

EL DESAFÍO DEL CAMBIO EN LAS ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS

Acciones para impulsar la transformación cultural

Lic. Claudia Nadal

Mag. Pablo Brula



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas

CEAT



Centro de Estudios en Administración Tributaria



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	2
PROBLEMA Y FUNDAMENTACIÓN	2
OBJETIVOS	3
CAPÍTULO 1: PROPÓSITO Y VISIÓN ESTRATÉGICA.....	4
CAPÍTULO 2: IMPULSAR LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS AL PROPÓSITO Y LA VISIÓN	8
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	8
MAPEO DE POTENCIAL.....	14
RESULTADOS ESPERADOS	20
BIBLIOGRAFÍA.....	22

INTRODUCCIÓN

Las Administraciones Tributarias tienen un rol clave en el estado, su administración y gestión son unos de los desafíos más importantes en estos tiempos.

Ahora bien, tal como están diseñadas en la actualidad ¿Responden a las necesidades de los ciudadanos? ¿Se adaptan y modifican con la rapidez y agilidad que demanda la sociedad y los cambios actuales en las organizaciones?

Este trabajo está centrado en el análisis de las posibles formas de encarar un proceso de cambio en la gestión de RH en las organizaciones tributarias que pueda trascender los tiempos políticos de una gestión y que pueda servir de puntapié inicial para una administración más profesional de RH dentro de la organización.

PROBLEMA Y FUNDAMENTACIÓN

Respecto de los procesos sobresalientes de recursos humanos en las administraciones tributarias, podemos identificar, en general, de las siguientes problemáticas:

- Uno de los principales desafíos de las organizaciones públicas es el de encontrar el sentido de las labores diarias de las personas. La falta de éste se traduce en desmotivación y desgano para realizar las tareas. Para mitigar la falta de compromiso, muchos líderes refuerzan los mecanismos de control hacia los colaboradores, generando así una sensación aún más negativa que afecta al rendimiento general del trabajo y la falta de incentivos adecuados para sumarse a los desafíos organizacionales.
- Procesos de ingresos que en general responden a perfiles junior para cubrir puestos de línea en las áreas operativas y de apoyo a la gestión, unido a la carencia de una política de necesidades que respondan a un plan estratégico de los organismos. Por lo general el ingreso tiende a remplazar las bajas.
- El proceso de Evaluación de Desempeño, en aquellos entes que lo aplican, es valorado como subjetivo por los colaboradores. No cuenta con un proceso de retroalimentación ni seguimiento formal por parte de los líderes, convirtiendo al mismo en un evento aislado y puntual en el momento de su realización.
- Carencia de un sistema de potencial de crecimiento de recursos humanos, conocido por la organización y en especial por los líderes.
- Ausencia de una carrera reglada y de procesos de crecimiento del puesto y del salario para los colaboradores que están más comprometidos y mejor perfilados en la organización. El progreso está dado sólo por la posibilidad de ocupar cargos de jefatura y es por este motivo que en muchas oportunidades

suele premiarse con cargos de jefatura a los colaboradores destacados, transformando a los buenos colaboradores en malos jefes.

Teniendo en cuenta la situación expuesta, como para no abundar en exceso en las problemáticas que atraviesan las áreas de RH en las administraciones tributarias, lo que nos proponemos en este trabajo, es abordar algunas cuestiones de RH que ayuden a enfocar de mejor manera los esfuerzos organizacionales para generar mejores resultados y poder premiar el esfuerzo y compromiso de los colaboradores manteniéndolos incentivados y comprometidos con la organización.

OBJETIVOS

El trabajo se centrará en un proceso de **Cambio Cultural que permita incorporar de manera ágil y consistente, los cambios de política tributaria, tecnológicos y técnicos que la organización tributaria enfrenta.**

Centrado en dos grandes iniciativas de cambio:

- Construcción del **propósito y la visión estratégica** que debería contar la organización para el cumplimiento de sus objetivos.
- Impulsar la gestión de las personas al propósito y la visión estratégica rediseñando la **Evaluación de desempeño** e incorporando el **Mapeo de Potencial**.

Hemos desarrollado este documento siguiendo la siguiente estructura:

- El primer capítulo nos dedicamos a plantear un proceso de trabajo que como resultado, logremos desarrollar el propósito y la visión estratégica de la organización.
- En el segundo capítulo plantamos cómo impulsar la gestión de las personas al propósito y la visión estratégica a través de dos herramientas: la evaluación de desempeño y el mapeo de potencial.

Por cada uno de los ejes desarrollaremos las fases correspondientes e intentaremos dar una idea de un proceso de implementación escalonado con el fin de asegurarnos que se cumplan los requisitos básicos necesarios para que el trabajo propuesto pueda ser llevado a cabo dentro de un límite temporal de mediano largo plazo.

CAPÍTULO 1: PROPÓSITO Y VISIÓN ESTRATÉGICA

Consiste en un proceso de trabajo conjunto que nos permita alinear y apalancar el propósito de la organización y la visión estratégica con los planes que la organización se propone.

Es indispensable contar con el compromiso de los líderes y en especial, de los máximos responsables de la organización para que cualquier iniciativa de esta naturaleza pueda prosperar.

Entendiendo que la cultura se manifiesta en los comportamientos, símbolos y sistemas de una organización, es de vital importancia identificar los valores y las motivaciones que hacen a la cultura tal como es en la actualidad, como punto inicial del trabajo y previo a todas las demás fases del proceso.

Edgar Schein identifica que la **capacidad de adaptación es una de las principales condiciones del ser humano y es garantía de continuidad de la cultura**. Un simple movimiento en la cultura puede impulsar la adaptación o generar resistencias.

