



Recursos Humanos: Modelo de aprendizaje y desarrollo

Master Executive en Gestión Integral: Medio Ambiente, Calidad y Riesgos Laborales
Master Executive en Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Corporativa

PROFESORA
Elena Sánchez



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

El punto de partida: el modelo de Planificación Estratégica de los Recursos Humanos

Tomando como punto de partida el modelo de Planificación estratégica expuesto que hemos visto en la Nota técnica correspondiente, vamos a plantear la Formación y el Desarrollo desde una perspectiva más tradicional y también desde una perspectiva más avanzada y facilitadora del aprendizaje y la carrera.

La visión tradicional de la planificación de la formación y la carrera

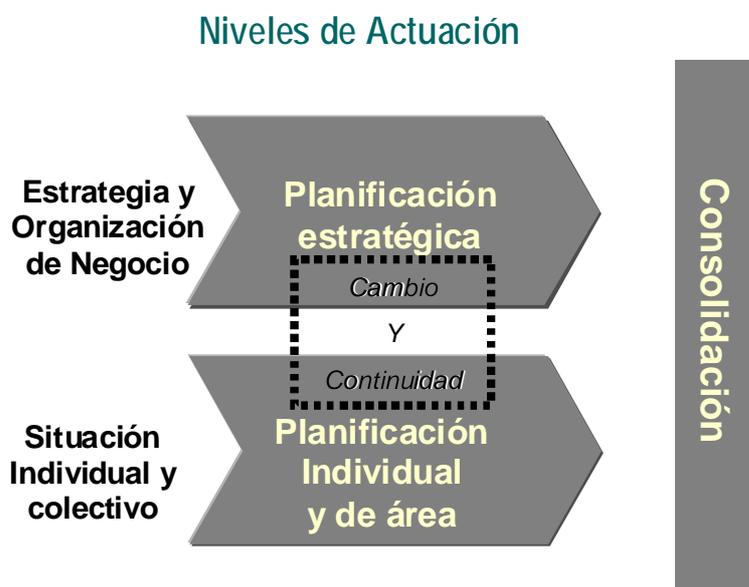
Para realizar una verdadera planificación estratégica de la función de Desarrollo y Formación debemos comenzar por tener claro que es lo que el negocio quiere conseguir, es decir, la estrategia y los objetivos de la compañía. También es muy importante que la compañía establezca qué cultura empresarial tiene y cuál quiere fomentar. Por ejemplo, si la compañía hace un cambio estratégico y se internacionaliza, esto se debe reflejar en los planes de formación (ej. idiomas, multiculturalidad, trabajo virtual, etc.) y en la planificación del potencial y la carrera en la organización (ej. desarrollo de futuros directivos para los diferentes países donde la empresa se expanda).

Además de esta visión estratégica, una buena forma de que funcione la detección de necesidades de aprendizaje es dejando que el empleado pueda proponer cosas nuevas a lo largo de su año de desempeño. De esta manera, al experimentar su trabajo se da cuenta de qué cosas necesita para realizarlo. Es decir, que la planificación inicial que haya hecho con su jefe sobre sus objetivos y los recursos de aprendizaje necesarios para cubrirlos, debe estar sometida a una flexibilidad y revisión continua a lo largo de ese año. Las variaciones deben ir reflejadas en la Gestión del Desempeño.

En todo caso, la planificación de la Formación y del Desarrollo de las personas debe ir ligada a la Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Por lo tanto, un Plan de Formación y Desarrollo verdaderamente eficaz basa sus necesidades en los objetivos de la compañía. Además, el aprendizaje es la herramienta más preciada para que el profesional pueda llevar a cabo un buen trabajo y desarrollar su carrera.

Recomendamos que el experto en Formación y Desarrollo asuma un rol de ayudar a los profesionales de la organización y a sus responsables a detectar la verdadera causa de la necesidad de aprendizaje y aporte posibles formas de solucionar este diferencial de aprendizaje o de desarrollo.

