirva para tener una bitácora con el antecedente de la persona (ej feedback que recibió, objetivos que tiene, que fue lo que no cumplió, etc).
- En caso de gestionar los objetivos por equipos en vez de individuales ¿Pensas que sería un problema? ¿por qué? ¿Sería necesario también tener objetivos individuales por rol? Ella es pro objetivos grupales, cree que el desafío es tener un equipo que sea maduro en termino de conocimientos, un proyecto con poca rotación, capacidad de autogestionarse. Cree que debe haber una mezcla entre grupales/individuales. Cree que sería bueno implementarlo en los proyectos estratégicos de Power.

Ciclos - tiempos del proceso

- ¿Qué pensas que beneficiaría más a la organización: un ciclo de desempeño con un corte anual, por proyectos, con cortes mensuales o abierto sin limitaciones? Le gustaría que fuese por proyectos o por Q. no debería haber feedback distintos durante el mismo Q, el desempeño debería ser similar. Cree que una persona en un proyecto nace, se empieza a formar, hace pruebas, automatiza y la persona va adquiriendo un nivel de madurez. El proyecto es un momento importante para que la persona reciba feedback y se pueda ver cómo se desenvuelve.

- ¿Qué impacto piensas que tendría en las personas un ciclo de desempeño sin una temporalidad uniforme y estructurada para todo el mundo por igual? (que sea flexible durante el año fiscal para hacer el establecimiento y seguimiento de objetivos y feedback) debería ser por Q para todos. Cree que esto es para poder alinear a todos los países y equipos.
- Las organizaciones ágiles se focalizan en ser rápidas, trabajando con iteración y experimentación, a menudo en *sprints* de una o dos semanas. ¿Crees que las relaciones de líder – tutorado podrían tener revisiones por sprint para seguir objetivos? ¿Habría algún inconveniente para los líderes en implementar esto? ¿Cómo conjugaría esto con el tiempo para realizar sus tareas diarias? Cree que se podría implementar. ella con su equipo tiene iteraciones, no como sprint de una o dos semanas, pero sí de 3 semanas a 1 mes. Tiene espacios de trabajo y se da feedback en base a esos espacios de trabajo. Puede usar esas reuniones también para dar feedback y hacer revisiones. No debería haber inconveniente con los líderes si están formados con la metodología.

Cambio hacia la agilidad

- ¿Como imaginas un proceso ágil de gestión de talento? (carrera) y de desempeño? Qué deberían contemplar? Qué deberían evitar? Debería haber un planificación de antemano. Saber antes de asignar a la persona cual es su plan de carrera. Evitar armar un espectro amplio de objetivos para la persona que sean distintos a sus planes de carrera. Se debería contemplar una visión unificada de los planes de carrera de la persona. Que tenga una planificación, un norte, el por qué y para qué con hitos cumplidos (ej saber que de a acá a tres meses tengo que hacer esto para cumplir con esto y cambiar de P). la persona tiene que saber a dónde va.
- ¿piensas que existiría alguna traba para poder implementar procesos ágiles de gestión de talento? ¿por qué y cual? Sí, pueden haber trabas. En IT hay muchas personas que ya vienen trabajando de manera conservadora por cuestiones generacionales. Personas que sean muy

estructuradas y les cueste hacer el cambio de switch hacia metodologías ágiles. Hay que impulsar la capacitación constante en metodología, y una traba puede ser el tema presupuestario.

Planes de Carrera

- ¿Cuáles serían los impedimentos o trabas para que los líderes sean impulsores del desarrollo y carrera de las personas? Las personas pueden ser muy conservadoras. El foco es importante. Tiene que estar en los objetivos de los líderes, en el presupuesto tener esa visión. La mayor traba es el tiempo y enfoque del líder.
- ¿Pensas que la autogestión de los planes de carrera por parte de los empleados traería beneficios? ¿Por qué? ¿Crees que esto tendría algo desfavorable para los líderes / empleados? Cree que le da madurez a la persona para hacer sus propios planes. Que si la persona tiene dificultades pueda traerlas y trabajarlas con su líder. Traería beneficios de agilidad, mejorar mejor los tiempos, proponer soluciones adecuadas. Para los líderes lo desfavorable es que va a llevar más tiempo y puede sacarlos de los proyectos.
- ¿Crees que los líderes que tenemos actualmente están preparados para afrontar charlas de desarrollo profesional con sus equipos de manera regular? Ella cree que sí, a nivel organización venimos con años de formación a los líderes internos. De manera regular es difícil porque los tiempos son tiranos y los presupuestos cortos, se debería ver la regularidad. Una vez por mes es lo que hoy se puede hacer.
- ¿Pensas que sería posible tener planes de carrera que sean flexibles y basados en competencias blandas en vez de habilidades técnicas? Solo competencias blandas cree que estaría bueno, que llega un punto en la madurez de la persona que cada vez se van afianzando más. Cree que depende el seniority y el rol, en seniorities más bajas se necesitan más competencias técnicas. No termina de convencerle que sea solo blando.

