



# Wikilibro Recursos humanos

**Javier Molina**

Enero 2012



Este documento es una compilación del [Wikilibro de Recursos humanos](#) (versión de Enero 2012). Para una mayor actualización, se recomienda consultar el wiki de EOI en <http://www.eoi.es/wiki>.



**Reconocimiento** – Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra). **Compartir bajo la misma licencia** – Si altera o transforma esta obra, o genera una obra derivada, sólo puede distribuir la obra generada bajo una licencia idéntica a ésta. <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/es/>

# Índice

Capítulo 1. Los Modelos de Gestión Integral de Personas .....	3
Sección 1. Introducción.....	3
Sección 2. Conceptos, principios y objetivos de un Modelo de Gestión por Competencias.....	5
Sección 3. Desarrollo e implantación de un Modelo de Gestión por Competencias .....	10
Sección 4. La implantación micro de un modelo de gestión por competencias.....	19
Sección 5. Factores críticos en la implantación del modelo.....	21
Capítulo 2. Selección.....	22
Sección 1. Introducción a la selección .....	22
Sección 2. El proceso de selección .....	23
Sección 3. Factores críticos de éxito.....	34
Capítulo 3. Formación .....	35
Sección 1. Introducción a la formación.....	35
Sección 2. El proceso de formación.....	36
Sección 3. Factores críticos de éxito de la formación .....	41
Capítulo 4. Desarrollo y Gestión del Talento.....	42
Sección 1. Introducción.....	42
Sección 2. Visión conceptual.....	43
Sección 3. Diseño e implantación de un plan de desarrollo profesional.....	45
Capítulo 5. Gestión del Desempeño.....	62
Sección 1. Introducción.....	62
Sección 2. El ciclo de la gestión del desempeño.....	63
Sección 3. Sesgos o distorsiones en la evaluación .....	80
Sección 4. Principales resistencias y oportunidades según colectivos.....	82
Capítulo 6. Los Sistemas de Compensación en Recursos humanos .....	84
Sección 1. Introducción.....	84
Sección 2. Características principales de los modelos retributivos.....	86
Sección 3. Tendencias en compensación .....	96
Bibliografía en Recursos humanos.....	100

## Capítulo 1. Los Modelos de Gestión Integral de Personas

### Resumen

En el presente capítulo se ofrece una visión global de los modelos de gestión de personas haciendo especial hincapié en la gestión por competencias y su impacto en las distintas funciones de RRHH: selección, formación, desarrollo, evaluación y compensación

### Sección 1. Introducción

La actual situación económica y empresarial se presenta dentro de un entorno de cambios continuos, con una competencia muy agresiva y con unos clientes que reclaman unos niveles de servicio cada vez exigentes.

Ante este reto, las organizaciones tendrán que actualizar su estrategia empresarial con objeto de adaptarse y dar respuesta a este entorno difícil y competitivo. Pero si queremos que la estrategia marque el rumbo de la organización esta tendrá que llegar de forma clara y concisa a todas las personas que la componen. Sólo aquellas empresas que posean una gestión integrada de sus empleados podrán competir en este escenario y su éxito dependerá de su capacidad para identificar y dirigir el potencial de las personas hacia el logro de los objetivos empresariales.

Las Organizaciones del futuro deberán generar un ambiente propicio para que su gente sea capaz de entender sus objetivos y que se sientan motivados hacia logros cada vez mayores. Las personas son y serán, en definitiva, los auténticos depositarios de los conocimientos, habilidades y actitudes que posibilitan la mejora continua de la competitividad empresarial.

Con el objeto de desarrollar un Modelo de Gestión Integral de RR.HH. las Organizaciones deberían plantarse estas tres preguntas clave:

¿Qué desempeño es el esperado para cada uno de los puestos de la Organización?

¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que poseen las personas de la empresa?

¿Cómo puedo gestionar eficazmente toda esta información?

Por último, el impacto en las funciones de RR.HH. ha de reflejar también esta visión integradora. Los procesos de selección, formación, evaluación y retribución han de compartir un mismo lenguaje definido dentro de la estructura del modelo de gestión. Resulta contraproducente el que las personas sean seleccionadas bajo unos criterios diferentes a los que se le evaluó su desempeño y que posteriormente se utilicen otras pautas para remunerar su compensación variable.

Una forma muy efectiva de integrar las funciones de RR.HH. es a través de un Modelo de Gestión por Competencias. En las próximas páginas se pretende ofrecer una perspectiva global de este tipo de modelos y de los distintos procesos de selección, formación y desarrollo, evaluación y retribución.

## Sección 2. Conceptos, principios y objetivos de un Modelo de Gestión por Competencias

¿Qué se entiende por competencias?

De entre las distintas definiciones que existen del concepto de competencias destacamos el siguiente:

Conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la Organización pretende desarrollar y/o reconocer entre sus empleados de cara a la consecución de los objetivos empresariales

Se trata pues de un elemento que nos permita integrar en un mismo concepto, el:

**SABER:** El conocimiento es elemento básico e indispensable para poder desarrollar una actividad de manera exitosa.

**PODER:** Por mucho que una persona posea todo el conocimiento vinculados a una materia concreta, necesita tener una serie de habilidades clave para desempeñar con éxito su trabajo. Sirva como ejemplo el de un aficionado al fútbol, por muchos conocimientos que tenga de dicho deporte, no podrá jugar en un equipo de élite si no tiene ciertas habilidades como la velocidad en regate, control del balón, potencia en los remates a puerta,...

**QUERER:** Incluso si se poseen las habilidades y los conocimientos, si no tienen la actitud favorable, difícilmente podrá alcanzar los objetivos establecidos. Siguiendo, con el ejemplo del fútbol, de todos es conocido el nombre de alguna famosa estrella que por “problemas de actitud” ha quedado apartado del mundo de la competición

Si los tres elementos (conocimientos, habilidades y actitudes) son los que configura las competencias será necesario poder, no sólo definirlas, sino también como observarlas y medir en qué grado se requieren en la organización y en las personas.

En este sentido, resulta muy importante destacar el papel relevante que juegan los comportamientos en la configuración de las competencias ya que a través de estos se hacen “visibles” las competencias en las personas y permiten establecer distintos niveles de desempeño.

## Principios básicos en la definición de un Inventario de Competencias

El inventario de competencias es el listado detallado de las competencias de una organización con sus correspondientes definiciones y comportamientos agrupados por niveles de desempeño. Para la definición de un inventario de competencias es necesario tener en cuenta los siguientes puntos:

Nombre y denominación verbal clara y precisa. Las descripciones de competencias muy complejas acaban por no entenderse y no adaptarse a la realidad de la empresa. Las competencias de una organización han de surgir de las necesidades del negocio, por lo que resulta vital que la definición de las mismas surja de la empresa y no se adopten modelos “estándar”.

Las competencias han de estructurarse en base a niveles que respondan a comportamientos observables y no a criterios subjetivos. La nivelación de las competencias permite cuantificar, en cierto modo, la gestión de personas, pero esta nivelación debe hacerse en base a unas conductas observables. Este proceso permite hacer más objetiva dicha gestión.

Competencias aplicables a puestos y personas. Las competencias que se apliquen para la descripción de puestos de trabajo han de ser las mismas en cuanto a descripción y nivelación que las utilizadas para la nivelación de las competencias de las personas.

Competencias aplicables a las distintas funciones de RR.HH. En este sentido las competencias deben ser el lenguaje común para los procesos de selección, evaluación, formación y desarrollo,...

En la imagen que tenéis a vuestra derecha hay un ejemplo muy simplificado de competencia que nos permita hacer más tangible este concepto. Como vemos en el ejemplo, la competencia “Planificación / Organización”, además de su definición se encuentra graduada en cuatro niveles. Esta información, como veremos más en detalle en la metodología de implantación, surge del trabajo con los expertos de la organización y establece una serie de comportamientos que son observables en el desempeño de un trabajo concreto. Asimismo, esta competencia puede aplicarse a un puesto como requerimiento del mismo: como ejemplo, el puesto de responsable de administración posee esta competencia con un nivel 3 avanzado, pero cualquier persona que ocupe dicho puesto podrá tener un perfil competencial distinto con otro nivel por encima o por debajo del mismo.

Otros ejemplo de competencias pueden ser la capacidad de negociación, trabajo en equipo, orientación al cliente,...u otras, con un componente técnico más marcado, como el manejo de maquinaria, sistemas de información,.. Como comentábamos al inicio de este apartado, el inventario de competencias vendría definido por un listado de n competencias definidas de forma semejante al ejemplo que se muestra en la gráfica.

<b>PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN</b>	
<b>Habilidad para fijar objetivos concretos y llevarlos a cabo mediante planes de acción, para captar y establecer las prioridades y diseñar la estrategia adecuada para la consecución de objetivos.</b>	
<input type="checkbox"/>	<b>Nivel 1: Elemental</b> - Se preocupa por conocer su plan de trabajo con suficiente antelación recabando toda la información necesaria para una correcta planificación.
<input type="checkbox"/>	<b>Nivel 2: Medio</b> - Conoce las actividades que debe desarrollar y las ordena en función de la prioridad que tenga cada una de ellas. - En base a la prioridad de las tareas encomendadas, posee la flexibilidad suficiente para encajar los imprevistos que surjan a corto plazo en su agenda.
<input type="checkbox"/>	<b>Nivel 3: Avanzado</b> - Planifica y organiza el trabajo de su equipo, delegando las tareas y estableciendo los objetivos y responsabilidades según las competencias de sus colaboradores y su disponibilidad. - Marca prioridades en el trabajo de sus colaboradores informándoles sobre la urgencia y el impacto que tienen en el tiempo las tareas encomendadas.
<input type="checkbox"/>	<b>Nivel 4: Experto</b> - Define planes de acción, determinando las estrategias y programando los recursos (económicos y humanos) para alcanzar los objetivos establecidos por la Organización.

Ejemplo simplificado de Competencia.

## Un enfoque del Modelo de Gestión por Competencias

Una vez analizado brevemente el concepto de competencia, vamos a trabajar su utilidad dentro de la empresa a través del denominado Modelo de Gestión por Competencias entendido como:

“Un modelo de gestión integral de RRHH que, a través de las competencias, busca la mejor adaptación entre la organización y las personas, de cara a la consecución de los objetivos empresariales”

El enfoque más extendido sobre el modelo, es aquel que considera dos perspectivas diferentes que convergen en la elaboración de un mismo inventario de competencias:

Los puestos ( u otro nivel organizativos como funciones, procesos,...): Definición y nivelación de las competencias requeridas para cada uno de los puestos.

Las personas: Detección y nivelación de las competencias de las personas.

A partir de este momento se puede llevar a cabo los análisis de adecuación de las personas de la organización a los puestos de la misma. Este enfoque es el que va a permitir a su vez desarrollar toda la gestión de personas (selección, formación,...) en torno al Modelo definido.

Los principales objetivos de un Modelo de Gestión por Competencias son los siguientes:

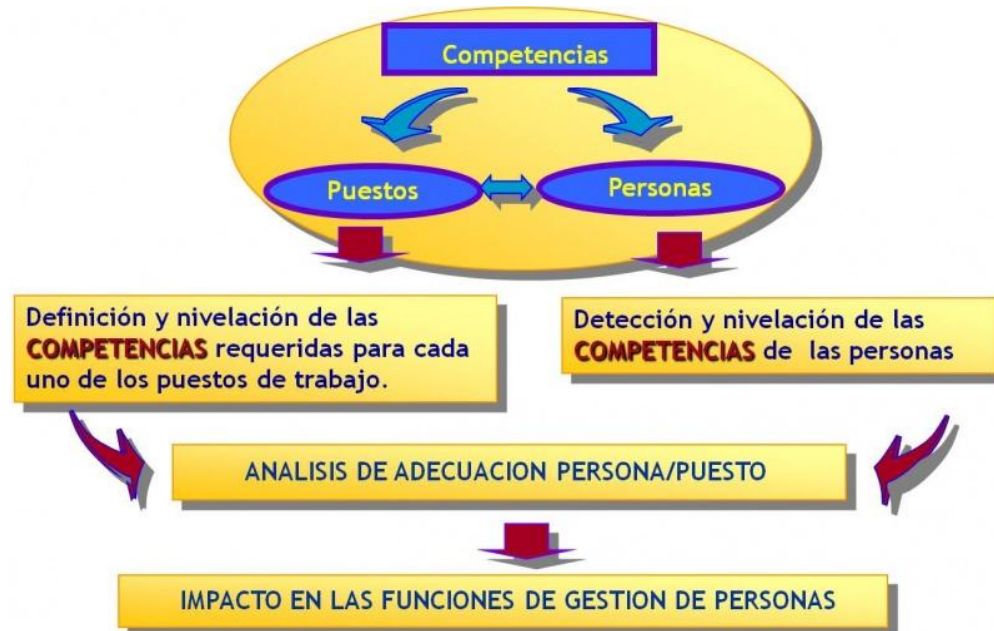
Alinear la estrategia de RRHH con la estrategia general de la empresa. Quienes realmente poseen la llave para alcanzar los objetivos estratégicos son las personas. El modelo de gestión por competencias ha de establecer un marco de referencias para los empleados que permita dirigir su desempeño hacia los objetivos de la empresa, traduciendo en comportamiento de hoy las necesidades organizativas del mañana.

Mejorar la adecuación persona-puesto. La obtención del perfil competencial de los puestos y de las personas, supone para la organización una fuente de información para mejorar la adecuación entre ambos. Al posibilitar el modelo esta comparación, nos permite gestionar las diferencias en términos de necesidades de formación, posibles movimientos/promociones dentro de la empresa o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación.

Integrar las distintas funciones de RRHH dentro del Modelo. Entendiendo como las principales funciones de RRHH selección, formación, desarrollo, evaluación y compensación, el modelo para ser efectivo tiene que utilizar las competencias como “lenguaje común”. De este modo, desde que una persona es candidato a un puesto, las pruebas de selección han de estar diseñadas en base al perfil competencial de la posición vacante. Una vez que esa persona pase a ser empleado, se harán patentes una serie de necesidades formativas para mejorar el desempeño y en un futuro, pasar por distintas pruebas de identificación de potencial que configuren su plan de desarrollo profesional.



Así mismo, periódicamente, su responsable directo le definirá unos objetivos cualitativos (vinculados al proceso de evaluación) que actualicen su perfil competencial y finalmente, incluso podrá ser retribuido en parte por el logro de dichos objetivos.



Esquema general del Modelo

## Sección 3. Desarrollo e implantación de un Modelo de Gestión por Competencias

En los puntos anteriores hemos visto, brevemente, el concepto de competencias, los principios en los que se basan y los objetivos del modelo. En el presente apartado, vamos a establecer un enfoque de metodología de implantación. Es importante destacar que este, no debe entenderse como la única vía de implantación, pero sí podemos afirmar que se trata de una metodología probada en distintas organizaciones. Asimismo, vamos a considerar en este punto dos perspectivas bien diferenciadas sobre el desarrollo del modelo: por un lado, una perspectiva macro con un ámbito de actuación sobre toda la empresa, y por otro, un ámbito micro que hace referencia a la aplicación dentro de un equipo concreto de trabajo, la cual abordaremos en la siguiente sección. A continuación se analiza, de forma esquemática, cada una de las fases diferenciando su objetivo, principales actividades a realizar y responsables de la misma.

### Fase I: Análisis y diagnóstico

#### Objetivo

Conseguir toda la INFORMACIÓN relacionada con los RRHH para su posible INTEGRACIÓN dentro del modelo.

#### Actividades

##### 1. Análisis de los PROCESOS DE RRHH:

Inventario de procesos (Selección, Evaluación, Formación...)

Descripción del proceso (características, objetivo, ámbito de aplicación,...)

Actividades del proceso (flujogramas)

Descripción de los distintos ámbitos de responsabilidad en los que se toman las decisiones (quién hace qué)

2. Recogida de todo tipo de INFORMACIÓN: Organigramas, estrategias,...que puedan ser de utilidad a la hora de dimensionar el nuevo modelo a desarrollar de manera que se encuentre vinculado a la realidad de la empresa.

3. Descripción de PUESTOS que se hayan realizado en un pasado reciente y que puedan contener información relevante para el desarrollo del nuevo inventario de competencias. Es importante destacar que esta información no siempre se encuentra actualizada y en alguno caso puede incluso confundir en el diseño del nuevo modelo.

### **Responsables**

Equipo de RRHH formado para el diseño, desarrollo e implantación del modelo. En algunos casos, este equipo se apoya en su trabajo en consultores externos que puedan aportar metodología y mejores prácticas.

## **Fase II: Diseño inicial del Modelo**

### **Objetivo**

Definir las líneas generales de actuación dentro del modelo e implicar en el mismo a la dirección.

### **Actividades**

Establecimiento de los objetivos generales del nuevo modelo de gestión así como la definición del ámbito del mismo. En este sentido, se puede definir una primera prueba piloto sobre un colectivo o una unidad organizativa determinada para luego expandirlo al resto de la empresa.

También puede plantearse en esta fase, la limitación del Modelo a un área crítica de negocio de la empresa (comercial,..) o a un colectivo estratégicos (directivos, mandos intermedios,...) para de este modo simplificar y concentrar más los esfuerzos del modelo allí donde puede tener un mayor impacto en los resultados de la empresa.

Definir el catálogo de puestos. Conforme a la información recogida en cuanto a situación organizativa y las descripciones de puestos realizadas previamente (si las hubiera) se define un catálogo de puestos.

Presentación del modelo inicial a la dirección con el objeto principal de conseguir su aprobación y vinculación en el mismo. Este paso es bastante crítico y de no hacerse corremos el riesgo de actuar de espaldas a la organización.

## Responsables

Equipo de RRHH  
Responsables del negocio  
Dirección

## Fase III: Desarrollo del Modelo

Objetivo Definir y nivelar las competencias y aplicar el inventario tanto a los puestos de trabajo como a las personas de la empresa.

## Responsables

Equipo de RRHH  
Responsables de los negocios o áreas corporativas  
Expertos de la organización

## Actividades

### 1. Definición y nivelación del inventario de competencias

Para abordar el desarrollo del modelo, un enfoque interesante y bastante completo es realizar unas reuniones de trabajo en las áreas de la organización en las que se va a implantar el modelo aplicando el esquema de las tres “E”:

#### *ESTRATEGIA*

Para poder definir y nivelar las competencias, necesitamos conocer como marco general de actuación, los objetivos estratégicos establecidos para los próximos años. El trasladar estos objetivos al grupo de personas que va a definir y a nivelar las competencias (Expertos) pretende el siguiente impacto:

Implicarles en la consecución de los mismos a través de las competencias que van a desarrollar. Vincular las competencias/comportamientos de éxito que se necesitan para alcanzar los objetivos.

## EXTERNOS

Por externos entendemos aquellos colectivos que estando fuera de la empresa tienen un impacto en sus resultados como son los clientes, proveedores, administraciones públicas,... Las necesidades o el impacto que estos generan en nuestra empresa estará contemplado en gran medida en la reflexión estratégica del punto anterior, pero puede que tengamos información adicional (encuestas de satisfacción, acuerdos de nivel de servicio,..) que resulten de interés en la definición y nivelación de las competencias por los expertos.

## EXPERTOS

Se trata de seleccionar a un grupo de personas representativas de las diferentes áreas de la empresa (grupos de expertos) para el desarrollo del modelo.

En base a un diccionario de competencias previo (ver el ejemplo) y según el análisis realizado en la fase I, se realiza un borrador del inventario de competencias como punto de partida para el trabajo de definición y nivelación de los expertos.

Una vez establecido el marco conceptual para la definición y nivelación del inventario, las principales actividades a realizar serían las siguientes: .

Primera reunión de trabajo con los expertos Comunicar el papel de su área en la estrategia, explicación del Modelo y definición del perfil de competencias de los puestos de trabajo. Si fuera posible, en esta reunión se podría incluir en la definición de competencia la visión externa (clientes, proveedores,...) como un factor más para su desarrollo. Para una mayor implicación de los expertos y un mejor resultado en las competencias, se aconseja que estas reuniones estén dirigidas por el máximo responsable de la unidad sobre la que se está trabajando (por ejemplo, si lo aplicamos sobre el área comercial, contar en todo momento con el Director Comercial como principal impulsor). El papel de RRHH o de las personas especializadas en competencias es de facilitar y apoyar el proceso en todo momento.

Nivelación de las competencias. Con toda la información recogida de las reuniones de definición en cuanto a comportamientos asociados a cada una de las competencias, en este momento se trataría de seleccionar y agrupar dichos comportamientos en los distintos niveles de las competencias. Un ejemplo de escala de nivelación puede ser la siguiente:

- No aplica/no posee
- Elemental
- Medio

- Avanzado
- Excelente
- Elaboración del inventario definitivo y validación final.

2. Aplicación del inventario de competencias a los puestos de trabajo para obtener su perfil competencial.

Envío del inventario de competencias al mayor número de personas posibles dentro de la organización para la nivelación de los puestos de trabajo. En este caso, es importante dibujar previamente el mapa de relaciones de cada puesto para que las personas que realicen esta nivelación no sean sólo los ocupantes del mismo, sino también su responsable, su equipo de trabajo (si los tuviera) o los departamentos internos con los que tenga una mayor relación o incluso, a través de información de los propios clientes si fuera posible.

Recogida de la información por el equipo de RRHH y nivelación final de los mismos. En esta actividad, resulta importante la colaboración directa de los negocios.

Obtención del perfil competencial de los puestos de trabajo

3. Aplicación del inventario de competencias a las personas para obtener su perfil competencial.

Realizar un proceso de autoevaluación personal sobre el inventario de competencias acordado.

Evaluación, por parte del responsable directo, del perfil competencial de las personas de su equipo: entrevista de evaluación de desempeño. En relación con este proceso, se tendrá que formar e involucrar en el proceso a todos los evaluadores (especialmente a los mandos intermedios) en la evaluación del desempeño, trabajando las nuevas técnicas de observación de competencias en el puesto de trabajo.

Formación de los comités de evaluación, según el criterio establecido (jerárquico, funcional, por procesos,...) entre la Dirección, los gestores (responsables de los equipos de trabajo) y RRHH. Los principales roles de ambos pueden ser:

Gestores/Responsables de los equipos: presentan las evaluaciones de sus colaboradores y las argumentan ante el comité.

Dirección: Ofrece su visión de las personas/equipos evaluados en base a los resultados obtenidos.

RRHH: Dirige, homogeniza y da criterios técnicos al proceso.

Definición y nivelación de las competencias de las personas.

Obtención del perfil competencial de las personas y comunicación individualizada.

Mantenimiento periódico (normalmente anual) del perfil competencial de las personas según los distintos procesos de evaluación.

Por último destacar que en los ejemplos que hemos ido reflejando en este punto, consideramos que todas las competencias tienen el mismo número de niveles, lo cual no tiene porque ser siempre de este modo. En el caso de tener distintos niveles se aplican gráficos de “araña” como se puede observar en el gráfico adjunto.

