



CÓMO LIDERAR UN PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO

MATERIAL DE
TRABAJO PARA
RECURSOS
HUMANOS

9 FASES

E BOOKLET # 5

LIC ALEJANDRO DELOBELLE
WWW.ALEDELOBELLE.COM
[@ALEDELO](https://twitter.com/ALEDELO)



Mapa de Ruta

Secuencia lógica para la efectividad

0 Razones

1 Estrategias

2 Posiciones

3 Mirar

4 Relacionar

5 Visualizar

6 Valor

7 Cambio

8 Continuidad





fase

“

RAZONES

”

Entienda las verdaderas **razones** que (lo) impulsan a embarcarse en un programa tan **comprometido** como éste.

Empecemos por el principio:

Usted podría tener varias razones para implementar un proyecto de este tipo. Pero yo le sugiero que tome distancia, observe y se pregunte: **¿desde qué estado de liderazgo debería encarar este programa?** Porque estará decidiendo sobre gente, asignando valores, grados, categorías y 'etiquetas', aunque no lo busque. ¿Se siente preparad@ para tal responsabilidad?



➤ FASE 0 | RAZONES → Ejercicio / 20'

- Piense en el **propósito** de su programa. Descríbalo y escríbalo de tal manera que se convierta en un impulsor de su acción.
- Visualice los **resultados** que quiere observar como resultado de su intervención. Escriba al menos 2 de ellos.
- Comparta con un colega sus notas.





fase

“

ESTRATEGIAS

”

Comparta, comuníquese y asegúrese de que se entienda – en cascada - el Intento Estratégico y los Objetivos su Grupo / Empresa

¿Tomó el desafío de la Fase 0?

Excelente. Avancemos. Va la primera advertencia de la Fase 1: si la primera iniciativa que tome está desconectada de la estrategia corporativa, tendrá tanto valor como un mapa desactualizado. Y lo que no se valora no se apoya. Por eso, TRES consejos

1. Conecte
2. Conecte
3. Conecte.... estrategias corporativas con planes de acción.



➤ FASE 1 | ESTRATEGIAS → Ejercicio / 30'

- Piense en 3 **opciones** posibles para (re)transmitir / bajar/ compartir en cascada la estrategia corporativa con el personal.
- Por otro lado, ¿con qué **argumentos** o herramientas necesitaría contar para poder vender el programa – al top management - como un tema de negocios, no de Recursos Humanos? Liste un par de ellos.





fase

“

POSICIONES

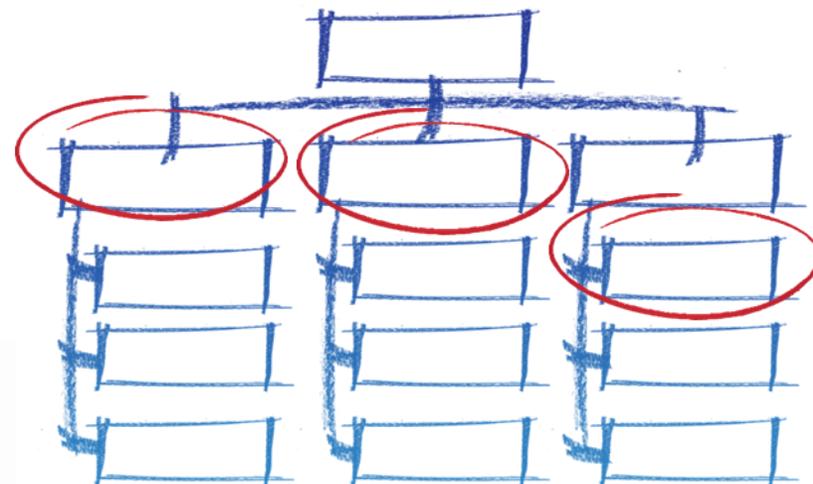
”

➤ FASE 2 | POSICIONES

Establezca qué posiciones críticas deberán ser cubiertas con Talento

Ya vamos por la Fase 2, muy bien.

Debe salir de su oficina ahora y hablar con gerentes, de producto, producción y ventas. Si les preguntara a ellos “qué posiciones consideran son críticas” posiblemente tenderán a decirle que ‘todas y cada una’ de las de su área. No caiga en esa trampa semántica. Hable de lo que HACE esa posición y de su conexión directa con resultados. Hablamos de posiciones, no de personas, por ahora. De paso, vayan aprendiendo del negocio (nada le gusta más a la línea que escuchar su propia jerga...)



