

GESTIÓN

Gestión del talento en Minsur

Viernes, 15 de mayo de 2015



LIDERAZGO
TRANSVERSAL

UNA GESTIÓN DE TODOS

Nueve ejecutivos especialistas en la gestión de capital humano detallan cuáles son los desafíos para que el liderazgo y la gestión de personas fluyan a través de cada uno de los líderes de la empresa

RUNE ARAUCO
Gerente de RR.HH. de
Editorial Santillana

RICARDO ALANIA
Director académico de
factor humano de la
Escuela de Postgrado UPC

KARINA BRUCE
Vicepresidenta de RR.HH.
de BBVA Continental

BERNARDO SAMBRA
Gerente de división
gestión y desarrollo
humano del BCP



VUELTA 1

Todo jefe gestiona personas en una empresa. ¿Qué debemos hacer desde el área de gestión de personas para que lo hagan bien?

BERNARDO SAMBRA:

Los años anteriores, en las organizaciones, había un paradigma que debía cambiar: la idea de que los gerentes se ocupan de los negocios y recursos humanos se encarga de las personas. Con esa premisa, todos

los problemas de personas eran de nosotros. Lo que hicimos fue atacar ese paradigma por varios lados; primero, desde la cultura organizacional; segundo, desde el punto de vista de metas; y, tercero, desde la comprensión del gerente general de que ese paradigma no nos iba permitir evolucionar como organización. Todo el proceso ha demorado unos tres años, y ahora ya no hay duda de que ese paradigma ya no existe. Hoy, recursos humanos es un facilitador para todos

problemas de personas, pero cualquier tema que haya que solucionar es del gerente.

KARINA BRUCE:

Estoy de acuerdo con Bernardo en que la implicancia de la alta dirección y de las gerencias es importantísima. Ellos son los primeros que tienen que entender que gestionar personas es hacer negocios. Es sabido que las personas se van o se quedan por su jefe directo. Y el jefe directo no es necesariamente el CEO o el CFO: el jefe directo,

a veces, ni siquiera tiene el título jerárquico, sino que es la persona que está un poco más arriba o sabe un poco más. Creo que todos queremos equipos perfectos, yo quiero tener al gran negociador, el que se lleve bien con todo el mundo: en nuestros equipos, queremos gente completa. Y por eso cada jefe tiene que preocuparse por cerrar esas brechas.

PEDRO ARMIJO:

Las organizaciones modernas con invitación a nuevas inver-



“Uno va escalando en su empresa emulando a su jefe, pero como a tu jefe tampoco le enseñaron a gestionar personas, replicamos el modelo y se afirma la cultura”.

Álvaro Escalante

siones en el país han generado que el resto de empresas le den la real importancia a los recursos humanos, no como un área que paga planillas, sino bajo el enfoque de la gestión de personas. Las experiencias que yo tengo en organizaciones transnacionales como Gerdau es que el valor de la persona dentro de esta es mucho más alto que los temas de producción, en tanto si no se encontraban los medios de seguridad adecuados para las personas, podían rechazar una operación de US\$ 35 millones. En nuestra organización, hemos generado todo un modelo de gestión de personas haciendo mucho benchmark y asegurándonos que los líderes compren el paquete. Volviendo a Gerdau, una de las cosas que me funcionó en particular era que, dentro del plan de desarrollo de personas, se introdujo en los objetivos dos cosas: el desarrollo del equipo, con lo cual había un cumplimiento con la matriz de capacitación; y el cumplimiento del plan de sucesores. Con esto, queríamos que los jefes tuvieran equipos altamente desarrollados que repercutirán positivamente en los resultados de negocio, la parte económica para ellos.

RUNE ARAUCO:

Tengo una experiencia un poco distinta, porque Santillana dista mucho de lo que he visto en otras empresas. Una de las cosas que me causó una grata impresión era que los

trabajadores no consideraban que trabajaban en Santillana, sino con la familia Santillana. Yo lo he estudiado como fenómeno y entiendo que tiene que ver con que el sentimiento de hacer un libro es casi como tener un hijo; esto se fortalece cuando el core business tiene que ver con la educación. Aquí es importante resaltar que la milla extra de los trabajadores tiene que ver con la trascendencia de la educación. Por ese lado, nuestro trabajo ha sido fácil porque hemos podido encajar un esquema de liderazgo coherente. Ahora, nuestros retos tienen que ver con las nuevas generaciones, porque en una misma mesa tengo a gente con 25 años de experiencia y gente con 25 años de edad, y algunas cosas en complemento terminan siendo más que interesantes. Hace tiempo atrás, se buscaron personas de alto potencial en las universidades, gente de alta productividad literaria, y fueron convirtiéndose en mentores. Esas personas son las que nos están apoyando a generar el vínculo entre la nueva generación y la vieja guardia, en busca de llegar al nivel óptimo de compromiso. Mi temor en el corto plazo es la obsolescencia de la gente, no queremos perderlos del todo porque son parte de nuestra historia.