#### 4. Introducción del resto de las funciones de RR.HH. en el Modelo

Integrar las funciones de RRHH (selección, formación, desarrollo, evaluación y compensación) según el modelo de gestión por competencias:

**Selección.** Utilizar el perfil competencial de los puestos para el diseño y aplicación de pruebas de selección de candidatos.

**Formación.** Detección de necesidades en base al gap competencial persona/puesto y elaboración de acciones de formación que desarrollen las competencias.

**Desarrollo.** Realizar análisis de adecuación entre el perfil competencial de las personas y sus futuros puestos destino dentro de la organización y establecimiento de planes de acción individualizados para desarrollar las competencias clave en el desarrollo profesional.

**Evaluación:** Introducción del inventario de competencias en los procesos de evaluación del desempeño e identificación de potencial.

**Sistema Retributivo:** Revisar los sistemas de compensación variable e introducir progresivamente el pago por competencias.

El modelo de las tres "E"



Ejemplo de borrador de un inventario de competencias

**1. ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS**  
**Habilidad para captar y valorar los distintos factores que intervienen en una situación con el fin de tomar decisiones en un espacio de tiempo limitado.**

**Comportamientos efectivos:**

- Tiene una gran capacidad de análisis y de síntesis
- Proyecta a partir de diferentes datos los que son más importantes.
- Analiza las situaciones antes de tomar las decisiones.
- Genera soluciones posibles ante los problemas o imprevistos del trabajo.
- Toma decisiones teniendo en cuenta posibles dificultades futuras a partir del análisis efectuado

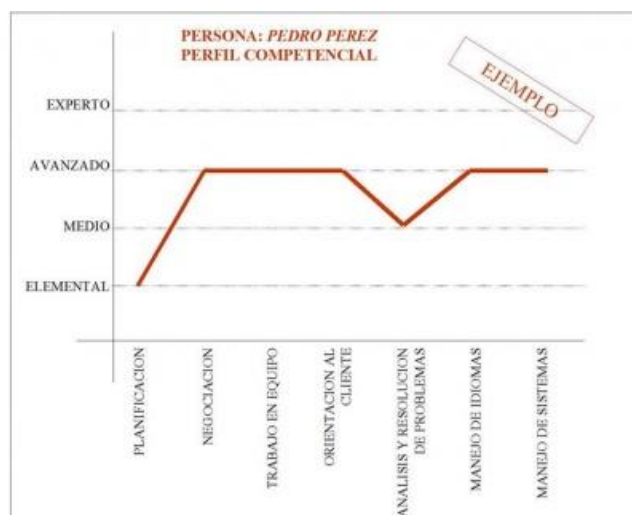
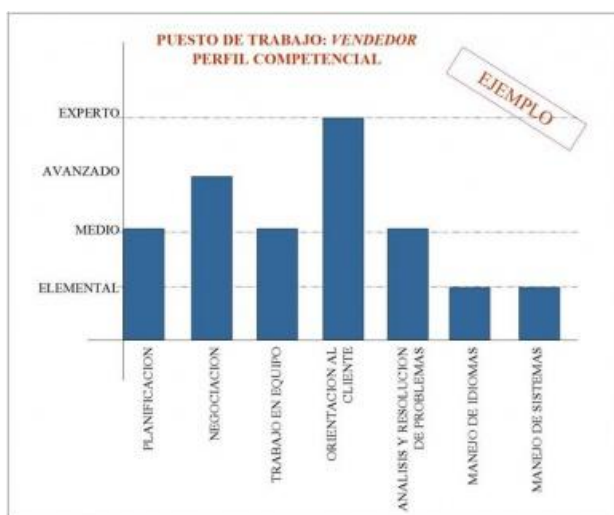
**2. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE**  
**Capacidad e interés por aprender nuevos procedimientos, procesos y retos que puedan plantearse en el trabajo buscando oportunidades de formación y desarrollo profesional.**

**Comportamientos efectivos:**

- Aplica sus conocimientos y experiencias anteriores en nuevas situaciones.
- Extrae fácilmente la esencia y los aspectos relevantes de una situación o de una información recibida.
- Se encuentra cómodo ante situaciones que no le son familiares y las resuelve correctamente.

**3. COMUNICACIÓN**

...



Perfil competencial del puesto y de la persona



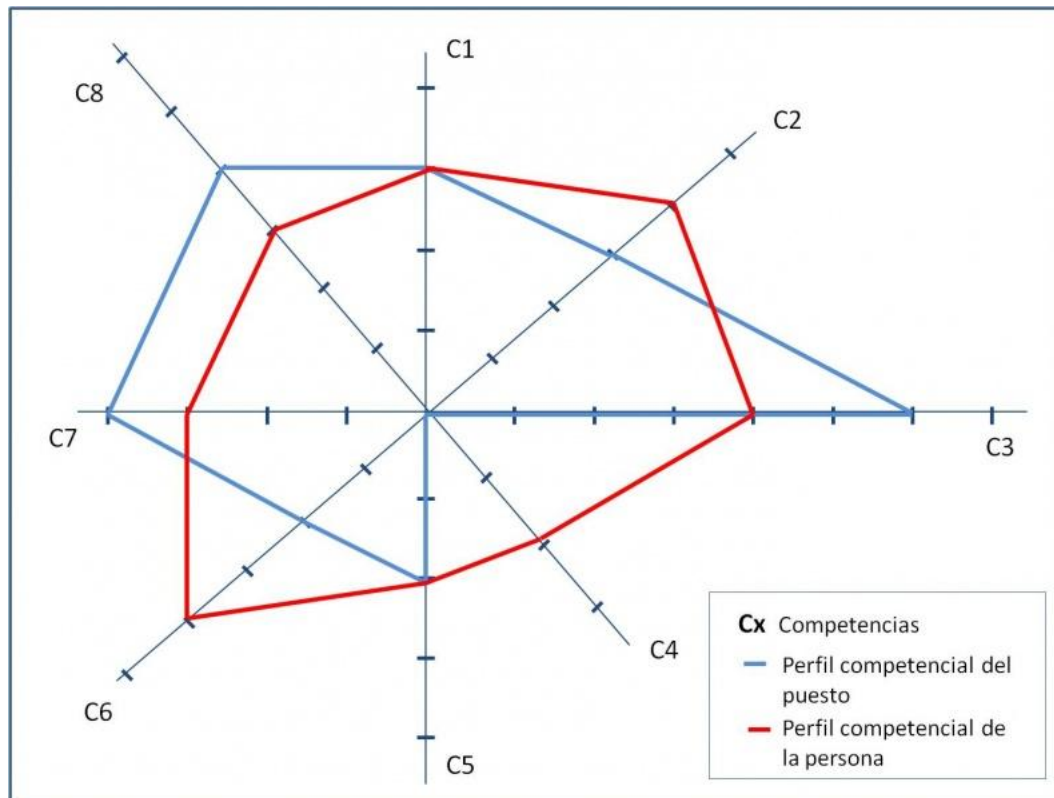


Gráfico de "araña"

#### Fase IV: La gestión del cambio

El Desarrollo de un Modelo de Gestión por Competencias no puede llevarse a cabo sin la implicación de las personas que forman la Organización. El trabajar con un modelo de estas características supone cambios importantes para todos, especialmente para los responsables de los equipos de trabajo que tiene que adoptar un role mucho más participativo en la gestión de RR.HH.

Sin pretender ser muy exhaustivos en los aspectos a tener en cuenta en esta fase, podemos resumir en la siguiente matriz algunos de factores más relevantes en la organización, las personas y la tecnología como esquema de trabajo para abordar los planes de acción para la gestión del cambio:

	ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO	DIMENSIONES DEL CAMBIO E IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN	PLAN DE ACCIÓN
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigramas.</li> <li>• Valores culturales.</li> <li>• Estrategia empresarial.</li> <li>• Procesos de RR.HH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los beneficios y de las principales resistencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de un plan de acción para abordar los cambios en los procesos de RR.HH.</li> </ul>
PERSONAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colectivo implicado.</li> <li>• Grupos de trabajo.</li> <li>• Reuniones de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los beneficios y de las principales resistencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de un plan de acción para abordar los cambios en los empleados.</li> </ul>
TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los sistemas de información que afecten a los procesos de RR.HH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los beneficios y de las principales resistencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de un plan de acción para abordar los cambios que afectan a los sistemas de la Organización.</li> </ul>

Proceso de gestión del cambio

## Sección 4. La implantación micro de un modelo de gestión por competencias

Todo lo visto en la sección anterior hace referencia a una implantación a nivel general en toda la empresa del modelo o al menos en algunas áreas relevantes o colectivos críticos de la misma. En este punto queremos recoger la importancia que las competencias pueden tener en el ámbito del propio equipo de trabajo sin que por ello tenga que estar implantado el modelo a nivel de toda la empresa. A continuación se dan algunas pautas de actuación para que el responsable de un equipo lleve a cabo esta detección de competencias.

Tener todos claro el "qué" y el "por qué"

Al igual que sucedía en la implantación global, aquí también resulta crítico el tener claros los objetivos a corto y medio plazo. Establecer con claridad los retos a los que se enfrenta el equipo y compartirlos con las personas es el primer paso del manager dentro de este camino.

¿Cuáles son los cómo?

Una vez claro el "que" tenemos que hacer, el ejercicio es trabajar los "cómo" aplicando el método de las tres E en una o varias reuniones de trabajo con el equipo con el doble objetivo de implicarles en la consecución de los mismos y de obtener los comportamientos y las competencias claves que nos llevaran al logro de dichos objetivos.

En este sentido, la metodología a aplicar puede ser distinta para cada equipo y situación, pero un ejemplo sencillo de actuación puede ser partir de un trabajo individual de detección de comportamientos de los miembros del equipo conocido y compartido los objetivos para posteriormente ponerlos en común con el resto del equipo y construir las competencias.

La simplicidad y el número limitado de competencias es, al igual que en el Modelo global, una de las claves del éxito de este proceso. No se trata de hacer un análisis muy técnico y exhaustivo sino más bien de priorizar aquellas competencias y comportamientos que van a ser más relevantes para la consecución de los objetivos. Dependiendo de la complejidad del equipo, igual tampoco es necesario bajar a la aplicación de las competencias a cada uno de los puestos, sino que se pueden aplicar de forma global a todo el equipo

**Objetivo final: "hacer que las cosas pasen"**

El producto final de este trabajo de detección de competencias ha de convertirse en una herramienta práctica para la gestión de personas. Desde la definición de los perfiles para la selección interna o externa de candidatos, pasando por la detección de necesidades de formación y planes de desarrollo, hasta la propia gestión del desempeño de las personas, son algunas de las aplicaciones directas, que iremos viendo en los siguientes temas.

## Sección 5. Factores críticos en la implantación del modelo

Algunos de los principales aspectos a tener en cuenta, antes de abordar en la empresa un proyecto de estas características, son los siguientes:

### **Desarrollar el modelo con y para el negocio**

Desde el desarrollo inicial del modelo hay que contar con los expertos de la organización e intentar recoger y sintetizar toda la información del negocio que poseen e integrarla en el modelo. De no hacerlo, corremos el riesgo de quedarnos en un mero ejercicio teórico que nunca se llevará a la práctica

Conseguir la implicación directa de la alta dirección y los mandos intermedios

Otro de los problemas con los que se enfrentan este tipo de proyectos es considerar que está liderado, dirigido e implantado sólo por la dirección de RRHH. Dado el impacto estratégico y cultural del mismo, ha de buscarse siempre la implicación de la alta dirección y que sean ellos los máximos defensores del modelo

### **Generar mecanismos de actualización del modelo**

El modelo representa una traducción de la estrategia y los objetivos de la organización a corto y medio plazo. Por este motivo, el inventario de competencias necesita actualizarse según los cambios organizativos. Un planteamiento estático dejaría obsoleto el modelo a medio plazo

### **Buscar siempre la simplicidad y la agilidad en la gestión del modelo**

Por último y no por ello menos importante, resulta el buscar la simplicidad y la agilidad. Es preferible focalizarse en los aspectos más relevantes de la gestión cotidiana del negocio, que querer hacer un modelo tan exhaustivo y extenso que al final resulte difícilmente gestionable

## Capítulo 2. Selección

### Resumen

En el presente tema vamos a abordar, desde una perspectiva bastante esquemática, el proceso de selección y sus principales implicaciones. La finalidad de este texto, no sólo es aplicable a la realización de las actividades de este curso, sino que pretende también ser una guía elemental para que el alumno pueda desarrollar, con unos criterios básicos un proceso de selección.

### Sección 1. Introducción a la selección

La selección de personal representa un proceso clave e imprescindible dentro de los Departamentos de RR.HH., ya que supone la principal fuente de entrada de profesionales dentro de la Organización. Por esta razón, todas las empresas realizan esta función, ya sea de forma interna o externa, aunque no siempre dándole la importancia que requiere su gestión.

En la actualidad podemos considerar que la función de selección de personal buscaría dentro de la Organización el logro de los siguientes objetivos:

Dar una respuesta ágil a las necesidades del negocio según los perfiles profesionales demandados.

Pronosticar acertadamente el éxito de una persona en su desarrollo profesional logrando su buena integración, rendimiento, eficacia y satisfacción en el desempeño de su puesto de trabajo y en el desarrollo de la carrera profesional que la Organización está dispuesta a otorgarle.

Fijar unos criterios de selección en base a los cuales se puedan llevar a cabo entrevistas orientadas a la detección de competencias en los candidatos de forma que se pueda obtener su perfil de competencias y se asegure un mejor resultado del proceso de selección.

**Diseñar pruebas técnicas enfocadas a la valoración de candidatos.**

Conocer las acciones complementarias de formación, entrenamiento, que se han de llevar a cabo para asegurar la correcta adecuación del candidato al puesto.

## Sección 2. El proceso de selección

La función de selección no se limita únicamente al proceso interno o externo dirigido a buscar al candidato idóneo para cubrir un puesto de trabajo. Se trata de un concepto mucho más amplio que requiere una planificación mediante la cual se puedan detectar necesidades de selección en función de la movilidad, rotación, demandas y previsiones de los demás departamentos,... El proceso de selección, básicamente se estructura en las siguientes fases:

### Planificación de RRHH

Es fundamental partir de un análisis de necesidades presentes y futuras de la empresa .Se trata de seleccionar al candidato más adecuado al puesto y a la Organización según la planificación de recursos establecida a corto plazo en relación con las necesidades operativas del negocio y a medio/largo plazo según los objetivos estratégicos de la organización.

Para llevar a cabo un análisis de las necesidades de selección habrá que plantearse las siguientes cuestiones previas:

¿Cuáles son las causas que generan la necesidad de llevar a cabo un proceso de selección?. Los orígenes del proceso pueden ser los siguientes: creación de un nuevo puesto de trabajo, salida de un trabajador, imprevistos derivados de bajas, accidentes o enfermedad, motivos estructurales y de planificación,...

¿Cómo se va a realizar?. Habrá que determinar, en primer lugar, si la cobertura del puesto se va a realizar mediante una selección interna (se aprovecha el potencial humano y la motivación del personal y está relacionada con la planificación de carreras profesionales) o, por el contrario, mediante selección externa (búsqueda de personas ajenas a la Organización a las que hay que evaluar y empezar a integrar). En el primer caso, el proceso se reduciría (de forma general para la mayoría de las empresas) a: una búsqueda de candidatos internos, la realización de algún tipo de pruebas o entrevistas por los técnicos de selección y una entrevista final del futuro responsable del candidato.

¿Se va a externalizar el proceso o se va a llevar a cabo por la empresa? Dependiendo de la política de selección que se quiera aplicar para los distintos colectivos de la organización (operarios, técnicos, comerciales, directivos,...) cada vez son más las empresas que externalizan todo o parte del proceso con el objeto de hacer más eficiente. En todo caso, resulta necesario cuantificar, dentro de lo posible, el impacto económico del proceso de selección, analizando los gastos que implica. Para conocer este impacto económico habrá que tener en cuenta los siguientes costes:

Costes materiales (gastos publicitarios, gastos de teléfono, gastos de correspondencia, alquiler de locales, pruebas profesionales y psicotécnicas,..)

Costes de personal (costes salariales de los recursos humanos implicados en el proceso, desplazamientos y dietas)

Costes de contratación (fijación de una banda económica dentro de la cual se pueda llevar a cabo la negociación con el candidato)

Costes de integración, es decir costes relacionados con el periodo desde que se contrata al candidato hasta que alcanza la adecuación con el puesto (costes de formación, costes de adaptación, costes de evaluación y seguimiento)

### **Análisis y descripción del puesto a cubrir**

Toda selección de personal parte, como hemos visto, de una demanda. El origen de un proceso de selección es la necesidad de cubrir un puesto de trabajo. Para ello es necesario conocer información del puesto y los requisitos necesarios para poder determinar qué persona se adecuará mejor al mismo. En función de toda esta información se podrá iniciar la búsqueda de candidatos.

Toda esta información general relativa al puesto de trabajo resulta válida para conocer en profundidad el contenido del mismo ya que implica un desglose en funciones y competencias que resultará muy válido a la hora de realizar la selección y, posteriormente, a la persona que finalmente lo ocupe. Asimismo, hay determinada información como el tipo de contrato (fijo, eventual,...), la formación requerida, la experiencia previa,... que puede resultar de gran ayuda al seleccionador a la hora de buscar posibles candidatos



En relación con las funciones, se trata de plasmar las acciones que debe realizar el ocupante del puesto de trabajo y los resultados que debe alcanzar. Algunos aspectos significativos a tener en cuenta en este trabajo serán:

### **Responsabilidades del puesto.**

El entorno de trabajo en términos de: cultura organizativa, normativa, políticas de empresa, clientes, proveedores, ...

Relevancia, frecuencia y alcance de las decisiones a tomar en dicho puesto.

Otro elemento clave en la descripción del puesto es su perfil competencial. Es necesario conocer los comportamientos, capacidades y habilidades que requiere el puesto de trabajo para compararlas con las del candidato y, de esta forma, conocer el grado de adecuación. Todas estas competencias (como hemos visto previamente) se encuentran a su vez niveladas de forma que, no sólo se deberá determinar qué competencias son requeridas por el puesto, sino también el nivel requerido de las mismas para su mejor desempeño.

### **Reclutamiento de candidatos**

Cada vez son más las empresas que subcontratan los servicios de empresas para realizar el primer filtro de candidatos, especialmente para los proceso de selección externa. Las consultoras especializadas en este tipo de selección recogen los criterios establecidos por empresa en las descripción de necesidades del puesto (funciones, competencias,...) y recurren a sus fuentes de información para presentar a sus clientes un número determinado de candidatos. En la siguiente tabla, se presenta un análisis de ventajas e inconvenientes de las fuentes más utilizadas en esta fase.

### **Preselección de candidatos**

En esta fase se deberá llevar a cabo un análisis de toda la información recibida de los candidatos realizando un estudio teniendo en cuenta todos los datos de análisis y valoración recabados en momentos anteriores del proceso. Se analizarán los historiales buscando la mayor adecuación con los requerimientos extraídos durante el análisis:

Definir cuáles son los elementos discriminatorios o requisitos para llevar a cabo un primer filtro. Los requisitos serán aquellos elementos indispensables para el desarrollo de las funciones del puesto y que, por su cumplimiento o carencia, son objetivamente discriminatorios de candidaturas en la primera preselección. En todo caso, y con carácter general, es importante también prestar especial atención a los gaps cronológicos, los cambios de empresa y los motivos de cambio.

Determinar qué requisitos se podrían suplir aportando otros valores o conocimientos. En un principio los candidatos preseleccionados deben cumplir todos los requisitos considerados como básicos para el desarrollo del puesto. Sin embargo hay requisitos que se pueden suplir aportando otros valores o conocimientos por lo que habrán de ser tenidos en cuenta.

Se deberán anotar las dudas sobre aquellos datos que no queden suficientemente claros con el fin de pedir una aclaración cuando se contacte con el candidato.

No olvidar nunca el criterio de adecuación persona-puesto: no sólo se descartarán los candidatos que no cumplen todos los requisitos sino también aquéllos que sobrepasan el perfil del puesto de trabajo.

## **Realización de pruebas**

La finalidad de esta fase es la de obtener información relativa a las aptitudes, actitudes, capacidades,... del candidato de cara al desempeño del puesto de trabajo.

Estas pruebas se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Pruebas psicotécnicas. Miden la capacidad futura de desempeño apoyándose en criterios aptitudinales. Se observa principalmente: la velocidad perceptiva, el razonamiento verbal, la agilidad mental, la lógica deductiva y la orientación espacial. Algunos consejos de carácter general:

- determinar exactamente qué es lo que se quiere medir en los candidatos: establecer un criterio de medición.
- no son recomendables para todos los procesos de selección.
- añadir un análisis de la validez y fiabilidad de los test.
- necesidad de que las pruebas sean claras, bien diseñadas en su presentación, de fácil corrección,... para que su utilización sea económica y eficaz.

2. Pruebas profesionales. Sirven para predecir el desempeño inmediato basándose en los conocimientos o habilidades demostrados tras superar las pruebas en cuestión:

Pruebas orales: cuestionario cerrado de preguntas que hacen referencia a los conocimientos específicos que se quieren medir en el candidato.

Pruebas escritas: cuestionario uniforme a todos los candidatos en el cual se incluyen preguntas, resolución de problemas específicos u otros que deben ser respondidos de forma correcta en un grado que quedará determinado de antemano por el seleccionador.

Pruebas prácticas: demostración práctica por parte del candidato de sus conocimientos y habilidades enfrentando al candidato a una situación real.

3. Dinámicas de Grupo y Assessment center. Son pruebas de grupo que se desarrollan con la participación activa de sus miembros, los cuales representan un papel con unos objetivos. No sólo se emplean para selección de personal sino también como técnicas específicas de formación o en pruebas de evaluación del rendimiento. Necesitan una infraestructura y una preparación de los evaluadores así como una cultura empresarial avanzada. Entre los ejercicios utilizados dentro de un AC podemos destacar:

- Resolución de casos prácticos: presentación de un supuesto relacionado con el área de trabajo y con el puesto para que los candidatos ejerciten sus conocimientos
- Dramatizaciones: role playing, juegos de empresa, ejercicios de discusión grupal, simuladores virtuales.

En la mayoría de las pruebas se mide: el trabajo en equipo, la comunicación, la capacidad de persuasión, el liderazgo, la creatividad y la orientación a resultados.

Grafología: estudio de la personalidad de los individuos a través de la escritura. No debe utilizarse como único elemento dentro del proceso de selección.

### **La entrevista de selección**

Dentro de las características generales de una entrevista de selección, destacamos las siguientes particularidades:

Juego de intereses: se enfrentan, por una parte, el interés del candidato por conseguir el puesto y, por otra, el del entrevistador por seleccionar al candidato que se adecue de mejor manera a los requisitos del puesto de trabajo. Por ello la entrevista sigue unas normas y reglas que se habrán de cumplir, es una confrontación de intereses en igualdad de condiciones y debe huir de la improvisación.

