

HR como stakeholder de valor del negocio

Más que cumplir: Cerrar el año con criterio



Belén Maté y Diego Lionel González

Webinar GPTW | 29/10/2026

Quiénes somos

Belén Maté



Diego L. González



Reise



1 · Mapear

2 · Elegir con criterio

3 · Retroplanning

4 · Contar el valor

Me(me) representa cuando tomo consciencia de que quedan 9 semanas hasta fin de año



1 · Mapear

2 · Elegir con criterio

3 · Retroplanning

4 · Contar el valor

Qué vamos a hacer hoy

01

Mapear

02

Elegir con
criterio

03

Retroplanning

04

Contar el valor

Se llevan un **canvas de una hoja**. Los ejercicios los explicamos con ejemplos para que los puedan hacer en sus casas, a su ritmo.

Quedan **9 semanas**



No llegamos a todo. La pregunta es **qué queda afuera, quién lo decide y qué impacto tiene esa decisión.**

1 • Mapear

2 • Elegir con criterio

3 • Retroplanning

4 • Contar el valor



“Muchos pedidos no se eligen.”

El margen de HR está en **ordenar, negociar y mostrar qué cuesta cada pedido.**



MAPA DE LA DEMANDA

Bloque 1

1 · Mapear

2 · Elegir con criterio

3 · Retroplanning

4 · Contar el valor

Mapa de la demanda: **de dónde llega**



1 • Mapear

2 • Elegir con criterio

3 • Retroplanning

4 • Contar el valor

Pedido vs necesidad

Pedido

Lo que te piden.

“Hagamos un evento de fin de año.”



Necesidad

El problema del negocio que hay detrás del pedido.

[Problema del negocio que hay detrás]

Encuesta: ¿cuánto de tu agenda de fin de año la decidiste vos?

A Casi nada

B Menos de la mitad

C Más de la mitad

D Casi todo



[Link de Mentimeter]

Ejercicio 1 Mapeo

Anoten sus pedidos actuales. Marquen de dónde viene cada uno y qué problema del negocio resuelve.

- Capacitaciones de cierre de año
- Evento de fin de año
- Encuesta de clima o compromiso
- Evaluación de desempeño y calibraciones
- Presupuesto y plan de HR del año próximo
- Reportes de dotación para la dirección

1 • Mapear

Anoten sus pedidos actuales. Marquen de dónde viene cada uno y qué problema del negocio resuelve.

	Pedido	De dónde viene	Qué problema del negocio resuelve
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Ya tienen la lista. Ahora, sigamos con el criterio para ordenarla.



ELEGIR CON CRITERIO

Bloque 2

1 · Mapear

2 · Elegir con criterio

3 · Retroplanning

4 · Contar el valor

Foco en generar valor



Un partner no solo atiende el pedido.
Lo **conecta con la estrategia** (de personas).

Trampa 1: **confundir actividad con resultado**



“Hagamos un evento” es una actividad.

El negocio necesita lo que el evento tendría que lograr.

LA PREGUNTA QUE LO DESARMA

¿Qué está en juego si lo hacemos o no lo hacemos?

¿Por qué ahora?

Trampa 2: **decidir por quién lo pide o cuánto insiste**



Y no por el valor que genera.

LA PREGUNTA QUE LO DESARMA

¿Qué resultado de negocio se pone en juego?

Trampa 3: **hacerlo porque siempre se hizo así**



“El año pasado lo hicimos.”

Eso es costumbre.

LA PREGUNTA QUE LO DESARMA

¿Qué evidencia tengo de que esta acción es la mejor respuesta a la necesidad?

Las cuatro preguntas para cada pedido

1 ¿Qué está en juego si lo hacemos o no lo hacemos?

2 ¿Qué resultado de negocio se pone en juego?

3 ¿Por qué ahora?

4 ¿Qué evidencia tengo de que esta acción es la mejor respuesta a la necesidad?

