

#### Strategic Management

Alineación Estratégica  
Misión, Visión & Valores  
Procesos de Cambio  
Desarrollo Organizacional

#### Talent Management

Management Audit  
Jóvenes Profesionales  
Competencias  
Potencial  
Performance & Desempeño  
Clima & Cultura  
Reemplazos & Sucesiones  
Planes de Carrera

#### Talent Development

Liderazgo  
Educación Corporativa  
Desarrollo de Equipos  
Empresas Familiares  
RH para PyMEs  
Coaching

#### Tecnología

Lead 360 ©  
HR-Track©  
HR Technologies

#### Reputación Corporativa

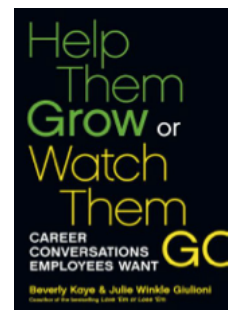
Posicionamiento Reputacional  
Riesgo Reputacional  
Stakeholders Management  
Comunicación Corporativa  
Manejo de Crisis  
Responsabilidad Social  
Gestión Sustentable  
Informe de Sustentabilidad



Arroyo 880  
Piso 1, Oficina 2  
Buenos Aires  
Argentina

(+5411) 4328-1565

[www.delta-smc.com](http://www.delta-smc.com)



**“Help Them Grow or Watch Them Go”**  
**Beverly Kaye & Julie Winkle Giulioni**  
**Berret - Koehler © 2013**  
**126 páginas.**

Publicaciones:

- Impreso ✓
- EBook ✓
- Audiolibro (inglés) ✓
- CD (inglés) ✓

#### Strategic Management

Alineación Estratégica  
Misión, Visión & Valores  
Procesos de Cambio  
Desarrollo Organizacional

#### Talent Management

Management Audit  
Jóvenes Profesionales  
Competencias  
Potencial  
Performance & Desempeño  
Clima & Cultura  
Reemplazos & Sucesiones  
Planes de Carrera

#### Talent Development

Liderazgo  
Educación Corporativa  
Desarrollo de Equipos  
Empresas Familiares  
RH para PyMEs  
Coaching

#### Tecnología

Lead 360 ©  
HR-Track©  
HR Technologies

#### Reputación Corporativa

Posicionamiento Reputacional  
Riesgo Reputacional  
Stakeholders Management  
Comunicación Corporativa  
Manejo de Crisis  
Responsabilidad Social  
Gestión Sustentable  
Informe de Sustentabilidad



Arroyo 880  
Piso 1, Oficina 2  
Buenos Aires  
Argentina

(+5411) 4328-1565

[www.delta-smc.com](http://www.delta-smc.com)

## Contexto.

Frente a la incertidumbre que generalmente gobierna el contexto de negocios en Latinoamérica, una cosa sí es segura: los empleados que no puedan desarrollarse en su compañía, lo harán en otro lado, y posiblemente en lo de su competidor.

Por ello, las empresas más desarrolladas en estrategias de recursos humanos han incorporado las *conversaciones de desarrollo* dentro de su paquete de herramientas para retener aquéllos considerados como talento.

En este libro, las autoras muestran de qué forma priorizar el desarrollo de carrera de la gente, ofreciendo una metodología basada en preguntas simples y poderosas, como: 'cuáles son tus metas de carrera?'

"Todos los días, los empleados que creen que no se presta a su carrera la atención que se merecen toman la decisión de marcharse", dado que "las personas buenas se marchan –psicológica o físicamente– cuando su necesidad de retroalimentación no se satisface".

## Invertir tiempo y saber escuchar, la clave de la metodología.

Cuánto le importa su gente? Exprese la respuesta en *minutos anuales de conversaciones de carrera*, un indicador que implica el grado real que usted le dedicó a su gente hablando de las cosas que más le importan a ellos: sus posibilidades de desarrollo.

Añada ahora la *dirección de esa conversación*; gran parte de la charla usted está escuchando o hablando? Lo mejor es escuchar un 90% y hablar un 10%. Así como los grandes vendedores no son quienes más hablan sino quienes mejor escuchan; con los buenos líderes pasa lo mismo.

Una tercera variable, es la *frecuencia de conversaciones*: cuanto más cortas y frecuentes, mejor. El diálogo recurrente muestra su compromiso con el desarrollo de su gente. Y además, es percibido como algo genuino y no como algo impostado, surgido de un curso de capacitación o de haber leído un libro (incluido éste!).