Talent Review

- ¿Pensas que traería beneficios que los cambios de rol / nivel sean recurrentes en vez de anuales? ¿Cómo ayudaría esto al negocio? Traería beneficios. Hoy todas las personas somos distintas y la evolución se va dando según el potencial. Hay personas que se desarrollan más rápido. Ayudaría si potenciamos a la persona porque va a demostrar en los proyectos, va a demostrar más y el cliente va a tener más confianza. Además se va a reducir la rotación y van a haber mejores resultados. Cree que no es para todos, solo para algunos casos (ej altos potenciales o de seniorities bajos)

Anexo 5: Entrevistas a profesionales de Recursos Humanos que trabajan con metodologías ágiles. Preguntas realizadas:

- 1- ¿Cómo era el proceso de gestión de desempeño tradicional y cómo es ahora?
- 2- Respecto a la evaluación de las personas:
 - ¿Como evalúan?
 - ¿Utilizan puntajes? es cualitativa?
 - ¿Se evalúan aspectos blandos (competencias) y aspectos técnicos?
 - ¿Quiénes son las personas que intervienen en el proceso y cómo intervienen?
 - ¿Existe autoevaluación?
 - En cuanto a la periodicidad del proceso: es continuo o anual
3. Respecto al feedback:
 - ¿Cómo es el proceso de feedback?
 - ¿Quiénes participan?
 - ¿Hay restricciones para dar feedback o lineamientos?
 - ¿Cada cuánto se otorga el feedback?
4. Respecto al resultado de la Evaluación
 - ¿Es numérico?

- ¿Hay distribución forzada de resultados?
- ¿El resultado está atado a compensaciones, bonos o variables?
- ¿El resultado de la evaluación de desempeño influye en los cambios de rol nivel/compensaciones?

Respecto al proceso de *Succession Planning*:

5. ¿Cómo era el proceso de Evaluación de *Talent Review* / mapeo de talento y cómo es ahora? ¿Utilizan metodologías ágiles para el proceso?
 - a. Quienes participan en el proceso: ¿Cuál es el rol de los líderes y el rol de HR en estos procesos? ¿Hay otros actores?
 - b. Periodicidad: cada cuanto se realiza el proceso
 - c. Que hacen con los resultados una vez que los tienen
 - d. ¿Cómo miden el potencial vs performance?

Cuadros de reemplazo

- ¿Cómo identifican y preparan a las personas para ocupar otros puestos?
- Que roles participan en este proceso y cual es la responsabilidad de cada participante
- ¿Se establecen planes de carrera? ¿Para que grupo de personas se establecen los planes de carrera?
- ¿Cómo se realiza el seguimiento de los planes de carrera de las personas?
- ¿Cómo se dan los movimientos en la organización?

Anexo 5. Entrevistas externas

10.4.1 Entrevista: Prisma Medio de Pagos

- **Compañía:** Prisma Medios de Pago
- **Cantidad de empleados:** 1600 personas

- **Entrevistado:** Patricio Marzialetti
- **Cargo:** HR Head - CHRO -CPO

En 2019 implementaron Agilidad en Prisma Medios de Pago. Prisma Medios de Pago es una compañía con más de 35 años de historia, que opera en Argentina y en 14 países de Latinoamérica, procesando más de 12.500 millones de transacciones al año, generando **empleo para más de 5.000 personas**. Es además dueña de los sistemas **Pago mis Cuentas** y de **Todo Pago**. **En la empresa** venían trabajando en silos, habían reclamos entre IT y Producto que perjudicaban al cliente.

En Abril – Mayo 2019 ingresa CEO Ricardo Moreno, que había implementado Agilidad en BBVA España, con un headcount de 40000 personas.

Una de las principales necesidades es tener al CEO y C Level on board con el proyecto a trabajar. Actualmente, en Prisma, pasaron de tener el 0 al 80% de la gente trabajando con agilidad. Se ayudan con consultoras que ayudan a implementar la tecnología (Power, Globant, entre otras).