La adaptación se da en un nivel que es profundo y poco visible y requiere valores compartidos por las personas. Cuando no se tiene conciencia de dichos valores, tienden a persistir con el tiempo aun cuando los miembros sean reemplazados.

También se observa en un nivel más visible que la adaptación está dada por los estándares de los comportamientos que las personas esperan y fomentan en sus compañeros. En ese aspecto, aún cuando la cultura organizacional tiene interferencias producto de nuevas administraciones, por ejemplo, la organización tiene respuestas particularizadas para mantener la cultura imperante.

Para transformar la cultura organizacional de una administración tributaria, teniendo en cuenta que se trata de una organización pública, el proceso debe realizarse con el pleno acuerdo y consenso de la máxima autoridad para **identificar y co-construir** con el resto del equipo de conducción **el propósito de la organización**.

El identificar los valores y comportamientos de la cultura actual permitirá enfocar nuestros esfuerzos en aquellos valores que apalancan la visión

Los comportamientos de los líderes son un mensaje cultural en la organización, si ésta percibe que ellos no alinean sus comportamientos entre lo que dicen y lo que hacen, el cambio no prosperará ya que los líderes son, en gran parte, los garantes de este proceso de transformación.

Ellos son quienes deben asumir la responsabilidad del cambio propio y el de sus equipos a través de un proceso de comunicación y de acciones consistentes con la cultura predicada. Deberán inspirar y motivar a sus equipos y apoyar visiblemente en la organización la nueva cultura, así como mantener firmeza en las conversaciones complejas cuando se trate de cualquier desvío sobre la cultura propuesta.

Si no contamos con el compromiso e involucramiento de los líderes de la organización es imposible generar este cambio. Por lo tanto, no sería viable iniciarlo ya que el fracaso estaría asegurado.

PLAN DE TRABAJO

Una organización se encamina a un cambio a partir de la creación de una nueva mentalidad, actitud y predisposición al cambio que debe percibirse en la cúpula de la organización desde el comienzo de la gestión.

Aquí es donde recursos humanos debe acompañar con una valiosa colaboración a través de estrategias y acciones que permitan permear en la organización los valores y las conductas que fortalecen la nueva cultura organizacional.

Un rol imprescindible dentro de la gestión de recursos humanos es el de contribuir para ajustar las capacidades de los equipos para que puedan llevar a cabo la visión, los objetivos de la organización y los planes estratégicos.

Esta propuesta de trabajo implica en primera instancia el desafío de las áreas de recursos humanos a salir del rol tradicional de interpretar las necesidades de la organización y ofrecer soluciones de su propia factoría a construir herramientas o aportar soluciones que le den sentido a las necesidades de la organización.

La gestión RH debe estar acompañada con acciones que aclaren los valores y visión de la organización y co-construyan una nueva cultura de compromiso y motivación de las personas:

- Desarrollando nuevos productos y servicios que se alinean a la cultura deseada.
- Desactivando o modificando aquellas acciones que no son funcionales a la cultura esperada.
- Identificando en forma conjunta las problemáticas que limitan la gestión en contextos complejos y cambiantes.

Los equipos de recursos humanos deberán tener competencias específicas que permitan:

- Influir en los altos ejecutivos sobre temas complejos.
- Mantener conversaciones profundas con alto nivel de escucha que le permita comprender las raíces de las problemáticas de la organización.
- Contar o desarrollar confianza con la primera línea de la organización para ser capaces de liderar el proceso de transformación.

Las etapas que proponemos para esta estrategia son las siguientes:

- 1) Medir la cultura actual
- 2) Definir y moderar la cultura deseada
- 3) Desplegar el cambio

1. MEDIR DE LA CULTURA ACTUAL

Tal como mencionamos, necesitamos conocer el estado actual de la cultura en la organización, cuáles son los valores, comportamientos y actitudes que la identifican.

Las áreas de recursos humanos pueden impulsar un proceso de relevamiento a través de entrevistas, focus group y cuestionarios online para indagar, analizar y evaluar de qué manera se están llevando a cabo las conversaciones en la organización y cómo la cultura tamiza y procesa los diferentes desafíos que plantean los equipos de conducción.

2. DEFINIR Y MODELAR LA CULTURA DESEADA

Es fundamental definir en forma conjunta y con el apoyo e involucramiento del máximo responsable de la misma, los valores, comportamientos y actitudes que impulsan y facilitan el cambio organizacional deseado.

Para que la gestión de Recursos Humanos pueda convertirse en un socio estratégico de la gestión tributaria, debe acompañar y liderar una serie de reuniones de trabajo con la primera línea de la organización, focus group y reuniones con segundas líneas para entender cuáles son las capacidades y comportamientos que la organización necesita destacar, fortalecer y desarrollar dentro de la organización para dar vida a esa nueva cultura.

También es muy importante generar cercanía con las áreas operativas de la organización, atender las problemáticas de los colaboradores e indagar y entender sus problemas y las acciones que los llevan a tener los comportamientos en apariencia disfuncional con el cambio cultural. Este punto es vital para entender desde una mirada más empática con el colaborador, la gestión diaria de la organización, sus desafíos y los principales motivos de estancamiento.

Necesitamos conformar equipos sólidos con la primera línea de la organización y los agentes de cambio.