Si lo expresáramos matemáticamente, la fórmula sería:

**Minutos anuales de conversación** + **Dirección de la conversación** + **Frecuencia de las conversaciones** = **Excelencia en Diálogos de Carrera**

Existen 3 tipos de conversaciones: las de retrospectiva, las de previsión, y las de perspicacia.

## Conversaciones de Retrospectiva.

Son aquéllas en las cuales uno anima al colaborador a mirar su pasado y su interior:

- Tipo de trabajo preferido
- Qué fortalezas tiene?
- Qué le gusta hacer?
- Qué es lo que más le gustó hacer trabajando?
- Qué cosas me han dado energía y sentido?
- Qué tareas debo evitar?

#### Strategic Management

Alineación Estratégica  
Misión, Visión & Valores  
Procesos de Cambio  
Desarrollo Organizacional

#### Talent Management

Management Audit  
Jóvenes Profesionales  
Competencias  
Potencial  
Performance & Desempeño  
Clima & Cultura  
Reemplazos & Sucesiones  
Planes de Carrera

#### Talent Development

Liderazgo  
Educación Corporativa  
Desarrollo de Equipos  
Empresas Familiares  
RH para PyMEs  
Coaching

#### Tecnología

Lead 360 ©  
HR-Track©  
HR Technologies

#### Reputación Corporativa

Posicionamiento Reputacional  
Riesgo Reputacional  
Stakeholders Management  
Comunicación Corporativa  
Manejo de Crisis  
Responsabilidad Social  
Gestión Sustentable  
Informe de Sustentabilidad



Arroyo 880  
Piso 1, Oficina 2  
Buenos Aires  
Argentina

(+5411) 4328-1565

[www.delta-smc.com](http://www.delta-smc.com)

Esto le permitirá tener el campo allanado en materia de *conocer motivacionalmente* a su colaborador, lo que redundará en mejorar la asignación de tareas, trabajar sobre sus fortalezas en lugar de hacerlo sobre sus debilidades, y sobre todo analizar si algunas de sus fortalezas pueden convertirse en *descarriladores* (por ejemplo, una excesiva autoconfianza se puede transformar en soberbia o arrogancia).

### Conversaciones de Previsión.

Es la contrapartida de la conversación anterior. En ésta se le invita al colaborador a mirar hacia delante:

- Cómo te ves de aquí a 5 o 10 años?
- Cual crees que tiene que ser tu próximo paso de carrera y por qué?
- Qué tipos de trabajos son los que más te interesarían?

El objetivo es ayudarles a definir sus metas, y en pensar cómo alcanzarlas. Muchos gerentes piensan que este tipo de conversación es peligrosa porque quizás como gerente no pueda cumplir con la expectativa del colaborador. Pero lo que es realmente peligroso es no saber la expectativa. Nadie puede garantizar el futuro, pero tampoco hay que negar las señales que los colaboradores nos dan.

### Conversaciones de Perspicacia.

La mezcla de ambas conversaciones anteriores, le permite ingresar al ámbito de las conversaciones de perspicacia: *'qué pasa si...'*.

Estas conversaciones son las que permiten encarar nuevos proyectos, alejar potenciales miedos a encarar un proyecto nuevo, un puesto diferente, un desafío importante.

### Sintetizando.

El actual desarrollo de carrera en las empresas ha dejado de ser la *ladera de montaña* que uno debe ascender, y se parece más a un *muro de escalada o palestra*, donde para seguir ascendiendo, a veces se debe ir hacia un lado, hacia abajo o literalmente quedarse quieto durante un tiempo para aprovechar otras condiciones mejores para ascender.

Los movimientos laterales son cada vez más comunes en las empresas, y permiten además adquirir mayores conocimientos, habilidades y pueden brindar experiencias que permitan cambiar la mentalidad.

La regla del 70-20-10 (porcentajes de on-the-job training, coaching del jefe y entrenamiento formal) también es cada vez más frecuente en las organizaciones.

Obviamente, la necesidad de *inmediatez* de los 'millennials', o el encuentro de diferentes generaciones laborales dentro de un equipo agrega un desafío adicional para que un gerente mantenga la motivación de toda su gente.

Pero aún con esa dificultad, las conversaciones de desarrollo son la mejor herramienta para hacer frente al desafío de "ayudarlos a crecer, o verlos partir".