El primer intento de agilidad fue cuando comenzaron con una fábrica cada 6 semanas, las mismas se arman y desarman en base a proyectos y prioridades del negocio (billetera digital fue la primera).

Una de las claves fue realizar la transformación de la cultura y del liderazgo de la compañía, trabajaron ADN Prisma basándose en 4 ejes: cultura, liderazgo, way of working (WOW) y propósito. El primero tienen que ver con los ejes culturales de la empresa, basados en la transformación y el uso de tecnología para aumentar las relaciones entre los miembros de sus equipos. La empresa tiene cuatro pilares culturales: pasión por el cliente, trabajo en equipo, aprendizaje continuo y mentalidad ganadora.

El segundo es la definición de los comportamientos esperados en el liderazgo de la compañía. Este año se está dando mucha importancia a este eje,

mediante la capacitación. En lo que respecta al tratamiento de los líderes que no se suman al proyecto, Patricio cree que hay que lograr consistencia y coherencia entre lo que estas implementando y lo que decis y haces. Menciona que es importante tener a los líderes de mayor jerarquía promoviendo la metodología, ya que los proyectos de agilidad tienen que ser el core.

El tercer eje es la iniciativa WoW way of working. Wow! se centra en la comunicación efectiva de los valores de Prisma. Desde principios de 2020 el equipo de Comunicación y Cultura comenzó a delinear una serie de acciones para promover una cultura de reconocimiento que al mismo tiempo resaltara las actitudes y prácticas que iban de la mano con la transformación que buscaban. Este nuevo programa tenía como elemento central la ayuda que les brindaba StarMeUp, que al ser una plataforma digital que conecta a las personas y promueve comportamientos diarios entre los equipos a través del reconocimiento, les permitió reforzar las buenas acciones cotidianas que deseaban para su compañía. Con la meta de solicitar/brindar un feedback semanal en el horizonte, comenzaron a desarrollar acciones de comunicación masiva a través de sus canales internos, organizaron workshops sobre cómo recibir, enviar y redactar un feedback constructivo e incluso implementaron un QR en cada capacitación para que los facilitadores recibieran información inmediata sobre su desempeño. El resultado fue el desarrollo de una cultura de feedback que se aceleró aún en tiempos de pandemia.

Incluso los procesos de Recursos Humanos se modificaron, implementando modelos de desempeño que toman los inputs de StarMeUp para crear reportes periódicos que se envían a los líderes de cada equipo. En ellos se incluyen los porcentajes de participación dentro de la plataforma como cantidad de estrellas enviadas/recibidas, el involucramiento de cada área y un seguimiento de la evolución de estos indicadores a lo largo de los meses, datos sobre el comportamiento de su compañía que les proporciona una visibilidad de punta a punta y les permite asegurar el éxito de cada estrategia que ponen en marcha.

El ultimo eje es el “propósito”; el mismo se lanzará dentro de un mes y lo están co-creando.

La transformación hacia la cultura agil fue acompañada por mejores compensaciones y beneficios para los empleados. Patricio hace mucho hincapié durante la reunión en que fue clave tener un programa de compensación y retención agresivos.

Internamente crearon Team IT, ya que la empresa está formada por 80% perfiles de IT, dentro de ese 80% hay extremos digitales: Team IT (una extensión de Prisma, en donde están los perfiles de IT productos mas digitales, con una propuesta de valor distinta, bandas salariales diferentes, pago en dólares, etc); durante la conversación nos centraremos en esta area, ya que con Patricio consideramos que es muy similar al core del negocio de Power SA.

El modelo de performance es a corto plazo, la persona hace su propio Self Assessment y tiene objetivos que no están atados a un variable: son de performance y desarrollo. Los niveles que no son de liderazgo no poseen un salario variable; tienen un sueldo fijo en percentil 90% de un mercado digital. A mitad de año se tiene una charla con el líder, en donde el líder define un % de su equipo que va a promocionar en función de la performance que tuvo, también define el aumento por merito (el mismo se da dos veces al año, 15% más de ajuste que el general y 5% del total payroll para evaluar performance y decir sí promocionan). En cuanto a la estrategia de **compensaciones** implementaron el Job Family Model de Korn Ferry. No vas a bandas salariales ni al modelo tradicional, vas a movimientos en corto plazo y por especialidades y vas creciendo en familia de puestos. El 'modelo de familia de puestos' (JFM) es un proceso estructurado para ayudar a administrar las carreras de sus empleados y brindarles una 'hoja de ruta profesional' a seguir. Esta hoja de ruta actúa como una guía para las actividades de capacitación y desarrollo.