Generar un espacio en sus agendas para tener uno o dos días de inmersión profunda en el tema. Sería de gran utilidad contar con un lugar alejado y fuera del edificio de las oficinas habituales, para poder entre todos entender la importancia del proceso y generar el involucramiento de todo el equipo. Esta etapa la podríamos detallar con los siguientes hitos o puntos a destacar:

- **Preparación**
 - ✓ Lanzamiento, sponsoreo del máximo responsable
 - ✓ Poner en común, las visiones de cada uno sobre la organización
 - ✓ Compartir el diagnóstico cultural
- **Talleres**
 - ✓ Desarrollo de valores compartidos y comportamientos virtuosos

- ✓ Implementación de nuevas practicas
- **Desarrollo individual**
 - ✓ Diagnóstico 360
 - ✓ Coaching individual
- **Desarrollo colectivo**
 - ✓ Facilitación de reuniones entre los lideres
- **Revisión continua**
 - ✓ Efectuar los ajustes necesarios que surjan de la revisión

3. DESPLEGAR EL CAMBIO

Una vez cumplidas las dos etapas planteadas sólo luego de haber asegurado que los lideres están motivados e involucrados en el cambio, es necesario transmitir los comportamientos deseados y alineados con la nueva cultura en el resto de los niveles de la organización, a través de acciones concretas que impliquen la capacitación y comunicación.

Recursos humanos debe organizar equipos de trabajo para capacitar y comunicar en primera instancia en los mandos directivos de la organización para luego asegurar que todos los equipos de trabajo conozcan y compartan la visión, las estrategias y los valores que la nueva administración ha consensuado como prioritarios para la transformación cultural.

CRONOGRAMA DE TRABAJO

MEDIR LA CULTURA ACTUAL	Año base											
	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
DEFINIR Y MODELAR LA CULTURA DESEADA	Año base +1											
	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
DESPLEGAR EL CAMBIO	Año base +1											
	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

CAPÍTULO 2: IMPULSAR LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS AL PROPÓSITO Y LA VISIÓN ESTRATÉGICA

Uno de los aspectos más importantes a la hora de transformar las administraciones tributarias es elaborar y compartir una visión común, es decir, una aspiración compartida que pueda traducirse en objetivos y proyectos compartidos.

La gestión de recursos humanos pasa a ser un socio estratégico en la organización, ya que debe asumir el rol de acompañar e implementar todas aquellas herramientas que faciliten la orientación de los equipos de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos y las estrategias orientadas a la visión y el propósito.

Este trabajo propone revisar o implementar dos herramientas de la gestión de recursos humanos que puedan facilitar y contribuir a la motivación e identificación de las personas que son capaces de adaptarse al cambio.

A continuación abordaremos el análisis y el plan de trabajo de ambas herramientas:

- 1) La Evaluación de desempeño
- 2) El Mapeo de potencial

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño ha sido muy cuestionada en las organizaciones y uno de los aspectos que se le critica es precisamente que no evalúa el desempeño.

Esta crítica se fundamenta en que las herramientas para evaluar el desempeño que se han conocido hasta el momento son susceptibles a la mucha o poca rigurosidad con que el jefe analiza el desempeño del colaborador.

También se cuestiona que dicha evaluación juzga un momento y no el recorrido que ha realizado el colaborador al cabo del periodo a evaluar. Lo que nos lleva a pensar que debe existir muy poco o nulo feedback de los líderes a los colaboradores sobre el camino recorrido.

Existe una presunción de larga data que el desempeño de los equipos de trabajo en las organizaciones se comporta como la curva de Gauss, es decir en el medio se agrupan la mayor cantidad de las personas y luego se distribuye en colas simétricas hacia los extremos (los de mejor desempeño y los de menor desempeño). Sin embargo, de las investigaciones realizadas por Ernest O'Byrne Jr y Herman Aguinis, nos dan cuenta de cinco estudios en donde observaron que el desempeño no se comportaba como una curva de distribución normal, sino más bien como el principio de Pareto, también conocido como 80/20, es decir una proporción pequeña (20%) es la que contribuye con la mayoría de los resultados en la organización (80%).

Forzar los resultados a una medida estadística, también es una manera de esconder el verdadero problema:

¿Se está evaluando el desempeño de la persona en el puesto que ocupa? ¿Se identifican los mejores desempeños de cada puesto? Y más aún... ¿Esta herramienta sirve para detectar potenciales talentos de la organización?

Frente a la complejidad y cierto descrédito de la herramienta, muchas organizaciones arrastran el problema sin encontrarle una solución, otras tratan de ajustar los resultados de estas a Gauss o Pareto u otras organizaciones han decidido eliminarla de la gestión de Recursos Humanos.

Sin embargo, los procesos de transformación hacia organizaciones más ágiles y modernas requiere trabajar en forma permanente con los desempeños de las personas.

Las organizaciones necesitan identificar a los mejores desempeños para poder incentivarlos y empoderarlos para seguir el camino del crecimiento y desarrollo de sus carreras, y en cuanto aquellos desempeños que no se ajustan a lo esperado para analizar sus motivos y posibles soluciones.

En ese sentido entendemos que es necesario transformar el proceso de evaluación de desempeño de las administraciones tributarias y alinearlos con el propósito el plan estratégico y los objetivos del organismo.

Necesitamos conectar el trabajo de cada persona con el propósito y los valores que la organización desea, generando para cada colaborador cuales son las metas y objetivos asociados al plan de gestión a cumplir en el periodo propuesto, incorporando en dicho sistema los procesos necesarios de feedback y calibración de estos entre líder y colaborador.

PLAN DE TRABAJO

El plan de trabajo que proponemos contempla las siguientes etapas:

- 1) Diseño del proceso de evaluación
- 2) Diseño de la herramienta
- 3) Co-construcción y aprendizaje

1. DISEÑO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

En esta etapa debe formarse un equipo de trabajo interdisciplinario que integre las áreas de staff con las áreas operativas para definir y co-construir las características de este.

Para asegurar la implementación de un proceso con tanto impacto organizacional como es el de evaluación de desempeño, es necesario acoplar el proceso al plan de gestión ya que el que se visualice como un proyecto estratégico ayuda a la organización a enfocar los esfuerzos al cumplimiento del plan propuesto.