Ilustramos, a continuación la elaboración del Plan de Formación para detectar las necesidades debemos intervenir, en dos niveles de actuación:



En el nivel de Planificación Estratégica, una vez planificado el plan de Recursos Humanos con las necesidades de las distintas áreas de gestión, extraeremos aquellas necesidades que tengan que ver con la Formación y el Desarrollo. En el ejemplo anterior de la empresa de cadena de electrodomésticos que quiere diversificar su negocio a la pequeña electrónica de consumo (mp4, videojuegos, etc.), la estrategia del negocio requiere de la función de Formación y Desarrollo que ayudemos a formar a las personas en los nuevos productos.

Dentro de este primer nivel de Planificación Estratégica tenemos que tener en cuenta que hay mucha más información sobre las necesidades de aprendizaje de la compañía que la pura necesidad de negocio establecida en la estrategia. En resumen, es conveniente repasar diferentes fuentes de información para completar el *pool* de necesidades:

- Qué *prioridades de negocio* existen (internacionalización, diversificación, cambio en los procesos de negocio, etc.).
- A qué *competencias* afecta y qué debemos reorientar en las competencias.
- Qué conclusiones podemos sacar relacionadas con el aprendizaje y el Desarrollo de la *encuesta de Clima* (si la hubiese).
- Qué conclusiones relacionadas se sacan de las *entrevistas de salida* de la compañía.
- Informaciones de *benchmark* externos sobre prácticas en otras compañías del sector.

En la planificación de la Formación es importante tener siempre una mirada simultánea al corto y al largo plazo. El ejemplo que hemos puesto es de corto plazo, para el plan de este año. Sin embargo, si la compañía prevé contratar en su plantilla, por ejemplo, una parte de estudiantes universitarios para la venta en las horas punta de la tarde, tendremos que prever que este perfil de empleado es, por su naturaleza, temporal y que tendrá una rotación mayor que otro tipo de perfiles. Esto supondrá un esfuerzo mayor de Selección y de Formación, no sólo a presente, sino a futuro.

Hay otros ejemplos de necesidades de Formación a largo plazo muy claros, como es el aprendizaje del inglés. Cuando, por circunstancias de internacionalización, una empresa decide incorporar en sus planes el idioma como materia de formación, debe empezar a formar con antelación a la necesidad. Por ejemplo, si la estrategia marca que la empresa comenzará su internacionalización dentro de dos años, es conveniente comenzar hoy con el aprendizaje del idioma y prever que esta materia seguirá incorporada durante varios años en el Plan.

Master Executive en Gestión Integral
Master Executive en Desarrollo Sostenible
Recursos Humanos Modelo de Aprendizaje y Desarrollo

En el nivel de planificación individual y de área debemos contrastar como afectan la estrategia y los objetivos de negocio a las necesidades de cada departamento y de cada profesional. De nuevo tenemos en cuenta una visión de corto y de largo plazo.

En el corto plazo tendremos en cuenta el aprendizaje como herramienta para la mejora del Desempeño, tanto en visión individual como en visión por colectivo. Nos preguntaremos:

- ¿Cuáles son las competencias "objetivo" de la posición actual?
- ¿Qué competencias o habilidades deben mejorar para el desempeño del rol actual?
- ¿Cuáles ayudan a cumplir objetivos anuales?
- ¿Qué competencias ayudan a mejorar en el puesto a medio plazo?

En el largo plazo repasaremos las necesidades de aprendizaje de un departamento, de un tipo de puesto y de cada individuo para evolucionar profesionalmente hacia otros tipos de puesto o de actividades. Para la formación orientada al Desarrollo nos preguntaremos:

- ¿Hacia dónde evolucionar a más largo plazo?
- ¿Qué competencias o habilidades ayudarían a cubrir este objetivo de evolución?
- Qué otra información necesitamos (visibilidad de otras posiciones, proceso de enrolamiento a procesos internos, etc.)

Como ejemplo de la detección de necesidades a nivel departamental o de área, en el caso de la empresa de electrodomésticos deberemos analizar los tipos de colectivos. Probablemente no necesiten la misma formación aquellas personas que no han nacido en la generación de estos productos o que no los conocen a priori, que aquellos que los utilizan habitualmente. Una solución interesante y probablemente poco costosa podría ser que los proveedores de la compañía en estos productos formasen a los empleados de la empresa y, a su vez, los empleados más avezados hicieran formación de refresco periódicamente a nuevos empleados y a los más tradicionales. Otras necesidades provenientes de este cambio de compañía pueden venir de la carencia de conocimientos en la venta y en la atención al cliente del nuevo colectivo de gente joven que se seleccione. Recogeremos también las necesidades individuales, tanto de formación como de carrera, y podremos establecer nuevas "rutas profesionales de carrera" de puestos con los nuevos perfiles.