En cuanto al desarrollo profesional en Prisma trazan un horizonte de crecimiento rápido, en el corto plazo, para que las personas perciban que van creciendo y aprendiendo. En cuanto a capacitación tienen Cursos en Coursera y

500usd por año para las certificaciones que quieran, sin validarlo con sus jefes. La empresa busca que sus empleados estén todo el tiempo aprendiendo cosas nuevas, ya que esto es lo que los perfiles digitales valoran.

Para el proceso de evaluación de desempeño trabajan con OKRs (término inglés que significa “objetivos y resultados clave”) de cada una de las fábricas. Tienen retrospectivas e instancias de feedback y utilizan la herramienta Better Me como input para obtener resultados de la performance de las personas. En lo que respecta al feedback, el mismo es mensual para los líderes, y el resto de la compañía obtiene feedback cada tres meses. En el último tiempo le dieron mayor importancia al rol del líder, ya que el líder digital recluta, construye network, se ocupa de la gente y pide las herramientas a talento. De los ingresos el 30% fue proveniente del programa Yo te Recomiendo, en el cual pagan usd 1000 por referido. La recomendación de Patricio para trabajar con el liderazgo es herramientas, planes de trabajo y tiempo para que se desarrollen como líderes.

En lo que respecta a la calificación final, en Prisma no hay performance atada a puntaje, está atada al desarrollo y a la performance. No arroja un resultado final para Team IT. En el resto de la compañía hay una curva, que busca que el 20-25 sobre pase el target (alcanza – supera – no alcanza). Le dan mucha importancia al feedback continuo, y lo hacen a través de la plataforma BetterMe, en la cual empleados reciben comentarios constructivos en cualquier momento, independientemente de su rol, generando una cultura de feedback constante en la organización. Permite rápidamente identificar fortalezas y áreas de oportunidad y además empodera a los colaboradores en su desarrollo y fomenta un ambiente de mejora. El objetivo del uso de este feedback es aumentar la productividad y disminuir la rotación.

Las Calibraciones de talento se realizan todos los años, el proceso inicia cuando se mapea talento con una herramienta interna. Se establecen altos potenciales, recursos críticos, cuadros de reemplazo sucesión y se hacen trabajos focalizados para esa gente. Se hace anual para generar conversaciones

de desarrollo de personas. Los comité de talento ayudan a que los líderes trabajen en sus equipos, y también sirve para hacer benchmarking de talento con otras áreas. Los comités de talento los lidera el BP con el Especialista de Desarrollo como disciplina, ya que este brinda metodología al proceso. Se hace por disciplina y participa la factory, para que no esté influenciado. Tienen el modelo de relaciones que dice quien tiene el sombrero en cada uno de los procesos de talento y cultura. También calibran performance (hacen separado performance de potencial), se ubica en Nine Boxes, se hacen preguntas sobre cada una de las personas y en la calibración se pueden mover de cuadrantes.

En lo que respecta a los empleados claves y a las personas que ocupan roles claves son identificados durante las calibraciones y además hay una forma especial para retenerlos. El programa de retención consiste en que las personas con alto potencial tienen esquemas de salarios más competitivos, en team IT el 100% tienen bono de retención. Además, en lo que respecta a capacitación, tienen capacitaciones constantes. Estas personas también son prioridad al momento de ocupar posiciones de mayor nivel y tienen participación en programas de becas de estudio - scholarship.

En People tienen el talent agile garage, implementando agilidad en talento y cultura. Por ahí pasan todos los proyectos nuevos, es un equipo multidisciplinario que trabaja en el delivery de esos proyectos. En el TAG se rediseñan todos los procesos de talento y cultura en relación con la agilidad, para que los mismos adapten a la nueva forma de trabajar, que cambió mucho respecto a Recursos Humanos tradicional. El Talent Agile Garage (TAG) tiene una visión que es: "Talentos Felices y comprometidos con el éxito de la transformación digital". También tienen un objetivo, tener los mejores procesos, programas y herramientas para acompañar a las personas y garantizar el éxito de la Transformación Agile de la compañía. El TAG desarrolla diferentes dimensiones: el Modelo de Roles y Relaciones, recruiting, capacitación, Training (poniendo foco en el desarrollo de competencias, la actualización profesional y transformación digital), compensaciones, desarrollo y Onboarding.