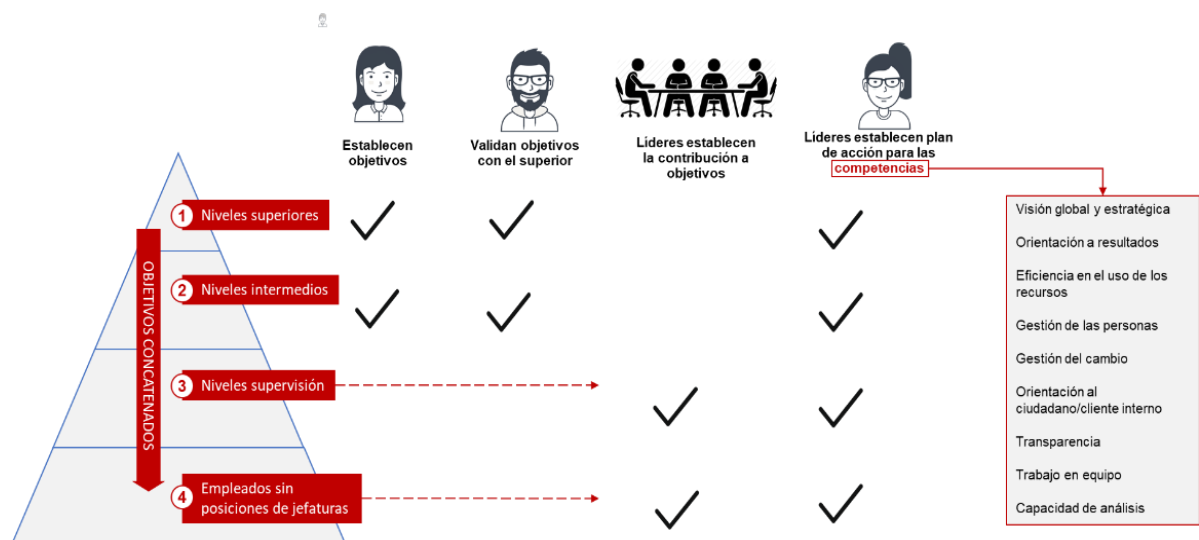
Otra condición necesaria para que la evaluación de desempeño sea confiable, es que la misma debe evaluar objetivos asociados a los indicadores del plan de gestión y las iniciativas de la organización.

Finalmente, ese equipo de trabajo deberá identificar el modelo de herramienta, las necesidades sistémicas, comunicación con otros sistemas, modo y etapas de funcionamiento.

2. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA

Diseñar una herramienta centrada en objetivos, en función a los que deben cumplir las áreas de negocio a las que pertenece colaborador y asociada a las competencias del puesto.

El mix de cada uno de estos puntos dependerá del puesto que ocupa cada colaborador dentro de la organización, poniendo mayor foco a los ligados a los indicadores e iniciativas del plan de gestión para líderes y los mandos superiores y en las competencias del puesto para los colaboradores sin posiciones de liderazgo. (como se puede visualizar en el gráfico – Objetivos asociados a indicadores e iniciativas del plan de gestión)



3. CO-CONSTRUCCIÓN Y APRENDIZAJE

En esta etapa es cuando se propone trabajar el modelo de evaluación de desempeño en conjunto con las áreas de negocio.

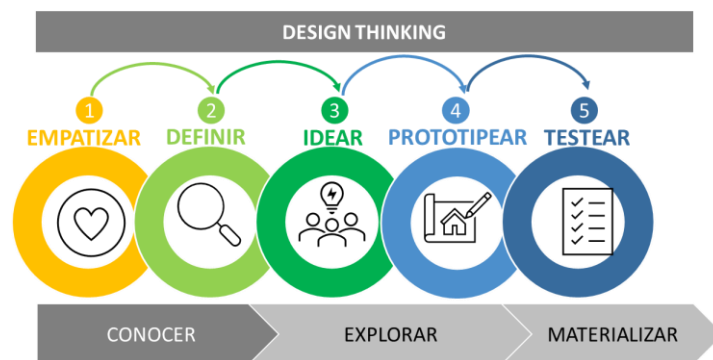
Es necesario en esta instancia desarrollar y capacitar equipos interdisciplinarios en las herramientas necesarias y en los procesos a implementar en los equipos de trabajo.

Una manera interesante para abordar este tema de la co-construcción de todo el sistema, sería utilizando la metodología de Design Thinking.

Implementar un proceso de evaluación de desempeño bajo esta modalidad que propone **poner en el centro del análisis al colaborador** a través de trabajos que fomentan la colaboración e innovación resulta un desafío extra, tanto para la organización como para RH.

En el caso de Recursos Humanos, debe hacer el esfuerzo de salir de su zona de confort respecto del conocimiento de la temática de la EDD y construirla en conjunto con aquellos sobre los que se pretende en definitiva generar un cambio en la manera en la que perciben la utilidad de dicho proceso, el cual indefectiblemente debería estar ligado al propósito y los objetivos estratégicos de la organización.

La aplicación del design thinking está basada en 5 fases bien definidas, que aquí enunciaremos brevemente y que servirían de guía al momento de la aplicación de la metodología.