Para recoger esta información podemos utilizar diferentes herramientas:

- Documentación: descripción de puestos y perfiles, organigrama, Gestión del desempeño, resultados encuestas de Clima, feedback de entrevistas de salida, otras informaciones.
- Entrevistas con grupos de empleados por área, responsables, etc.
- Cuestionario de necesidades de formación.
- Grupos de discusión enfocados en un tema o en las necesidades de un departamento o grupo.

Posteriormente, para organizar el plan de Formación habrá que tener en cuenta:

- A qué *áreas y colectivos* afecta.
- En qué *necesidades* se traduce.
- Qué *técnicas o procesos de aprendizaje, potencial o carrera* son las más adecuadas.
- Qué *coste* tiene en horas, recursos y dinero.

Para realizar un diagnóstico ajustado de la necesidad recomendamos utilizar la "Gestión por Competencias". Planteamos aquí las competencias como herramientas personales al servicio del desempeño y la consecución de objetivos, y del cambio en las organizaciones. Como hemos dicho en anteriores ocasiones, consideramos las competencias como un lenguaje o entendimiento común en las formas de actuar que llevan al éxito en una organización y, por ende, en el mercado.

El cierre del Plan de Formación

Resumiendo lo que ya hemos dicho en los apartados anteriores, los pasos para la elaboración de un Plan de Formación son:

1. Establecer las acciones derivadas de las necesidades estratégicas y culturales:
 - Ej. Cambio de producto => Formación a los colectivos de Técnicos y de Comerciales (formación diferenciada). Posible cambio en el pool de competencias técnicas.
 - Ej. Culturalmente la compañía quiere fomentar el trabajo en equipo. La encuesta de Clima detecta la percepción de "silos" y la necesidad de desarrollo del trabajo en equipo entre distintos departamentos.
2. Análisis por tipo de puestos e individuos de las necesidades por áreas o departamentos. Ajustar las acciones derivadas de las necesidades estratégicas:
 - Revisión de los requerimientos de los puestos de trabajo y, en su caso, otras informaciones (organigramas, procesos). Resultado: información colectiva de un departamento ó área.
 - Revisión de los datos disponibles individuales (gestión del desempeño, potencial). Resultado: información individual de las necesidades.
3. Consolidación en un Plan y búsquedas de acciones adecuadas para el aprendizaje.

El plan se puede establecer en diferentes formatos, pero siempre debe incluir:

- Los puestos a formar.
- Las competencias en cada puesto o aquellas necesarias a formar.
- Las acciones de formación propuestas para las diferentes competencias.
- Nº asistentes.
- Fechas.
- Costes.
- Nº horas.

Por ejemplo, se puede presentar en columna los puestos y por cada puesto sus competencias. En las filas se enuncia: puestos, competencias o dimensiones, acciones, nº de asistentes, etc., en una hoja de cálculo, por ejemplo. Lo ideal es poder presentar por colectivos el nº de horas y el nº de asistentes. También se puede presentar por competencias, según el aspecto más crítico en la organización en ese momento. Un ejemplo:

| Puesto de Trabajo | Necesidad de formación | Actividades propuestas | Nº de asistentes | Proveedor | Lugar | Fecha | Horas | Inversión |
|-------------------------|-------------------------|---|------------------|---------------|------------------|-------|-------|-----------|
| Ingeniero producto X | Técnica de producción | Visita a planta para ver el proceso, apoyo por un experto | 5 | Interno | Fábrica Y | | | |
| Responsable de proyecto | Coordinación de Equipos | Dinámica de trabajo en equipo apoyada por un consultor | 3 | Consultoría Z | Oficina/Exterior | | | |
| Ingeniero de Producción | Sistemas de Gestión | Cursos de SdG | 15 | Interno | Fábrica Y | | | |

En el esquema anterior podríamos añadir una columna en cada puesto, al lado de la necesidad de formación, que reflejase la competencia a mejora.

