ISACA®
Montevideo Chapter

IGRAS 2018

IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGIAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO

Nuevos desafíos-Nuevas reglas-Nuevas herramientas

ISACA Montevideo Chapter

IGRAS 2018

Antecedentes

- Durante décadas hemos venido utilizando herramientas de planificación de mediano y largo plazo.
- Estas nos podían servir en entornos bastante más estables de los que hoy tenemos
- Un proceso de Planificación Estratégica, un Plan de Altos Potenciales y Plan de Sucesión y carrera podía tener sentido. Hoy ya no lo tiene.
- Hoy vivimos en un Mundo llamado "VICA".
- **Volatilidad-Incertidumbre-Complejidad-Ambigüedad.**

ISACA Montevideo Chapter

IGRAS 2018

VOLATILIDAD

"Ayer, las acciones en la bolsa de Nueva York se derrumbaron en una sesión altamente volátil, con una caída de hasta casi 1,600 puntos en el Promedio Industrial Dow Jones. "(5 Febrero 2018)

ISACA Montevideo Chapter

IGRAS 2018

INCERTIDUMBRE

Advierte EU de ciberataques 'devastadores'

Rusia, China, Irán y Corea del Norte están lanzando diariamente ataques cibernéticos contra EU, dijo el director de Inteligencia Nacional. 14 de julio 2018.

ISACA Montevideo Chapter

IGRAS 2018

COMPLEJIDAD

Recrudece la guerra comercial entre Estados Unidos y China y hay temor por el impacto en los mercados de todo el mundo

ISACA Montevideo Chapter

AMBIGUEDAD

IGRAS 2018

Donald Trump anuncia que la histórica reunión con Kim Jong-un será en Singapur el 12 de junio

RedacciónBBC Mundo

Kim Jong-un: "Tengo el botón nuclear en mi escritorio"
Por Euronews • última actualización: 01/01/2018

Trump cancela su cumbre en junio con Kim Jong Un en Singapur

Trump y Kim acuerdan desnuclearización,

ISACA®
Montevideo Chapter

IGRAS 2018

ISACA Montevideo Chapter

IGRAS 2018

Hora para la Peluquería…..

"Hello, how can I help you?"

ISACA Montevideo Chapter

IGRAS 2018

¿ Como hacemos para desarrollar Gestión de Talento con Herramientas de gestión con más de 100 años?