Las cuatro salidas

1

**Lo atiendo
como está**

1 · Mapear

2

**Renegocio la
fecha**

2 · Elegir con criterio

3

**Renegocio el
alcance**

3 · Retroplanning

4

**Lo llevo a la
dirección como
decisión de
prioridades**

4 · Contar el valor

Ejercicio 2 Aplicar el criterio

Pasen cada pedido por las cuatro preguntas y asígnenle una salida.

EJEMPLO

Evento de fin de año

Cierre de evaluaciones

Definición de cuadros de reemplazo

Budget 2027

2 • Elegir con criterio

Pasen cada pedido por las cuatro preguntas y asígnenle una salida.

¿Es un resultado o una actividad?	¿Por qué ahora?	¿Qué resultado de negocio se pone en juego?	¿Qué evidencia tengo de que esta acción es la mejor respuesta a la necesidad?	Salida (encierren una)
☐ Resultado ☐ Actividad				1 2 3 4
☐ Resultado ☐ Actividad				1 2 3 4
☐ Resultado ☐ Actividad				1 2 3 4
☐ Resultado ☐ Actividad				1 2 3 4
☐ Resultado ☐ Actividad				1 2 3 4
☐ Resultado ☐ Actividad				1 2 3 4



RETROPLANNING

Bloque 3

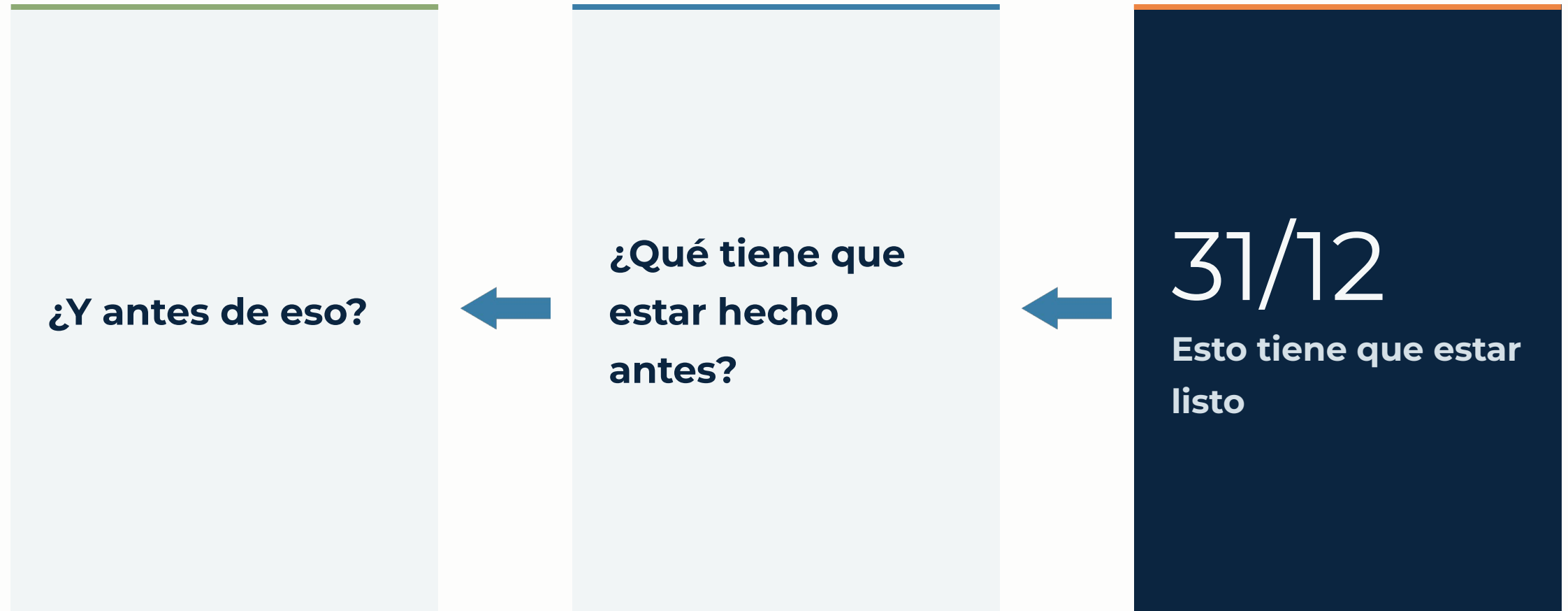
1 · Mapear

2 · Elegir con criterio

3 · Retroplanning

4 · Contar el valor

Retroplanning: **partir del cierre y trabajar hacia atrás**



1 · Mapear

2 · Elegir con criterio

3 · Retroplanning

4 · Contar el valor

Por qué hacia atrás y qué es un hito

Hacia adelante

Todo parece que cabe.