Master Executive en Gestión Integral
 Master Executive en Desarrollo Sostenible
 Recursos Humanos Modelo de Aprendizaje y Desarrollo

En nuestro caso de empresa de cadena de electrodomésticos, podría interesarnos presentar las horas y la inversión en formación para las nuevas competencias técnicas sobre el uso de los nuevos productos y también sobre la competencia de venta o atención al cliente requerida. Además, sería interesante poder ver estas horas e inversión por cada colectivo, por ejemplo, realizar un análisis diferenciado del nuevo puesto con perfil de empleado especializado en el producto, del puesto tradicional de empleados que deben vender electrodomésticos tradicionales y ahora también un videojuego.

Ponemos un segundo ejemplo de formato de Plan de Formación que incluye también un plan de aprendizaje para un colectivo detectado como clave en la organización:

| Colectivo | Competencias | Plan de Aprendizaje (también para el Desarrollo) | | | | Plan de Gestión del Talento clave |
|---------------------------|--|--|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| | | Liderazgo: objetivo y participantes | Estrategia: | Programas individuales: ... | Programas de incorporación | |
| <i>Dirección</i> | Visión Estratégica (nivel 4), Gestión de Personas (nivel 4), Comunicación, ... | Coste | Coste | Coste | Coste | Coaching |
| <i>Mandos Intermedios</i> | Visión Estratégica (nivel 3), Gestión de proyectos (nivel 4), ... | Liderazgo de equipos multidisciplinarios: ... Coste | Gestión de procesos: ... Coste | Programas individuales: ... Coste | Programas de incorporación Coste | Development Center ... |
| <i>Técnicos</i> | | | | | | Top talent |
| COSTES | 1Millón\$ | | | | | |
| | | | | | COSTE TOTAL | 5 Millones\$ |

Vemos, además, que dentro del Plan de Formación o aprendizaje se ha incorporado las acciones de corto plazo para el desempeño, pero también de más a largo plazo para el Desarrollo futuro de los profesionales. De hecho pueden existir solapes y la misma acción formativa puede tener como asistentes a empleados que cuya necesidad debe ser cubierta a corto plazo por cuestiones de desempeño, y otros para los que suponga un aprendizaje que le facilite, por ejemplo, una evolución en su carrera.

Adicionalmente, por cada acción de formación o aprendizaje, se presenta un formato logístico con:

- Nombre de la acción
- Objetivo
- A quién va dirigida
- Nº de horas
- Fechas
- Desarrollo de los contenidos
- Proveedores / Formadores

Además, para poder recoger estas necesidades individuales conjunto con necesidades de equipo o departamento, Recursos Humanos debe desarrollar un proceso de planificación de forma abierta y flexible:

1. Sentarse con cada gerente y hablar:

- De cómo ha ido su negocio este año, con que dificultades y que facilitadores se ha encontrado. Que retos afronta el año que viene y por qué. Esta debería ser la continuación de una conversación diaria que tenemos con él en esa visión de “just in time” de RH.
- De qué papel espera de su gente para acometer estos retos, por grupos, áreas o tipo de puesto.
- De las personas y sus necesidades, tanto de aprendizaje para su desempeño a corto plazo, como de sus expectativas y necesidades de aprendizaje para el desarrollo a medio largo plazo.
- Hacer resumen y priorización con el propio gerente de todas las necesidades que nos ha contado. Dejar abierto el tema a presupuesto, búsqueda de nuevas soluciones de aprendizaje, etc. cuando sea necesario.

A esta reunión se debe ir con toda la información previa posible sobre las prioridades de negocio de compañía, puestos de trabajo, encuestas de Clima, últimas salidas de la organización de empleados y su feedback, etc.

2. Dejar la puerta de RH abierta para que cada empleado pueda venir a asesorarse de primera mano si tal o tal solución le es útil, si se podría encontrar otra nueva solución, etc. Esta opción debe ser parte de las reglas del juego.

Esta forma de actuar funciona eficazmente a lo largo de diferentes empresas. No obstante, tiene que estar adaptada a la cultura de compañía.