FASE 1 - EMPATIZAR:

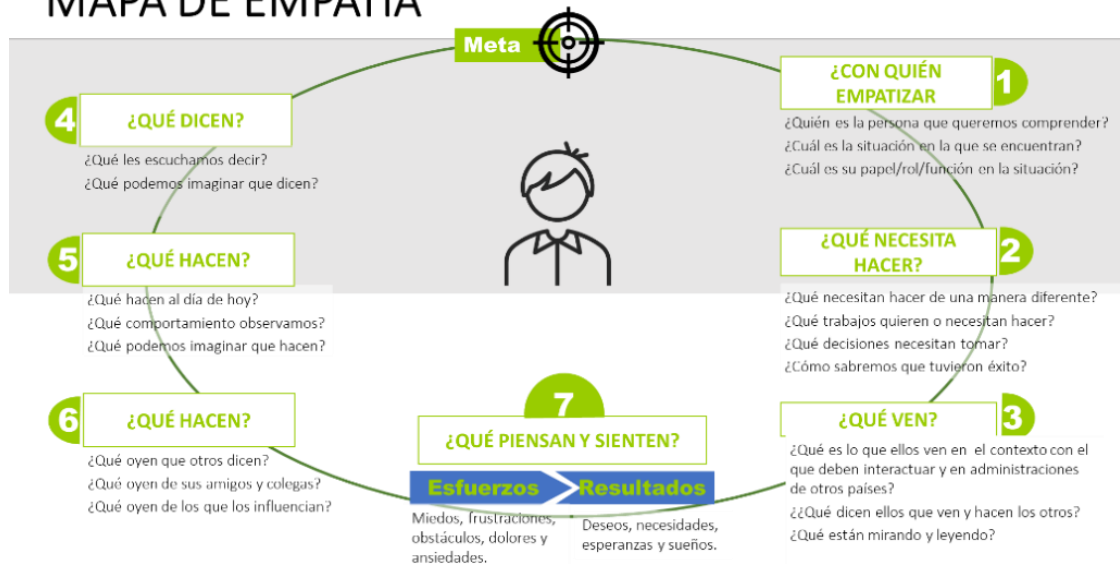
Este es el momento del descubrimiento de las necesidades, intereses, motivaciones y deseos del otro respecto del tema a ser abordado.

La herramienta que utilizaremos son las entrevistas en profundidad de los actores considerados claves en la organización y que tengan gran experiencia en la gestión del organismo (funcionarios de nivel de dirección o liderazgo intermedio junto con colaboradores de todas las áreas de la organización para poder entender los puntos propuestos más arriba desde la mirada de cada uno de ellos).

Para entender si la información que estamos obteniendo es suficiente, o necesitamos efectuar mayor cantidad de entrevistas, utilizaremos otra herramienta conocida como “mapa de empatía”, que nos permitirá analizar si todos los puntos del mismo han sido abordados. En esta etapa inicial de la empatía, es fundamental la selección de los entrevistados para que la

información que nos puedan aportar sea realmente valiosa y ajustada a las necesidades del cambio propuesto.

MAPA DE EMPATÍA



FASE 2 - DEFINICIÓN:

Lo que buscamos en esta etapa es enfocar en cuál sería el mayor desafío o reto que nos pueda enmarcar el problema.

La herramienta para utilizar es la denominada “Research Wall”, que nos permite visualizar toda la información que ha surgido en la etapa anterior. Deberíamos concluir en dos frases que contengan los insight y que puedan inspirar a la creación de nuevas ideas y propuestas.

FASE 3 - IDEAR:

Es el momento de buscar soluciones, por medio de la creación y propuesta de múltiples ideas.

La herramienta propuesta para esta etapa es la de World Café cuatro o cinco grupos de cinco personas cada uno, sumergidos en diferentes charlas que nos permitan encontrar las ideas claves que deben ser motorizadas a la hora de pensar un cambio del proceso de EDD en la organización.

FASE 4 - PROTOTIPOS:

En esta etapa bajamos a la realidad de la organización todo lo que ha surgido con anterioridad.

Las herramientas que utilizaremos aquí son dos, una de diseño del prototipo sistémico que soportara la EDD (look and feel), y la otra es el método canvas, para los que lideran el proyecto para entender en su construcción si todos los puntos han sido abordados para no dejar nada sin analizar ante la importancia del cambio propuesto.

FASE 5 - TESTEO:

En esta etapa final buscaremos con los referentes de las entrevistas realizadas en la primera etapa (empatía), el feedback, opiniones respecto al resultado del cambio del proceso de EDD, en esta etapa estamos a tiempo para redefinir, ajustar y mejorar la solución propuesta de modo tal que sea correctamente percibida en la organización.

Las herramientas que utilizaremos son, la de entrevistas y focus group como bien lo expusieramos más arriba y para el equipo de trabajo la Matriz de Feedback para entender la resultante del trabajo propuesto.

MATRIZ DE FEEDBACK



CRONOGRAMA DE TRABAJO

DISEÑO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	Año base +1							
	Mes 1				Mes 2			
	1	2	3	4	1	2	3	4

DISEÑO DE LA HERRAMIENTA	Año base +1												Año base +2											
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

CO-CONSTRUCCIÓN Y APRENDIZAJE	Año base +2							
	Mes 1				Mes 2			
	1	2	3	4	1	2	3	4

IMPLEMENTACIÓN	Año base +2											
	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

MAPEO DE POTENCIAL

La identificación del potencial de los empleados es un proceso dinámico que acompaña la transformación permanente de las organizaciones y el cambio tecnológico.

Contar con un mapa de potencial ayuda a las organizaciones a identificar de manera más precisa y objetiva los cuadros de reemplazo, planear sus carreras, identificar los aspectos críticos que demanda su formación y ayuda a los empleados a visualizar un horizonte de crecimiento y trabajar en forma consistente para ello.

La implementación de este tipo de herramientas contribuye a la motivación de los empleados y mejora la sensación de equidad, ya que el crecimiento de las personas no depende solamente del jefe inmediato sino del consenso de un grupo de líderes en sucesivas reuniones de trabajo.