➤ FASE 2 | POSICIONES → Ejercicio / 20'

- ¿Qué **estrategias** utilizaría para influir en responsables de línea que no terminan de captar la esencia, beneficios y responsabilidades individuales del programa?
- Comparta sus estrategias en grupos de 3 personas





fase

“

MIRAR

”

Identifique 'quién es quién' en su pool actual de colaboradores

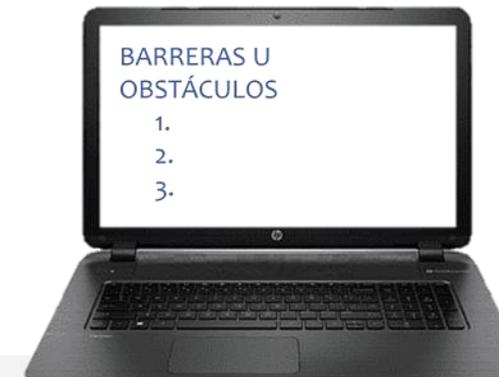
¿Cómo vamos por ahora?

Ahora sí vamos a pensar en la gente. Seguramente tiene información con la cual trabajar (evaluaciones, encuestas, 360º, etc.); es hora de usarlas. Si no las tiene, algo tendrá que hacer, como punto de partida. La filosofía correcta es la que combina Resultados con Competencias, es decir lo QUE la persona logra pero también COMO lo logra. Vaya consolidando esa información. Hay herramientas que ayudan a ver estilos personales (9 box, por ejemplo...) →



➤ FASE 3 | MIRAR → Ejercicio / 30'

- ¿Qué **barreras u obstáculos** cree que se interpondrían entre usted y su objetivo, si decidiera darle feedback personal a cada colaborador en cuanto al cuadrante en el que ha quedado posicionado, según la matriz potencial – desempeño?
- ¿Y si tuvieras que explicarle a la línea cómo mapear a su gente, con esta herramienta ¿cómo lo pensarías?





fase

“

RELACIONAR

”

Relacione 'posición → persona

Se empieza a complicar un poquito, pero no desespere...

Su principal desafío es ubicar a la persona correcta en el puesto correcto. Y es muy posible que no todos estén en sintonía con la aplicación de sus mayores fortalezas.

Su trabajo será... bueno, ya lo habrá descubierto: identificar cuáles son las fortalezas de los colaboradores en la organización (y eso no sale en un test!), tendrá que hablar con ellos. Tip: no le pregunte '*cuáles son tus fortalezas*', sino '*qué te fortalece? ¿qué te debilita?*'



➤ FASE 4 | RELACIONAR → Ejercicio / 40'

- ¿Qué tradiciones, aspectos implícitos de la cultura o **creencias personales limitarían su posibilidad de discutir**, con los responsables de línea, aspectos clave y movilidad lateral de un miembro de su equipo?
- ¿Qué **argumentos** podrían manifestar los gerentes de línea para no 'liberar' a un recurso de su área?
- Comparta dichas creencias y argumentos con su equipo.
¿Cómo se podrían revertir o compensar?