- Reglas
- Estructuras.
- Procedimientos
- Rutinas
- Obediencia

TEORIA DEL MANAGEMENT

- Flexibilidad
- Innovación
- Creatividad
- Compromiso
- Sentido

ISACA Montevideo Chapter

IGRAS 2018

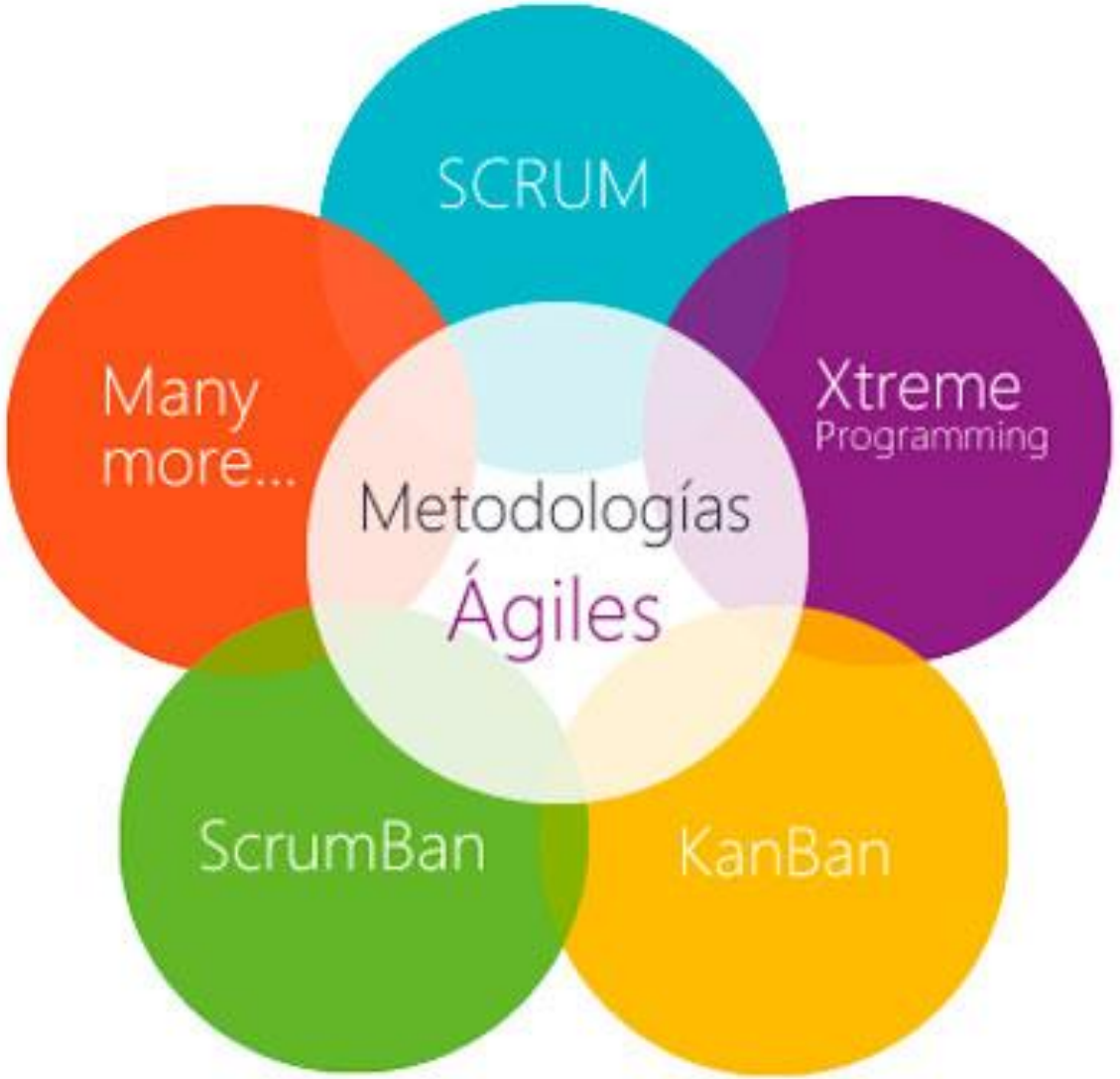
¿ Que está cambiando?...Todo está cambiando!!

- Pasamos de un enfoque tradicional de procesos, estructura y autoridad, a un enfoque más basado en las personas.
- Necesidad de mejores interrelaciones, grupos pequeños (5 a 9 integrantes) con mayor autonomía y flexibilidad en la toma de decisiones.
- Desde el mundo de las TI, surge un enfoque y metodologías de trabajo en los proyectos denominadas “Ágiles”, estas no son nuevas y son muy conocidas en el ambiente del desarrollo de Software.

ISACA Montevideo Chapter

IGRAS 2018

Heredadas de los enfoques de “manufactura ligera” japonesa (Lean, Kamban, Scrum, etc) pasaron al ámbito de gestión de proyectos de TI.


SCRUM
Many more...
Xtreme Programming
Metodologías Ágiles
ScrumBan
KanBan

Las metodologías “Agiles” están pasando del ámbito de TI a la gestión interna de las organizaciones…….

- Se caracterizan por una entrega de “Valor” con enfoque al Cliente, visualización del avance de los procesos, trabajo en equipo, comunicación “cara a cara”, feedback y aprendizaje continuo.
- De procesos largos y complejos a procesos más simples, breves y flexibles para llevar adelante sus proyectos, alcanzar sus metas y objetivos con mejores resultados y plazos más breves.
- Una reciente encuesta global de Deloitte muestra que el 80% de los ejecutivos corporativos mundiales están priorizando el desarrollo de metodologías “Agiles” en sus procesos de gerenciamiento y desempeño

¿Cómo impacta en la Gestión de Talento?