Diseñar un proceso de mapeo de potencial para los puestos claves de la organización nos permite obtener cuadros de reemplazos en puestos claves a través de la identificación, planeamiento y proceso de calibración entre los líderes de cada sector. Instaurando el mismo como un desafío para que los nuevos liderazgos surjan de dicho proceso organizacional.

¿Por qué es necesario contar con un mapeo de potencial en las organizaciones tributarias?

- Desde el punto de vista teórico, la importancia de contar con un mapeo de potencial es de *gran* utilidad para garantizar el flujo armónico de los talentos que requiere la estrategia de la organización.
Asimismo, nos garantizaría el flujo de los talentos hacia las posiciones críticas y de liderazgo, y nos permitiría además identificar y acelerar la carrera de los altos potenciales.

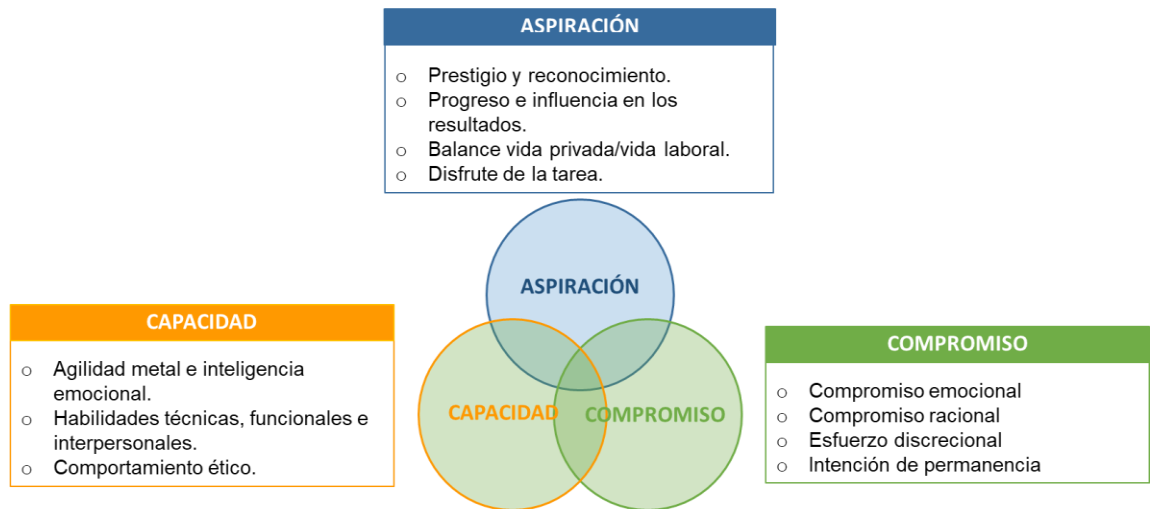
- Desde un punto de vista más pragmático, la carencia de esta herramienta a lo largo de la historia de las organizaciones tributarias nos ha demostrado que la única fuente para ocupar las posiciones de liderazgo en todos los niveles de la organización es la empatía del líder más directo con el colaborador seleccionado, lo que motiva una percepción general en la organización que los puestos son ocupados, no por el personal mejor calificado sino por aquellos que están más cerca de las personas que lideran a la organización.

Al hablar de **potencial** nos referimos a la proyección que se hace acerca de la *agilidad de aprendizaje* de una persona, para asumir roles de *mayor complejidad* dentro de la organización en un horizonte de tiempo

- Por “*Agilidad de aprendizaje*” nos referimos a la habilidad y motivación de aprender de la experiencia y aplicar esos aprendizajes a situaciones nuevas y lograr con su aplicación, ciertos resultados que podríamos llamar como destacados.
- Por “*Roles de mayor complejidad*” nos referimos a un salto cualitativo en la amplitud del rol de liderazgo, medido en una mayor responsabilidad, impacto, visibilidad y alcance respecto de su función actual.

Sobre el potencial actúan tres dimensiones:

- **Capacidad:** Habilidades y actitudes (aprendidas o naturales) que el colaborador pone en práctica a la hora de llevar a cabo el trabajo.
 - Agilidad mental e inteligencia emocional.
 - Habilidades técnicas, funcionales e interpersonales.
 - Comportamiento ético.
- **Compromiso:** la manera de involucrarse intelectual y emocionalmente del colaborador con el proyecto de la organización, buscando dar ese aporte diferencial o extra que lo convierte en un modelo de rol.
 - Compromiso emocional
 - Compromiso racional
 - Esfuerzo discrecional
 - Intención de permanencia
- **Aspiración:** Proyección en el trabajo que el colaborador desea y aspira. La medida en la que el colaborador manifiesta el propósito de alcanzar roles de mayor complejidad involucrándose positiva y razonablemente en alcanzarlos.
 - Prestigio y reconocimiento.
 - Progreso e influencia en los resultados.
 - Balance vida privada/vida laboral.
 - Disfrute de la tarea.



Cada una de estas dimensiones deberá contar con su predictor de potencial que se evidenciará a través de una serie de preguntas específicas (cuestionarios y test).

Estas se desarrollarán en conjunto con las áreas operativas, una guía de preguntas que responda a las necesidades y lógicas de la organización con lo cual su construcción es muy importante para medir lo más ajustadamente posible las tres dimensiones propuestas.

En el siguiente cuadro se podrá observar cómo organizar el resultado final del proceso de potencial donde cada colaborador estará encuadrado en uno de los 9 comportamientos de nuestro modelo de potencial.



Si bien entendemos que hay prácticas muy arraigadas en las organizaciones públicas, visibilizar el mapeo de talentos, nos permitiría modificar las conversaciones, percepciones. En definitiva, las conductas, al momento de la selección de los colaboradores para la promoción en los puestos de liderazgo cuando estos se presentan.