El Desarrollo y la carrera

Debemos distinguir aquí entre “desarrollo” y “carrera”. Si entendemos el Desarrollo de manera amplia, éste implica el aprendizaje y la mejora profesional continua para adaptarse a los cambios, producirlos y mejorar los resultados esperados del individuo, el grupo y la organización.

Así, un profesional puede desarrollarse sin necesariamente tener una carrera ascendente. Una carrera “lateral” puede enriquecer mucho a una persona y a la compañía en la que trabaja. Habitualmente este tipo de profesionales termina haciendo también una carrera ascendente. Asimismo, hay profesionales que pueden no buscar una carrera ascendente. Algunos de ellos se quedan durante años en el mismo puesto de trabajo.

En las organizaciones de hoy en día los organigramas poco jerarquizados de estructuras casi planas son cada vez más frecuentes. La importancia no está tanto en la definición de puesto de trabajo y sus tareas como en la del “rol” del profesional y su contribución a la organización, es decir, de lo que éste aporta con su trabajo al conjunto de la compañía. Es fácil encontrar profesionales que son verdaderos gurús de un tema, una técnica o una tecnología, que llevan en apariencia mucho tiempo en su función. Pueden ser profesionales muy cotizados. Por lo general, para llegar a ser expertos,

Master Executive en Gestión Integral
Master Executive en Desarrollo Sostenible
Recursos Humanos Modelo de Aprendizaje y Desarrollo

han tenido que ser primero generalistas y luego especialistas en distintas áreas, o viceversa, para así terminar siendo gurús de alguna de ellas. Entender la generalidad, es decir, donde se contextúa y que impacto tiene lo que están haciendo en su especialidad, les da un valor añadido inigualable.

Si hacemos planes de Formación también podemos plantearnos planificar el Desarrollo. Los niveles de planificación serían los mismos que en el Plan de Formación: por un lado, el nivel estratégico y, por otro, el individual y de área. En el nivel estratégico plantearemos el horizonte de referencia hacia el cual debe evolucionar la organización y los sistemas de aprendizaje para cubrirlos. Los elementos que marcan este horizonte son:

- ✓ Un marco de competencias revisado en base al escenario futuro de compañía.
- ✓ Un marco de puestos de trabajo y “rutas profesionales” que reflejen este escenario.

Por ejemplo, si la empresa va a internacionalizarse, en ese ejemplo que hemos puesto del idioma inglés como idioma de referencia, dentro de las competencias técnicas deberá haber una nueva que lo refleje. Asimismo, los puestos de trabajo deberán estar definidos en base a esta nueva competencia. Si para internacionalizarse la compañía necesita nuevos puestos de trabajo, deberá definirlos. Las rutas profesionales son sugerencias de carrera para los profesionales de una compañía. Algunas empresas las utilizan de forma obligatoria y, para que un empleado pueda acceder al puesto X, tiene que ocupar previamente el puesto Y.

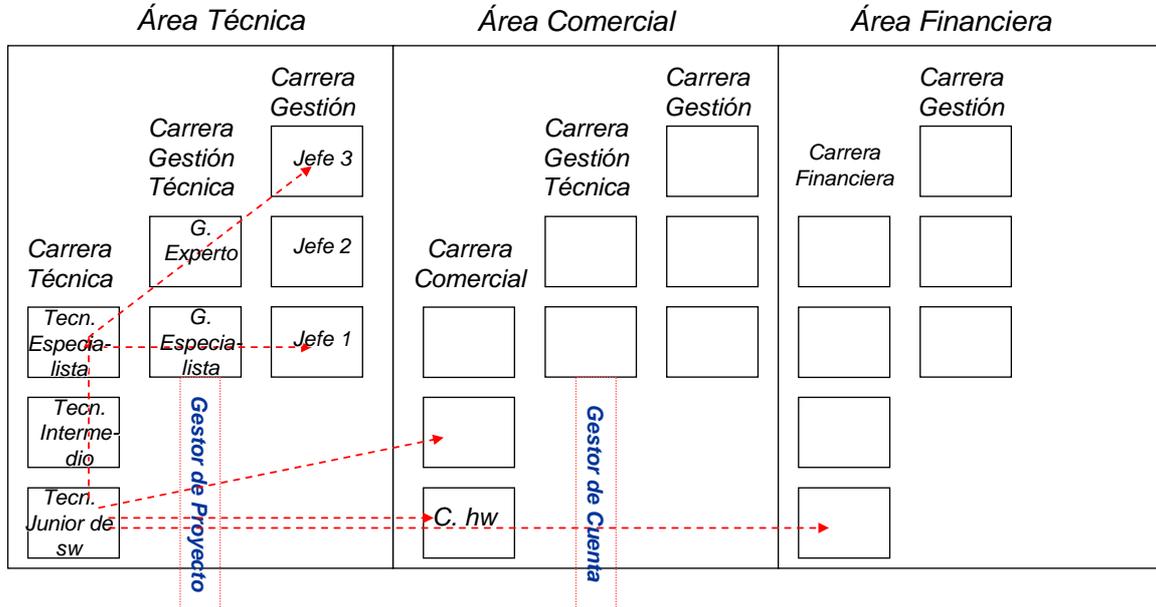
En el nivel individual, como primera aproximación a la planificación del Desarrollo, cada profesional en la organización debería tener su previsión revisada con su supervisor y contenida en el documento de Gestión de Desempeño.