Requiere una serie de habilidades y destrezas por parte del entrevistador: la entrevista se debe realizar por personas preparadas y formadas para ello y deben poseer una serie de habilidades y destrezas metodológicas.

Se ubica dentro de un sistema definido de trabajo: toda entrevista requiere unas premisas metodológicas y de planificación.

**La entrevista de selección se estructura en las siguientes fases:**

### **1. Fase I: Preparación y planificación de la entrevista**

*Definición de objetivos:*

Objetivos generales: son el fin último de la entrevista y son comunes a cualquier puesto.

Objetivos específicos: se deberán definir en función del puesto a cubrir, de las necesidades de la empresa, de las características del proceso y del estudio que se haya realizado sobre cada una de las candidaturas

Análisis de la información: ordenar y clasificar toda la información que el proceso de selección ha generado a lo largo de sus distintas fases con la finalidad de llevar a cabo un análisis de la misma. Esta información normalmente se compone de:

Información básica de la empresa que se vaya a transmitir al candidato.

Requisitos del desempeño del puesto: características y necesidades del puesto así como el impacto que pueda tener el mismo.

### *Perfil del candidato*

Análisis de las necesidades de formación: habrá que tener presente el impacto funcional y estructural de la nueva incorporación a la empresa.

Análisis de cada candidatura: se deberá disponer de toda la información relativa al candidato (C.V., resultados de las distintas pruebas,...). Para llevar a cabo este análisis se deberá ordenar y clasificar toda la información, establecer un rango de prioridades y comparar los requerimientos del puesto con el perfil del candidato.

Realización de la agenda de la entrevista con los temas a tratar así como la duración de los mismos.

Algunos temas comunes en todas las entrevistas suelen ser: formación requerida para el puesto, experiencia, motivación tanto personal como profesional, disponibilidad,..

## **2. Fase II: Desarrollo de la entrevista**

### **Fase de inicio:**

Presentación del entrevistador

Romper el hielo y relajar al candidato

Resumir las fases realizadas por el candidato desde su incorporación al proceso

Plantear la agenda de la entrevista

### **Núcleo de la entrevista:**

Indagar en la información que se posea del candidato, comprobar que cumple con todos los requisitos exigidos para el correcto desempeño de las funciones y competencias críticas del puesto, así como examinar las reacciones y actitudes del candidato durante la entrevista.

Mantener una actitud de escucha por parte del entrevistador.

Establecer un rango jerárquico de asuntos a tratar, comenzar por preguntas sencillas y poco comprometidas, ir de lo general a lo específico, no mezclar temas.

**Finalización de la entrevista:**

Hacer un resumen de la entrevista

Dar pie al candidato a que realice las preguntas y aclaraciones que considere necesarias

Informar de la continuación del proceso

Informar acerca del plazo y forma de contestación

Agradecer la colaboración

Despedida

**Valoración de candidaturas**

En esta fase debemos tener suficientes elementos de juicio para poder elegir el candidato más adecuado. Con todos los datos disponibles el seleccionador deberá evaluar las candidaturas finales y elaborar un informe apoyándose en los datos obtenidos durante el proceso que sean considerados como necesarios para la adecuación de la persona al puesto de trabajo.

**Durante esta fase conviene seguir los siguientes pasos:**

Seleccionar unos elementos de valoración que resulten fiables para poder llevar a cabo la selección. Dentro de estos criterios de valoración se encuentran los requerimientos del puesto y el perfil del candidato a seleccionar.

Clasificar los criterios de valoración por orden de importancia otorgándole a cada uno un peso específico.

**Determinar qué herramientas del proceso de selección servirán para valorar las candidaturas:**

Valoración por comparación entre todos los candidatos que intervienen en el proceso.

Valoración por competencias.

Valoración por datos objetivos cuando el sistema de valoración depende de pruebas de selección objetivas.

Valoración por requerimientos o condiciones objetivas del puesto.

Valoración de las fortalezas y debilidades del candidato en relación con el puesto, así como las amenazas y oportunidades que su candidatura aporta al mismo y a la empresa.

Elaboración de un informe de valoración en el cual queden plasmados los diferentes factores y elementos de valoración. Generalmente este informe suele tener el siguiente contenido:

- Datos de identificación personal
- Formación académica y profesional ligada de forma directa al contenido y a las funciones del puesto.
- Resultados de pruebas y tests. Se tomarán como factores relevantes aquellas cualidades que sirvan para reforzar las actitudes y aptitudes del perfil del candidato respecto al puesto de trabajo.
- Intereses y motivaciones del candidato hacia el puesto, su ambición profesional, intereses salariales,...
- En caso de que fueran necesarios conocimientos de idiomas o de informática.

Los factores de rendimientos que puedan determinar la medida en la cual el candidato puede cumplir con las funciones y tareas del puesto.

La calificación general que el seleccionador otorgue al candidato para ocupar el puesto.

## Entrevista final

En esta última entrevista el candidato se reunirá con aquella o aquellas personas con las que se relacionará de forma directa en el desempeño de su puesto de trabajo, es decir, con los supervisores o jefes inmediatos y los directivos de las distintas áreas o departamentos. Es importante destacar el papel relevante que el responsable de un equipo de trabajo tiene en la selección de sus colaboradores, ya que será él, en la mayoría de los casos, quién tome la decisión de la elección final del candidato. En este sentido, cada vez son más las empresas que entrenan a sus directivos en la realización de este tipo de entrevistas, con el objeto de obtener mejores resultados en dicho proceso. A continuación vamos a ver, brevemente, los papeles con los que actúan tanto el técnico de selección como el gestor o responsable del nuevo empleado:

1. Técnico de selección: el responsable del proceso sigue siendo la persona encargada por RRHH para esta fase pero, en este caso, sus funciones variarán con respecto a la entrevista de selección:

- Elaborar un informe por cada candidatura que hará llegar a los responsables que intervengan en la entrevista.

- Valorar y analizar cada candidatura exponiendo sus conclusiones y comentando las impresiones.
- Atender a todas las preguntas y aclarar dudas que surjan a los responsables.
- Organizar la entrevista.
- Observar y analizar la entrevista.
- Valorar y participar en la toma de una decisión final.

## 2. Responsable del nuevo ocupante de puesto

Planifica y prepara la entrevista con el responsable del proceso.

Convoca al candidato y realiza la entrevista. Aunque normalmente esta entrevista tiene la misma estructura que vista anteriormente, se hace un mayor hincapié en los aspectos más vinculados al puesto, y los factores de valoración que supongan una mayor discriminación para el responsable... En algunos casos, en esta entrevista también está presente el responsable del proceso que preseleccionó al candidato.

Una vez visto todos los candidatos, realiza el informe de valoración y toma la decisión final.

### **Plan de acogida**

El plan de acogida comienza con el primer contacto de la persona seleccionada con la nueva empresa y el objetivo del mismo es el de llevar a cabo una serie de actividades dirigidas a lograr su integración en la Organización.

**Entre las principales actividades destacamos las siguientes:**

- Facilitar al colaborador un calendario donde se indiquen las fechas de firma de contrato, revisión médica e incorporación definitiva. En caso de que exista un plan de formación prevista, se le dará a conocer.
- Remitir una carta en la cual consten los puntos del acuerdo contractual al que se ha llegado
- Aclarar los términos que rigen en el convenio como retribución exacta, vacaciones, horario,...



- Darle a conocer los usos y costumbres que en materia administrativa utiliza la Organización.
- Presentarle la empresa: cultura, personal, procedimientos para que tenga un conocimiento de la Organización con más detalle. Para ello se podrán utilizar videos y folletos corporativos, revistas internas, manuales de Organización,...
- Presentar al trabajador a su responsable inmediato y a sus nuevos compañeros.
- Incluirle en un plan de formación reglado o, en su defecto, en un proceso de aprendizaje informal, mediante los cuales se le entrene o forme en determinadas tareas y funciones del puesto, métodos y sistemas de trabajo y determinado tipo de herramientas.

## Seguimiento

Mediante la elaboración de un plan de seguimiento se podrá valorar el grado de adecuación persona/puesto y, por tanto, el éxito del proceso de selección.

**Para llevar a cabo este Plan se trataría de:**

Fijar un tiempo estimado de adaptación por parte del colaborador a las funciones del puesto. Se considera el periodo necesario para que una persona rinda de forma óptima en su puesto de trabajo y se deberá calcular en función de las características y funciones del puesto.

Utilización de instrumentos de valoración: Observación directa, entrevistas de seguimiento, Assesment Center,...

Incluir al profesional de selección en el resto de las áreas o funciones de RR.HH.: Planes de formación, evaluación del desempeño, Planificación de carreras profesionales,..

## Sección 3. Factores críticos de éxito

Entre los aspectos más relevantes a la hora de llevar a cabo un proceso de selección, destacamos los siguientes factores críticos de éxito:

Para poder llevar a cabo un buen proceso de selección, lo primero es la preparación y planificación previas a la entrevista. Algunos consejos al respecto son:

Identificar los requisitos críticos del puesto.

Sintetizar al máximo los aspectos a observar en las pruebas y entrevistas.

Realizar entrevistas previas con las personas que mejor conocen las necesidades de la nueva vacante.

Durante la entrevista, intentar evitar los juicios subjetivos relacionados con el candidato.

Ser rigurosos en la elaboración de los informes de los candidatos.

Implicar en el proceso al futuro jefe o responsable del candidato.

## Capítulo 3. Formación

### Resumen

En el presente tema vamos a abordar, desde una perspectiva bastante esquemática, el proceso de formación y sus principales implicaciones. La finalidad de este texto, no sólo es aplicable a la realización de las actividades de este curso, sino que pretende también ser una guía elemental para que el alumno pueda desarrollar, con unos criterios básicos un proceso de formación.

### Sección 1. Introducción a la formación

En un entorno competitivo como el actual, donde la continua adaptación al mercado exige constantes cambios para lograr el desarrollo y el crecimiento de las empresas, la formación se ha convertido en un factor clave para el éxito.

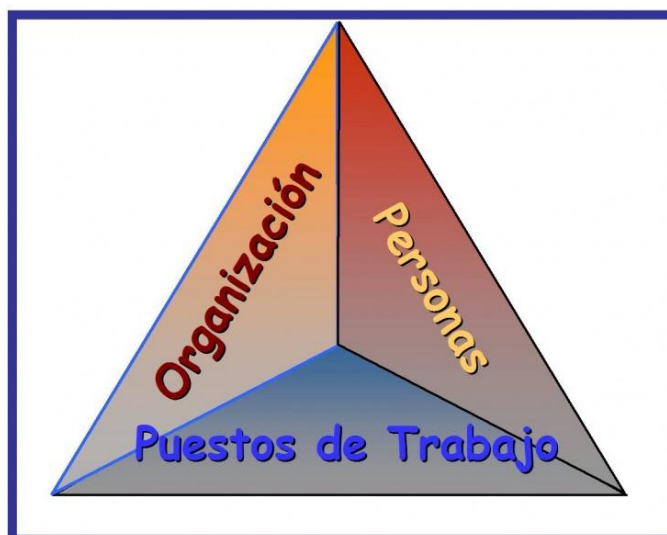
Para que las personas de la organización respondan adecuadamente a estos cambios, se precisa definir dentro de la empresa un proceso de aprendizaje continuo que permita el desarrollo de las competencias requeridas en el desempeño del trabajo. Para ello se hace necesario definir, planificar y realizar una serie de actividades de mejora encaminadas a la formación de todos los empleados de la empresa.

Hoy en día nadie puede en duda el papel prioritario que la formación juega dentro de este contexto, pero en lo que también es indudable es que no todas las empresas asumen el carácter estratégico que supone el establecer un Plan de Formación directamente relacionado con la estrategia de RR.HH. y los objetivos empresariales. No se trata sin más de tener un catálogo de cursos que respondan a una serie de necesidades (normalmente asociadas sólo a conocimientos), sino que además resulta prioritario ampliar el ámbito de actuación de la formación implicando de forma directa a los responsables de los equipos de trabajo en el desarrollo profesional de sus colaboradores dentro de la Organización.

## Sección 2. El proceso de formación

### Fase I: La detección de necesidades

La mejor vía para llegar a una política de formación coherente con la estrategia general de la Organización es a través de un proceso de detección de necesidades. Las acciones formativas no deben tener un origen espontáneo debido a una carencia en la realización del trabajo o a las peticiones individuales de formación. El origen o la causa que determinan el diagnóstico de necesidades, conviene abordarse desde 3 aproximaciones diferentes:



Las tres perspectivas de la detección de necesidades

#### 1. La organización

Visión estratégica de la formación vinculada a las necesidades directas de la empresa:

Relación entre la Organización y su entorno empresarial

Mejora de la eficacia y la eficiencia en los procesos de negocio.

La formación como instrumento al servicio de la competitividad empresarial.

Ejemplo: cambios en la estructura organizativa (Descentralización, supresión de niveles jerárquicos,..), cambios en la gestión de calidad, RR.HH. (estilos de liderazgo,..)

Las herramientas de análisis de necesidades organizativas pueden ser:

Análisis de la información organizativa existente (valores culturales, análisis de procesos,...)

Reuniones de trabajo con la Dirección.

## 2. El puesto

Análisis del gap existente entre los niveles de las competencias requeridas para el correcto desempeño del trabajo y el nivel de las personas que lo ocupan. Las necesidades detectadas serán diferentes dependiendo de la estructura del Modelo de Gestión de RR.HH. definido (basado en DPT, VPT, Competencias...) pero de forma global se estructuran en dos tipos:

- Necesidades de Gestión. Relacionadas tanto con los recursos materiales (planificación y organización, gestión de presupuestos,..) como con la gestión de RR.HH. (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo,..) más enfocadas hacia la mejora de comportamientos.
- Necesidades Técnicas. Enfocadas hacia la mejora de conocimientos necesarios para el puesto (conocimientos de informática, idiomas, técnicas de venta,..).

Las herramientas de análisis de necesidades del puesto pueden ser:

- Descripciones de los puestos de trabajo en los que se especifiquen los requerimientos del puesto (misión, funciones, competencias,...).
- Reuniones de trabajo con los mandos intermedios de la organización.

## 3. Las personas

Una tercera óptica en la que se basa el análisis son las necesidades individuales de las personas que integran la Organización. Conocer las expectativas de formación y desarrollo de todos los empleados no sólo resulta interesante desde la recogida de información, sino también desde la óptica de la implicación de las personas dentro de la elaboración del Plan de Formación.

Las herramientas de análisis de necesidades del puesto pueden ser:

- Estudios de clima laboral.
- Procesos de evaluación del desempeño.

Una vez recogidas todas las necesidades de formación se deben agrupar y priorizar según los criterios definidos por la Dirección de RR.HH. Este es un punto crítico dentro del proceso, ya que de este estudio van surgir los objetivos y la política de formación a aplicar en la Organización. La validación de esta política por parte de la Dirección ofrece una mayor fuerza e integración del Plan con la Estrategia General.

## Fase II: El plan de formación

Un Plan de Formación se puede definir como un conjunto coherente y ordenado de acciones formativas, planificadas en un período concreto de tiempo y encaminado a dotar y perfeccionar las competencias requeridas para el logro de los objetivos empresariales.

Para que la formación sea una herramienta que permita conseguir este logro de objetivos es necesario que se encuentre, como ya hemos visto anteriormente, suficientemente integrada tanto con la estrategia empresarial como con las necesidades de formación detectadas en los empleados. Este Plan General se operativiza en el Plan Anual de Formación que define la planificación, impartición, seguimiento y evaluación de los programas/acciones formativas conforme al presupuesto anual previsto.

La política de formación necesita tener la suficiente estabilidad en el tiempo para que puedan cumplirse los objetivos definidos y estos tengan un impacto observable en la Organización. Una de las principales fuentes de actualización de la política son los análisis de necesidades que pueden llevarse a cabo según hemos explicado anteriormente.

La existencia de un Plan de Formación, al igual que otros Planes vinculados a políticas de medio y largo plazo, recibe la asignación de unos recursos económicos dentro de los Presupuestos de la Organización.

El Presupuesto de Formación ha de tener en cuenta los siguientes gastos:

- Gastos Directos:
  - Costes del personal de formación.
  - Costes logísticos: Materiales de formación (material fungible, videos,...) alquiler de aulas, eventos en Hoteles,...
  - Compra de servicios de formación a proveedores externos.
- Gastos Indirectos como los costes de las horas de trabajo empleadas en formación.

Por último, dentro de este apartado del presupuesto de formación es importante mencionar los mecanismos de financiación pública de los planes formativos a través de la Fundación Tripartita para el Empleo. Los recursos que financian el subsistema de formación profesional para el empleo proceden de la recaudación de la cuota de formación profesional que realiza la

Seguridad Social, de las ayudas del Fondo Social Europeo y de las aportaciones específicas establecidas en el presupuesto del Servicio Público de Empleo Estatal. Sus principales funciones son:

- Colaborar y asistir técnicamente al Servicio Público de Empleo Estatal.
- Contribuir al impulso y difusión de la formación profesional para el empleo entre empresas y trabajadores.
- Prestar apoyo técnico a las Administraciones Públicas y a las organizaciones empresariales y sindicales presentes en los órganos de participación del sistema.

Otro aspecto relevante dentro de un Plan de Formación consiste en la planificación de los programas y las acciones de formación. Partiendo de la política de formación y del modelo de gestión de RRHH definido, se vincularán las acciones de formación con los niveles en los que se ha definido el inventario de competencias. De este modo, se favorece tanto la detección de necesidades de formación de las personas, como la relación entre las acciones de formación y la estrategia de la empresa. Una herramienta que ayuda a la planificación de las acciones de formación es la matriz de competencias / acciones de formación también conocidas como “mallas formativas” (ver ejemplo)

Programas Acciones de Formación		...	Habilidades directivas		Atención Telefónica		...
		...	Dirección de proyectos(I)	Gestión de tiempo	Sistema X	Resolución de Incidencias	
<b>Competencias</b>	Dirección de Personas		Medio	Medio	---	---	
	Negociación		---	---	---	Avanzado	
	Planificación y Organización		Avanzado	Avanzado	---	Medio	
	Manejo de Sistemas		---	---	Avanzado	Medio	
	...						

**EJEMPLO**

**Nivel Competencial**

En el ejemplo de la matriz anterior vemos algunos programas de formación con sus correspondientes acciones vinculados a distintos niveles de competencias. Así, si observamos la acción de formación “resolución de incidencias” (de atención telefónica), la matriz nos indica que todas aquellas personas que realicen la misma, debería alcanzar un grado de cualificación en la competencia de “negociación” de avanzado, y medio para las de “planificación y organización” y “manejo de sistemas”. En todo caso, esto no significa que por realizar la acción la persona alcance dicho nivel automáticamente, sino que, en la mayoría de las situaciones, será la valoración de su jefe inmediato la que actualice su perfil competencial.

### **Fase III: Impartición de las acciones formativas**

A la hora de abordar la impartición de las acciones formativas y tanto si estas se realizan interna como externamente, conviene analizar previamente las distintas técnicas de formación que mejor se adapten a cada una de las situaciones (ver cuadro)

Sea cuál sea la técnica utilizada, lo cierto es que cada vez son más las empresa que utilizan a sus mejores profesionales, para impartir acciones de formación. Esta práctica, aunque resulta interesante para la motivación de las personas y la mejora de la propia formación, no está exenta de problemas vinculados a la disponibilidad de dichos profesionales, los problemas de planificación y en algunos casos, la necesidad de tener que impartir los cursos fuera de propio horario de trabajo.

### **Fase IV: Seguimiento de la formación**

La mayoría de las empresas desarrolla algún tipo de formación en el sentido en el que la hemos enfocado en los puntos anteriores, pero donde más problemas se encuentran es en la evaluación y el seguimiento de dichas acciones. Preguntas tales como: ¿cómo medir el impacto que ha tenido una acción de formación determinada en mis empleados? ¿El asistir a un determinado evento de formación cualifica de inmediato al alumno? Son preguntas bastante comunes tanto para los Departamentos de RR.HH. como para los propios mandos intermedios.

La cuestión está en definir cuál es el campo de actuación donde debe mejorar el desempeño de las competencias y desde luego este no pasa solamente por el aula de formación. Las actuales tendencias de gestión del desempeño definen la labor del Responsable de los equipos de trabajo



como la pieza clave que facilita la mejora de los conocimientos, habilidades e incluso actitudes de los miembros de su equipo en el mismo puesto de trabajo.

### Sección 3. Factores críticos de éxito de la formación

- El papel de la formación dentro de la Organización ha de ser entendido como una inversión en el desarrollo profesional de sus empleados y por consiguiente, en una herramienta que favorezca la consecución de objetivos y la mejora de la eficacia y la eficiencia en los procesos de negocio.
- El proceso de formación necesita desarrollarse de una forma continua en el tiempo. En este sentido, las acciones de formación no deben tomarse como soluciones puntuales a un problema de la organización, sino como parte de un Plan de Formación estructurado y planificado para un periodo concreto.
- El concepto actual de formación supone la implicación directa de los responsables de los equipos de trabajo en todas las fases del proceso, desde la misma detección de necesidades hasta el seguimiento y la evolución del desempeño de sus colaboradores. Este concepto de la formación supondría su integración con el resto de las funciones de RR.HH. (evaluación, desarrollo,...)
- La implicación de todas las personas de la Organización, tanto en el diseño como en el desarrollo del Plan de Formación, supone generar unos mecanismos de gestión del cambio que consideren las posibles resistencias por parte de todos los colectivos que componen la empresa. Esta visión de la formación permite que se definan planes de acción concretos con el objeto de abordar dichas resistencias y potenciar los beneficios del cambio.

## Capítulo 4. Desarrollo y Gestión del Talento

### Resumen

En el presente capítulo, vamos a abordar el Desarrollo Profesional en la empresa desde una perspectiva global y estratégica pero haciendo especial hincapié en las fases claves de la Planificación de RRHH, la identificación de talento, la aplicación de ambos al desarrollo individualizado y la necesidad de mantener un seguimiento periódico de las principales actuaciones. Así mismo, como hemos hecho en temas anteriores, prestaremos especial atención a los agentes que intervienen en el proceso.

### Sección 1. Introducción

Las últimas décadas se han caracterizado por el incremento de la competitividad, la aparición de mercados más específicos y por grandes turbulencias financieras, cambios corporativos y renovaciones tecnológicas. Desaparece el concepto de fidelidad o identidad corporativa y, ante la necesidad de obtener resultados rápidos, se buscan directivos y especialistas en la competencia. Es entonces cuando comienza a surgir la necesidad de asegurar la continuidad del equipo ocupado en funciones y tareas consideradas como clave dentro de la Organización.