JUAN CARLOS CANO:

El gerente general tiene que comprarse el tema de la gestión

humana a través de los indicadores de recursos humanos que cada gerente tiene que gestionar. En mi experiencia, siempre me he comprado el verso de que esto es un tema de todos, pero cuando revisamos los objetivos de cada uno, pues el vendedor tiene que enfocarse en vender; el de finanzas, en el flujo de caja; y recursos humanos, en su rotación. La evolución fue la de los objetivos compartidos, donde cada uno tenía el clima y la rotación de su equipo. Este año vamos a ir un paso más adelante, pues en los objetivos estamos poniendo los talent upgrades, que trata de incorporar a personas clave en el equipo, desarrollar competencia trasversales en el equipo, cumplir mi rol de mentor con la gente que tengo asignada, asegurar el plan de sucesión, entre otros. Por lo menos, requeriremos de dos objetivos, independientemente de las ventas o el flujo de caja.

VUELTA 2

El ser humanos funciona por incentivos y eso ha estado ligado con las metas. Mis metas no tenían nada que ver con mi gestión de gente. ¿Cómo logro que mi gente esté enganchada?

CHRISTIAN NAVARRO:

Nosotros construimos carreteras, puertos, aeropuertos y estamos muy metidos en la mina. Tenemos regímenes de trabajo que no son los típicos. Nuestra

gente trabaja 21 días en obras, y no es que los otros 21 días descansa, sino que luego trabajan 10 horas diarias. Típicamente, el capataz siempre se lleva a su gente y mantienen un nivel de productividad: así se ha trabajado siempre en este sector. Ahora, pasar de un proyecto a otro no es fácil, porque cambias de cliente, cambias de estructura. Entonces, el tema es conocer el negocio. En el 2011, la construcción ocupaba el 15% del PBI. Entonces, faltaba gente, y para un cargo gerencial, pues se contrataba sencillamente al que sabía de construcción. No veíamos el bosque. Eso ha cambiado rotundamente. Ahora estamos buscando a los mejores, buscando eficiencia y ahí entran a jugar variables distintas para enganchar a la gente.

ALEJANDRA D'AGOSTINO:

Deloitte vende soluciones, por lo que es un negocio de horas-hombre dividido en cinco líneas totalmente distintas. Un auditor tiene características de control y eficiencia que alguien de consultoría no tiene. El de consultoría tiene que ser innovador, flexible, el out of the box. Para gestionar esos públicos, el desafío es totalmente diferente. Ahora, tenemos la problemática de los gerentes, porque la carrera de especialización no tiene que ver con la carrera de convertirse en gerente. La carrera de gerente tiene que ver con formar, motivar, con que la



gente tenga ese bichito de la curiosidad de innovar, de querer moverse, saber de distintas culturas, hablar distintos idiomas, todo es un reto en sí mismo. El segundo reto fue el tema de los objetivos y su medición. Lo que determinó Deloitte fueron tres dimensiones: clientes, firma, talento. Pero talento tiene el mismo peso que cliente y firma. Entonces, todos tenemos la obligación de formar personas y trabajar en equipo. Ahora, para lograrlo, recursos humanos tiene que estar al lado del negocio y tiene que entender el negocio, sino el área termina armando lo mismo tanto para auditoría como para consultoría, y ya sabemos que no es lo mismo.

VUELTA 3

¿Cómo se aplica la transversalidad de la gestión de personas en su sector?

