



¿Cuántas veces el plan de desarrollo individual acumula polvo durante meses, hasta que llega la siguiente evaluación del desempeño? Sin embargo, puede ser una gran palanca para que el talento en la organización se dispare.

Muchas cosas han cambiado muy rápidamente en poco tiempo. El plan de desarrollo individual (PDI) no lo ha hecho. En esta era de reinicios, es hora de darle nueva vida.

El PDI surgió en la década de 1950 y se convirtió en un elemento básico de recursos humanos. A menudo colocado justo después de la evaluación del desempeño, el PDI generalmente venía con un conjunto de instrucciones sobre el alcance del plan y las habilidades en las que el empleado debería trabajar el próximo año. Se completaban formularios. Se revisaban las casillas. Todo estaba hecho hasta el próximo año.

Desde entonces ha habido algunos cambios. Algunos separaron la evaluación del desempeño y la entrevista de desarrollo, dejando pasar tiempo entre las dos reuniones con la esperanza de que una no disminuya el valor de la otra.

En general, las dos piezas del proceso y sus reuniones asociadas marcharon juntas. El PDI se mantuvo (in)cómodamente a la sombra del proceso de evaluación del desempeño durante varias décadas. El PDI se mantuvo en silencio, prometiendo promover el crecimiento y fomentar entrevistas centradas en el desarrollo.

No tienes tiempo y muchas otras prioridades

¿Por qué dedicar horas preciosas a sacar a la luz el PDI? Hay dos razones relacionadas y muy importantes: el talento que atraes y mantienes, y la competencia por tus clientes.

Sabemos que los empleados quieren aprender, crecer y tener éxito. La investigación ha demostrado durante mucho tiempo que las personas que ven un futuro dentro de la organización son más productivas y están más comprometidas con su trabajo y sus equipos. Eso no es nuevo.

Sin embargo, lo que es nuevo es que más organizaciones están trabajando para crear experiencias para los empleados que cumplan la promesa de desarrollo y crecimiento. El talento que necesitas para alcanzar tus objetivos podría simplemente imaginar su futuro con un competidor si no lo ayudas a verlo contigo.

Un nuevo significado del PDI

¿Qué pasaría si PDI en tu organización significara “potenciar el desarrollo interno”?

Te presento algunas sugerencias. Piensa en el proceso actual y cómo cada una de ellas podría posicionar a el PDI para promover el crecimiento, iniciar conversaciones centradas en el desarrollo y preparar a las personas para el futuro.

Elige una. Elige varias. Aplica todas ellas. Es tu elección en función de lo que necesite el PDI en tu organización.

Venderlo internamente

No hay tiempo para largas comunicaciones sobre nada, incluido el PDI, así que simplifiquemos el mensaje. Conceptos básicos y buen plan de comunicación.

- **¿Qué es el IDP aquí?** Aclarar o reforzar el punto de vista de la organización sobre el desarrollo. Mensajes cortos y claros, utilizando recursos gráficos como infografías, videos, gif, etc.
- **¿Para qué sirve?** Indique cómo se usará, quién lo verá, qué se compartirá y con quién, y cómo el contenido se incorporará a otros procesos. Cuando los empleados conocen el alcance del PDI, están más dispuestos a invertir tiempo y crear planes más significativos.
- **¿Quién me informa?** Un teléfono o un correo electrónico pueden eliminar la necesidad de largas preguntas frecuentes, documentos o sitios web prolijos.

Preparar los recursos

¿Quién debería participar en el proceso de PDI? Claro, el empleado y su superior están involucrados, pero ¿cuándo? Retrocedamos un poco. Retrocedamos hasta antes de la redacción del plan. Volvamos a la fase de diseño.

Todos quieren que el PDI sea flexible, simple, representativo de sus necesidades y, lo que es más importante, utilizado. Así es como lo haríamos:

- **Primero, escuchemos** a unos y a otros, qué necesitan y quieren del PDI. Sus respuestas serán diferentes. Sentirse partícipes mejorará el resultado y su experiencia como usuarios.
- **Segundo, hay que hacerlo simple.** No debería incluir más que unas pocas preguntas para responder, porque nadie tiene tiempo para largas instrucciones y narrativas. Dejemos que identifiquen qué áreas de desarrollo son más significativas para ellos y para la organización.
- **Por último, hazlo funcional.** Un plan sin acción es una pérdida de tiempo. Unos pocos pasos de acción simples pero enfocados con fechas de finalización ayudarán. Pero llevar esos pasos un poco más lejos puede dar vida al plan. Incluye un compromiso de acción para compartir con otros (un mentor, entrenador, gerente o grupo de pares) para aumentar la “adherencia” del plan y tener apoyo en el esfuerzo. Facilita algunos recursos prácticos: infografías, *job-aids*, pistas sobre el uso de recursos 70:20.