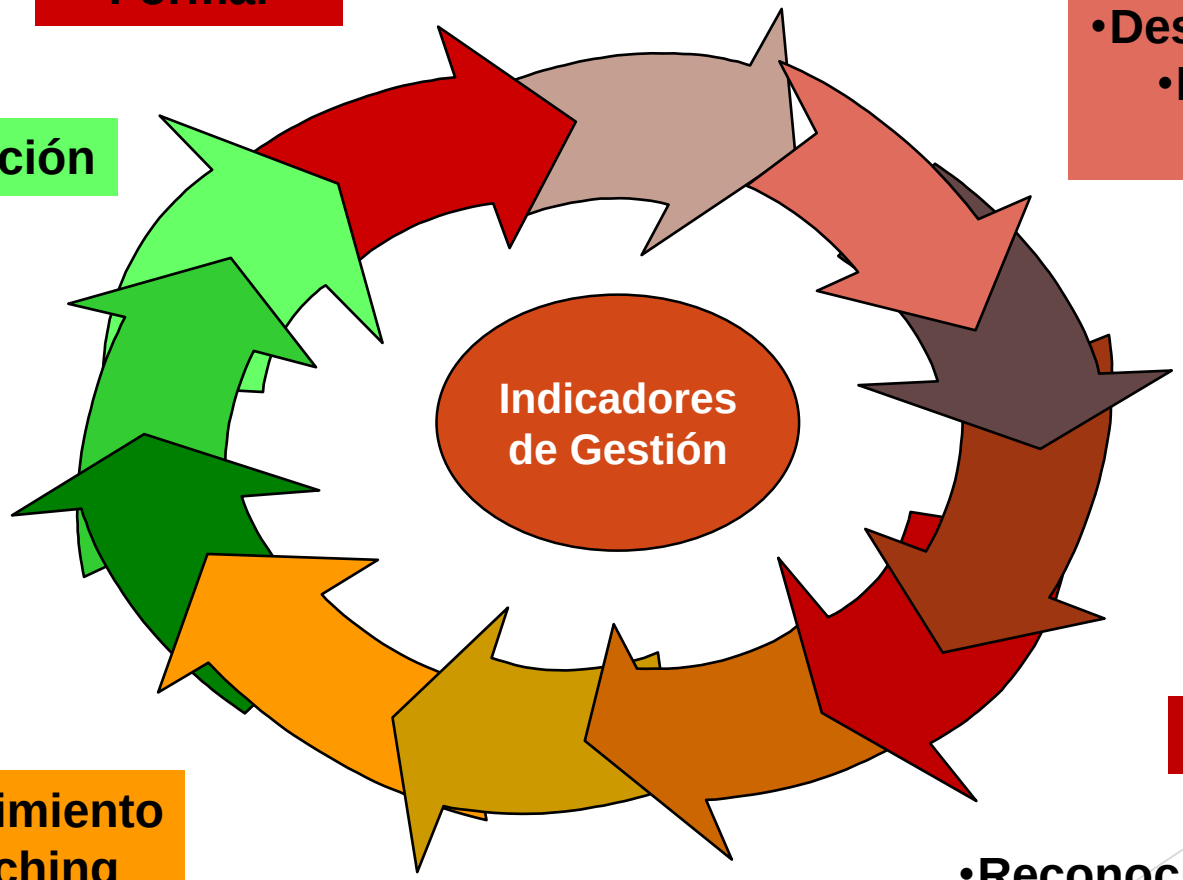
- Desde las áreas de RRHH las prácticas tradicionales se basaban en incorporar a los mejores candidatos, ir desarrollándolos a través de diferentes puestos y niveles dentro de la organización, con un plan que podía ir de los 5 a los 10 años.
- Estas prácticas hacia las personas en un “mundo VICA” de transformaciones rápidas y disruptivas donde la innovación y la rapidez juegan un rol fundamental para la supervivencia impacta en la forma de gestionar el Talento.
- La “Caja de herramienta” que usamos para la gestión de personas, más asociadas un viejo entorno “fabril” de “línea de producción”, con un liderazgo basado en el Control y la Autoridad de arriba hacia abajo con forma piramidal, comienza necesariamente a cambiar.

¿Dónde vemos los mayores cambios?