Durante los años 60 comienza a dársele importancia por primera vez a la identificación de potenciales dentro de la empresa como consecuencia de un progresivo envejecimiento de la población y de la escasez de personal específicamente formado. Comienza entonces a tenerse en cuenta las capacidades de las personas y las posibilidades de desarrollo de las mismas en un futuro.

Será a partir de los años 70 cuando la persona aumente su protagonismo dentro de la Organización y se asocie la identificación de su potencial con las acciones dirigidas al desarrollo del mismo con la finalidad de mejorar sus resultados.

En el presente tema, vamos a abordar el Desarrollo Profesional en la empresa desde una perspectiva global y estratégica pero haciendo especial hincapié en las fases claves de la Planificación de RRHH, la identificación de talento, la aplicación de ambos al desarrollo

individualizado y la necesidad de mantener un seguimiento periódico de las principales actuaciones. Así mismo, como hemos hecho en temas anteriores, prestaremos especial atención a los agentes que intervienen en el proceso.

## Sección 2. Visión conceptual

En el presente sección se desarrollan dos puntos conceptuales que pretenden ser una ayuda para la mejor comprensión del "Desarrollo Profesional"

### Definición y elementos clave del desarrollo

Dentro de las múltiples definiciones que existen sobre el desarrollo profesional lo podríamos definir como la herramienta mediante la cual se define la progresión individual de las personas de la organización de acuerdo con las necesidades de la misma, con el potencial identificado en las personas y teniendo en cuenta las preferencias de éstas.



Esquema general de la función de desarrollo

Según esta definición, tienen que darse dos elementos clave para que el desarrollo profesional se pueda dar dentro de una empresa:

Necesidades de la organización vinculadas a la estrategia y a la gestión del modelo organizativo a medio plazo de la empresa. Definir cuáles serán las competencias críticas a desarrollar en el futuro, los puestos clave y su dimensionamiento así como las nuevas estructuras organizativas serán los cometidos básicos de dicho modelo organizativo. Esta perspectiva organizativa ha de estar resuelta dentro de la organización si queremos que el desarrollo profesional tenga una orientación clara en la empresa. Si no conocemos las necesidades de la empresa a medio plazo, difícilmente podremos gestionar los movimientos y promociones de la personas.

Perfil competencial de las personas vinculados a la identificación y gestión del talento dentro de la empresa. ¿Cuál es el perfil competencial de las personas? ¿Responde dicho perfil a las necesidades organizativas? son cuestiones que debemos resolver antes de abordar ninguna acción concreta de desarrollo. Uno de los principales problemas de las empresas en este sentido, es que se desconoce el potencial de sus empleados para abordar los retos de la organización y acuden con frecuencia a la búsqueda de candidatos externos. Esta alternativa, no siempre es la más adecuada y abusar de ella supone, no sólo coste salariales con frecuencia más altos, sino también problemas de motivación de los empleados que ven como los puestos de responsabilidad son cubiertos externamente.

En la medida en que, dentro del Plan Estratégico, la gestión del talento de las personas vaya adaptándose a las necesidades organizativas de la empresa, esta estará en disposición de gestionar el desarrollo profesional de sus empleados dentro de la misma.

### **¿Por qué abordar un plan de desarrollo?**

En la gestión de RRHH y en especial en este tema, resulta de vital importancia el utilizar herramientas o sistemas que respondan a las necesidades de la empresa. No podemos tener un Plan de sin antes haber realizado un análisis de aquellos aspectos positivos o ventajas que aportan valor a la organización y las amenazas ante las cuales habrá que tomar precauciones y adoptar medidas.

Asimismo, resulta interesante analizar las ventajas según los principales agentes que intervienen en el desarrollo en implantación del plan.

Como consecuencia del análisis anterior podemos plantearnos un listado con los principales objetivos que están detrás de un Plan de Desarrollo:

- Obtener un equipo integrado en la organización y fomentar la identidad corporativa.
- Asegurar la consistencia y la continuación del equipo humano ocupado en tareas y funciones consideradas clave en la empresa.
- Acentuar la motivación de las personas consiguiendo que se sientan valoradas, desempeñen mejor su trabajo y emprendan nuevos retos de futuro.
- Retener a las personas con importantes posibilidades de desarrollo profesional.
- Mantener un equilibrio entre las expectativas de la persona hacia la organización y viceversa.

### Sección 3. Diseño e implantación de un plan de desarrollo profesional

Una vez aborda la visión más conceptual, vamos a adentrarnos en el presente apartado en cómo se implanta un Plan de Desarrollo, analizando las distintas fases (ya que se trata de un proceso dinámico y en continua revisión) así como de los principales responsables y las actividades a desarrollar por los mismos. Evidentemente, al igual que ocurre con otros procesos de RRHH, se trata de un enfoque basado principalmente en la experiencia, que no pretende en ningún caso ser el único, pero sí lo suficientemente completo y práctico para que el lector pueda hacerse una idea de lo que implica el diseño y la implantación de un Plan de Desarrollo en la empresa.



Según se observa en el esquema general, dentro de un proceso global de desarrollo profesional, se pueden distinguir las siguientes fases:

- Planificación de las necesidades de RRHH de la empresa a medio plazo. Se trata de llevar a cabo un análisis y diagnóstico de necesidades de plantilla, en especial para aquellos puestos y competencias críticas que van a resultar claves en la estrategia de la empresa en los próximos años.
- Identificación y clasificación del talento. Definido lo que quiere la organización, el siguiente paso será conocer cuál es el potencial que poseen las personas. Para ello se emplearán diferentes técnicas encaminadas a detectar y clasificar dicho talento.
- Desarrollo profesional individualizado. Definido qué es lo que quiere la organización y qué es lo que posee, el siguiente paso será aplicar el diseño de los planes generales pero de forma ya individualizada a cada una de las personas, detectando las necesidades o carencias que se puedan plantear y aportando los medios necesarios para abordar las oportunidades de mejora.
- Seguimiento. Todo el proceso finalizará con un seguimiento y evaluación del empleado para poder determinar los resultados obtenidos de la implantación del plan

### **Planificación de RR.HH.**

Primera fase del desarrollo profesional en la cual se llevará a cabo una estimación y diseño de las posibles rutas profesionales o planes de sucesión dentro de la organización a partir de la previsión de necesidades futuras y de los objetivos estratégicos de la misma. Se trata de definir los “camino” más estables de la empresa por los que se producirán las promociones o movimientos horizontales de las personas entre distintos puestos. Es fácil suponer que no todos los movimientos de la organización se podrán anticipar, pero no es menos cierto que si no se lleva a cabo este ejercicio difícilmente se podrán ordenar y sistematizar las rotaciones, sucesiones o promociones más importantes en la empresa.

Las principales actividades a realizar son las siguientes:

1. Identificar los puestos clave de la Organización así como las competencias que se requieren para ocupar dichos puestos. En función del modelo organizativo, las principales líneas estratégicas y su traducción en la planificación a corto y medio plazo de las plantillas, se debe determinar cuáles son los puestos clave de la organización para los que hay que capacitar a todas aquellas personas que por su perfil puede ocuparlos en un futuro inmediato.

Ejemplo: Supongamos que, dentro de las líneas estratégicas de una empresa eléctrica, se considera que a medio plazo la tecnología de generación por la que apuesta es el Ciclo Combinado (obtención de electricidad con el gas). En esta hipotética situación, el modelo organizativo de su negocio de generación a de contemplar como puestos clave aquellos técnicos vinculados a este tipo de tecnología, definiendo sus necesidades de plantillas, su perfil competencial y su ubicación dentro de la estructura organizativa. A partir de este momento, la empresa habrá sentado las bases sobre las que se planificarán los movimientos internos de personal para cubrir estas necesidades.

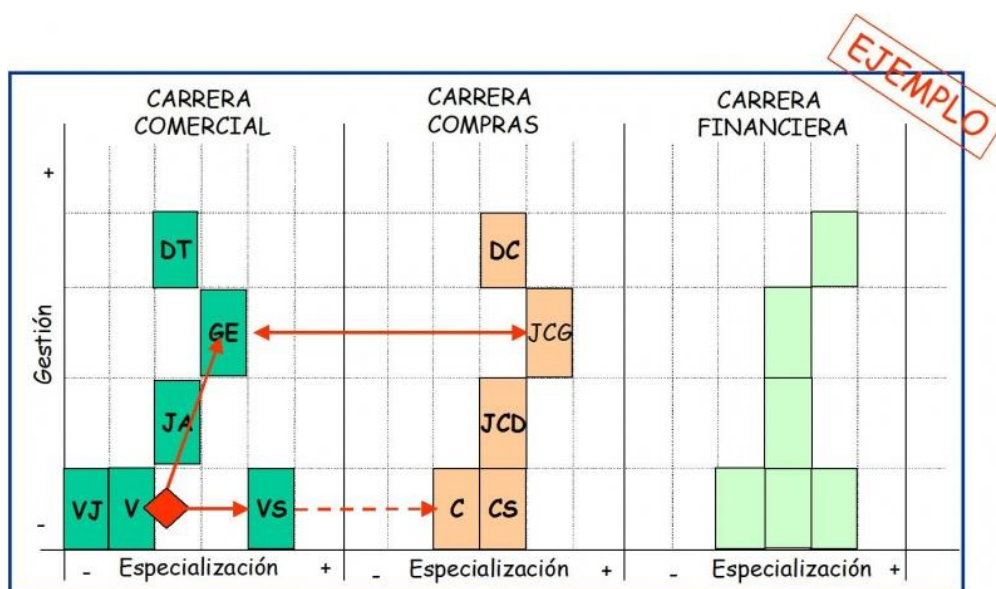
2. Diseñar, cuando sea posible, un plan de rutas e itinerarios profesionales dentro de la Organización. Se deberá iniciar el proceso con el análisis del perfil profesional de los distintos puestos implicados. Comparando la diferencia entre los perfiles se podrán establecer las rutas de movilidad y los pasos necesarios para recorrerlas.

Otro aspecto a destacar en el diseño de itinerarios profesionales, es la necesidad de la gran parte de las empresas de contemplar no sólo pro-mociones o movimientos internos en la organización vinculados a la “jefatura” o al desarrollo de las competencias gerenciales, sino también promociones que supongan un mayor desarrollo en las competencias técnicas o de especialización vinculadas más al concepto de “experto”. El no haber contemplado esta doble alternativa en el desarrollo, ha supuesto (sobre todo en las empresas españolas) una pérdida de conocimientos técnicos del negocio difíciles de sustituir y no en pocos casos al no existir otras posibilidades de promoción, se han perdido excelentes técnicos (vendedores, profesionales,...) y se ha ganado “gestores” poco cualificados.

Por último, destacar en relación con esta necesidad de establecer vías de desarrollo técnico (especialización) y de desarrollo gerencial (gestión), la importancia de establecer en las rutas profesionales puntos críticos de decisión en los que, dependiendo del perfil competencial de la persona, se ofrezca la posibilidad elegir una de las dos vías.

Ejemplo: Supongamos que una empresa, cuyo principal negocio es la venta en Grandes Superficies, establece que las principales rutas profesionales se agrupen en cuatro grandes bloques: comercial, compras, almacén y administración/ finanzas. Asimismo, considera que va a establecer los movimientos en dos ejes: especialización (centrado en el desarrollo de competencias técnicas) y gestión (centrado en el desarrollo de competencias gerenciales o de gestión). Un esquema general de su Plan puede ser el siguiente (ver gráfica):

Centrándonos sólo en los movimientos de las carreras de comercial y compras, entendiendo que las celdas coloreadas de las matriz representan a los puestos (VJ: vendedor junior, V: vendedor, JA: Jefe de Área, VS: Vendedor Señor, GE: Gerente, DT: Director, C: Comprador, CS: Comprador Senior, JC: Jefe Compras, GC: Gerente Compras y DC: Director Compras), se observa como existe un punto crítico en la carrera del vendedor donde se opta por una línea de gestión o una mayor especialización como vendedor Senior. Como posibles movimientos trasversales tenemos el paso de vendedor Senior a comprador o comprador Senior y los movimientos a nivel de gerencia. En ambos casos, aparte de ampliar el recorrido profesional de las personas, se está vinculando al máximo la función de compras con las necesidades del cliente.



3. Elaborar un plan de comunicación que haga llegar a todos los colectivos implicados, las principales características de los planes de carrera. La implantación de un plan de desarrollo en la Organización deberá venir acompañada de un plan de comunicación por el cual se informe, comunique y se sensibilice a los colectivos implicados. Este plan de comunicación debe ir dirigido también a lograr la motivación concienciando a las personas de las ventajas y oportunidades del sistema. Los principales elementos a tener en cuenta son:

- Definir unos objetivos y fines claros.
- Recoger información para la planificación implicando a las personas clave (en especial los mandos intermedios y la dirección) de manera que se logre su compromiso desde el primer momento.



- Relacionarlo con actividades estratégicas de planificación de la empresa y con procesos de RR.HH.
- Estar preparados ante las reservas o recelos que puedan presentar algunas personas o agentes como los sindicatos y, en caso de que así sea, mantener con ellos una escucha atenta y activa concediéndoles las explicaciones oportunas.
- Fijar unos marcos temporales realistas y con unos hitos a corto plazo medibles y relativamente fáciles de alcanzar. Un ejemplo, de estos hitos puede ser centrarse en algún colectivo crítico para la empresa (comerciales,...) o algún reto a corto plazo que requiera una atención especial de la dirección (internacionalización del negocio o diversificación del mismo,...) y abordarlos desde la perspectiva del nuevo plan.
- Intentar conocer siempre el feedback de las personas afectadas por el plan en cada momento de la implantación del mismo.

## Identificación y clasificación del talento

En el apartado anterior hemos definido el marco de referencia sobre el que se van a producir los movimientos dentro del Plan de Desarrollo conforme a la planificación de RRHH. De nada nos sirve este concepto con sus clasificaciones, itinerarios profesionales y demás..., si no somos capaces de identificar y clasificar el talento de las personas que componen la organización. Este desconocimiento obliga a las empresas a acudir en busca de profesionales al mercado laboral sin antes analizar las posibilidades internas en su empresa. El efecto negativo que supone el abusar de estas prácticas es doble. Por un lado, supone en la mayoría de los casos un mayor coste tanto por los servicios de selección, como por el incremento salarial que normalmente conllevan las nuevas incorporaciones. Por otro lado, no debemos olvidar el efecto desmotivador que para las personas supone el ver como los puestos de responsabilidad se cubren sistemáticamente por personal externo cuando ellos se consideran capacitados para afrontar estos retos.

Vamos a abordar este punto desde dos perspectivas: el repaso de las principales técnicas de identificación del talento y la clasificación del mismo para poder elaborar los planes de desarrollo individualizado.

Antes de pasar a analizar más en detalle estas tareas, revisemos brevemente cuáles son los componentes básicos del talento. Según Pilar Jericó en su obra “la Nueva Gestión del Talento” se entiende que:

## TALENTO INDIVIDUAL = CAPACIDADES + COMPROMISO + ACCIÓN

**CAPACIDADES:** Conocimientos, habilidades y actitudes

**COMPROMISO:** Es el “motor” aporte lo máximo posible en su empresa y decida permanecer en la misma

**ACCIÓN:** representa la “velocidad” en la respuesta y innovación constante en la organización

Si alguno de estos elementos falta no estaría aprovechando al máximo el talento individual de las personas en la consecución de los resultados. Como se puede observar, el concepto del talento representa una evolución de las competencias (capacidades) al complementarse con el compromiso y la acción.

Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, casi seguro que no alcanzará el resultado, aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance los resultados pero su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si por el contrario, la persona tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se el ha podido adelantar ya que en un entorno competitivo tan agresivo como el actual nadie espera en el mercado.

### 1. Técnicas de identificación del talento

La principal finalidad de esta fase es determinar las técnicas que se van a utilizar y definir los factores para determinar el potencial real de las personas de la Organización. Estas técnicas deberán ir enfocadas a recoger diferentes datos personales y profesionales como la edad y la formación en relación al puesto que ocupan actualmente, así como la capacitación que pueden necesitar en los puestos de mayor nivel si se planteara que accedieran a ellos en un futuro.

Cada Organización determinará los factores, valores e indicadores que les interese detectar y potenciar de acuerdo con sus necesidades de “talento estratégico” para cubrir sus objetivos.

Entre las diferentes herramientas cabe destacar:

**Cuestionario de autoidentificación de potenciales:** es importante conocer la opinión de la propia persona acerca de la visión global sobre sí mismo, sus aspiraciones,... por lo cual se puede diseñar un cuestionario en el que sea la propia persona la que valore sus capacidades y potenciales.

**Entrevista de identificación de potencial:** esta técnica permite, además de obtener información, salvar posibles subjetividades a la hora de calificar a la persona. Para llevar a cabo esta entrevista interesa revisar aspectos del CV que representen logros o fracasos para averiguar cuál es su visión de su trayectoria; hacer que el entrevistado hable de sí mismo y de sus potenciales sin hacer juicios de valor; averiguar sus expectativas para conseguir un puesto superior u otro en diferente área; pedirle que sugiera modos de poner en práctica capacidades potenciales que posee y que no puede aplicar en ese momento.

**Observación directa de su superior o del resto de personas que trabajan con él.** Esta técnica, requiere de un entrenamiento previo por parte de las personas que van a realizar dicha evaluación así como la elaboración de unas guías estructuradas en aquellas actividades o comportamientos a observar.

**Simulaciones y pruebas profesionales,** también conocidos como Assessment Center son una herramienta de selección/evaluación, basada en unos criterios objetivos o competencias definidas a priori, que permite evaluar el potencial de un grupo de personas.

**Análisis de adecuación persona/puesto.** Del análisis de ambos perfiles se puede obtener información relativa a los factores o competencias requeridas por el puesto y que la persona posee en un menor grado y de aquéllos que la persona posee en un grado muy superior al requerido por el puesto de trabajo y que le podrían permitir acceder a otros puestos dentro de la organización.

## **2. Matriz de gestión del talento**

Es una herramienta que permite clasificar en distintos colectivos el talento de la organización con el objeto de optimizar su gestión. Los ejes en los que se basa la matriz son:

## Desempeño

Normalmente, se suelen tomar como referencia las evaluaciones de desempeño de los últimos 3 años. Aunque este punto se tratará más en detalle en el siguiente tema, básicamente diremos que se trata de cuantificar dos parámetros críticos del trabajo del individuo:

Objetivos cuantitativos. Por ejemplo alcanzar un volumen de ventas determinado.

Objetivos cualitativos. Basado más en cómo tenemos que alcanzar el objetivo. En este caso son las competencias las que definen el estándar de evaluación de la persona. Siguiendo con el ejemplo anterior, no sólo se trata de alcanzar una cifra de ventas determinada sino de hacerlo con unos comportamientos centrados en la orientación al cliente, el trabajo en equipo,...

En el ejemplo de la matriz son tres los niveles de desempeño establecidos. En todo caso, cada empresa realizará esta escala según las herramientas de evaluación utilizadas y sus necesidades.

## Potencial

Según las necesidades de la organización (competencias, puestos y competencias clave,..) se realizan periódicamente una serie de pruebas que permiten su medición como hemos visto en el apartado anterior. En el ejemplo de la matriz, se han definido tres niveles de la valoración del potencial en base a las expectativas definidas. De este modo, se entiende que una persona que se encuentre en el nivel más bajo, su potencial encaja en gran medida con el trabajo que desempeña en la actualidad, es decir, su desarrollo profesional hacia otro puesto es poco probable. Si avanzamos al siguiente nivel de potencial, vemos que la persona tiene posibilidades a medio plazo de asumir otras funciones o responsabilidades si realiza las acciones de desarrollo necesarias. Por último, el nivel más avanzado de potencial nos informa que la persona por su perfil competencial, está capacitada para moverse o promocionar a otros puestos de la empresa en un corto espacio de tiempo. Es importante destacar que, una persona por encontrarse en el nivel más bajo de potencial, no supone una condición de inferioridad respecto a las demás siempre y cuando sus niveles de desempeño sean buenos. De hecho, esta información resulta muy relevante en el sentido de realizar el máximo esfuerzo de desarrollo en mejorar sus condiciones y su formación en el puesto.

Según este esquema conceptual de la matriz, nos puede aportar información de interés en relación con la ubicación de las personas en los distintos cuadrantes:

1. Las personas ubicadas en este cuadrante normalmente responden a los “high potencial”. Son personas que no sólo están capacitadas para superar los objetivos establecidos, sino que también poseen un talento emergente que todavía no han podido desarrollar, pero que, según las pruebas establecidas poseen claramente y les hace estar, por encima del perfil competencial requerido para su puesto.

5. Son personas a tener en cuenta dentro de los planes de desarrollo a medio plazo, ya que demuestran haber cumplido con sus objetivos pero a su vez denotan un talento potencial que habrá que guiar y apoyar a través de los planes individualizados de desarrollo.

2 y 4. Representan perfiles muy favorables al movimiento a corto plazo, especialmente los del 4, ya que pueden suponer bajos resultados en el trabajo y problemas de motivación que pueden llevar incluso a la persona a dejar la empresa.

7. También son favorables al cambio en un medio plazo y requieren mayores esfuerzos en acciones de desarrollo para mejorar sus resultados de desempeño.

8 y 6. Se debe incidir en la importancia de desarrollar el talento de las personas dentro de su puesto o función. Si no atendemos correctamente a estas necesidades de desarrollo podemos también tener problemas de falta de valoración del talento más experto (competencias técnicas). Realizar grupos de experto que trabajen dentro de comunidades de mejores prácticas, apoyar con su experiencia a realizar acciones de formación, realizar funciones de mentores respecto de las nuevas incorporaciones,...pueden ser algunas medidas de desarrollo innovadoras que potencien el talento experto de este colectivo.

9. Si se mantienen en esta posición estas personas son las que se encuentran peor posicionadas, ya que no realizan su trabajo según los objetivos definidos, ni poseen un potencial que posibilite cambios dentro de la organización. Por esta razón, este es el colectivo más susceptible de salir de la empresa.

Según los porcentajes en los que se distribuya las personas dentro de la matriz nos dará una información relevante tanto para actualizar los planes de carrera, como para preparar los planes de desarrollo individualizado. Asimismo, representa un “termómetro” sobre el talento en nuestra empresa a medio plazo para ver si seremos capaces de afrontar los objetivos estratégicos de las empresas con nuestros propios recursos.