PEDRO ARMIJO:

Para nosotros, el hecho de convencer a todos los gerentes de

la línea de negocio la importancia de la gestión de recursos humanos ha sido vital. Hemos juntado a todos los gerentes y a todos los jefes que seleccionan personas y los hemos entrenado en evaluación por competencias. Entonces, ahora no trasladan la responsabilidad de seleccionar o contratar a las personas a nuestra área. Otro caso importante en la toma de decisiones de contratar o desvincular a alguna persona es que el jefe es quien comunica y nosotros estamos ahí para apoyar en casos legales. Un tema importante es el de comunicación, porque hoy todo lo que se discute en el comité ejecutivo debe ser aterrizado por cada gerente a su equipo de trabajo.

JUAN CARLOS CANO:

Mi negocio es el contact center, por lo que su masividad obligó a cambiar muchos conceptos. Por ejemplo, en la parte de reclutamiento, antes era responsabilidad entera de recursos humanos, por lo que se contrataba gente sin compromiso,

con un perfil equivocado, porque los supervisores no participaban en el proceso. Lo que se ha logrado ahora es que un supervisor está presente en la evaluación de la gente que se reclutará. Ahora hay un protocolo de desvinculación en el que la decisión es del jefe, pero recursos humanos pregunta qué acciones tomó, si se le dio el feedback adecuado. Les estamos dando más herramientas y reformulando los procesos tradicionales de información para que entiendan cómo deben gestionar personas.

KARINA BRUCE:

A veces queremos hacer políticas y procesos desde un escritorio. Eso no ayuda a recursos humanos y menos al negocio. Para llegar a meternos en la vena de las palancas que puedan mover RR.HH. y toda la empresa, tenemos que evitar que nos vean como un área de staff, y tampoco como un área consultiva, sino como parte de las decisiones que pueda tomar el gerente financiero, por ejemplo; porque, desde el

punto de vista financiero, manejas el gasto fijo más grande de la empresa. Las decisiones que nosotros tomamos mueven la aguja. Los financieros tienen que ver al gerente de recursos humanos y a su equipo al mismo nivel de interlocución. Una vez que te ganas la transversalidad, esta fluye y eres una parte del negocio: ya no hay una separación.

BERNARDO SAMBRA:

Hay una antigua lectura llamada "Por qué odio a recursos humanos", y se centra en que, normalmente, el área desarrolla soluciones mirándose el ombligo. Se imaginan el nuevo modelo de gestión del desempeño, lo lanzan a toda la organización y marcan ocupado. Ahora, la palabra transversalidad la agarro con pinzas porque hay muchas cosas transversales. En el caso del BCP, somos un banco universal, estamos en todos los segmentos y en todos los negocios que puede ofrecer la banca, y las soluciones transversales son los grandes procesos, pero lo que

hemos aprendido es a desarrollar las soluciones individuales. Banca privada necesita algo muy diferente a lo que necesita banca pyme y bien diferente a lo que necesita el negocio hipotecario. Muchas veces, por tratar de ponernos transversales, porque quiero tener consistencia, estamos en nada porque incluso un sistema de reconocimiento tiene que ser individual. Mientras más individualizadas hagas las cosas en función de lo que necesita el negocio, en nuestra experiencia, es mucho mayor. Y las grandes cosas transversales son las políticas. Finalmente, hace algunos años encontramos una metodología llamada Modelo de mejora de desempeño, que lo que hace es especializar a las personas de recursos humanos en entender bajo un modelo la problemática que hay en una unidad.

ALEJANDRA D'AGOSTINO: En temas de transversalidad, nosotros estamos abordando la cultura, porque estamos traba-

jando en conjunto desde varios países. Cultura es cómo hacemos las cosas del día a día y cómo esas cosas marcan la diferencia para ganar o no un cliente, para cometer o no un error en una auditoría: en general, la forma en que trabajamos cada tema. Lo que hicimos fue medir indicadores, hicimos cortes y segmentamos para estudiar los grupos de interés que queremos que jalen el cambio hacia lo que nosotros queremos. Esos cortes pueden ser generación, provincia capital, país, cargo, unidad de negocio. Ahí se tocan los temas de cultura de manera transversal. Es un proyecto grande que estamos trabajando porque encontramos que los problemas no se repiten. Lo interesante es que no lo estamos haciendo general sino que lo estamos aplicando como nuevo, lo llamamos "cultura aplicado al momento".