fase

“

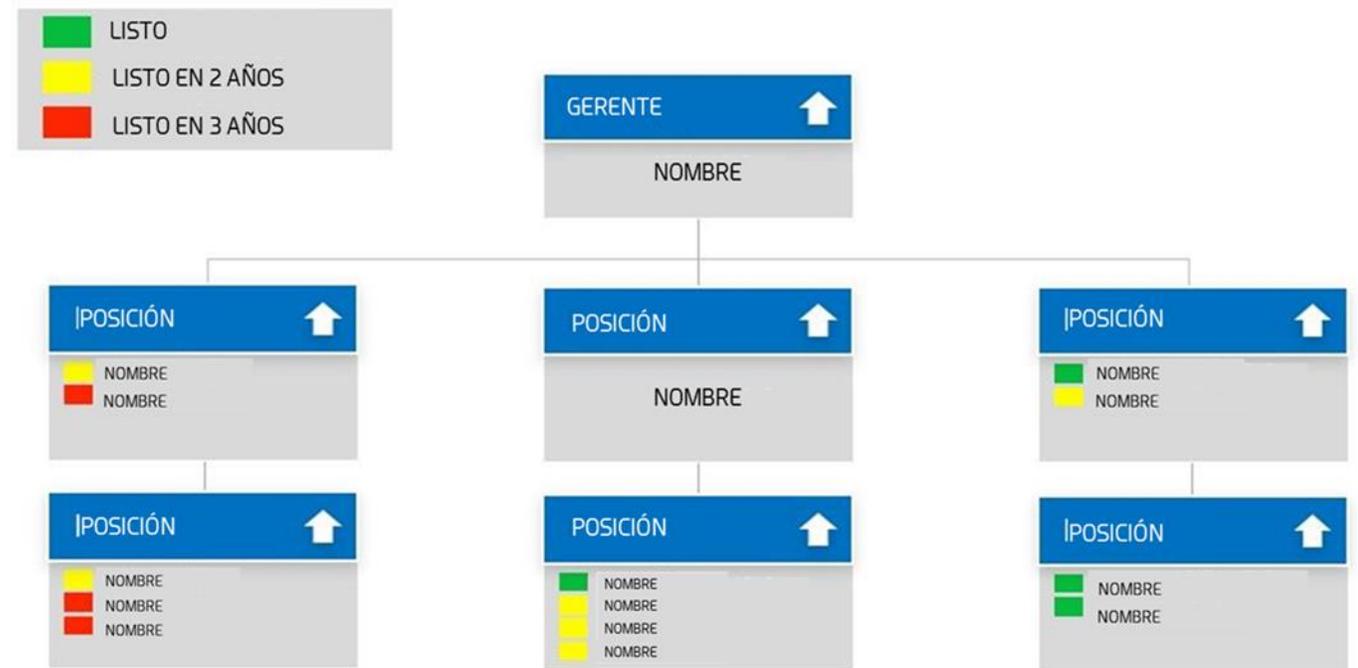
VISUALIZAR

”

Comience a armar el borrador del Cuadro de Sucesiones y Reemplazos

Equilibre presente y futuro.

Porque ese no es un desafío reservado para su CEO. Usted, desde HR, debe lograr que la gente libere su talento hoy mientras expande sus capacidades para el futuro. Vaya pensando quién, cuándo, dónde y por qué. Tip: no deje afuera del análisis al propio interesado.



➤ FASE 5 | POSICIONES → Ejercicio / 30'

- ¿Cree que tiene sentido pensar en 'sucesión' cuando los cambios son tan dinámicos, los Millennials buscan inmediatez y los tiempos escasean?
- ¿Cuál sería el mecanismo para integrar la **importancia de planificación** con **la velocidad de los cambios**? Piense en equipo.





fase

“

VALOR

”

FASE 6 | VALOR

Cree Cultura para que, los que ya agregan valor, encuentren motivos y razones para seguir haciéndolo y, los que aún no lo hacen, encuentren oportunidades para demostrarlo...

Mientras esto sucede, no pierda de vista al Talento actual.

Usted debería “estar construyendo puentes mientras camina en ellos”, es decir, no pierda de vista el sentido común, la intuición y su experiencia por construir este mecanismo. Que esto trabaje para usted, y no a la inversa.