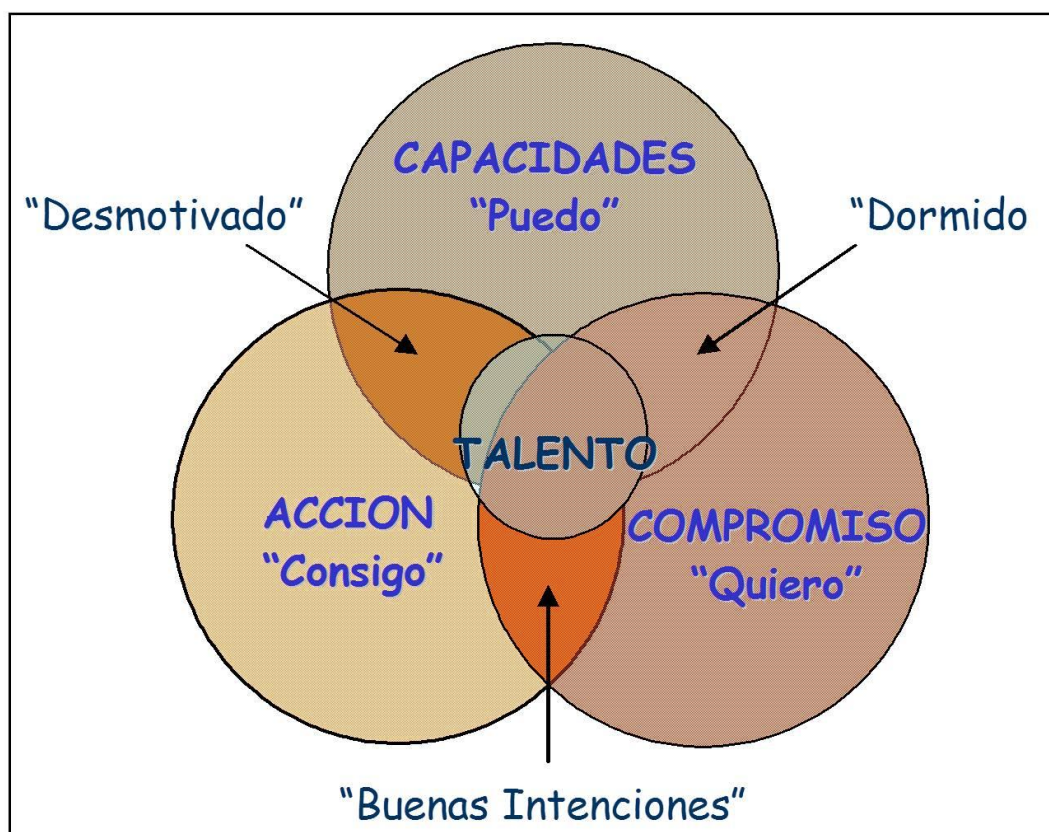
Por último, en relación con la identificación y clasificación del talento en la organización se plantean las siguientes reflexiones:

Tanto las técnicas de identificación del talento, como la propia matriz, no son más que medios o herramientas para gestionar el talento de la organización, pero en ningún caso deben considerarse como el fin último de un Plan de Desarrollo.

Los resultados que nos aportan son interesantes en la medida que representan un input para la elaboración de los planes de desarrollo individualizados, la planificación de acciones de formación y la adecuación de la compensación de las personas.

Es importante que todas las personas implicadas en el Plan de Desarrollo conozcan tanto las pruebas de identificación como los criterios de diseño de la matriz del talento. También es relevante que conozcan su situación en dicha matriz para tener unas expectativas de desarrollo que se ajusten a la realidad de la empresa.

Imágenes y recursos:



Fuente: Los componentes del Talento (Pilar Jericó; "La Nueva Gestión del Talento")

Potencial	+				
	Alto				
	Medio				
	Bajo				
	-	No cumple objetivos	Cumple objetivos	Supera los objetivos	+
		Desempeño			

Matriz de gestión del talento

Potencial	+				
	Alto	4	2	1	
	Medio	7	5	3	
	Bajo	9	8	6	
	-	No cumple objetivos	Cumple objetivos	Supera los objetivos	+
		Desempeño			

Ejemplos de matrices

Potencial	+				
	Alto	4%	12%	10%	
	Medio	4%	40%	7%	
	Bajo	3%	12%	8%	
	-	No cumple objetivos	Cumple objetivos	Supera los objetivos	+
		Desempeño			

EJEMPLO

## Plan de desarrollo individual

Definición del plan de carrera individual de la persona mediante la estimación de las posibles rutas profesionales que puede ser capaz de seguir en función del potencial identificado, de sus preferencias y de las expectativas de futuro que ofrece la empresa.

Si en la fase inicial se definieron de forma general los planes de carrera dentro de la organización, en ésta tiene lugar la implementación y desarrollo los planes individualizados, realizando todas las actividades que fueron incluidas en el diseño del mismo. El principal objetivo de esta fase es aplicar el plan a cada colaborador con el fin de asegurar el correcto funcionamiento y éxito del mismo.

Para cada programa se indicarán las personas responsables del mismo y las fechas de cumplimiento de todas las acciones que se determinen. Asimismo el plan deberá ir acompañado por un plan de formación individualizado que favorezca el desarrollo de los participantes en el plan. Como herramienta de apoyo para llevar a cabo el diseño del plan se deberá tener en cuenta el análisis de adecuación persona/puesto de manera que, en función de una serie de competencias que tenga identificadas la organización se determine el nivel de cada una de ellas requerido por el puesto y el nivel que realmente poseen las personas. Teniendo ambos perfiles, es posible determinar a priori qué personas se adecuarán mejor a los puestos vacantes, es decir, qué personas poseen el perfil de competencias más adecuado para el puesto a cubrir y qué acciones formativas será necesario llevar a cabo para potenciar aquellas competencias requeridas por el puesto y que la persona no tiene suficientemente desarrolladas.

Las principales tareas que se deben realizar se pueden agrupar por colectivos de la siguiente forma:

### **RR.HH**

Dar apoyo técnico al sistema, aportar instrumentos, conocimientos y tecnología para asegurar que el sistema funciona tal y como se ha definido.

Sensibilizar, formar y adiestrar a la línea de mando implicada.



## LÍNEA DE MANDO

Aplicar el plan que se determine para cada colaborador dando su apoyo.

Actuar como entrenadores efectivos.

Formar y desarrollar a los elegidos en el puesto de trabajo, delegando tareas y asignando responsabilidades.

## EMPLEADOS

Asistir a las actividades formativas programadas.

Desarrollar en el nuevo puesto las habilidades, destrezas y conocimientos requeridos

Otro punto importante a tener en cuenta en esta fase es el lograr el compromiso por parte del implicado. La empresa le facilitará toda la ayuda necesaria para garantizar su desarrollo y crecimiento real, pero la persona deberá realizar todas las acciones que se hayan determinado dentro de dicho plan.

En esta fase se podrán utilizar las siguientes herramientas o técnicas:

- **Formación.** Se trata, sin duda, e la más importante de todas ellas y va encaminada a proporcionar a la persona las acciones formativas que resulten convenientes como consecuencia de la detección de necesidades. Estas acciones formativas lograrán una mayor adecuación de la persona al puesto de trabajo ya que irá directamente encaminada a potenciar los conocimientos o habilidades en los cuales la persona no posee un nivel adecuado. Por ello, se deberá definir un plan específico de formación en el cual se indiquen cursos, actividades, responsables y fechas.
- **Coaching.** Mediante el coaching se lleva a cabo el desarrollo personal y profesional del trabajador a través de su actividad diaria. Mediante esta técnica los empleados aprenden a detectar obstáculos, resuelven problemas sin consultar, mejoran las relaciones internas, animan a la superación personal y aumentan la productividad de la Organización. Para poder llevar a cabo el coaching es necesario un cambio cultural dentro de la organización que permita comprender, adaptar y compartir los nuevos métodos de trabajo. El papel del superior jerárquico es de extrema importancia ya que su principal función será la de estimular el desarrollo y aprendizaje de su equipo. Estará encargado de aplicar el plan que se haya determinado para cada colaborador, dando su apoyo y actuando como entrenador efectivo. Asimismo será quien sirva de intermediario entre el

implicado y el departamento de RR.HH al informar en ambas direcciones de cómo va transcurriendo el plan de desarrollo. Como veremos en el siguiente tema, esta técnica es aplicable al seguimiento de la evaluación del desempeño.

- **Mentoring.** Se trata de un proceso de apoyo continuo a las personas que, dentro de la empresa, poseen un alto potencial intelectual y capacidad de trabajo y que la dirección pretende promover en el futuro a puestos directivos. La principal función del mentor es la de compartir su know how y experiencias ante diferentes asuntos y problemas.

Por último, dentro de esta fase, podemos considerar algunas reflexiones generales sobre el Plan de Desarrollo Individualizado:

- Al configurar los planes de desarrollo en la mayoría de las empresas, surgen direcciones o unidades organizativas que, por los perfiles de sus personas, se convierte en áreas cantera o áreas destino dependiendo de si van a dar salidas profesionales a sus colaboradores o van a recibirlos. Es importante que, de cara al establecimiento de objetivos de los responsables de estas unidades, tengamos en cuenta esta situación, ya que si el desarrollo profesional y la movilidad representan una prioridad para la empresa, esta tendrá que reflejarse de algún modo (en sus posibilidades de promoción, compensación,...) en valorar a aquellos que favorecen estos movimientos o a penalizar aquellos que los obstaculizan.
- Si queremos que los planes de desarrollo individual funcionen tenemos que hacer especial hincapié en el reparto de responsabilidades entre los distintos departamentos afectados. Aquí nuevamente, el papel de los responsables y mandos intermedios es vital para el éxito de los mismos.
- Es importante gestionar bien las expectativas de las personas. Si no tenemos clara las posibilidades de una posible promoción, seamos transparentes con las personas. Si actuamos de este modo, el “efecto zanahoria” genera efectos muy perjudiciales para todos y en especial, para la credibilidad del plan.

- Por último, las empresas no deben establecer Planes de Desarrollo Individual ni para todos los puestos ni para todas las personas de la empresa. Lo normal es que se centre en aquellos puestos clave identificados en la planificación estratégica de RRHH así como en aquellas personas en las que se ha detectado un elevado potencial en las competencias requeridas en dichas posiciones.

DATOS PERSONALES				
NOMBRE:		PUESTO:		
EDAD:		DIRECCION O DEPTO:		
ANTIGÜEDAD:		...		

EJEMPLO

PLAN PERSONAL DE DESARROLLO				
COMPETENCIAS A DESARROLLAR	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA	RESULTADOS
Toma de decisiones	Dirigir el proyecto "análisis de nuevos productos"	Supervisión directa y apoyo del D. de Marketing	Inicio: 15/05/2005 Fin: 15/07/2005	Según objetivos del proyecto, alcanzar el nivel avanzado en la competencia
Capacidad de negociación	Participar activamente en 4 entrevistas de compra con proveedores	Supervisión directa y apoyo del D. Compras	Durante el próximo trimestre	Alcanzar el nivel medio, según la evaluación del responsable de compras
Manejo de sistemas	Participar en el curso sobre el SCV (Sistema Comercial de apoyo a la Venta)	Formador y Responsable directo	Inicio: 01/04/2005 Fin: 04/04/2005	Alcanzar el nivel medio tras la evaluación del responsable

Ejemplo de Plan de Desarrollo Individual

## Seguimiento del Plan

Esta última fase se deberá disponer de mecanismos o herramientas encaminadas a realizar un control sobre el cumplimiento de las acciones previstas en el plan y detectar, en su caso, las posibles desviaciones que se hayan podido producir. Asimismo se deberá llevar a cabo una valoración de los resultados generados por los planes.

Las principales tareas que se deben realizar se pueden agrupar por colectivos de la siguiente manera:

**RR.HH** Crear los instrumentos de seguimiento necesarios. Facilitar recursos a los mandos intermedios dándoles apoyo técnico y corrigiendo desviaciones.

**LINEA MANDO** Hacer un seguimiento de las personas bajo su responsabilidad asegurando que reciben la formación en el puesto de trabajo. Señalar el nivel de cumplimiento de las tareas asignadas, responsabilidades y habilidades desarrolladas. Informar a RR.HH. de los resultados parciales proponiendo modificaciones en su caso.

**EMPLEADOS ELEGIDOS** Facilitar información a mandos intermedios y a RR.HH. de las nuevas tareas y responsabilidades. Informar acerca de los programas formativos externos que sigue.

Como resultado de este seguimiento realizado, se deberá desarrollar un planning de actividades en el cual se defina el periodo que comprende cada actividad las actividades a desarrollar los tutores o personas que deberán tutelar el cumplimiento de esas actividades las habilidades o conocimientos a desarrollar

Para llevar a cabo este seguimiento es conveniente mantener una entrevista con el destinatario del plan de desarrollo. En esta entrevista se deberá recabar información acerca de cada una de las actividades previstas y realizadas (aspectos positivos y negativos, habilidades y conocimientos adquiridos, adecuación a los objetivos, relación con los responsables de la actividad,...)

Finalmente, es conveniente realizar una evaluación global del plan. La herramienta utilizada en esta fase será la entrevista de evaluación del desempeño mediante la cual el mando intermedio valorará los resultados obtenidos por aquellas personas que dependen de él. Esta evaluación

deberá ir enfocada a evaluar, por un lado, el cumplimiento de los objetivos establecidos y, por otro, el nivel de competencias (conocimientos y habilidades) de las personas.

Las principales tareas que se deben realizar se pueden agrupar por colectivos de la siguiente manera:

**RR.HH** Crear los instrumentos de evaluación y comunicación de resultados. Elaborar un informe final por cada uno de los implicados en el plan

**LINEA MANDO** Evaluar a los seleccionados en sus competencias, actitudes y conocimientos así como los resultados obtenidos.

**EMPLEADOS** Evaluar junto con los mandos intermedios las actividades realizadas y los centros de formación en los cuales ha estado.

Para llevar a cabo una evaluación global del programa se deberán tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Evaluación de los indicadores de cómo está funcionando el programa:
  - % puestos cubiertos que han sido ocupados con personas con planes de desarrollo individuales
  - % personas con exceso de permanencia en un mismo puesto
  - % puestos previstos en cada organigrama de planificación de necesidades que podrán ser ocupados por personas con potencial vinculados al Plan
- Análisis de rentabilidad (coste/adecuación) del conjunto de acciones formativa realizadas.
- Valoración global anual de los destinatarios del programa
- Valoración global de los gestores del plan y de los tutores de los destinatarios.

Como última acción se deberán establecer nuevas prioridades y diseñar nuevos planes, con lo que el proceso estaría realimentándose.

## Capítulo 5. Gestión del Desempeño

### Resumen

La Gestión del desempeño nos permite alinear la estrategia empresarial con los objetivos de las personas y mejorar de forma continua el rendimiento de la organización. En este capítulo analizamos el proceso completo desde la definición y planificación de los objetivos, su seguimiento a lo largo de un periodo determinada y la evaluación final del desempeño.

### Sección 1. Introducción

Uno de los momentos más críticos para cualquier empresa u organización cada año se presenta cuando llega el momento de pasar de las ideas, las intenciones, los planes,.. a la acción que transforma la realidad. Este “hacer que las cosas pasen” no se trata de un proceso automático que se cierre en un Comité de Dirección o que active por si sólo un Director General, sino que requiere el diseño y desarrollo de un proceso en el cuál se encuentren involucradas las personas que van a hacer posible la consecución de dichos resultados. A este proceso lo denominamos gestión del desempeño, el cual podemos definir como:

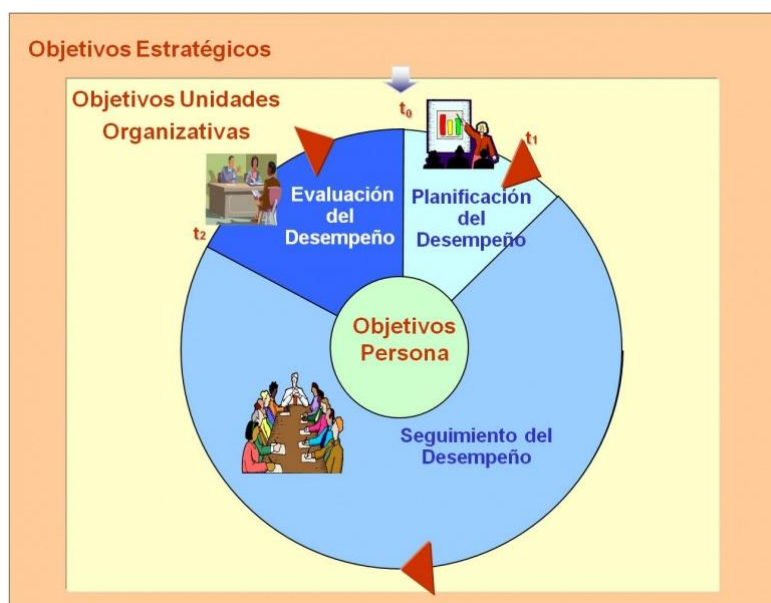
“El proceso que permite alinear la estrategia empresarial con los objetivos de las personas y mejorar de forma continua el rendimiento de la organización”

Las primeras aplicaciones de la gestión del desempeño se encontraban más enfocadas a “castigar” a todos aquellos que no cubrieran dichos requisitos, mientras que el concepto actual se encuentra mucho más ligado a la “mejora” de los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) que favorecen el óptimo desempeño de las personas dentro de la organización. El proceso de evaluación permite a cada miembro de la organización saber en todo momento qué se espera de él, tanto desde el punto de vista de él QUE (objetivos cuantitativos), como desde él COMO (objetivos cualitativos o competencias)

En la actualidad, los sistemas de evaluación de personas representan una de las herramientas de gestión de RR.HH. más importantes y su interrelación con el resto de las funciones (formación y desarrollo, sistemas retributivos,..) la convierte en:

- Una “fuente de alimentación” continua para el mantenimiento y la actualización de los Modelos de Gestión Integral de RR.HH.
- La clave en la descentralización de la gestión de RR.HH. en los Mandos intermedios de las empresas.
- El valor añadido que ofrece un modelo de evaluación, tanto para la empresa como para sus empleados, podrían resumirse en los siguientes objetivos:
  - Hacer llegar la estrategia empresarial a todas las personas de la Organización.
  - Concentrar y dirigir a los empleados al logro de los objetivos empresariales.
  - Transmitir los valores culturales de la Organización.
  - Favorecer la comunicación entre los responsables y sus colaboradores.
  - Potenciar la consecución de los objetivos asignando responsabilidades a través de los resultados.
  - Recompensar, más objetivamente, el éxito y el esfuerzo de las personas aplicando los resultados del proceso de evaluación al Modelo Retributivo.
  - Elaborar, en base a la información obtenida del proceso, sistemas de promoción y Planes de Carrera así como detectar necesidades de Formación.

## Sección 2. El ciclo de la gestión del desempeño



## Fase I: Planificación del desempeño y definición de objetivos

Primera fase del proceso de evaluación en la cual el evaluador define unos parámetros o líneas de actuación que ha de llevar a cabo el evaluado en un periodo de tiempo limitado. Por tanto se establece el compromiso personal del evaluado para alcanzar un resultado concreto en el tiempo fijado.

Para situarnos conceptualmente, en esta fase se debería prestar especial atención a:

- La misión del puesto establece el porqué del trabajo
- Las áreas de resultado claves establecen qué trabajo hay que hacer
- La fijación de objetivos establece con más detalle qué hay que hacer y cuánto.
- La fijación de objetivos cualitativos (Competencias, comportamientos,...)

Esta etapa ayuda a los empleados a ver claramente en qué deben concentrarse en el periodo que tienen delante.

Los objetivos individuales deben ser congruentes con los objetivos de la unidad a la que pertenece, formal o virtualmente. Por eso, se suele partir de los objetivos de la unidad y de ahí se derivan o “reparten” (en el argot de los comerciales se habla de repartir la cuota) los objetivos individuales.

En algunos casos, se mide a los individuos por objetivos grupales, fomentando de este modo el espíritu de equipo, se benefician o perjudican todos dependiendo del resultado del equipo.

Una forma de clasificación de los objetivos es dividirlos entre cuantitativos (¿qué hay que hacer?) y cualitativos (¿Cómo hay que hacerlo?):

**1. Cuantitativos:** objetivos específicamente definidos para el empleado en relación con su puesto y el periodo de evaluación. El proceso de acuerdo de objetivos cuantitativos implica:

- Valoración de los elementos:
  - Objetivos del departamento.
  - Áreas clave del puesto de trabajo, es decir, principales áreas de responsabilidad del puesto.
  - Perfil profesional del evaluado.



- Definición del objetivo en función del área clave. Las áreas clave no son objetivas, son áreas permanentes dentro de las que los objetivos pueden ser fijados dependiendo de las necesidades y prioridades del próximo año. No se requiere fijar un objetivo para cada área clave.

**2. Cualitativos:** objetivos definidos en base a las competencias definidas y niveladas para cada uno de los puestos de la Organización. El establecimiento de estos objetivos cualitativos implica:

- Conocer el perfil de competencias del puesto a evaluar. Es imprescindible para la definición de objetivos cualitativos que el evaluador conozca el perfil de competencias del puesto que ocupa cada persona de las que va a evaluar, es decir, las competencias y el nivel de las mismas requerido en el puesto.
- Analizar el perfil de competencias del evaluado en función del desempeño de su trabajo, es decir, determinar las competencias y el nivel de las mismas que posee la persona. A la persona se la evaluará por la totalidad de las competencias del inventario y no sólo por las que posea el puesto de trabajo.
- Establecer los objetivos. Conocidos los perfiles de competencias tanto del puesto como de la persona a evaluar, el evaluador planteará los objetivos o líneas de actuación que deberá llevar a cabo el evaluado durante ese año asegurándose de que dichos objetivos están definidos de acuerdo con los criterios anteriormente señalados.

Otro aspecto importante, en la definición de objetivos es considerar algunas condiciones que han de cumplir para su viabilidad:

- Coherente: adecuado tanto a los objetivos de la empresa y del departamento como al resto de los objetivos del evaluado.
- Específico: referente a un resultado en concreto.
- Exigente y realista: dirigido al logro de resultados realizables por el evaluado pero que supongan un esfuerzo claro.
- Medible: valorable su evolución por medio de indicadores concretos y planificados.
- Relevante: el resultado esperado debe ser cumplido dentro de un periodo de tiempo específico.
- Acotado en el tiempo: el resultado esperado debe ser cumplido dentro de un periodo de tiempo específico.

Por último, dentro de esta primera fase, destacamos la importancia de la reunión de planteamiento de objetivos como situación de comunicación entre evaluador y evaluado, en la cual se ponen en conocimiento de trabajador sus objetivos anuales. La finalidad de esta reunión debe ser el compromiso personal del evaluado para alcanzar los resultados fijados dentro de los plazos establecidos.



*Formulario objetivos Planificación de objetivos: esquema general*

## Fase II: Seguimiento del desempeño

Fase en la cual se analizan tanto las actividades realizadas por el evaluado como la progresión de los resultados obtenidos, con objeto de reforzar aquellas acciones que sean correctas y de corregir las acciones inadecuadas.