Para finalizar la reunión le consulte a Patricio sobre las cosas positivas y negativas que encuentra él al trabajar con metodologías ágiles. Patricio cree que casi todo es positivo; poder trabajar e iterar. Considere que hay un cambio de mindset y hay más corto plazo, las cosas se realizan mediante la iteración y corrección. El cambio también es cultural, tuvieron que enseñarle a la gente que estaba bien equivocarse. Todos los viernes hay demo day, ET para POs y líderes de IT, tienen la posibilidad de ser protagonistas, tienen al CEO y comité ejecutivo en la factory sin buscar el error. Modelo más colaborativo.

En lo que respecta a lo negativo menciona el tema de tiempos, ya que debe tener cuidado con las agendas, ya que tiende a tener muchas ceremonias y ocupan muchos espacios de las agendas. Sienten que no queda tiempo.

10.4.2 Entrevista: Banco Galicia

- Empresa: Galicia
- Fecha: 1 de agosto de 2022
- Entrevistado: Juan Matias Davalos . Gerente
-

Preguntas realizadas:

¿Cómo era el proceso de gestión de desempeño tradicional y cómo es ahora?

actualmente en Galicia los guardianes de la metodología ágil son las personas que tienen el rol de coach ágil. Pasaron por diversos cambios en los últimos años, y en la actualidad están revisando el modelo de desempeño ya que lo quieren reversionar. Antes usaban una evaluación de desempeño tradicional, basada en comportamientos, competencias y objetivos, con una curva forzada y con una nota final, que iba del 1 al 5 y estaba atada al bono por desempeño anual. La evaluación la realizaba el jefe directo con la persona, por lo que tenía

una mirada unidireccional. Los objetivos no se co-construían, el proceso estaba centralizado en el área de People.

Fueron hacia objetivos y resultados de equipo, con foco en la colaboración. Mayor foco en conversaciones: para logro de objetivos, liberar el talento de las personas y construir la cultura de confianza. Antes usaban BetterMe; hoy hay más foco en reconocer y conversar. Hacían foco en las conversaciones, se confundió momentos de conversación con tipo de conversación. Recomienda no meter todas las conversaciones en la misma bolsa.

Este año implementan PDI: planes de desarrollo individual con las personas. Basándose en la metodología 70-20-10.

Están pensando en atar el desempeño a contribuciones. A veces le falta una forma de medir performance. Algunas áreas son muy prolijas, pero otras no registran los objetivos en ningún lado. Todos conocen sus objetivos y que tienen que hacer. Tenían más dolor con una nota individual y se sentía etiquetados (porque yo soy X y mi compañero X sí hicimos lo mismo) y el proceso estaba muy sesgado. Era un 60% de objetivos duros y un 40% de competencias. Ayuda a que pueden cambiar continuamente el foco.

3- Respecto a la evaluación de las personas:

- ¿Como evalúan? No hay evaluación de desempeño, solo con feedback por herramienta. OKR grupal, gerencia, KPI a nivel banco. Cada área es responsable de registrar avances y tomar decisiones de desempeño.
- ¿Utilizan puntajes? es cualitativa? NA
- ¿Se evalúan aspectos blandos (competencias) y aspectos técnicos?
- ¿Quiénes son las personas que intervienen en el proceso y cómo intervienen? People no dispara el momento de seteo de objetivos ni cierre. Esta descentralizado en los equipos, hay un momento del año

en el cual se generan los resultados del negocio. Ejemplo de 6000 colaboradores 2800 resultados. Hoy es un input mas no está atado a bono. No esta atado al bono ni a cambios de nivel. Hay una estructura de targets por familia-agrupación de roles con un target de bonos, el líder puede anular el pago de bono o hacer un discrecional – o + 40%.

- ¿Existe autoevaluación? no
- En cuanto a la perioricidad del proceso: es continuo o anual

6. Respecto al feedback:

Antes utilizaban better me, les sirvió para instalar la costumbre de conversar. Para los lideres era muy incomodo dar feedback, por lo que la herramienta sirvió para promocionar el feedback (antes tenían seis competencias, hoy principios culturales); ayudo a instalar también reconocimientos. Casi un 60% era feedback de reconocimiento. Sirvió para instlrlo en la cultura. Se vencía el contrato con BetterMe y buscaron herramienta para integrar startme up y better me (recoocimiento y feedback). Hoy utilizan job points.