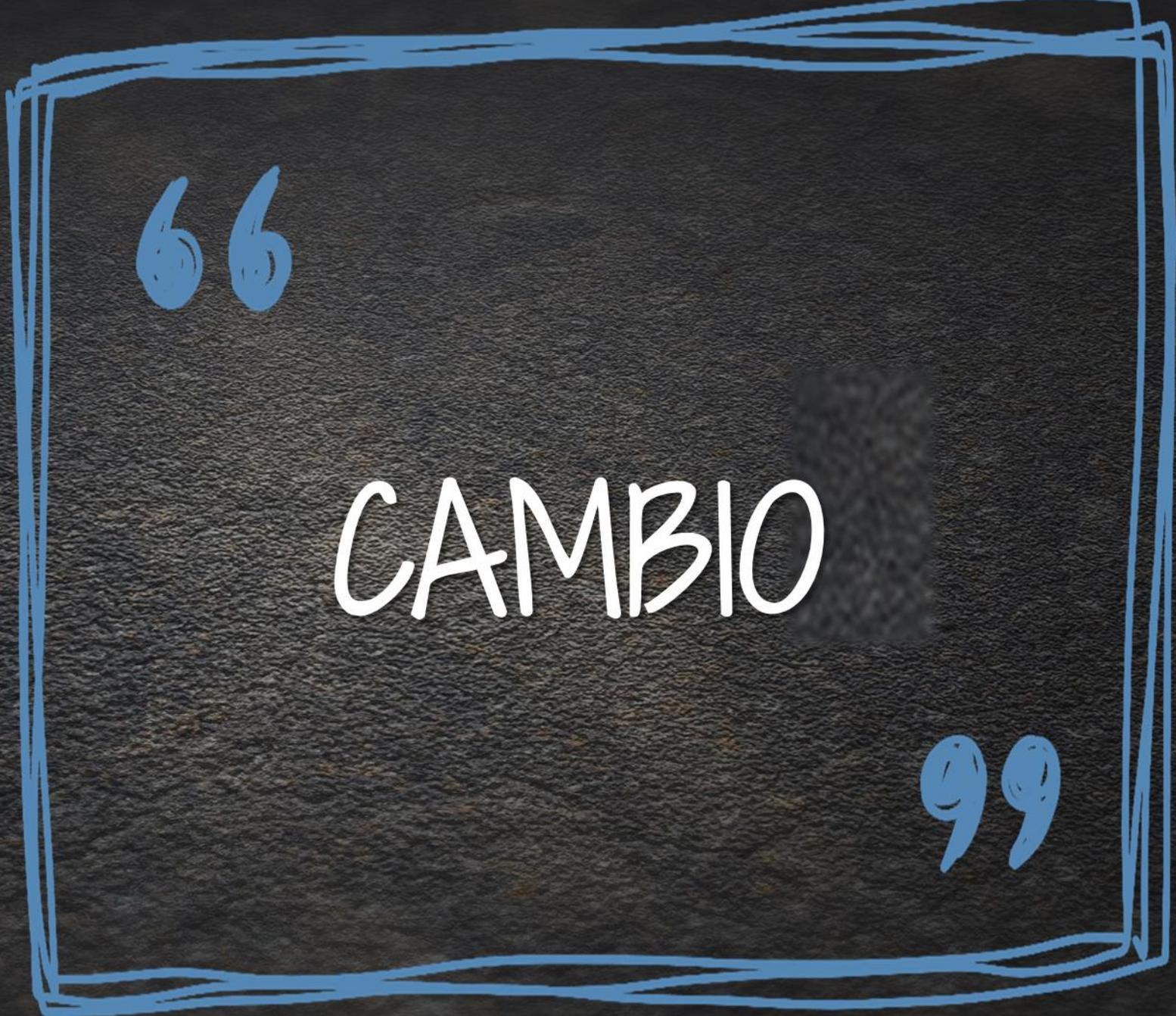
- ▶ ¿Qué **mecanismos o herramientas para elevar la 'experiencia del empleado'** se le ocurriría utilizar con aquellos que tuvieran 'alto resultados + alto potencial' (según las conclusiones de la herramienta utilizada)?
- ▶ ¿Cuáles utilizaría con el resto de los colaboradores?

*employee experience





fase



CAMBIO

FASE 7 | CAMBIO

Implemente los cambios

Acá llegamos al momento de la verdad.

Todo este programa es un programa de cambio, lo creas o no.

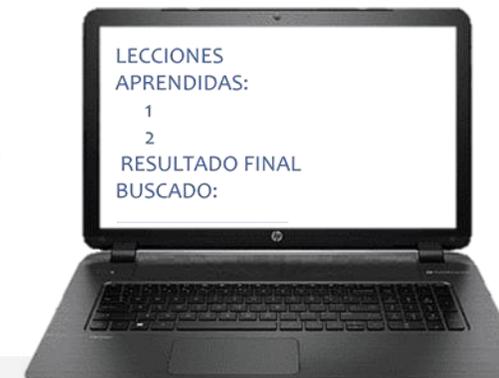
Acá precisa conocer los 'drivers' que impulsan los cambios personales, a nivel superior, de equipo y subordinados.

Prepárese a manejar (y liderar!) el cambio.