Consiste en la supervisión continua del trabajador que tiene lugar durante el transcurso del periodo evaluativo. Cuando las políticas de gestión del desempeño enfatizan suficientemente esta etapa, entienden el proceso como un ejercicio continuo que sucede durante el año, en la

labor cotidiana de supervisión. En este caso la evaluación del desempeño (ED) propiamente dicha no es más que el resumen o la formalización de lo que ya se sabe.

Muchos autores defienden que esta etapa es la realmente importante, y que en el momento de la ED no debería haber sorpresas. La revisión del desempeño es una tarea demasiado importante como para dejarla a merced de un evento que sucede una vez al año. Debe ser un proceso continuo. Incluso las revisiones intermedias pueden dar lugar a modificar algún objetivo debido a sucesos que han ocurrido dentro o fuera de la compañía que hacen que lo requiera. Un empleado puede molestarse de que le digan que ha fallado en la consecución de un objetivo, o que ha quedado muy por debajo de las expectativas respecto a un factor de desempeño al final del año, cuando ha podido haber numerosas ocasiones para aclarar esas expectativas y para tomar las medidas para corregir a tiempo.

En algunas organizaciones se establece incluso formalmente la obligatoriedad de hacer minirevisiones de desempeño (semestrales por ejemplo), donde se hace una especie de punto de control de cómo va el trabajo con relación a los objetivos marcados al principio del periodo. En la mayoría son opcionales. En cualquier caso, muy recomendables cuando se trata de la supervisión de un empleado con poca experiencia, o de supervisión remota, cuando el empleado trabaja en otra localidad, o en casa del cliente.

Durante esta etapa el evaluador tiene ocasión de hacer análisis de desviaciones y controlar el progreso en la consecución de los objetivos. Una herramienta fundamental dentro del proceso de seguimiento es el Feedback, entendiendo como tal las conversaciones que se pueden llevar a cabo entre el evaluado (colaborador) y su evaluador (responsable) con un doble objetivo: por un lado, mejorar los resultados de la persona y del equipo y por otro, mejorar su desarrollo profesional. Algunas de las principales características del feedback son:

- Inmediato, o cercano en el tiempo al comportamiento observado, tanto para cambiar un rendimiento bajo, como para dar un refuerzo positivo de un alto rendimiento
- Percepción contrastada con hechos y comportamientos, no se trata de un juicio sin fundamentos
- Basado en el "hacer" de la persona no en su "ser". Esto quiere decir que cuando damos un feedback a una persona, por ejemplo vinculado con su capacidad de organización, se lo daremos vinculado a un comportamiento que tuvo ("que hizo") la persona en una situación concreta. En ningún caso debemos plantear este feedback, siguiendo con el ejemplo, de que "es" desorganizado sin más (en el apartado de registro de incidentes críticos veremos con más detenimiento este punto)

- Directo y específico sobre uno o varios comportamientos y que se asegure siempre el entendimiento
- Ofrecer, cuando sea posible, comportamientos alternativos y siempre encauzando el desempeño hacia el logro de los objetivos
- No defenderse y agradecerlo siempre. Esto no significa en ningún caso que aceptamos sin más el feedback que recibimos, sino que le agradecemos la acción a la persona que nos lo da.
- Procurar que se de en ambas direcciones. El Feedback tiene mucha más fuerza cuando no sólo se produce desde el responsable a su colaborador, sino que también este último puede hacerlo sobre su jefe. De este modo, se convierte en una herramienta muy importante de mejora para todos.
- Por último, un proceso continuo en el tiempo que permite la mejora continua del responsable y su colaborador.

Además del propio feedback como herramienta de gestión del seguimiento del desempeño, destacamos a continuación dos de técnicas relevantes: registro de incidentes críticos y el coaching (role del jefe como coach).

### **Registro de incidentes críticos**

Dicho de una manera llana, se trata de utilizar algún método para observar y registrar los comportamientos de las personas en el seguimiento de su actuación de modo que nos sirvan de base para emitir juicios más sólidos a la hora de hacer las ED.

A menudo reunir y evaluar información sobre los comportamientos es más difícil y sutil que reunir datos sobre resultados. La observación de los comportamientos requiere la observación de las acciones - o falta de acción de una persona, teniendo en cuenta el contexto o situación en que la acción (o inacción) tuvo lugar, y evaluando el resultado de la acción. El comportamiento se describe con mayor eficacia a través de “ejemplos de comportamiento”.

Ya sea partiendo de la observación directa, de material escrito, de informes de terceras personas (compañeros del evaluador, de evaluado, clientes, etc.), o informes del propio empleado sobre su actividad (listas de verificación, encuestas, cuestionarios, resúmenes de actividad, etc.) existen numerosas vías de obtención de comportamientos en que basar la evaluación.

Por tanto, para efectuar una evaluación justa es necesario obtener ejemplos de comportamiento completos y exactos (acciones de la persona, dentro de una situación o tarea, con un resultados observable). Veamos un concepto que facilita el proceso de describir y registrar comportamientos (**STAR**)

- Situación/Tarea
- Acción
- Resultado

La Situación, serían las circunstancias en las que debe completarse la tarea o tareas para obtener resultados. Puede incluir personas, recursos, tecnología, tensión. Tarea: lo que hay que hacer para obtener resultados. Acción: la conducta, cómo se lleva a cabo la tarea, indicando por qué se hizo, no se hizo, o se dijo o no se dijo. Resultado: las consecuencias de la acción efectuada para llevar a cabo la tarea.

Esta técnica tiene también otra variante que es el Modelo **SCI** (Situación, Comportamiento e Impacto o resultado):

- Situación: contexto en el que se desarrolla a acción o incidente crítico que estamos poniendo de manifiesto
- Comportamiento: descripción del comportamiento de la persona ante dicha situación
- Impacto o resultado: consecuencias que ha tenido dicho comportamiento en los resultados del equipo, en los objetivos individuales,...

El responsable o evaluador que lleva a cabo esta técnica tiene que prestar especial atención a algunos elementos críticos ya analizados en páginas anteriores cuando hemos tratado el concepto del feedback, de hecho, estas técnicas no son más que herramientas que nos permiten estructurar mejor el feedback que realizamos sobre los colaboradores o que recibimos también por su parte. Una de las habilidades clave para asegurar el éxito de la aplicación de las mismas, es realizar una buena escucha: “Con el oído se nace, la escucha se hace” esta frase resume muy bien la necesidad de trabajar esta habilidad buscando siempre el máximo de atención a la persona con la que estamos hablando, realizando una escucha activa que perciba, no sólo lo que se dice, sino también profundizando en los argumentos que nos aporta, entendiendo su lenguaje corporal e indagar, cuando sea posible, en las emociones que pueden estar detrás de la conversación que estamos teniendo.

El lugar o contexto elegido para tener estas conversaciones de feedback va a condicionar mucho los resultados del mismo: Buscar un sitio tranquilo, sin interferencias, habiendo planificado con tiempo la reunión,..son algunas condiciones que, a modo de ejemplo, se deben contemplar. Por último, si el feedback que vamos a dar es individual, debemos trabajarlo también individualmente con la persona y sin combinar la conversación con otros temas del día a día que pudieran desviar el objeto de la misma.

## Coaching

Aunque ya hemos hablado de esta técnica, tanto en el tema de formación como el de desarrollo, también en la gestión del desempeño representa un elemento clave. En este caso, se trata de hacer el seguimiento del desempeño de otros en la situación real de trabajo, (por tanto a lo largo del periodo evaluativo del ciclo) facilitando a los colaboradores su trabajo del modo más eficaz posible, con el fin de satisfacer las expectativas de desempeño.

Una definición bastante completa y global del Coaching es:

*Proceso de acompañamiento que facilita a la persona ampliar su campo visual para tomar decisiones y alcanzar una mejora continua*

En relación con la gestión del desempeño, acotaremos el término al rol de coach que puede asumir el responsable, para que el propio colaborador sea capaz de encontrar por si mismo soluciones y mejorar los resultados en su actividad diaria.

Esta labor se hace especialmente necesaria cuando alguno de los colaboradores trata de llevar a la práctica habilidades recién aprendidas y no está muy seguro de cómo o dónde comenzar. El jefe al aplicar este rol de coach, refuerza la confianza, las habilidades y el interés de las personas en resolver con éxito las situaciones normales del trabajo, así como las situaciones inesperadas que a veces se presentan. En una definición más restringida, podemos establecer el **Coaching para el desempeño como:**

*“un proceso de aprendizaje interpersonal entre el coach (en el caso que nos ocupa sería el propio jefe) y el coachee (el colaborador), de aproximación individual y aplicado a la realidad empresarial, cuyo propósito es el desarrollo de nuevas conductas para la mejora de los resultados”*

Para desarrollar esta técnica, es necesario que el responsable:

- Tenga claro el perfil competencial del colaborador, habiendo profundizado en sus puntos fuertes y puntos de mejora de su desempeño. Haber utilizado para este análisis alguna técnica como la autoevaluación o la evaluación 360º pueden ser herramientas que faciliten este proceso.
- Conozca los retos profesionales del colaborador y vea cuales son los puntos comunes con los objetivos de desempeño establecidos para el periodo de evaluación: Cuanto mayores sean estas zonas de acuerdo, mayor será el efecto motivador que tendrán sobre la persona.
- Este cercano a la actividad que desarrolle la persona y lo apoye en todo momento en su desempeño. Este apoyo será diferente dependiendo del grado de “expertise” del colaborador en su puesto y de su perfil profesional.

Dentro del coaching para el desarrollo del desempeño, suelen definirse a su vez dos tipos de coaching, aunque la literatura pone más énfasis en el primero:

Coaching para el refuerzo (para desarrollar un comportamiento positivo) que acercan al colaborador al reto establecido

Coaching para la corrección (para mejorar un comportamiento negativo) que si el colaborador no actúa sobre el mismo puede alejarle del reto establecido.

El objeto principal de este coaching para el desempeño es el desarrollo de las capacidades de las personas para que contribuyan de manera eficaz al logro de los resultados deseados y alcanzar su máximo potencial. El desarrollo incluye aprender a resolver problemas o manejar situaciones adecuadamente e independientemente. Se trata de trabajar sobre comportamientos específicos que deben utilizarse en situaciones específicas, de modo que permita a la persona establecer un estilo o proceso que deberá repetir, siempre habiendo consensuado cuáles son los resultados deseados.

Por último, no debemos olvidar que también existen otras múltiples variantes de coaching externo, que en el ámbito de la empresa están más dirigidas al desarrollo directivo. Este Coaching externo normalmente se lleva a cabo por profesionales especializados que, en la mayoría de los casos partiendo de una o varias herramientas de evaluación de la persona (evaluación 360º, cuestionarios especializados,...) se define un diagnóstico sobre el directivo y

sus problemas más relevantes de forma que a través de una técnica de pre-guntas determinadas, permitan a la persona ir encontrando su plan de acción para la mejora sus habilidades directivas.

Aunque no vamos a desarrollar esta modalidad, si considero importantes destacar las principales diferencias entre ambos.

**EJERCICIO : Descripción de comportamiento**



**S** "...el pasado miércoles, en la presentación del proyecto ante el Comité de Dirección..."

**T** "...en la que nos jugábamos la aprobación del mismo,..."

**A** "...tú no preparaste con suficiente calidad y rigor el Plan Financiero ya que tenía claros errores de cálculo y algunos de concepto..."

**R** "...por lo que el proyecto fue denegado."

*Ejemplo Star*

<b>Coaching interno</b>	<b>Coaching externo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cercanía cultural</li> <li>• Involucración emocional</li> <li>• Consolidación de la estrategia interna</li> <li>• Conocimiento de los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lejanía técnica</li> <li>• Aproximación racional</li> <li>• Cambio estratégico</li> <li>• Desconocimiento de los empleados</li> </ul>
	
<b>COACHING DEL DESARROLLO DE DESEMPEÑO</b>	<b>COACHING DEL DESARROLLO DIRECTIVO</b>

Fuente: Coaching. Mitos y Realidades. Ed: Aedipe

*Diferencias entre Coaching interno/externo*



### Fase III: Evaluación del desempeño

Proceso por el cual se analizan los resultados obtenidos en comparación con los pactados al inicio y se realiza una valoración global de todo el proceso llevado a cabo por el evaluado.

- Para la correcta realización de esta reunión, el evaluador necesitará:
  - llevar a cabo un estudio detallado del impreso de evaluación
  - recopilar y analizar toda la información necesaria y pertinente de la evaluación
  - citar al evaluado para la entrevista
  - realizar la entrevista de evaluación
  - cumplimentar el impreso de evaluación
  - enviar los resultados de la entrevista de evaluación al departamento de RR.HH.

Aunque los intercambios de información diarios y las conversaciones periódicas de revisión del desempeño de un colaborador incluyendo aquí todo lo que hemos visto acerca del seguimiento del desempeño y acerca de las actuaciones de coaching son importantes, no pueden sustituir las evaluaciones formales.

Es necesario asignar un tiempo específico para las entrevistas de evaluación formales, con el fin de asegurarse que cada colaborador conoce como está desempeñando su trabajo con relación a las expectativas de desempeño previamente establecidas.

Las entrevistas de evaluación de desempeño requieren tiempo y preparación. No obstante, el evaluador descubrirá que el tiempo invertido analizando el desempeño, reconociendo el buen hacer del colaborador, y ayudándole a resolver sus problemas, contribuirá a aumentar el nivel de desempeño del grupo.

El formulario de evaluación no es más que una herramienta para estructurar la conversación. El énfasis fundamental ha de ponerse en la interacción y el intercambio de ideas entre el evaluador y el colaborador.

La evaluación de desempeño eficaz debe entenderse como un proceso, no como un “evento” anual. Es un ciclo que comienza con la identificación y la conversación de expectativas de desempeño. Prosigue con la revisión periódica del desempeño en el puesto durante el periodo evaluativo. Lo que hemos denominado como “seguimiento del desempeño”. En esta fase del

ciclo se va comparando progresivamente la actuación real con las expectativas, con objeto de reconocer los logros del colaborador y resolver sus problemas de desempeño. Con estas revisiones informales del desempeño ambos pueden sincronizar sus expectativas. Finalmente, la última conversación, denominada comúnmente “entrevista de evaluación del desempeño”, no es el fin de la gestión del desempeño, sino un segmento del ciclo. Es el momento de reunir toda la documentación, y de organizar los datos sobre el desempeño. El centro de atención está en comparar el desempeño real con las expectativas, y en establecer líneas de acción para resolver cualquier problema de desempeño para el ciclo siguiente.

Una preparación adecuada contribuye enormemente al éxito de la entrevista. Preparación tanto por parte del evaluador como por parte del evaluado. Hacer que el colaborador participe en la preparación permite que se desarrolle un proceso de colaboración en la gestión del desempeño.

Pasos para prepararse:

- Examinar el desempeño en el puesto: obteniendo información o datos pertinentes y organizándolos en torno a los objetivos fijados o ajustados, y a los factores de desempeño. Preguntas posibles:
  - ¿Eran las Áreas de Resultado Claves y los objetivos todavía relevantes?
  - ¿Se han conseguido los objetivos marcados? ¿En qué grado?
  - Si no, ¿las causas estaban bajo el control de la persona?
  
- ¿Qué comportamientos específicos dificultaron o ayudaron para alcanzar los objetivos?. Aquí es fundamental reunir ejemplos específicos del desempeño para apoyar las calificaciones y ayudar al colaborador a entender el proceso de juicio. Estos ejemplos pueden también ayudar a determinar las acciones que habrán de emprenderse para mantener o mejorar el desempeño:
  
- Preparar al colaborador: para conseguir su involucración y favorecer una conversación de doble dirección.
  - Animar al colaborador a revisar su desempeño con relación a los objetivos fijados y a reunir datos sobre los cuales el desempeño va a ser revisado: logros, problemas de desempeño, áreas de mejora. En ocasiones se le puede dar un borrador o evaluación preliminar para que vaya revisando su opinión sobre los distintos apartados. Otras veces, se le anima a que haga su propia autoevaluación partiendo de cero.

- Hablar con el colaborador para averiguar si necesita ayuda para prepararse. Por ejemplo, explicando claramente los objetivos y principales elementos del sistema de evaluación. En ocasiones, y con la finalidad de evitar que el colaborador se muestre defensivo en la evaluación, se organizan sesiones individuales o colectivas, explicando el valor de estar abierto a recibir un feedback constructivo, como herramienta de aprendizaje

Preparar la estructura de la conversación: Es muy conveniente preparar un plan general de cómo se va a utilizar el tiempo durante la reunión. Esto permitirá que se pueda enfatizar unos temas sobre otros, asegurando que durante el plan se dedica más tiempo a estos temas. Además, es recomendable planificar las maneras específicas que se van a utilizar para involucrar al empleado. Algunos autores sugieren una estructura en tres fases: comienzo, desarrollo y fin:

En el comienzo: existe una conversación inicial para “romper el hielo”, o más técnicamente “establecer el rapport”, que es algo así como el clima adecuado de confianza para empezar a hablar de modo relajado sobre temas importantes. Se daría una visión del sistema de evaluación de desempeño, haciendo hincapié en la necesidad de que sea un ejercicio conjunto y donde se esté abierto al feedback sobre el rendimiento, y se le pide al empleado su opinión acerca de su desempeño en general.

En el desarrollo: se trata cada Área de Resultado Clave y objetivos específicos, mostrando lo conseguido. En la preparación conviene preparar los modos específicos cómo se va a involucrar al empleado (algunas preguntas preparadas del tipo: cómo se consiguió, se puede mantener la mejora, qué coste tuvo, qué planes se pueden emprender para conseguirlo a la primera, cómo se mejoró el trabajo de equipo, qué acciones correctivas tendrían sentido, referencias acerca de los objetivos para el periodo siguiente, etc.). A continuación se tratarían los factores de desempeño. Después, la planificación del periodo siguiente, contenido de trabajo y plan de desarrollo individual.

En el final: se haría un breve resumen global, se pediría feedback al empleado sobre cómo puede ayudar el manager al empleado para mejorar su desempeño, y agradecerle su colaboración.

Planificar la buena utilización del tiempo: Esta habilidad es crítica a la hora de preparar la entrevista. Es necesario tener una visión del estado mental que se desea tenga el colaborador al

final de la reunión. Para ello hay que planificar los tiempos que se desea dedicar a cada parte de la reunión para lograr este estado mental. Fallar en este punto puede llevar a la trampa de dedicar demasiado tiempo a uno o dos aspectos negativos dentro de un rendimiento en general positivo. Esta situación dejaría al empleado con una visión muy negativa de su rendimiento global, que puede no haber sido la intención el evaluador.

Específicamente, la crítica negativa, a la que no hay que tener miedo, ha de manejarse bien para el beneficio tanto del empleado como del manager. Tres reglas pueden ayudar:

- No permitir que los aspectos negativos monopolicen todo el tiempo disponible
- La concentración de tiempo de conversación debería, en la mayoría de los casos, estar en las fortalezas, destacando por tanto las actuaciones positivas
- Prever empezar y acabar con una observación positiva

Centrarse en el puesto, no en el salario: El dinero es importante para las personas y por tanto es necesario relacionarlo de algún modo a la evaluación del desempeño. Sin embargo, la conversación acerca del desempeño debería separarse en el tiempo lo más posible de cualquier discusión relacionada con el salario. Esto permitirá:

- Centrarse sobre el rendimiento en el puesto y en lo que lo puede mejorar
- No distraer al evaluado de una actitud de esperar a oír, al final de la reunión, cómo se va a revisar su salario
- No ensombrecer una evaluación positiva por una decepción salarial

La realización de la entrevista o reunión de evaluación requiere por tanto, una exquisita preparación si se quieren aumentar las probabilidades de que resulte un ejercicio sumamente útil y satisfactorio para ambas partes.

El siguiente paso, una vez hecha la preparación, es desde luego ocuparse de convocar la reunión de evaluación de desempeño adecuadamente. Para ello, es necesario:

- asignar un tiempo libre de interrupciones y llamadas
- avisar con tiempo suficiente al empleado para que pueda prepararse
- elegir un lugar privado y neutral, que preferiblemente ponga a ambas partes al mismo nivel. Por ejemplo, no a través de la mesa del evaluador.

Para optimizar la interacción durante la entrevista de desempeño hay autores que proponen guías de interacción para ayudar al evaluador a seguir unas pautas que garanticen una conversación fructífera sobre la evaluación del desempeño de un colaborador. Una guía, por ejemplo, podría contener unas fases de la entrevista (abrir, clarificar, generar, cerrar) y unas habilidades de interacción específicas para la evaluación de desempeño o pautas conversacionales útiles para un evaluador (verificar comprensión, hacer sugerencias de procedimiento, reconocer y revelar). Vamos a examinarlas más de cerca.

### Fases de la entrevista

**Abrir:** una vez establecido el clima apropiado, hablando de algún tema neutral, el evaluador explica el objetivo y la importancia de la reunión y los apartados principales (la agenda). A continuación se revisan los objetivos (dentro de cada Área de Responsabilidad Clave) uno a uno.

**Clarificar:** es el momento de pedir al evaluado opinión o datos sobre su desempeño con relación a cada objetivo o expectativa (puede referirse a factores de desempeño). Después, el evaluador compara los datos reales de consecución con las expectativas previamente establecidas y proporciona calificaciones buscando la reacción. Normalmente, aportará información sobre ejemplos de comportamiento (situación/tarea, acción, resultado) que le hacen decidirse por unas calificaciones determinadas (en escalas de valoración). Conviene empezar con el reconocimiento de aquellas áreas donde se han visto cumplidas o rebasadas porque crea un clima favorable para hablar posteriormente con franqueza sobre posibles problemas de desempeño y sus causas probables. Para evitar la discusión de por qué el empleado puede pensar que las calificaciones del evaluador son inferiores a las esperadas, conviene canalizar la conversación hacia cómo mejorar el desempeño. Al final de cada etapa, o factor conviene hacer un resumen de lo dicho hasta ese momento, como punto de entendimiento común y también para indicar que se va a pasar a otra etapa o tema.

**Generar:** esta fase se centra en desarrollar modos más eficaces de actuación para el futuro. Dicho de otra manera, es el momento de generar aprendizajes de las experiencias. Sacar conclusiones. Por eso, es fundamental que las conclusiones partan del evaluado. El primer paso es buscar sugerencias, el manager pregunta al empleado como se puede hacer mejor: se discuten las causas y soluciones y se ponen de acuerdo sobre acciones y fechas de seguimiento.

El evaluador puede desarrollar sugerencias: esto es, basándose en alguna idea propuesta por el empleado, completar una sugerencia de mejora o desarrollar alguna más relacionada con la primera. También puede activamente hacer sugerencias, cuando el evaluador observa que no se le ocurren al empleado. Esta etapa puede contener la revisión del “trabajo a realizar” para el periodo siguiente con sus objetivos y planes estratégicos.

**Cerrar:** el último paso es resumir las conclusiones principales de la reunión, expresando confianza en el empleado y establecer algún tipo de seguimiento para los acuerdos que lo requieran. Por ejemplo, una minirevisión de los objetivos establecidos al final del primer trimestre.