- ¿Cómo es el proceso de feedback? continuo
- ¿Quienes participan? Todos con todos
- ¿Hay restricciones para dar feedback o lineamientos? no
- ¿Cada cuanto se otorga el feedback? Continuo

7. Respecto al resultado de la Evaluación

Actualmente no hay un proceso de evaluación de desempeño formal. Hay objetivos por equipos. Utilizan un Modelo de Alineación Estratégica, hay KPIs estratégicos del nivel 1 (Grupo financiero Galicia y el Comité Ejecutivo); KPIs del nivel 2, en donde se suman IT y las tribus de producto y luego se establecen los KPIs y OKRs para todos los equipos. Van desde el qué hacia el cómo; siempre teniendo en cuenta la cultura de Galicia.

- ¿Es numérico?

- ¿Hay distribución forzada de resultados?
- ¿El resultado está atado a compensaciones, bonos o variables?
- ¿El resultado de la evaluación de desempeño influye en los cambios de rol nivel/compensaciones?

Respecto al proceso de *Succession Planning*:

8. ¿Cómo era el proceso de Evaluación de *Talent Review* / mapeo de talento y cómo es ahora? ¿Utilizan metodologías ágiles para el proceso? Hace dos años cambiaron el proceso, los asesores (HRBPs) hacen el armado del espacio y lo facilitan. El rol es estratégico, tienen que ayudar a tomar las decisiones.
- a. Quienes participan en el proceso: ¿Cuál es el rol de los líderes y el rol de HR en estos procesos? ¿Hay otros actores?

En las sesiones del proceso de *Talent Review* participan los HRBP – Talento – Líder . en las sesiones participan los líderes del área , se presentan logros de las personas y se setea el potencial de las personas y su contribución. Foco en conversar sobre los extremos, el input va a venir del pre-mapeo. Se habla de Altos potenciales y salidas. Luego se llevan acciones concretas para trabajar. Se mapea key employee, key position lo realiza compensaciones.

- b. Periodicidad: cada cuanto se realiza el proceso: es un proceso anual
- c. Que hacen con los resultados una vez que los tienen
- d. ¿Cómo miden el potencial vs performance? Usaban nine box hasta 2018, ahora usan un modelo que mide learning Agility, midiendo a cada uno en tres niveles

En el banco actualmente no hay un proceso formal para identificar cuadros de reemplazo. En algún momento lo tenían para los líderes mas senior y tenían preguntas de profundidad y readiness. Durante el próximo año quieren hacer varios cambios respecto a la gestión del talento; uno de los cambios es reflotar este proceso.

10.4.3 Entrevista: Globant

- **Compañía:** Globant
- Cantidad de empleados: 24.500 profesionales
- **Cargo:** Employee Experience Analyst

¿Cómo era el proceso de gestión de desempeño tradicional y cómo es ahora?

En Globant trabajaban con metodología agile antes que empezara a trabajar en el rol. Durante el proceso, se hizo mucho foco en hacer entrenamientos en el uso de metodologías de agiles desde que ingresó, tuvo capacitaciones relacionadas a la metodología.

Actualmente, el proceso de gestión del desempeño es parte del área de People y tiene como objetivo dar a cada Globber la posibilidad de desarrollar su carrera, siempre mediante el uso de herramientas y practicas de aprendizaje para que puedan crecer en la organización. El proceso está conformado por: gestión del desempeño, trayectorias profesionales, capacitación, programas de promoción, programas de deapacitación y diseño de estructura.

Respecto a la evaluación de las personas:

- ¿Cómo evalúan?

La evaluación es con el mismo periodo que el año calendario, es decir se realiza entre diciembre/enero. El feedback durante la misma es constante. Se espera que el líder o manager pueda evaluar las competencias del Globber, las oportunidades de crecimiento y las áreas de mejora.

La evaluación se alimenta de todos los feedbacks que la persona fue recibiendo a lo largo del año, para que el proceso sea más objetivo. El manager tiene que reunirse en diferentes momentos para tener conversaciones con sus reportes, una vez que ingresan a Globant dentro del primer mes, como parte del reconocimiento y desarrollo si superaron las expectativas o sí tienen que mejorar

en algo, cuando finalizan un proyecto y cuando hay una promoción o cambio de rol.

- ¿Utilizan puntajes? es cualitativa?

El líder realizará una evaluación basándose en las competencias definidas en el Talent Manifesto, las destrezas tecnológicas y los logros alcanzados por el empleado. Para determinar el puntaje, el supervisor o líder debe tener toda la información del periodo a evaluar: la autoevaluación, los feedback recibidos anteriormente por parte de otros empleados en BetterMe y la revisión de los objetivos que fueron establecidos. Hay dos tipos de resultados: las categorías de la evaluación que van del 1 al 5, comienzan no logrado y llegan a expectativas ampliamente logradas. Para las competencias hay 3 indicadores, que son los grados de evaluación de las competencias que se desprenden de Better Me: You Rock, Cool y Lets Work on This.