Asimismo, contar con esta herramienta les permite a los líderes políticos ser parte a lo largo de la historia organizacional de la construcción y calibración de esos talentos.

Instalar este proceso sería un gran paso hacia una adecuada gestión de RH, que nos ayudaría a mostrar una organización más dispuesta en proveer y exponer para cada momento de la gestión los talentos que estén mejor preparados para conducirla.

PLAN DE TRABAJO

Para este proceso hemos planteado en las siguientes etapas:

1. Diseño del proceso de Mapeo de potencial
2. Desarrollo de la herramienta
3. Co-construcción y aprendizaje
4. Implementación

DISEÑO DEL PROCESO DE MAPEO DE POTENCIAL

La herramienta planteada tiene como objetivo la Identificación de los talentos inicialmente para los puestos clave de la organización y una vez ajustado y aprendido el proceso, continuar con los liderazgos intermedios y de base.

En esta etapa es necesario la construcción de equipos interdisciplinarios y mesas ágiles de trabajo que permitan familiarizarse con la filosofía del mapeo de talento, identificar los procesos de trabajo y diseñar las herramientas necesarias para llevarlos a cabo.

DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA

Una vez definido el proceso para la detección de talento y las herramientas tecnológicas necesarias para facilitar el mismo, se definirá un equipo multidisciplinario que se haga cargo del desarrollo del o los sistemas necesarios.

CO-CONSTRUCCIÓN Y APRENDIZAJE

Se propone trabajar el Modelo de Potencial en conjunto con las áreas de negocio. Desarrollar y capacitar a equipos interdisciplinarios en las herramientas necesarias y en los procesos a implementar en los equipos de trabajo.

IMPLEMENTACIÓN

Para llegar al Mapeo de potencial, la organización deberá realizar una serie de pasos que ayudan a ajustar y reflexionar en forma sistemática sobre aquellas personas que cuentan con el potencial para crecer en un tiempo determinado y que se visualizan como los futuros líderes de la organización.

- Evaluación de potencial a través de las herramientas desarrolladas.
- Identificación de las personas de alto potencial y alto desempeño.
- Sesiones de mapeo y calibración. Líderes del mismo rango acuerdan, a través de conversaciones críticas y confidenciales, quiénes son las personas que integran los cuadrantes con potencial.
- Acordar un itinerario de experiencias críticas y formativas para los altos potenciales y acciones especiales para el resto de los cuadrantes.

Para que este proceso pueda implementarse y tal como lo veníamos planteando desde el principio de este trabajo, es fundamental el compromiso de los líderes con estas iniciativas que apuntan a mejorar la cultura y la percepción de una organización que premia el esfuerzo y que busca en sus colaboradores la mejor y más rápida manera de potenciar sus habilidades.

Nuestros líderes deberán generar los contextos necesarios que permitan relevar las evidencias para que el potencial pueda ser detectado y conocido en la organización e identificar cuál es el aporte esperado de los líderes para generar los espacios en donde se puedan detectar y promover estos procesos:

- Generar los desafíos necesarios para sacar de su zona de confort aquellos colaboradores que se perfilan con alto potencial.
- Alentarlos a generar ideas nuevas en los desafíos diarios.
- Promover conversaciones difíciles con ellos e impulsar el mismo tipo de conversaciones para con sus equipos.
- Darles autonomía para generar sus propias experiencias de aprendizaje.
- Involucrarlos en proyectos de mediano y largo plazo que sean transversales y críticos para la organización.
- Promover la visibilidad con otros líderes de la organización.
- Desarrollar un tablero que permita realizar seguimiento de los resultados para evaluar la consistencia entre los candidatos seleccionados y las experiencias obtenidas.

Todas estas acciones llevadas a cabo por las personas con alto potencial en conjunto con los máximos referentes de la organización se convierten en un proceso continuo de aprendizaje, tanto de unos como de otros, en definitiva, en un proceso de aprendizaje de toda la organización que nos permite un correcto mapeo de talentos en las sesiones anuales de revisión llevadas a cabo por los líderes jerárquicos de la organización.

Si lográramos establecer un sistema de este tipo nos facilitaría el mapa de sucesores internos de la organización, chequeado con los líderes de cada momento.

Este proceso realizado con regularidad una vez al año, al cabo de un tiempo debería darnos una base sólida y confiable para los procesos de sucesión en la organización.

Contar con esta herramienta nos permitirá mostrar a los nuevos líderes políticos de la organización una base confrontada en el tiempo de los top potential de la organización y de esta manera permitir su crecimiento y desarrollo y lo que no es menor aprovechar su potencial y dinamismo para lograr el propósito de la organización.

CRONOGRAMA PARA EL MAPEO DE POTENCIAL

DISEÑO DEL PROCESO DE MAPEO DE POTENCIAL	Año base + 1				Año base + 2							
	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA	Año base +2																						
Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
CO-CONSTRUCCIÓN Y APRENDIZAJE	Año base +2																						
Mes 1				Mes 2																			
1	2	3	4	1	2	3	4																
IMPLEMENTACIÓN	Año base +2																						
Mes 1				Mes 2				Mes 3															
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4												

RESULTADOS ESPERADOS

Con este pequeño aporte intentamos reposicionar al área de RH hacia la gestión de las personas como el principal aporte de esta área.

Para ello, necesitamos que la organización toda los “valore” como socios estratégicos para impulsar aquellos cambios que necesita, y resolver problemas muy arraigados en su gestión que obstaculizan la agilidad y rapidez en la resolución de problemas.

Asimismo, la práctica de pensar en las personas e imaginar su futuro asegura la gestión del compromiso de los equipos de trabajo con la organización y que sus talentos no sólo puedan ver un futuro prometedor para sí mismos dentro de ella, sino que deseen y aspiren a que toda la organización mejore y prospere en sus objetivos.