1. Procesos de Evaluación del Desempeño

- En las organizaciones donde los equipos desarrollan diferentes proyectos en diferentes plazos y niveles. Donde en varios de ellos se pasa de un rol de “lider de proyecto” a “miembro del equipo”, con diferentes “jefes” y asignaciones, el tradicional sistema de evaluación del Desempeño anual y con bajada en cascada de objetivos a un año se vuelven sin sentido
- Los procesos tradicionales de evaluación se tornan burocráticos, lentos, donde los jefes son reacios a dar un buen feedback a sus colaboradores. (seguimos llenando formularios aunque ahora sean digitales).
- Se cambian por Evaluaciones “Cortas” en base a indicadores de resultados, satisfacción de clientes, campañas de ventas, mejora de procesos, obtenidos en diferentes proyectos. Diferentes para cada familia de puestos.
- Esto implica un cambio sustancial en el Liderazgo y en la generación de confianza, desarrollando un “feedback continuo” **de “como lo estoy haciendo”**

Administración del Desempeño



Evaluación Formal

Comienzo Objetivos

•Descripción Desempeño
•Metas individuales
•Competencias

Plan de Capacitación y Desarrollo

Revisión

Retroalimentación

•Reconocimiento
•Motivación

Retroalimentación

•Seguimiento Coaching

Revisión

Capacitación

Retroalimentación

ISACA Montevideo Chapter

IGRAS 2018

2. De Jefes a Coachers

- Si bien los buenos lideres manejan diferentes estilos, cada vez es mas requerido un ***rol de Coach*** para liderar a sus equipos de trabajo. La comunicación “cara a cara” y el feedback realizado a tiempo son herramientas imprescindibles.
- De “***Juez crítico”*** que todo lo juzga al *de* ***Coacher***, apoyando y desarrollando a su gente es el nuevo desafío.

3. Desarrollo de equipos

- El enfoque tradicional de RRHH ha sido siempre hacia el individuo, sus metas, su evaluación, su retribución y su desarrollo.
- Ahora las organizaciones están adoptando herramientas para el desarrollo de los equipos. Los cuales se fijan sus propias metas, su forma de coordinación y de corrección de sus procesos en forma “Agil”

ISACA Montevideo Chapter

IGRAS 2018

- La metodología **Scrum**, (su nombre deviene del rugby), no sólo se aplica al desarrollo de Software, sino también los procesos de gestión y trabajo de los equipos, tanto para el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, sistemas o formas de trabajo, así como para la resolución de problemas del día a día.
- Esto implica el desarrollo de herramientas tales como:
- Feedback intergrupal.
- Stand up meeting
- Empoderamiento del “Front desk”.
- Desarrollo de habilidades y soporte de equipos.

ISACA Montevideo Chapter

IGRAS 2018

- **4. Compensación.**
- Las formas de compensación cambia de fija a variable en función de los resultados de los proyectos.
- Pasamos de “Bonos anuales” a “Bonos cortos” por logros en períodos determinados.
- Ajustes en las remuneraciones en función de cambios del mercado, complejidad de los proyectos.
- Ajustes a los equipos, en base al desarrollo de competencias, aprendizaje y como se comparte el mismo en el equipo.
- Compensación orientada a “Valores compartidos” y “Colaboración” entre los miembros del equipo
- Retribución en función al “Valor agregado” del individuo y del equipo.
- “*La recompensa anual parece der demasiado distante a los desafíos y logros diarios.*”