- ¿Se evalúan aspectos blandos (competencias) y aspectos técnicos? Se evalúan las nueve competencias de Globant establecidas en el Talent Manifesto, las habilidades técnicas y además de los objetivos que se van fijando a lo largo del año.
- ¿Quiénes son las personas que intervienen en el proceso y cómo intervienen? Participan el líder, el Globber (es decir el empleado) y los dadores de feedback.
- ¿Existe autoevaluación? Una vez que termina el periodo anual todos los empleados deben realizar una autoevaluación. La misma se realiza para que el Globber pueda expresar según su criterio como fue su performance, que es lo que piensa, sus logros, etc. La persona ingresa a la herramienta, elige un periodo de tiempo y ahí puede ver las diferentes evaluaciones y feedbacks que recibió por cada una de las competencias. En esta instancia puede pedir feedback adicional. También se ven los objetivos establecidos y la persona se evalúa basándose en las nueve competencias de Talent Manifesto, con los

tres grados que se comentaron anteriormente para las competencias. Los grados se diferencian por color. Además, la persona debe otorgarse un grado de resultado de la evaluación, basándose en los mismos niveles que va a utilizar el jefe para cada uno de los miembros del equipo: expectativas excedidas ampliamente - expectativas excedidas – logrado – parcialmente logrado – no logrado.

- En cuanto a la periodicidad del proceso: es continuo o anual

En Globant se impulsa constantemente el feedback continuo y 360, esto ya es parte del ADN de la compañía. Hay rankings visibles que muestran a los dadores y receptores de feedback de toda la compañía. Hay muchas evaluaciones a lo largo del año. Globant busca que todos puedan dar y recibir feedback, y acompañen a este de conversaciones de desarrollo. Se utilizan diferentes herramientas para gestionar el proceso, que fueron creadas por Globant y se comercializan también a otras compañías. Se utiliza StartMeUp para reconocimiento y *engagement* y Better Me , que mide el rendimiento de las personas en base a lo que Globant declaró en su Manifiesto de Talento.

En la herramienta BetterMe, se llevan a cabo revisiones formales de desempeño, pero también se recomienda que los empleados, independientemente de su función, siempre puedan recibir comentarios constructivos. También es el instrumento en el que se reflejan los objetivos anuales de desempeño. Permite que los Globers, junto con sus líderes y gerentes, realicen un seguimiento del desempeño y el desarrollo de una manera ágil y dinámica.

La herramienta es súper ágil, y muestra los resultados en tiempo real. En Globant intentan no esperar al cierre de evaluación anual para realizar planes en lo que respecta al desempeño, sino trabajar continuamente en el mismo. Además, también se fomenta que el Globber pueda responder a la evaluación de desempeño realizada por su superior y expresar su opinión al respecto. Los comentarios recibidos se apoyan en las competencias establecidas en el Manifiesto de Talento.

9. Respecto al feedback:

- ¿Cómo es el proceso de feedback?

El proceso de feedback es constante, y como se mencionó anteriormente se realiza a través de Better Me. El Continuos Feedback pueden darlo todas las personas en base a las nueve competencias de Globant. Dentro de los objetivos de los colaboradores esta obtener una cantidad determinada de feedback y además También existe un feedback de lideres, que lo dan cada seis meses los miembros de sus equipos. El objetivo de este proceso es mejorar el liderazgo. Para participar en el proceso de feedback la antigüedad de la persona debe ser mayor a 3 meses, y la persona debe haber recibido más de tres evaluaciones.

Los lideres tienen acceso a un tablero que les permite ver toda la información sobre los diferentes feedback que cada Glocer recibió a lo largo de su trayectoria en la empresa.

- ¿Quienes participan?

Cualquier persona de Globant puede dar feedback a su jefe, a un compañero, a su líder, a cualquier miembro de la organización en todo momento.

- ¿Hay restricciones para dar feedback o lineamientos?

La herramienta Better me siempre esta habilitada para recibir y otorgar feedback. Cada empleado recibe un instructivo sobre como dar feedback. Respecto a los lineamientos, los mismos se expresan en el Talent Manifiesto, que tiene las competencias. Se consideran los valores de la compañía. Solo puede ver el feedback otorgado el manager de la persona y la persona a la cual se esta dando feedback. Las competencias del manifiesto son: integridad, innovación, inclusión, foco, flexibilidad, aprendizaje rápido, compromiso, colaboración y pensamiento claro. Hay tres puntuaciones: Lets Work On This, Cool y You Rock. En esta puntuación se colocan las competencias.