Hacia atrás

Aparece el tiempo real, con las dependencias y las fechas que no controlamos.

Hito: punto de control con fecha

“Presupuesto aprobado el [fecha]”

Es un hito

“Avanzar con el presupuesto”

No es un hito

Ejercicio 3 Retroplanning

Ubiquen los hitos desde el 31/12 hacia atrás y marquen las fechas que dependen de otros.

Lo que no entra va a la zona “qué negocio, pospongo o pido que se decida”.

3 • Retroplanning

Ubiquen los hitos desde el 31/12 hacia atrás. ¿Qué tiene que estar hecho antes? ¿Y antes de eso? Marquen con * las fechas que dependen de otros.

Semana de	29/10	5/11	12/11	19/11	26/11	3/12	10/12	17/12	24/12	31/12	
Pedido 1											
Pedido 2											
Pedido 3											
Pedido 4											
Pedido 5											

Lo que no entra es lo que hay que llevar a la dirección. Para eso hay que saber contarlos.



CONTAR EL VALOR

Bloque 4

1 • Mapear

2 • Elegir con criterio

3 • Retroplanning

4 • Contar el valor

La **emoción** es el
pegamento de la
memoria

Compartir el valor es **contar cómo eso le sirve a quien lo escucha**

SI LA FRASE EMPIEZA CON

“Hicimos” o “necesito”

Habla de **HR**

SI LA FRASE EMPIEZA CON

Lo que cambia o cuesta para el negocio. Impacto

Habla del **negocio**

Una frase, **cuatro movimientos**

“Tengo muchos pedidos de fin de año y no llego a todo.”

1

**Empezar por la
decisión, no por el
contexto**

Priming

1 · Mapear

2

**Hablar en el idioma
del negocio**

**Familiaridad
Pertenencia
Empatía**

2 · Elegir con criterio

3

**Un solo dato, el más
fuerte**

Anclaje

3 · Retroplanning

4

**Dos escenarios, no
más**

**Paradoja de la
elección**

4 · Contar el valor

La frase armada: **antes y después**

ANTES

“Tengo muchos pedidos de fin de año y no llego a todo.”

DESPUÉS

“**Necesito que acordemos antes del [fecha]** si el procesamiento de las respuestas de la encuesta de clima o las calibraciones pasan a enero. El presupuesto del año próximo se aprueba el [fecha]. Si priorizamos el procesamiento, las calibraciones se corren a enero y [efecto]. Si priorizamos las calibraciones, el procesamiento se decide sin datos actualizados de dotación.”

Ejercicio 4 Storytelling

Escriban su frase para la dirección con esta estructura:

Necesito que acordemos [qué] antes del [fecha].

[Un dato o hito].

Si [opción 1], [efecto].

Si [opción 2], [efecto].

4 • Contar el valor

Escriban su frase para el negocio con esta estructura propuesta.

Necesito que acordemos _____ antes del _____

Un dato o hito: _____

Si opción 1 _____ , efecto _____

Si opción 2 _____ , efecto _____



Miramos la demanda, la ordenamos con criterio y sin trampas, ubicamos los hitos hacia atrás desde el 31/12 y lo convertimos en una narrativa clara y de impacto para la dirección.

Dos líneas en el chat

1

Un primer paso para esta semana, con fecha.

2

Un pedido que van a negociar o llevar a la dirección.

Preguntas?



1 · Mapear

2 · Elegir con criterio

3 · Retroplanning

4 · Contar el valor



MUCHAS GRACIAS!

1 · Mapear

2 · Elegir con criterio

3 · Retroplanning

4 · Contar el valor