A continuación, veamos las habilidades de interacción:

Se trata de pautas de conversación que permiten encauzar el diálogo hacia los objetivos que pretendemos. La utilización de estas pautas puede darse en cualquiera de las etapas anteriormente descritas.

- **Verificar comprensión:** Es una subhabilidad de la escucha activa, habilidad fundamental para la labor gerencial, y profesional en general. Verificar comprensión es hacer preguntas para determinar si la interpretación que uno hace de lo que se ha dicho o implicado es correcta. Sirve para clarificar, siempre que sea necesario, la información dada o las sugerencias hechas durante la conversación. Los malentendidos, además de constituir una pérdida de tiempo, hacen que las conversaciones pierdan eficacia y que las conclusiones sean inciertas. Las preguntas de verificación suelen empezar con: “¿es cierto que...?”, “¿dices que...?”, “¿quieres decir que...?”, “no sé si te estoy entendiendo bien...”. Un ejemplo: “¿quieres decir que tendremos que reducir personal?”
- **Sugerencias de procedimiento:** Se trata de proponer cómo debe organizarse o llevarse a cabo la interacción. Al ser el evaluador responsable de las conclusiones de la reunión, también es responsable de que ésta se salga del cauce establecido. Por ejemplo, “¿podemos discutir este tema más adelante, cuando hayamos visto algo más de información?”, “comencemos hablando sobre las Áreas de Resultado Claves del equipo y luego trataremos de las tuyas”.

- **Reconocer:** Es una habilidad que favorece la relación. Ayuda a obtener la comprensión, el acuerdo y el compromiso del colaborador. Todos queremos que se nos escuche y que se nos muestre que se han dado cuenta de lo que hemos dicho o hecho. Estas respuestas - mostrar que hemos escuchado o visto constituyen lo que aquí denominamos reconocimiento. Puede hacerse un reconocimiento de situaciones, personas o inquietudes. Se pueden reconocer las situaciones, mostrando que reconocemos que se trata de un problema serio, a veces es todo lo que se necesita para ayudar a alguien a intentar afrontar un problema. Ejemplo, “sé que has trabajado mucho tiempo extra en esto”. Se puede reconocer a las personas encomiando esfuerzos, ideas o contribuciones específicas: “es una buena observación”, “estoy seguro de que lo harás bien”, “tienes razón”. Y se pueden reconocer las inquietudes, lo que muchas veces sirve para orientar el diálogo en una dirección constructiva. Ignorar las inquietudes de otro puede conducir por el contrario a situaciones de enojo y resentimiento. Ejemplos: “todos estos controles pueden resultar realmente abrumadores”, “bueno, si eso es lo que está sucediendo, no me extraña que estés descontento con ello”.
- **Revelar:** Consiste en manifestar por vez primera nuestros pensamientos o sentimientos sobre un tema que incluye una inquietud o propósito común. Es incómodo trabajar con personas que nunca dicen realmente lo que piensan. Revelando los motivos e intenciones - las razones por las que hacemos lo que hacemos podemos prever malentendidos y superar resistencias. Ejemplos: “estoy preocupado sobre...”, “a veces me cuesta admitir que no sé de estos temas tanto como mis colaboradores”.

Como hemos visto, la entrevista de evaluación requiere una preparación, una estructura o fases y unas habilidades de interacción. Es necesario conseguir la mayor implicación del empleado, y la manera es pidiendo su opinión sobre su desempeño. Escuchar activamente es crucial para que tenga lugar una conversación de doble dirección. Hay que canalizar el diálogo hacia el desarrollo de nuevas maneras más eficaces de realizar el trabajo. A la hora de llegar a acuerdos sobre futuros objetivos y recursos, es preciso cumplir exquisitamente los compromisos. Finalmente, las reuniones de evaluación consisten en compartir ideas acerca del desempeño, no en rellenar impresos. Sin embargo, el formulario donde al final se resume lo tratado en la entrevista de evaluación, puede ayudar a estructurar la conversación y en última instancia sirve para fortalecer los compromisos adquiridos para el siguiente ejercicio.

Apertura	Clarificación	Generación	Cierre
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar propósito</li> <li>• Explicar importancia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar información</li> <li>• Dar información</li> <li>• Resumir información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar sugerencias</li> <li>• Desarrollar sugerencias</li> <li>• Hacer sugerencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumir conclusiones</li> <li>• Establecer seguimiento</li> </ul>
Verificar comprensión			
Hacer sugerencias de procedimiento			
Reconocer personas, situaciones, inquietudes			
Revelar			

*Entrevista de evaluación: esquema de procedimiento*

### Sección 3. Sesgos o distorsiones en la evaluación

Como hemos podido ver en las páginas anteriores, el proceso de evaluación es una de las claves de la Gestión de RR.HH. en la que el responsable de los equipos de trabajo tiene un papel relevante. Por esta razón deben tenerse en cuenta una serie de sesgos o distorsiones que se producen en el evaluador:

#### Efecto halo

Este efecto se produce cuando el evaluador se deja deslumbrar -positiva o negativamente por una dimensión del desempeño del empleado que le influye en la valoración del resto de sus competencias. Este error de percepción puede afectar la subjetividad del proceso de evaluación.



### **“Los galones”**

Cuándo la evaluación se produce no sólo por parte del responsable in-mediató, sino que también evalúan los colaboradores a sus jefes, el grado de jerarquización puede condicionar la evaluación.

### **Los sesgos subjetivos individuales**

Por los condicionantes que existen en las empresas, un responsable puede evaluar a un individuo sistemáticamente más alto o más bajo. Es-tos sesgos no siempre se detectan con facilidad y en los casos negativos pueden convertirse en auténticos “San Benitos” que deben corregirse lo antes posible.

### **Tendencia a la sobrevaloración**

Cuando el proceso de evaluación afecta al sistema retributivo puede generarse una ley no escrita de los evaluadores “de no hacer daño” a ninguno de los evaluadores y por ello sobrevalorar su desempeño. Este pro-ceso puede acrecentarse aún más cuando el modelo de evaluación sea de 360° en el que todos evalúan y son evaluados.

### **Tendencia a buscar valores medios**

Este error se encuentra muy relacionado con el anterior ya que cuando un colaborador ha tenido un desempeño por debajo de lo establecido se busca un valor medio para evitar la discusión. La falta de preparación de los evaluadores.

La evaluación es un proceso complejo que requiere una formación previa y una explicación clara de sus ventajas e inconvenientes. No se trata tan sólo de un proceso burocrático de entrevistas por el que hay que pasar todos los años sino del núcleo de la gestión del desempeño que condiciona el desarrollo profesional de los empleados y en algunos casos su sistema de compensación.

## Sección 4. Principales resistencias y oportunidades según colectivos

En todas las fases del proceso de evaluación, existen en la empresa una serie de colectivos clave a la hora de llevar a cabo con éxito el proceso de evaluación. A continuación, presentamos algunas resistencias y oportunidades que se plantean en la empresa:

### 1. Evaluadores

- *Resistencias:*
  - La evaluación supone una crítica negativa hacia su trabajo y hacia la forma en que lo realizan.
  - Ejerce un efecto negativo sobre la autoestima y el autoconcepto del evaluado.
  - Puede ser desmotivadora.
  - Su actuación en el proceso de evaluación puede llegar a ser poco objetivo.
  - En ocasiones se evalúan más los aspectos personales que los relacionados con el trabajo.
- *Oportunidades*
  - Les permite saber en todo momento que es lo que se espera de ellos en relación con el desempeño de su trabajo.
  - La valoración se centra más aspectos objetivos.
  - Los puntos débiles detectados no se utilizan como “castigo”, sino que se pretende poner los medios necesarios para su mejora y desarrollo dentro de la empresa.

### 2. Evaluados

- *Resistencias*
  - La evaluación les supone una carga extra de trabajo.
  - Puede convertirse en una fuente de tensiones y conflictos con los empleados.
  - No todos los responsables de equipos de trabajo se consideran capacitados para abordar un proceso de estas características y en algunos casos tampoco lo consideran una función que se encuentre dentro de su ámbito de responsabilidad.
  - No se le dedica el tiempo suficiente a la preparación de las entrevistas.
- *Oportunidades*
  - Permite hacer llegar a los evaluados los objetivos que real-mente se espera de ellos.
  - Mejora los resultados de las distintas áreas de la empresa.

- Favorece la comunicación y se convierte en una fuente de alimentación clave para la gestión de RR.HH., tanto desde la óptica del desarrollo profesional, como desde la perspectiva de los sistemas retributivos.

### 3. Dirección

- *Resistencias*
  - Puede observarse como una fuente de problemas y como un mero trámite administrativo.
  - El coste del proceso, tanto para su implantación como por el tiempo que sus trabajadores tendrán que dedicarle anualmente, no se vea justificado.
- *Oportunidades*
  - Mejora los resultados de la empresa.
  - Acerca los objetivos estratégicos de la Organización a todos los empleados.
  - Favorece la comunicación y mejora el clima laboral.

### 4. Sindicatos

- *Resistencias*
  - La evaluación puede ser una amenaza para la seguridad del trabajador rompiendo la homogeneidad en la empresa.
  - Cuando la evaluación afecta a la retribución de los trabajadores pueden existir limitaciones con lo establecido en el convenio colectivo.
- *Oportunidades*
  - Los trabajadores son evaluados con criterios más objetivos en relación con el desempeño de su trabajo.
  - Favorece la comunicación y mejora el clima laboral.

## Capítulo 6. Los Sistemas de Compensación en Recursos humanos

### Resumen

La política de compensación de cualquier compañía tiene un impacto muy importante tanto en los mismos empleados como en la propia Organización. Las empresas necesitan disponer de un sistema de compensación que les asegure gestionar eficazmente uno de los costes operativos más importantes para su funcionamiento: los costes salariales. Asimismo, han de hacerlo de modo que sean capaces de atraer y retener adecuadamente a los profesionales que necesiten para su actividad

### Sección 1. Introducción

La política de remuneraciones de cualquier compañía tiene un impacto muy importante tanto en los mismos asalariados como en la propia Organización.

El salario puede ser considerado como el pago por un trabajo, pero a la vez una medida del valor de un individuo en una organización, o incluso un medio para posicionar jerárquicamente a un individuo en una organización. Los salarios son a un mismo tiempo coste e inversión. Coste, porque se reflejan en el coste del producto o servicio final. Inversión, porque representan la aplicación del dinero a un factor de producción el trabajo o dicho de una forma más actual, el talento, que puede ser fuente de innovación, aprendizaje y riqueza para la organización según como sea gestionado. Las empresas necesitan disponer de un sistema de compensación que les asegure gestionar eficazmente uno de los costes operativos más importantes para su funcionamiento: los costes salariales. Asimismo, han de hacerlo de modo que sean capaces de atraer y retener adecuadamente a los profesionales que necesiten para su actividad.

Este principio básico de equilibrio entre costes y capacidad de atracción/retención de profesionales ha de guiar el diseño de cualquier sistema de compensación. Si una empresa se empeña en controlar sus costes a base de contener de modo continuo los salarios de sus trabajadores, se encontrará con dificultades a la hora de hacer ofertas suficientemente atractivas a los candidatos potenciales que desee incorporar. Además, arriesgará la pérdida de

profesionales valiosos si el mercado en que se mueve cotiza los salarios por encima para los mismos grados de responsabilidad y competencia. A la inversa, si una empresa se empeña de manera continuada en subir los salarios por encima del mercado ciertamente conseguirá atraer con facilidad a buenos profesionales y tendrá muy satisfechos a los que tiene en plantilla, pero a la larga podrá encontrarse en dificultades a la hora de competir con sus productos y servicios en el mercado si sus costes son significativamente superiores a los de sus competidores.

Un desequilibrio entre ambos factores, coste salarial y capacidad de atracción/retención, aún siendo en principio peligroso a largo plazo para la competitividad y la supervivencia de la empresa, puede ser conveniente, sin embargo, en alguna etapa de su desarrollo evolutivo. Un ejemplo sería la empresa que necesita penetrar un área geográfica, en un mercado ya maduro, y su implantación requiere la contratación de profesionales locales. Esta empresa tenderá a ofrecer salarios más atractivos tal vez durante los primeros años de implantación asumiendo claro que no cuenta con otros factores de diferenciación. Inicialmente, podrá asumir una menor generación de margen, pues se encontrará en fase de inversión, pero en el medio plazo se verá forzada a vigilar atentamente cómo sus competidores pagan en el mercado a sus profesionales para ir ajustando sus costes para asegurar su competitividad.

Por tanto, los modelos retributivos que adoptan las empresas han de integrarse en la estrategia, aparte de la cultura, de la empresa, así como en su entorno económico y social. Un sistema retributivo que funciona en una organización puede resultar muy perjudicial en otra organización del mismo tamaño o del mismo sector, simplemente porque no está adecuadamente encajado en su cultura y su entorno social.

Los modelos retributivos han de ser coherentes además con el resto de los sistemas de gestión de la empresa, y todos estar alineados con las intenciones estratégicas de una organización en un momento dado. Por ejemplo, un sistema de gestión del desempeño para la fuerza comercial que quiera incentivar las ventas de una línea de producto sobre otras, respecto a un periodo anterior, podrá asociar una recompensa al logro de ventas de esa línea de producto mediante un sistema de incentivos comerciales, normalmente creado como parte de la retribución variable para ese colectivo de profesionales. Otra práctica extendida es asociar el incremento de valor generado para el accionista en una empresa con la retribución de los directivos ejecutivos a través de un esquema de stock options.

Del mismo modo, es necesaria una coherencia entre las diferentes funciones de recursos humanos. La selección de profesionales valiosos debe tener en cuenta muy de cerca el nivel salarial que existe en el mercado para los profesionales que intenta contratar, para cerrar con éxito el proceso selectivo. Pero no puede ignorar el nivel retributivo de los profesionales existentes, si no quiere provocar fuertes desajustes en su equidad interna. Puedes permitirte contratar por debajo del salario estándar si la persona carece de alguno de los requisitos de selección, estando dispuesto a complementar con formación esas carencias. O puedes pagar por encima del nivel salarial de las personas del mismo nivel de responsabilidad al contratar a una persona, si lo justifica la posesión de unas habilidades que en ese momento se encuentran en alta demanda, aunque en este caso es recomendable que sea un ingrediente retributivo variable, para permitir ir reduciéndolo conforme se ajusta la oferta y demanda en el mercado de profesionales con esas habilidades.

## Sección 2. Características principales de los modelos retributivos

En esta sección vamos a analizar las características básicas de los modelos retributivos. En un primer lugar desarrollaremos el concepto de equidad interna, o cómo los modelos retributivos pretenden ser equitativos en pagar en función del nivel de responsabilidades o de contribución a los resultados empresariales. A continuación, nos fijaremos en el concepto de equidad externa, o cómo las empresas vigilan la evolución de los salarios para profesionales que ocupan puestos equivalentes con el objetivo de mantener la competitividad en los suyos. Después, cómo el rendimiento puede convertirse en un factor determinante del salario individual. Revisaremos las últimas tendencias y por último repasaremos otros sistemas de recompensas.

### **Equidad interna: pagar en función de las responsabilidades**

Al plantearse una empresa su intención de intentar ser equitativo en la administración de los salarios, el primer centro de atención suele ser intentar pagar en función del grado de contribución que la persona hace a la compañía. Dicho de otra manera, el impacto que su trabajo puede tener en los resultados de la misma. A mayor contribución o impacto, le corresponderá mayor salario. Para poder medir el impacto, o los resultados, se suele empezar definiendo las responsabilidades del trabajo en cuestión. Una vez definido el trabajo normalmente a través de las técnicas de análisis y descripción de puestos hay que asignarle un

valor a los requerimientos, habilidades y tareas a realizar en esos puestos. A este proceso se le denomina valoración de puestos. Se trata normalmente de una medición interna, y en puntos. En este ejercicio no se tiene en cuenta el valor de ese puesto de trabajo en el mercado. Otra cosa es que se trate de encontrar una coherencia entre ambas valoraciones, que no en todos los casos es posible. Una vez valorado el puesto, es posible clasificarlo en grupos de puestos de similar nivel de responsabilidad, construyendo las bandas, niveles o rangos salariales.

La percepción por parte de los empleados de mayor o menor equidad consiste en poder demostrar si estas valoraciones y clasificaciones de puestos en niveles se pueden explicar mediante algún método lógico. Porque puede ser intuitivo demostrar que la contribución a los resultados de una empresa suele ser significativamente mayor, por ejemplo, en un director general, que en su secretaria, lo que explicará un salario notablemente superior en el primero. Pero puede no ser tan obvio cuando valoramos el trabajo de dos ingenieros de cinco años de experiencia, uno trabajando en un puesto comercial ganando el doble que otro en una planta de fabricación dirigiendo un grupo de operarios en una cadena de montaje. ¿Qué lleva a valorar un puesto realizado por uno más que el del otro?. ¿Puede ser percibido como algo equitativo? Tendríamos que ser capaces de entender los factores de valoración utilizados en el método de valoración de puestos que han conducido a asignar tal valoración relativa (si es que no ha predominado la valoración de mercado sobre la valoración interna en este ejemplo, que también puede ser).

La promoción en estos modelos de retribución que se basan en situar los puestos en niveles retributivos o rangos salariales se entiende como el ascenso de nivel retributivo, justificado por el aumento del nivel de responsabilidades, ya sea en la misma familia de puestos, o cambiando a otra familia de puestos.

### **Equidad externa: pagar en función del mercado**

Volviendo al fundamento de los sistemas de compensación encontrar el mejor equilibrio posible entre pagar salarios que atraigan y retengan a los mejores profesionales, y gestionar eficazmente los costes salariales las organizaciones tratan de comparar regularmente sus prácticas de compensación con aquellas de otras organizaciones líderes de su sector y fijan sus parámetros retributivos en base a esta revisión. Este principio implica que si una empresa paga por debajo de su mercado de referencia eso afectará a su capacidad de atraer y mantener su mejor talento. Pero si paga por encima de su mercado de referencia, en el largo plazo sus costes serán más altos que los de sus competidores, lo que la hará menos competitiva y puede

amenazar incluso la seguridad en el empleo (el a veces denominado “efecto Titanic”, todos siguen muy contentos pero abocados al hundimiento)

Para lograr el mencionado balance, las organizaciones acometen estudios del mercado laboral en lo que respecta a los salarios. Para ello suelen ponerse de acuerdo en participar en encuestas salariales donde comparten información de salarios reales pagados a sus empleados en puestos comparables.

La conclusión de todo este esfuerzo de mirar hacia fuera es obtener una medida de los puestos en cada mercado local. Esta medida normalmente ex-presada en salario medio, máximos y mínimos (suelen ser percentiles, 25 y 75 ó 10 y 90, por ejemplo) y distancia entre éstos, o entre medias y máximos/mínimos determina el valor del puesto y su posterior posible clasificación en la estructura de rangos salariales. Hablamos pues de equidad externa percibida cuando las personas pueden responderse a la extendida pregunta de cómo pagan otras empresas por el trabajo que ellas hacen. Para ser precisos, deberíamos decir, un trabajo “similar”, pues el mismo proceso de benchmarking de puestos asume que no existen coincidencias al 100%, sino que se trata de comparaciones aproximadas, en base a descripciones convencionales que sirven para encontrar indicaciones del valor de los puestos. Este valor está expresado en la moneda local -no en puntos como sucedía en las valoraciones de puestos internas tal como se expresan las cuantías de los salarios, normalmente en salarios brutos anuales, en sus diferentes ingredientes de base, variable target, etc.

También se suelen aprovechar estas encuestas para preguntarse acerca de las diferentes prácticas retributivas: dietas, guardias, gastos por uso del coche privado, beneficios sociales, etc.

Hay un área de profundo debate en las compañías que se han embarcado en procesos internos largos y exhaustivos de valoración de puestos: si el valor resultante de la valoración interna en puntos de un puesto sugiere la asignación a un nivel retributivo diferente del nivel que sugiere el valor resultante de una encuesta salarial, ¿cuál prevalece?. Dicho de otro modo, las valoraciones relativas de puestos pueden haberse hecho siguiendo criterios internos altamente sopesados y sólidos, y permitir asignaciones estables a los rangos salariales, escapando a las fluctuaciones del mercado, por otro lado difíciles de gestionar cuando con frecuencia no es habitual que se puedan reducir los salarios. Sería una razón a favor de que prevalecieran los sistemas de valoración de puestos. Sin embargo, si el salario marcado por la valoración interna no está sirviendo para atraer y conservar empleados valiosos, o estamos pagando excesivamente



respecto a otros competidores, estaríamos alejando del fundamento y propósito del modelo de compensación. En este caso, prevalecería la valoración de mercado. Lo habitual, y es como resuelven este dilema la mayoría de las organizaciones, es disponer de ambas valoraciones y hacerlas complementarias. Aunque algunas prefieren la simplificación y suelen quedarse con los estudios de mercado. Un uso mixto permite por ejemplo dar mayor peso a las valoraciones de mercado cuando existen suficientes garantías de que el puesto que se está comparando refleja adecuadamente el puesto de la propia organización, y que análisis de los datos muestra una alta validez y fiabilidad en los resultados. Cuando no se dan estas condiciones se inclinaría el peso hacia la aplicación de los valores derivados de un proceso de evaluación de puestos. Frecuentemente ambas valoraciones coinciden bastante, excepto en aquellos puestos que han sufrido un fuerte desajuste -normalmente temporal en la oferta y demanda en un mercado determinado. Es lo que muchas veces se denomina con el término de “hot skills”. Una valoración interna daría un valor significativamente menor al que otorga el mercado. También en este caso las organizaciones atentas en sus modelos retributivos tienen una solución en este caso, que es incluir un bonus o salario variable no consolidable para el periodo de alta demanda de estas hot skills.

### **Incentivación: Pagar en función del rendimiento**

La compensación basada en el rendimiento permite compensar más a aquellos que -dentro del mismo nivel de responsabilidad contribuyen más, y menos a aquellos que contribuyen menos, utilizando diferentes criterios de comparación, ya sean absolutos, relativos o una combinación de ambos.

Es importante señalar que ambos criterios desempeño y nivel de responsabilidad siempre van juntos. Sería absurdo pagar exclusivamente en base al desempeño, por ejemplo pagar más a un operador excelente que a un directivo de gran responsabilidad con un desempeño normal.

Supone superar los modelos más clásicos o antiguos de compensación en base a criterios más neutros como la edad, la antigüedad, la inflación, o tablas de incrementos por categorías profesionales establecidas o negociadas a través de convenios colectivos. Significa la individualización del salario y su relación con el nivel de desempeño individual o de equipo.