Sugerencias de mejora

La mayoría de los PDI se centran en las oportunidades de desarrollo en el puesto actual o en el siguiente paso inmediato. Pero la gente quiere saber acerca de las oportunidades más allá de eso. Los empleados saben que las cosas están cambiando y nosotros sabemos que ellos lo saben. Entonces, hagamos que el PDI sea lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios a medida que ocurren.

- **Personalizar el modelo para ofrecer más posibilidades.** Si el IDP permite identificar diferentes pasos a seguir en función de sus necesidades, estás personalizando el proceso y aumentando la gama de opciones. Un PDI, según indica su nombre, pretende ser personal. Que lo sientan como propio depende de qué tan bien satisfaga las necesidades de cada empleado.
- **Pedir experiencias, no roles, en un lugar de trabajo que cambia rápidamente.** Las experiencias sobrevivirán a los títulos de trabajo. Los mercados cambiantes y las modificaciones de la base de clientes hacen que los puestos de trabajo e incluso los roles específicos sean inciertos. Los PDIs amplían el horizonte de opciones cuando no alientan a los empleados a identificar los tipos de experiencias que desean en comparación con un rol o título.
- **Aceptar “No sé” como respuesta.** Una de las peores preguntas posibles para muchos

empleados es: “¿Dónde te ves en el futuro?” Y, sin embargo, lo hacemos todo el tiempo en muchos PDI. La respuesta suele ser lo que el empleado cree que es la respuesta adecuada y esperada, pero lo más probable es que la respuesta honesta sea “No sé”. Aceptar esa respuesta y señalar a los empleados los recursos que pueden ayudarlos a explorar posibilidades demuestra apoyo y fomenta la franqueza.

- **Dejar de escribir y empieza a hablar.** Fomentar las conversaciones sobre desarrollo puede aumentar la conciencia de cuán importante es realmente el desarrollo para el individuo y la organización. Las conversaciones no tienen que ser largas. “¿Qué aprendiste esta semana?” puede reforzar un plan y reenfocar la energía. Los líderes que buscan intercambios breves a lo largo de la semana, el mes y el año para generar diálogo y mantienen el desarrollo en marcha.

Cosechar las recompensas

Cuando un proceso de PDI está vivo, bien y funcionando, las tres partes interesadas ganan a lo grande.

Empleados: cada estudio de compromiso y entrevista de salida nos dice que las personas se unen a las organizaciones en busca de oportunidades para crecer y se van si no creen que el crecimiento sea posible. También queda claro a partir de las encuestas de los empleados que las conversaciones de desarrollo no ocurren con la frecuencia que los empleados quieren. E incluso cuando lo hacen, a menudo decepcionan.

Las entrevistas de desarrollo exitosas hacen más por los empleados que identificar los planes de acción del próximo paso y los recursos necesarios para llegar allí. Los PDI aumentan la autoconciencia de un empleado, que es una competencia crucial para el éxito; fortalecen la conexión empleado-gerente; y refuerzan el mensaje de que el empleado es valorado. Cuando los empleados acaban una entrevista de desarrollo sabiendo cómo crecer en sus roles actuales, están más alertas a las oportunidades y listos para experimentar el futuro dentro de la organización.

Gerentes: El PDI es el incentivo y el catalizador para el cambio, el desarrollo y el crecimiento, y las conversaciones frecuentes mantienen viva esa mentalidad.

Además de fortalecer la relación gerente-empleado, las conversaciones centradas en el desarrollo también revelan información sobre qué tipo de experiencias quieren los empleados, lo que puede ser increíblemente útil para los muchos proyectos que se encuentran en la mesa de un gerente.

Organizaciones: cuando la información del PDI se comparte con líderes, y responsables internos de desarrollo, el talento se puede aplicar de manera más efectiva. Los estudios han demostrado que la promoción interna (en lugar de la contratación externa) a menudo conduce a un mayor éxito, gracias a las conexiones internas de los empleados y la comprensión de la cultura. El proceso de PDI puede hacer surgir candidatos fuertes que, de otro modo, podrían pasarse por alto.

Cada vez más, la fuerza diferenciadora de las organizaciones es el talento que atrae, desarrolla y fideliza. La mejora del compromiso y la reducción de la rotación no deseada son indicadores buscados en las organizaciones saludables y en crecimiento.

Los empleados que se saben valorados y sienten que tienen posibilidades de crecimiento están comprometidos y dispuestos a hacer lo necesario para cumplir los objetivos.

La fórmula del éxito en las organizaciones es:

Empleados que imaginan un futuro dentro de la organización + Gerentes que se toman en serio el desarrollo del talento.

Desde **Human Performance** podemos ampliarte esta información y, si lo consideras oportuno, compartir contigo ideas y experiencias sobre este tema. [Ponte en contacto con nosotros](#) y nuestro equipo profesional te atenderá encantado.

Si te ha gustado esta entrada, y deseas recibir todos nuestros artículos cómodamente en tu email, te invitamos a [suscribirte a nuestro blog](#)



[Àngels Mora](#)

Socia y Directora de Consultoría de RR. HH. en Human Performance.

Te invito a visitar mi [perfil completo](#).