ÁLVARO ESCALANTE: Toda la gente que está en la minería tiene un foco muy

grande en la producción. Es un negocio que produce al menor costo posible. Nunca había visto un área comercial dentro del área de finanzas. La gestión de personas en minería no se ha desarrollado porque los problemas se han solucionado con plata. Entonces, un desafío es sensibilizar a esos líderes que tienen años en la mina. Lo único que ha entrado con fuerza es la seguridad y hemos llevado a Minsur a ser una minera de clase mundial en estándares de seguridad. Es la prueba palpable de que cuando queremos meter un valor organizacional, si tienes el presupuesto e inviertes tiempo, lo logras. Ahora ya no estamos midiendo accidentes, sino los eventos que tienen alto potencial de generar un accidente. Por otro lado, toda la estrategia de talento y compensaciones la he corporativizado. Ahora la filosofía de meritocracia es corporativa. Eso es lo único que estoy unificando, lo demás es diferente para cada operación.

VUELTA 4

¿Realmente las personas que están en todas las áreas están capacitadas para gestionar personas?

ALEJANDRA D'AGOSTINO:

La pregunta va muy en línea con lo que decía al inicio, sobre la necesidad de la doble carrera: porque el ejecutivo que hace bien un trabajo no necesariamente dirige bien el capital humano y viceversa. Son habilidades que debemos estar monitoreando para promover a alguien porque puedes matar una pirámide entera, una unidad.

KARINA BRUCE:

Toda empresa ha fallado en algún momento y ha tendido que promover a gente que no maneja equipos y se ha estrellado debido a la rotación que provocó. Las empresas pueden formar liderazgo con capacitación o cursos, pero al final es algo que se lleva dentro como persona. Y eso es algo que tienes que oler. Si hoy no puedes promover a alguien





“Muchas veces, por buscar consistencia, nos ponemos transversales sin notar que estamos en nada. Porque incluso un sistema de reconocimiento tiene que ser individual”.

Bernardo Sombra

por eso, se lo tienes que decir. Es muy común tener gente muy buena como profesionales, pero que no sabe liderar.

RUNE ARAUCO:

En Santillana, tenemos una cultura que nos orienta a seleccionar jefes de nuestros propios equipos: el 85% de ellos vienen de la línea. Sin embargo, por un tema cultura, tenemos una cantidad impresionantes comités en el que participamos diversas áreas y esos espacios nos permiten ir monitoreando la calidad de las intervenciones de la gente y el compromiso que tienen sobre temas distintos de los que se ven en el trabajo cotidiano. Algún tiempo atrás, recuerdo que les preguntábamos a los jefes qué persona tenía potencial.

Con el tiempo, hemos cambiado la pregunta a ¿potencial para qué le ves a estas personas? Sobre eso hemos avanzado, tenemos identificadas a las personas que le va a dar continuidad al negocio.

CHRISTIAN NAVARRO:

Sobre el rol de los líderes, no hay receta, pero siempre se debe buscar que la persona tenga criterio, para saber cuándo una norma debe aplicarse a rajatabla y cuándo debe entenderla teniendo en cuenta el impacto, las repercusiones, las personas, no solo el negocio.

JUAN CARLOS CANO:

Un líder nace o se hace. Yo creo en el “Y”, que dice que llegamos a un punto básico donde evaluamos a las personas y podemos

determinar si va a ser un buen líder o un buen técnico. Un buen técnico va hacia la izquierda como un buen asesor o un consultor. La parte de la derecha es la del líder, que tiene muy hondo el tema de liderazgo. La intervención de recursos humanos en ellos es identificarlos bien para saber cómo guiarlos. La posición general o ejecutiva dentro de la empresa debe exigir que venga con los conocimientos pero también las competencias necesarias.

ALEJANDRA D’AGOSTINO:

A veces, somos contradictorios con la meta de negocio versus la meta de talento. Le pones a una persona espectacular una meta muy fuerte y lo hace más rápido que los tres que tiene abajo. Pero el tema de liderar,

de formar equipos, es gastar el doble de tiempo porque tienes que enseñarle a la gente cómo alcanzar esa meta.

ÁLVARO ESCALANTE:

Nadie te enseña en la empresa a gestionar personas, ni en la universidad. Uno va escalando en su empresa emulando a su jefe, y como a tu jefe tampoco le enseñaron a gestionar personas, replicas el modelo y se afirma la cultura. Es bien curioso que te den capacitaciones de varias cosas, pero nadie te enseñe cómo gestionar personas más allá del feedback. Ellos también deberían saber cómo desvincular a alguien, cómo gestionar la parte salarial, por qué no te voy a dar un aumento, por qué te he promovido, entre otros. ■