- ¿Cada cuanto se otorga el feedback?

No hay un periodo de tiempo establecido, es constante.

10. Respecto al resultado de la Evaluación

- ¿Es numérico?

No se utilizan evaluaciones numéricas, sino que se prioriza la utilización de categorías que representan niveles de desempeño, claramente definidas. Las categorías son: expectativas excedidas ampliamente - expectativas excedidas – logrado – parcialmente logrado – no logrado.

- ¿Hay distribución forzada de resultados? Sí, hay distribución forzada. No mas del 20% del equipo debe estar por encima de exceed, el 60/70% debe estar en achieved y el 10/20% under achieved.
- ¿El resultado está atado a compensaciones, bonos o variables? El resultado forma parte del bono anual que tiene cuatro componentes: Account Performance + Continuous evaluation feedback + resultados de Globant + Diversity (para mujeres y personas de genero no binario hay un multiplicador de 1,05)
- ¿El resultado de la evaluación de desempeño influye en los cambios de rol nivel/compensaciones? Sí, ya que el resultado de la evaluación de desempeño se complementa con el resultado del potencial. El potencial se mide teniendo en cuenta las capacidades, las aspiraciones y el compromiso del empleado y utilizando 9 boxes. Una vez que se define en que posición de la matriz debe estar la persona se las puede postular para un cambio de nivel en la escala jerárquica. La definición la hace el líder directo de la persona, ya que sí bien los feedback son recibidos durante el año y cuentan como información para el jefe no influyen directamente en el calculo del resultado de la evaluación de desempeño. Las promociones se dan dos veces al año. (internamente se les llama ventas de recategorizaciones). Para recategorizar a un Globber se tiene en cuenta una serie de criterios: el resultado de la evaluacion de desempeño, el potencial de la persona, la fecha en que fue contratada la persona o cuándo tuvo su utlima promoción y el seniority.

Respecto al proceso de *Succession Planning*:

11. ¿Cómo era el proceso de Evaluación de *Talent Review* / mapeo de talento y cómo es ahora? ¿Utilizan metodologías ágiles para el proceso?
- Quienes participan en el proceso: ¿Cuál es el rol de los líderes y el rol de HR en estos procesos? ¿Hay otros actores? La evaluación de desempeño se complementa con la evaluación de potencial. Lo que se busca es tener en cuenta quienes son los Globers que se destacan y quienes son los que tienen baja performance y desempeño, quienes pueden realizar movimientos y que acciones se deberían hacer o que tomar en cuenta. Todo esto se revisa en la calibración. En la calibración el jefe debe reflexionar sobre el desempeño del Globber y velar por un proceso objetivo.
 - Periodicidad: cada cuanto se realiza el proceso: anualmente con revisión cada seis meses.
 - Que hacen con los resultados una vez que los tienen: una vez que se tienen los resultados se informando al Globber una vez que terminan los comités.
 - ¿Cómo miden el potencial vs performance? Una vez finalizado el proceso de evaluación de performance, en base a los objetivos y a la recopilación de feedback, el manager debe completar el potencial de la persona que está evaluando. Al completar esta información se ubica a la persona en la matriz de nine boxes. Solo un porcentaje del equipo puede ser promocionado y la promoción se valida en el comité.

Cuadros de reemplazo

En Globant existen diversas formas de desarrollo profesional, que están alineadas con los elementos de la cultura organizacional y con base en la gestión del desempeño, ofrecemos diferentes dimensiones para diseñar lo que llamamos trayectoria profesional. Globant fomenta la formación continua de sus

colaboradores. El El Modelo de Crecimiento Profesional está diseñado para que los empleados para que se apropien de sus carreras y aprovechen las cinco dimensiones de desarrollo profesional que ofrece Globant. Lo líderes deben actuar de manera proactiva y estar atentos a esto, y es fundamental la utilización de Better me y los dashboard de gestión de personas para poder trabajar con proactividad.

- ¿Cómo se realiza el seguimiento de los planes de carrera de las personas? Lo realizan los líderes en reuniones 1:1.
- ¿Cómo se dan los movimientos en la organización? Pueden darse movimientos laterales (por ejemplo cambiar de estudio) o ascensos y promociones.