ISACA Montevideo Chapter

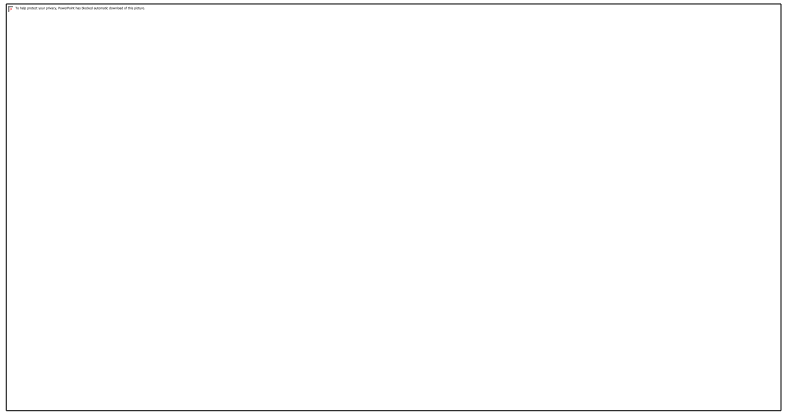
CIGRAS 2018

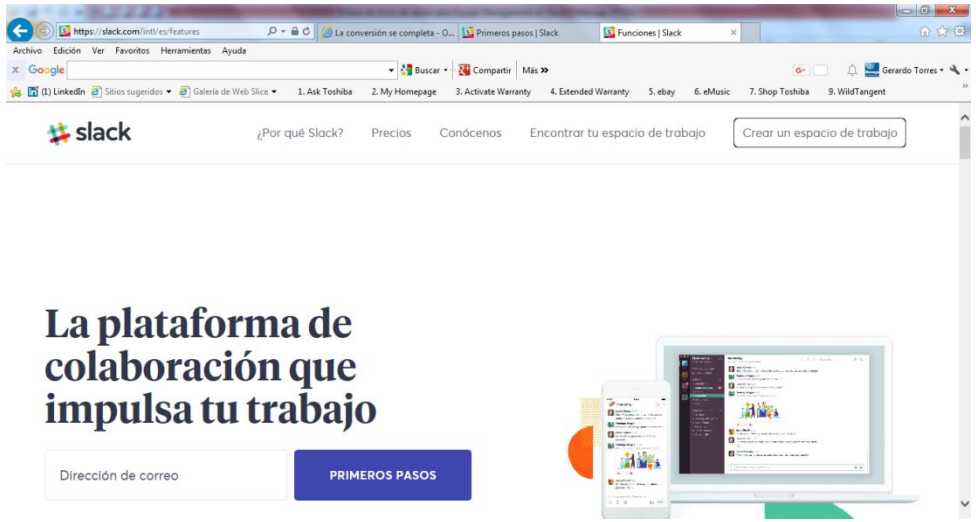
5. Incorporación/Selección.

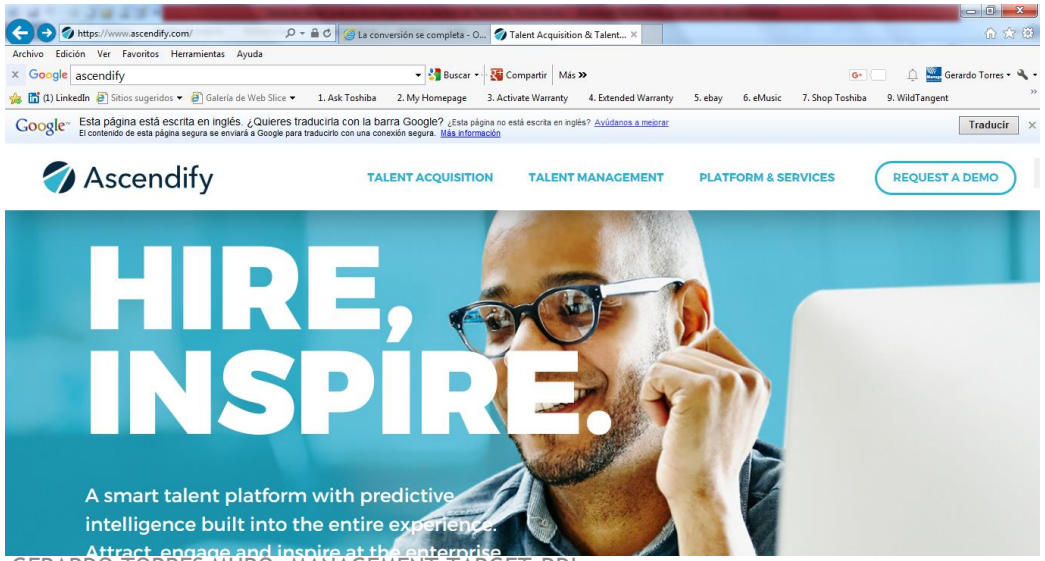
- Se pasa de un reclutador seleccionador, a que los propios equipos de gestión recopilan los requisitos de un nuevo puesto o rol y son ellos mismos los que intervienen en el proceso con la asistencia de RRHH. (ver Ascendify)
- **6. Aprendizaje y Desarrollo.**
- Las herramientas de capacitación se han masificado y las plataformas LMS (learning management System), tales como Docebo, Opensource, business Skills permiten desarrollar “aprendizaje a medida” y flexibilizar los procesos y los tiempos de formación.
- El uso del “Data Analitics” y la IA como Watson de IBM, permite analizar los diferentes perfiles y roles y ver que competencias se deben desarrollar según los diferentes proyectos y carrera a seguir en la empresa.