Somos conscientes de que los resultados son posibles si logramos romper viejas prácticas asociadas al trabajo en “silos”. Necesitamos consensuar y construir en forma conjunta una gestión del desempeño y del talento con las áreas de negocio.

Asimismo, necesitamos desarrollar en los equipos de Recursos Humanos habilidades asociadas al rol de socios estratégicos, abandonando prácticas de “bajada de línea” o dueños de la gestión de recursos humanos ya que, consideramos que la transformación sólo es posible en una estrecha co-construcción.

Necesitamos acordar buenas prácticas que den impulso al crecimiento profesional, que permitan aprovechar la gran cantidad de recursos calificados y con gran potencial con el que cuentan en las organizaciones.

En síntesis, deberíamos ser parte del cambio organizacional que nos permita repensar viejas herramientas, implementar nuevas e innovar con prácticas que faciliten y empoderen la gestión de los líderes de equipos, los buenos desempeños y los talentos con potencial de crecimiento.

Finalmente, creemos que implementar estas estrategias nos permitirá también poner foco y masificar buenas prácticas asociadas a la meritocracia construida y validada por los miembros de la organización que hoy se evidencia al menos en sus márgenes y que pueden ser de gran utilidad para impulsar una nueva cultura organizacional y protagonizar el cambio tan necesario y demandado por las personas que la integran y la ciudadanía en general.



CRONOGRAMA DEL PROCESO CONCATENADO

A continuación, se plantea un posible cronograma de implementación de las tres estrategias. Para garantizar el cambio cultural, es importante que se mantenga un ritmo de trabajo sistemático. Es por ello que, en el cronograma propuesto, las actividades están coordinadas unas con otras y se aceleran los procesos a medida que se avanza en el proyecto.

PROPÓSITO Y A LA VISIÓN ESTRATÉGICA		Año base												Año base + 1												Año base +2																																																									
PROPÓSITO Y VISIÓN ESTRATÉGICA	MEDIR LA CULTURA ACTUAL	Mes 1 234				Mes 2 1234				Mes 3 1234																																																																									
	DEFINIR Y MODELAR LA CULTURA DESEADA													Mes 1 1234				Mes 2 1234				Mes 3 1234				Mes 4 1234				Mes 5 1234				Mes 6 1234																																																	
	DESPLEGAR EL CAMBIO																									Mes 1 1234				Mes 2 1234				Mes 3 1234				Mes 4 1234				Mes 5 1234				Mes 6 1234																																					
IMPULSAR LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS AL PROPÓSITO Y A LA VISIÓN ESTRATÉGICA																																																																																			
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	DISEÑO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN																									Mes 1 1234				Mes 2 1234																																																					
	DISEÑO DE LA HERRAMIENTA																									Mes 1 1234				Mes 2 1234				Mes 3 1234				Mes 4 1234				Mes 5 1234				Mes 6 1234																																					
	CO-CONSTRUCCIÓN Y APRENDIZAJE																																					Mes 1 1234				Mes 2 1234																																									
	IMPLEMENTACIÓN																																																	Mes 1 1234				Mes 2 1234				Mes 3 1234																									
MAPEO DE POTENCIAL	DISEÑO DEL PROCESO DE MAPEO DE POTENCIAL																									Mes 1 1234				Mes 2 1234				Mes 3 1234																																																	
	DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA																									Mes 1 1234				Mes 2 1234				Mes 3 1234				Mes 4 1234				Mes 5 1234				Mes 6 1234																																					
	CO-CONSTRUCCIÓN Y APRENDIZAJE																																					Mes 1 1234				Mes 2 1234																																									
	IMPLEMENTACIÓN																																																	Mes 1 1234				Mes 2 1234																													
																																																												Mes 1 1234				Mes 2 1234				Mes 3 1234															



BIBLIOGRAFÍA

Lazlo Bloc. “La nueva fórmula del trabajo”. Edit. Conecta. 2015

Ernest O’Boyle Jr.; Hernan Aguinis. “The best and the rest. Revisiting the norm of normality of individual performance” 2011

Lori Goler , Janelle Gale and Adam Grant. “Let’s Not Kill Performance Evaluations Yet” artículo publicado en Revista Harvard Business Review <https://hbr.org/2016/11/lets-not-kill-performance-evaluations-yet>

Edgard Ein. Organizational culture and leadership. John Wiley Publishing. 2004

A. López. “Capital humano, práctica de gestión y agilidad empresarial: ¿están relacionadas?”, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. 2008
<http://www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2725334.pdf>>

C. Cañibano. El capital humano: factor de competitividad, innovación y crecimiento 2009-
<http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D696EFD2-6AAA-4EF1-B414-E3A27109EA67/79785/14carolinacaibano.pdf>

Mariela Golik, María Rita Blanco. “Talentología: Arte y ciencia de identificar talentos”. Pluma Digital. 2017

Christian Bernal – Cultura, digitalización y transformación organizacional – Posgrado RRHH UCEMA - Buenos Aires - Año 2020

Fernando Troilo – Benchmark e Intercambio de Practicas de Capital Humano – “Generando Innovación y Colaboración desde una Perspectiva Human Centric “ Metodología Design Thinking – Posgrado RRHH UCEMA - Buenos Aires - Año 2020.

José Manuel Aggio – Gestión Ágil e Innovadora del Talento - Posgrado RRHH UCEMA - Buenos Aires - Año 2020

McKinsey Podcast, Simon London speaks with McKinsey senior partners Sherina Ebrahim and Shail Thaker on how companies can use agile practices to transform their organizations. An edited version of their conversation follows. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/agile-organizations>