➤ FASE 7 | CAMBIO → Ejercicio / 30'

- ¿Con qué **lecciones aprendidas** del pasado cuenta, que le serían de mucha importancia al momento de acelerar la implementación y/o no le permitirían cometer los mismos errores esta vez?
- ¿Cuál sería el **resultado final** que le gustaría ver una vez implementados estos cambios? ¿En dónde se manifestarían? ¿En la cultura? ¿En el engagement colectivo?





fase

“

CONTINUIDAD

”

Haga Seguimiento y un Análisis de Indicadores

Si no lo mide, sólo estará practicando.

Establezca indicadores, simples, pero indicadores al fin. Que se conecten con lo que otros le piden pero también con lo que Usted, desde su área, quiere lograr. Le dará una sensación plena de satisfacción, autoconfianza y ganas de seguir avanzando. Piense por etapas, pero no pierda de vista el objetivo final.

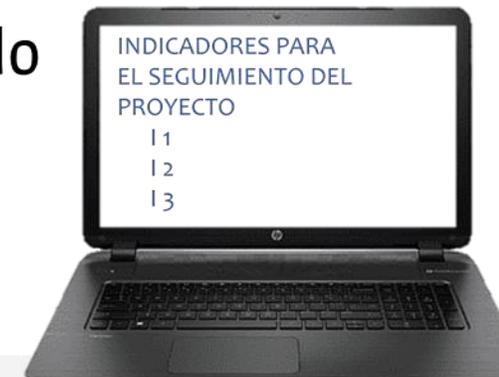
Tip: estamos todos en estado 'beta', somos 'work in progress'... Y las organizaciones más todavía. El cambio no finaliza, solo una etapa de él.

**KEY
PERFORMANCE
INDICATOR**



➤ FASE 8 | CONTINUIDAD → Ejercicio / 30'

- ¿Qué **3 indicadores** utilizaría para monitorear los cambios que resultan de su intervención?
- ¿Cómo y en qué oportunidad utilizaría esos indicadores para 'vender' el trabajo de HR (hacia arriba) y seguir profundizando en los cambios que es necesario hacer en su organización?