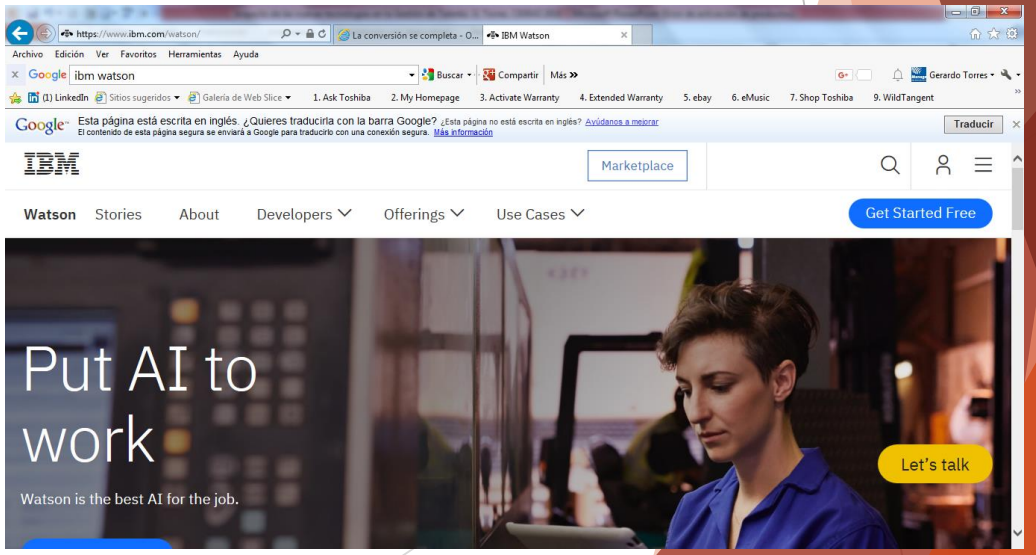
ISACA®
Montevideo Chapter

CIGRAS 2018









ISACA®
Montevideo Chapter

IGRAS 2018

BusinessSkills

Simulaciones **online**

ISACA Montevideo Chapter

IGRAS 2018

Ejemplos de organizaciones con enfoques en Gestión de Talento “Agiles”:

ZARA

NETFLIX

ING BANK

PayPal

BBVA

IBM

ISACA Montevideo Chapter

IGRAS 2018

Desafíos para la implementación

- No todas las organizaciones necesitan aplicar estas metodologías
- Es difícil transformar el rol tradicional de planeamiento a mediano y largo plazo de las personas de las áreas de RRHH
- La cultura piramidal de las organizaciones donde se ejerce el control de arriba hacia abajo.
- Organizaciones con estructuras Funcionales (Por departamentos) muy arraigadas.
- Fuerte Burocracia y lentitud en la toma de decisiones.
- La forma tradicional del liderazgo. “Relación Jefe-Subordinado”. “Pérdida de autoridad y poder”.
- Dificultad de pasar del Rol de “Jefe a Coach”
- Falta de conocimiento de las metodologías Agiles.

ISACA®
Montevideo Chapter

IGRAS 2018

Las Nuevas Generaciones y sus "Valores Agiles".....

Gerardo Torres Muró

ISACA Montevideo Chapter

IGRAS 2018

Hora para la Peluquería…..

"Hello, how can I help you?"

ISACA Montevideo Chapter

IGRAS 2018

Nuevo Paradigma

- ***" Del control y la competencia a la confianza y la colaboración".***

ISACA®
Montevideo Chapter

IGRAS 2018

gtorres@management.com.uy