Normalmente, un modelo basado en el rendimiento se implanta vinculado a un sistema de evaluación del desempeño -de la que hemos hablado en el módulo anterior donde se fijan los objetivos para la persona al principio de un periodo, y se evalúan el desempeño a través de los

resultados y la valoración de otros factores de desempeño. Esta evaluación suele dar lugar a una calificación que a su vez sirve de input para poner en marcha el mecanismo de revisión salarial basado en el rendimiento.

Por tanto, para hablar de compensación basada en el desempeño es preciso contar con: objetivos individuales/equipo, factores de evaluación, resultados, calificación y otras herramientas que facilitan a la dirección la toma de decisiones de revisión salarial consecuente con las valoraciones del nivel de desempeño.

Dentro de las estructuras de rangos o bandas salariales creadas por las empresas para clasificar los puestos en grupos de nivel de responsabilidad similar, la manera de compensar el desempeño es actuando sobre el recorrido del salario dentro de las bandas salariales. En definitiva, se trataría de compaginar el pago por responsabilidades (equidad interna) con el pago según el rendimiento (evaluación del desempeño) de acuerdo con el mercado (equidad externa)

Para gestionar adecuadamente la compensación en base al desempeño se utilizan varios instrumentos, pero los más difundidos son: las matrices de incrementos y los índices de comparación (comparatios). Las primeras son herramientas de ayuda para la toma de decisión en las revisiones salariales, que combinan el posicionamiento actual del salario de una persona en la banda y el posicionamiento objetivo (target) indicado por la calificación obtenida. Se trata de que a menor salario dentro de la banda y más alta calificación le corresponda mayor incremento. Y al contrario, un salario alto en la banda y baja calificación, un incremento pequeño -normalmente cercano a la inflación o nulo si se puede. Por otro lado, los índices de comparación permiten comparar los salarios individuales, o todos los de la banda, con el salario de referencia que suele ser el punto medio de la banda.

### **Pago variable**

La retribución variable puede tomar diferentes formas, desde las simples primas a la producción, típicas de entornos de producción, pasando por los esquemas de bonus que pueden extenderse a toda la plantilla, hasta los más sofisticados sistemas de incentivos comerciales o de dirección. Las primas suelen concederse a corto plazo y suelen relacionarse con la producción de cantidad, más que con la calidad o con el coste. Están muy vinculados a la tarea. Un ejemplo de pago de primas algo más elaborado podría incluir el cumplimiento de un programa de entregas, midiendo el porcentaje de cumplimiento y el número de rechazos (que determina la calidad y también el coste, ya que un bajo número de rechazos asegura un bajo coste de producción).

Los bonos son una forma de retribución a corto plazo, normalmente dentro del ejercicio presupuestario, y por tanto un periodo normalmente anual. Su pago depende de la consecución de unos resultados medibles, sean de empresa, de área, de equipo o individuales. Pueden expresarse como un porcentaje del salario fijo, como un porcentaje de incentivo target del mix salarial, o como una cantidad de salario fija. Pueden incluir una parte que depende directamente del desempeño

Las gratificaciones son una especie de bonus discrecional. No sigue el criterio de haber alcanzado unos objetivos, no tiene un sistema que lo soporte. Suele concederse de forma completamente subjetiva por la realización de trabajos y resultados extraordinarios, y bien utilizada por la dirección puede tener un carácter muy motivador para grandes colectivos, cuando es inesperada. Por ejemplo, alcanzar un nivel de funcionamiento operativo en el plazo previsto en la implantación de una empresa en una geografía.

Los incentivos comerciales tienen como objetivos apoyar la consecución de los objetivos y estrategias de ventas. Permiten atraer a profesionales que se sienten atraídos por la recompensa económica, y diferenciar notablemente su retribución en función del rendimiento comercial. Al mismo tiempo deben ser equitativos para toda la fuerza comercial. Deben ser claros, efectivos en costes y motivadores. Algunas de las medidas de rendimiento que incluyen los planes de incentivos comerciales tienen que ver con el volumen (pedidos, unidades, ingresos como porcentaje de los pedidos, ingresos de nuevos productos, ingresos de nuevos clientes). Otras tienen que ver con la rentabilidad: margen bruto, porcentaje de margen bruto, realización sobre precio estándar, mix de productos. Otras medidas se relacionan con la productividad comercial (ingresos por vendedor, ingresos por segmento de cliente, ingresos por primer pedido). Y finalmente existen medidas asociadas a la satisfacción del cliente (encuestas interanuales de satisfacción, o comparadas con la competencia, fidelización de cuentas o ingresos, penetración de la cuenta respecto a competidores).

Por último, Algunas compañías deciden retribuir a sus empleados, además de a sus accionistas por los resultados obtenidos a nivel global. Este tipo de compensación no trata de retribuir el trabajo realizado, que ya está compensado a través del salario y sus componentes asociados, sino más bien intenta hacer más cercano al empleado al rol de dueño de la empresa, con objeto no sólo de recompensar a las personas por el éxito que ellas hacen posible, sino también con la idea de involucrarles en la gestión, y en el sentimiento de orgullo al ir bien la empresa, o de desafío cuando va mal. En este sentido, existen varias opciones de sistemas retributivos basados

en las acciones de la propia empresa. Por un lado, la entrega directa de acciones. Por otro lado, la oferta de compra de acciones con un descuento, generalmente con una financiación privilegiada. Y por último la concesión de opciones de compra de acciones (stock options), normalmente reservada como sistema retributivo para la alta dirección y para profesionales considerados claves para la empresa, bien por su contribución extraordinaria actual, o por su continuada aportación destacada a través de los años.

## Otros sistemas de compensación

### Pagar por competencias

La implantación de un sistema de pago por competencias suele venir de la mano de la implantación de un sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias (tema 1). En este caso, se busca que el sistema de compensación apoye o dé coherencia al resto del sistema, de modo que, en el extremo, no es tanto el desempeño o el nivel de responsabilidad lo que determina el salario sino el nivel de competencias que posee una persona. Las competencias, si están bien definidas, son unos excelentes predictores de los resultados, por lo que actuando sobre ellas, estaremos de forma indirecta actuando sobre los resultados. En realidad lo que cambia es el énfasis o el peso que se da al desarrollo de competencias respecto a otros elementos más clásicos como el nivel de responsabilidad.

La forma de valorar el grado de competencia (ya sea en un idioma, un conocimiento técnico o funcional, o una habilidad tipo hablar en público) que después influirá en el nivel salarial, suele ser utilizando escalas de graduación de puntos, normalmente enumerando lo que la persona sería capaz de hacer en cada punto con descripciones comportamentales.

### Pagar por el nivel de contribución al negocio

Pagar solamente por el nivel de contribución, es decir por el impacto que los resultados del trabajo de una persona produce realmente -o se espera que produzcan en los resultados de la unidad donde trabaja o directamente en la empresa, es asimismo una tendencia que han seguido muchas compañías que busca recompensar más directamente a las personas, haciendo poco o ningún caso del número de años de experiencia, nivel de responsabilidad edad u otros factores. Piénsese en un gestor comercial junior consiguiendo cuotas de ventas record, o un analista financiero proponiendo un modelo de negocio y plan estratégico que aumenta extraordinariamente la rentabilidad, o un gestor de cobros que resuelve los problemas de

cashflow, o un investigador recién salido de la universidad que da con un invento inmediatamente comercializable, etc. Hemos visto este sesgo, en su lado negativo, en los últimos años noventa en la eufórica escalada de salarios producida como consecuencia de las promesas que parecía anticipar las empresas de internet. Personas muy jóvenes, bien preparadas, que asumían roles en estas empresas con retribuciones similares a las de personas que con veinte años más de experiencia trabajaban en empresas más tradicionales. No obstante, algunas empresas ponen en práctica planes acelerados de promoción (fast track), de alto potencial, de jóvenes directivos, etc. sacando a estas personas de la trayectoria de progresión salarial estándar pensada para la mayoría de la plantilla, y aplican estos principios de pago por contribución.

### **Pagar por el potencial**

Finalmente, nos referiremos a los modelos que están diseñados de modo que incluyen pagar por potencial. Decimos que “incluyen” porque rara-mente serán modelos puros. Se trata fundamentalmente de sistemas de pago en base a responsabilidades y desempeño, que de algún modo incluyen la variable potencial como un modulador a la hora de la revisión salarial.

¿Qué es realmente pagar por el potencial? Se entiende que una persona tiene potencial cuando se piensa que esa persona es promocionable, es decir, es capaz de evolucionar de modo que en un futuro podrá ocupar puestos, o niveles dentro del mismo puesto, de mayor responsabilidad. Hay organizaciones más estables donde la diferenciación entre personas promocionables y no promocionables se manifiesta más claramente. Se trata normalmente de organizaciones con organigramas bastante estáticos y posiciones muy definidas, donde las oportunidades de promoción están bastante determinadas. Se dan casos claros de personas que evolucionan hasta un nivel jerárquico determinado y de ahí no pasan, ya sea por la propia limitación de madurez profesional, o por la limitación de puestos disponibles a los que promocionar. Hay otras organizaciones -piénsese en el mundo de las consultoras en las que, casi al contrario, se fomenta el espíritu de crecimiento profesional continuo hasta el extremo de que se considera anómalo el que una persona no desee promocionar.

Hay opiniones diversas acerca de si es conveniente retribuir el potencial, o si esto puede ser un motivo de inequidad para personas que trabajando al mismo nivel de responsabilidad y rendimiento reciben un tratamiento desigual. Aún así, en casi todas las empresas existe el tratamiento salarial excepcional para personas con maduraciones profesionales veloces, con objeto no sólo de premiarlas sino también de retenerlas.

Una manera de contemplar implícitamente la retribución del potencial es a través de las denominadas carreras rápidas. Una persona con una evolución estándar tendrá una velocidad normal en el recorrido de su salario a través de la banda salarial en la que se encuentra. Sus revisiones salariales se harán en base a un uso estándar de las matrices de incrementos. Sin embargo, una persona con alto potencial (recordemos el cuadrante 5 de la “matriz de gestión del talento”, tema “Desarrollo Profesional”) que se quiera recompensar y retener será contemplada con una visión más amplia en el recorrido a través de varias bandas salariales. El uso de las matrices salariales será más agresivo o simplemente se acelerará el salto a la siguiente banda, antes de los años requeridos para permanecer en una banda, elevando así el techo de potencial salarial, según va subiendo de banda.

### **Modelos tradicionales: pagar en función de la antigüedad, inflación, convenios,...**

Un importante conjunto de empresas nacionales e internacionales, sobre todo aunque no sólo, del ámbito industrial o de la administración pública fundamentan las políticas salariales en los parámetros marcados por la negociación colectiva entre los representantes de los trabajadores, o agrupaciones de éstos en sindicatos, y las direcciones de las empresas o agrupaciones de éstas en patronales. La plasmación de los acuerdos fruto de estas negociaciones son los convenios colectivos, ya sea de empresa, sectoriales o intersectoriales. En estos convenios se suelen fijar criterios de revisión salarial generalizados que tratan de garantizar el poder adquisitivo de los salarios, principalmente aplicados a tablas de salarios mínimos organizados por categorías profesionales o grupos de puestos. Estas negociaciones vienen marcadas desde luego por el entorno macroeconómico, pero también suelen tener en cuenta la situación de la empresa -si son convenios de empresa, o el sector. Por ejemplo, un criterio muy utilizado es la inflación, ya sea la del año calendario anterior, o la estimada según publicaciones oficiales para el año en curso. También, aunque cada vez menos, se contemplan en estos acuerdos pluses por antigüedad, transporte, nocturnidad, peligrosidad, etc.

Lo cierto es que la retribución en muchas de las compañías que basan la retribución de un colectivo de sus empleados en los parámetros salariales que fijan los convenios termina clasificándose en dos modelos. La de los empleados sujetos a convenio (nonexempt employees, a veces denominados también blue collar) y la de los empleados no sujetos a convenio (exempt employees o también llamados white collar). Los salarios mínimos fijados en convenio, se quedan cortos -en términos de mercado para este grupo de colectivo por lo que la empresa decide pagar por encima del salario de convenio un “complemento personal”, que en realidad lo

que hace es servir para individualizar el salario de la persona adecuándolo al nivel de responsabilidades y desempeño, siguiendo criterios de mercado o de valoración interna. Es habitual que las definiciones de puestos o categorías profesionales reflejadas en los convenios disten bastante del contenido real de los puestos, y su obsolescencia conduce a que la aplicación de los salarios de convenio termine siendo un puro trámite a la hora del procesamiento de las nóminas, o en el peor escenario, aunque se da poco, a sobrepagar en relación al mercado a ciertos profesionales.

### **La retribución en especie y los beneficios sociales**

La retribución en especie está cada vez más extendida como práctica de las empresas para conseguir una serie de objetivos, empezando por la optimización fiscal y económica de la retribución, pasando por interés del empleador de proporcionar seguridad (seguros de riesgo o de ahorro), apoyar financieramente (préstamos, subvenciones, productos de la compañía) o premiar la contribución (acciones de la compañía, reparto de beneficios), y terminando por aprovechar el uso privado de herramientas de trabajo (coche de empresa, ordenador personal, teléfono móvil). Las empresas también han de revisar la capacidad que los beneficios sociales pueden tener para atraer y retener profesionales entre sus competidores. Su comparación en términos económicos, así como en términos de percepción, es fundamental.

Para comparar adecuadamente el valor económico de los beneficios existen varios modelos, siguiendo los estudios de compensación total. Estos estudios comprueban el valor, normalmente de mercado, equivalente a dinero en efectivo, de cada uno de los beneficios y fijan el nivel salarial total - salario target (fijo más variable objetivo) más beneficios para cada puesto.

Muchas organizaciones ignoran el valor de percepción por parte de los empleados de la retribución en especie. Muchos de estos beneficios -planes de pensiones, seguros médicos, de vida, etc. son caros. En ocasiones pueden representar más del 20% de la retribución. Una vez que se conceden cuesta mucho eliminarlos, al considerarse como un derecho adquirido. Y son frecuentemente poco valorados por los empleados.

Además, poco ayudan las explicaciones detalladas en manuales y sesiones de introducción de empleados, que enseguida se olvidan y a veces no provocan sino el efecto contrario de quejas por lo incomprensible, o por el servicio recibido en la administración de incidencias. Dos posibles soluciones son: eliminar el beneficio y convertirlo en pago en dinero, o comunicar regularmente o mediante alguna herramienta de comunicación tipo “declaraciones individuales de

remuneración total”, o simulaciones de remuneración total la situación de los mismos.

### Los sistemas de recompensa o incentivos

Además de la retribución fija y de los beneficios sociales, los modelos retributivos actuales suelen contemplar otros planes o programas recogidos comúnmente bajo la denominación de retribución variable, aparte de otros esquemas de reconocimiento que tratan de premiar logros específicos, tales como eventos con familiares para los mejores vendedores, viajes de trabajo-ocio para recompensar logros departamentales, o finalmente sistemas de refuerzo más psicológicos tales como el empleado del mes, al que ha destacado más en las encuestas de satisfacción al cliente. Últimamente, se está hablando también de modelos de compensación con tiempo por sus ventajas fiscales, de aprovechamientos de valles de demanda, y de aprovechamiento de preferencias individuales por cuestiones de armonía entre la vida privada y la profesional.

## Sección 3. Tendencias en compensación

En el siguiente cuadro vemos un resumen de las principales tendencias en el terreno de los modelos de compensación:





## Variabilización del salario

Esta es una de las tendencias más marcadas. Hay dos impulsores, la necesidad de la empresa de flexibilizar sus costes salariales, y el deseo de importantes colectivos de empleados de tener mayores oportunidades de diferenciación salarial (ganar más), aunque eso signifique tener una parte del salario a riesgo.

Hay empresas más conservadoras que deciden reservar parte de su plantilla sin retribución variable, otras incluyen a toda la plantilla. Lo cierto es que es normal que se hagan distinciones, es más acusada esta tendencia en personal comercial donde el mix de salario puede llegar incluso al 50/50, o en personal directivo donde un descenso un año en la retribución total, por haber tenido un mal año, no es tan traumático por tener ya salarios altos que cubren las necesidades básicas. Sin embargo, los empleados de funciones administrativas o de operación son más reacios a la retribución variable porque a) su nivel de gastos regulares (hipotecas, educación de los hijos, alimentación) se acerca a su nómina, y prefieren la seguridad de la retribución fija, y b) no siempre es fácil determinar un sistema claro de influencia del rendimiento en estos puestos en la retribución, salvo que se asocie la consecución de retribución variable con parámetros globales del tipo resultados de la empresa en el país, pero en este caso se pierde la capacidad de influir individualmente en los resultados.

## Flexibilización de los beneficios

Ya hemos visto en secciones anteriores cómo las empresas animadas por dar mayores márgenes de libertad a los empleados para adecuar el porfolio de beneficios sociales a sus necesidades individuales, como medio para diferenciarse como empleador, han implantado modelos de “beneficios a la carta”, bien permitiendo sustituir la cuantía, o prestaciones, de un tipo de beneficio por otro, o bien sustituyendo salario por beneficio (por razones económicas -poder de compra de la empresa o fiscales -mejor fiscalidad de algunos tipos de retribución en especie) o incluso a la inversa beneficio por salario.

Con la implantación de sistemas basados en internet - intra y extranet parece que se van viendo más factibles estos esquemas, superando los obstáculos que hasta ahora imponía el coste de administrar las interacciones de elección de opciones por parte de cada empleado. Otra solución es la de permitir una elección cada año, sin poder cambiar esas elecciones hasta el año

siguiente. Por último, algunas empresas se están proponiendo para externalizar la administración de un sistema de esas características, garantizando la confidencialidad de la información que manejan, añadiendo privacidad a las elecciones individuales y consiguiendo mejores descuentos para los empleados de una empresa particular por el hecho de contratar servicios a proveedores de beneficios sociales para muchas empresas clientes.

### **Programas de conciliación**

Todos cambiamos en nuestras necesidades en el devenir de nuestras vidas. Además, nuestra escala de valores, lo que consideramos importante en la vida, también sufre alteraciones en las distintas etapas. Esto hace que nuestro interés o énfasis al repartir nuestros esfuerzos entre las demandas del trabajo y las demandas de nuestras vidas privadas puede variar de modo significativo.

Baste pensar como ejemplo en una persona de 35 años con un trabajo que requiere mucha dedicación, con cuatro hijos y sus propios padres enfermos en el ocaso de la vida. Se sentirá “atrapado” a la vez con las exigencias de su vida familiar, doméstica y del trabajo, probablemente con muy pocas posibilidades de perseguir otros intereses individuales de ocio o de desarrollo personal. Seguro que estará satisfecho de trabajar para una empresa que es sensible con su situación y está dispuesta a ofrecerle algún tipo de organización de su trabajo (work arrangement) que le permita conciliar su difícil situación. Ya sea flexibilidad de horario, trabajar en cuatro días de la semana el total de horas semanales para evitar el tiempo de ir al centro de trabajo un día, reducir directamente su jornada y hacerla temporalmente parttime, poder trabajar desde casa, etc. Para poder ayudar a las personas a conciliar mejor su vida privada y su vida laboral muchas empresas, que quieren mantener a sus mejores profesionales, y que además quieren preocuparse por la persona como un todo (pensando que el bienestar familiar/privado puede influir en la eficacia en el ámbito de trabajo, y viceversa), diseñan y ofrecen a sus empleados diferentes esquemas que facilitan hacer frente a estos retos.

### **B2E Business to Employee**

Últimamente, y como continuación de los modelos de negocio surgidos en torno a internet (Business to Business, Business to Consumer), se habla de “Business to Employee” o B2e para referirse al negocio, o más bien al canal, que muchas empresas pueden generar dirigiendo la oferta de sus productos y servicios a los colectivos de empleados de las empresas.

Las ventajas principales son: los descuentos ofrecidos a un colectivo respecto a un particular, la comodidad de poder comprar vía internet desde el centro de trabajo (o casa del cliente), o desde el propio hogar con el ordenador portátil de la empresa, y por último el carácter de ventaja diferenciadora como empleador de favorecer esta vía para contratar servicios de tipo financiero, seguros, coches, asesoramiento, y otras compras en general.

Las desventajas tienen que ver con utilizar inadecuadamente el tiempo de trabajo para asuntos particulares. Aunque los defensores de estos sistemas argumentarán que, como toda herramienta (teléfono, email, acceso a internet), puede tener usos adecuados e inadecuados éticamente hablando.

### **Programa de contribuciones a la sociedad**

También como un diferenciador algunas compañías fomentan el carácter de contribución a la comunidad donde operan, como un valor de responsabilidad social. Suelen ser programas totalmente voluntarios, pero que cuentan con una fuerte adhesión por parte de los empleados, que sienten que su compañía se preocupa por aportar algo más que empleo, impuestos y formación a la comunidad.

Desde la donación de equipos, aportación de profesores para escuelas de niños, enseñanza secundaria, investigación, universidad, escuelas de negocio, hasta intervenciones de corte más altruista, educación o apoyo especial para niños o adultos con alguna minusvalía, apoyo a instituciones de reinserción de drogadictos, mendigos, presos, desempleados, apoyo a países del tercer mundo, intervenciones de apoyo medioambiental, etc.

## Bibliografía en Recursos humanos

Fitz-enz, Jac et alt (2009) The ROI of Human Capital.

Gan, Federico et alt (2007) Manual de RRHH. UOC.

Gan, Federico et alt (1996) Desarrollo de RRHH. EAI.

Porret Gelabert, Miquel et alt (2010) Gestion de Personas. ESIC.

Hay Group et alt (2004) Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de RRHH. DEUSTO.

Jerico, Pilar et alt (2008) La Nueva Gestión del Talento. Prentice Hall.

Morales, Alfonso C. & Ariza Montes, José Antonio & Morales Fernandez, Emilio et alt (1999) Gestión Integrada de Personas. Descleé De Brouwer.

J. Costello, Sheila et alt (1993) Effective Performance Management. Mc Graw-Hill.

Scott-Lennon, Frank et alt (2006) The Appraisals Pocketbook. Mgmnt Pocket-books.

Enos, Darryl D. et alt (2007) Performance Improvement. Averbach Pub..

Alles, Martha et alt (2002) Desempeño por Competencias. Evaluación 360°. Granica.

Landsberg, Max et alt (2010) The Tao of Coaching. .

Whitmore, John et alt (2009) Coaching for Performance. Paidos.

Whitmore, John et alt (2009) Coaching: El Método para Mejorar el Rendimiento de las Personas. Paidos.

McAdams, Jerry L. et alt (1998) Premiar el Desempeño. Diaz de Santos.

Arraiz, José Ignacio et al (1999) Retribuir el Futuro. Santillana Profesional.

Lawler, E.E. et al (2000) Strategy Pay. Jossey-Bass.

Amstrong, M. & Baron, A. et al (1995) The Job Evaluation Handbook. Institute of Personnel and Development.

Delgado Planas, Carlos et al (2000) Pagame como yo quiero. Mc Graw Hill.