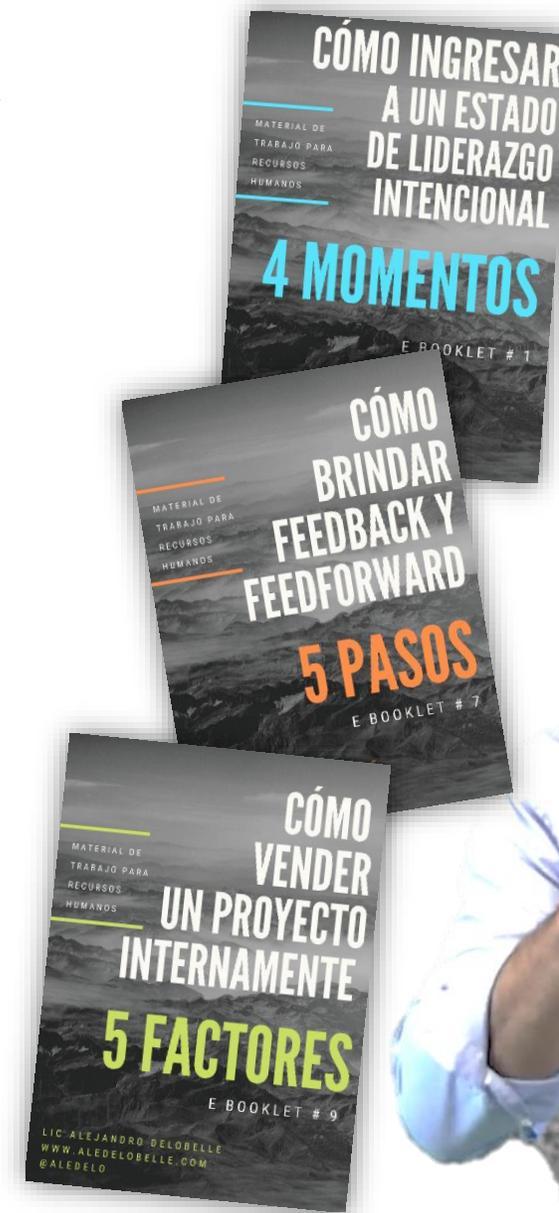


- ▶ Encuentre un MOTIVO para llevar adelante este programa y apóyelo con RAZONES que lo sustenten.
- ▶ Utilice la ESTRATEGIA CORPORATIVA como pivote sobre la cual 'colgar' este programa.
- ▶ Conozca su organización y cómo gana dinero. Defina las POSICIONES CRÍTICAS para su continuidad.
- ▶ Toda la gente es valiosa, pero hay personas que liberan energía BIEN ENFOCADA en resultados. Vea quiénes son.
- ▶ Haga todo lo posible para que la persona trabaje, cree y facilite en el puesto donde más AUTONOMÍA y ESPACIO tiene.
- ▶ Tenga pensado – y haga que sus líderes piensen – en sus reemplazos potenciales. Luego, enfoque su PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN y ENERGÍA hacia ell@s.
- ▶ La experiencia del cliente (CX) es normalmente proporcional a la experiencia del empleado (EX): cree una cultura que se convierta en su ventaja competitiva.
- ▶ Prepárate para las resistencias, ansiedades, egos y otras emocionalidades que emanarán del programa; fortalece durante el camino tu liderazgo e inteligencia emocional.
- ▶ Mientras implementas esto, la percepción de tus clientes internos sobre tu desempeño irá en aumento; prepárate para influenciar intencionalmente.

- ▶ 1. CÓMO INGRESAR EN UN ESTADO DE LIDERAZGO INTENCIONAL
- ▶ 2. CÓMO TRABAJAR SOBRE FORTALEZAS
- ▶ 3. CÓMO CONSTRUIR UN CULTURA FUERTE
- ▶ 4. CÓMO DISEÑAR LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO
- ✓ 5. **CÓMO LIDERAR UN PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO**
- ▶ 6. CÓMO LIDERAR MILLENNIALS
- ▶ 7. CÓMO DAR FEEDBACK Y FEEDFORWARD
- ▶ 8. CÓMO UTILIZAR LA HERRAMIENTA '9 BOX'
- ▶ 9. CÓMO VENDER UN PROYECTO INTERNAMENTE
- ▶ 10. CÓMO GESTIONAR LOS CAMBIOS EN TU ORGANIZACIÓN

¿Necesitas algún otro tema en particular? Lo diseño on-demand!

Incluye contenidos, herramientas y diseño en Powerpoint (no editable).



NUEVO!

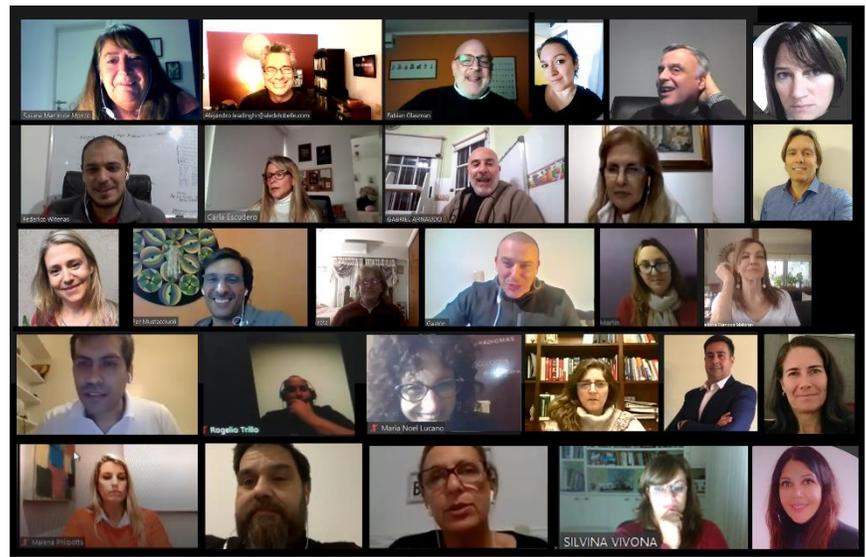
CONOCE MI **NUEVO PRODUCTO**

PROGRAMA VIRTUAL DE ENTRENAMIENTO PARA CONSULTORES

Si quieres saber más avísame a este mail y te cuento de qué se trata (y si te podría servir...)

Saludo grande!
Alejandro

Estimad@, en épocas como estas, la idea es que no estemos sol@s, sino rodeados de gente como un@, que cree en sí mism@, busca oportunidades de negocios y comparte espacios de crecimiento profesional. Por eso cree hace 2 años la Membresía NEO y ya somos 28 personas, apasionados por HR, que generamos una especie de mayor auto inmunidad y mindset frente a lo que pasa y lo que viene... Argentina, Colombia, Perú... y seguimos sumando...



CONSULTORES | COACHES | CAPACITADORES | CONTADORES | GTE GENERAL | DIRECTORES | SELECTORES | GENTE EN BÚSQUEDA ACTIVA | ENTREPRENEURS DE CALIDAD DE VIDA | PRESIDENTES | GTES DE RH | EX GERENTES DE RH | VENDEDORES | RESPONSABLES DE BÚSQUEDAS EJECUTIVAS | HUNTERS | EMPRENDEDORES | ... Y SEGUIMOS SUMANDO!

Alejandro Delobelle ha sido entrenado en Cambridge University (England) y NorthWestern University (Kellog) en herramientas y conceptos de Liderazgo, Servicio y Ventas, mientras se desempeñaba como **Gerente Regional de Estrategia y Desarrollo Organizacional en AGA Linde Healthcare**.

Ha entrenado a la fuerza de ventas del laboratorio inglés **SmithKline Beecham (hoy GlaxoSmithKline | GSK |)** en “Principios Fundamentales de Efectividad en Ventas” y Liderazgo Premier Beyond 2000’

Es Entrenador Certificado de ‘Achieve Global’ (*Learning Solutions That Transform Strategy Into Success Worldwide*);
Ha diseñado ‘Modelos de Competencias en Ventas’ para empresas multinacionales, en proyectos estratégicos y de larga duración;

Facilitó workshops y realizó consultoría (en castellano e inglés) en 7 países de Sudamérica (Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, Argentina, Chile y Uruguay), tanto en áreas de ventas (venta consultiva y venta de soluciones) así como en áreas que contribuyen a potenciar los resultados y el compromiso individual (creación de experiencias de servicio al cliente, liderazgo resonante, negociación efectiva, equipos de alto desempeño, oratoria e intrapreneurship);

Como Consultor, Coach y Facilitador, ha diseñado programas para más de siete mil personas, en compañías como Nestlé Waters, Allianz, Chevron, Fresenius, Prudential, Infineum, Cargill, Unilever, Weatherford, Markem Imaje, Adecco, Philips, Glaxo SmithKline, Peugeot, Tenaris University y la Armada Naval de Colombia.

Ha brindado más de 10 conferencias en los últimos años, tanto en Argentina como en Bolivia, Costa Rica o Perú.

Ha escrito 8 ebooks a la fecha: “**Apuesta por Ti** (eje Liderazgo)”, “**4 Elementos Claves para liderar un Programa de Performance Management** (eje Gestión del Desempeño)”, “**La Motivación es (del) Personal**” (eje Engagement y Liderazgo), “**5 pasos para que HR incremente su influencia y venda con éxito su Propuesta de Valor**” (eje Recursos Humanos), “**8 Sugerencias que podrían cambiar la manera de encarar tu 2015**” (eje Motivación y Desarrollo Personal), “**CULTURA: 10 Passwords** que te garantizan el acceso a su transformación”, “**HRBP: de Socios a Aceleradores del Negocio: 6 Herramientas para utilizar YA**” y el último sobre “**Prospección en Ventas**”

Docente-instructor en el Diplomado en Dirección Comercial de la Universidad San Pablo T (Tucumán), módulos de “Prospección” y “Venta de Soluciones”

Es Profesor invitado en el Postgrado de Dirección Estratégica de Recursos Humanos | UCA

Ha sido certificado como expositor VISTAGE | Marzo 2016 a la fecha

Ha diseñado su propia plataforma de conocimiento: [MEMBRESIA | LIDERAZGO 2020](#) desde donde continúa apoyando a sus clientes.

Es Analista de Sistemas y Licenciado en Administración de Empresas, ambos títulos de la Universidad de Belgrano.



Un orgullo trabajar intensamente para impactar, positivamente, en los resultados de estas empresas:



| 4 PLATAFORMAS |



PIENSA.

[JUEGA CON TU INTELIGENCIA].



Emails:

thezensitivegroup@gmail.com
capacitación@aledelobelle.com



Wapp: 54911 5595 3121



Twitter: @aledelo



Site: www.aledelobelle.com



Linkedin

<https://www.linkedin.com/in/alejandrolobelle/>

Seguidores: 23,919

Artículos: 222

Espero tu mail.

MEMBRESÍA **NEO**