A nivel colectivo, podemos proponernos elaborar un Plan que contenga una fotografía anual del Desarrollo de todos los profesionales de la organización o, al menos, de los planteamientos de carrera de cada uno de ellos. Sin embargo, debemos pensar si el esfuerzo de realizar este consolidado merece la pena teniendo en cuenta que el marco de gestión de la compañía y, por tanto, de puestos de trabajo es dinámico y puede cambiar, así como las necesidades y oportunidades que cada empleado puede tener a lo largo del tiempo. Podemos, no obstante, establecer un Plan de acciones de Desarrollo. Un ejemplo es el que hemos mencionado anteriormente, un Plan de gestión del Talento “clave”, del que vamos a hablar más adelante.

En general, y dependiendo de las circunstancias de cada empresa, la aproximación que recomendamos es “facilitar” a los empleados un contexto que les permita desarrollarse. La forma de llevarlo a cabo es:

- Dar herramientas a los profesionales:
 - ✓ Para tomar decisiones de hacia donde orientarse.
 - ✓ Para decidir qué competencias desarrollar para llegar.
 - ✓ Para decidir cuáles son las herramientas adecuadas para su aprendizaje.
- Estas herramientas son:
 - ✓ Visibilidad de las funciones o puestos de trabajo en la Organización y de las posibles sugerencias de Rutas profesionales.
 - ✓ Establecer en el Plan de Desarrollo, dentro de la Gestión del Desempeño, las acciones necesarias para el desarrollo de éstas competencias.
 - ✓ Política abierta de Selección con visibilidad interna de las oportunidades de empleo abiertas en la organización y de cómo acceder al proceso de Selección.
 - ✓ Programas de diagnóstico, desarrollo y aprendizaje de las competencias.

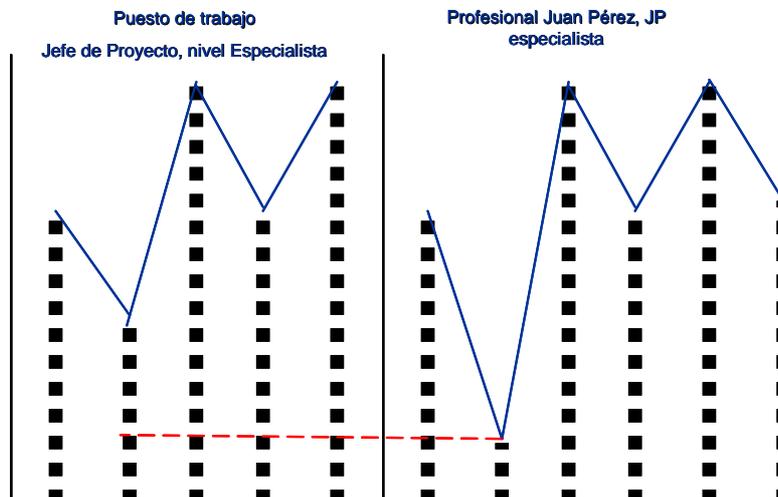
Ejemplo de Ruta profesional que la empresa puede sugerir a sus empleados:



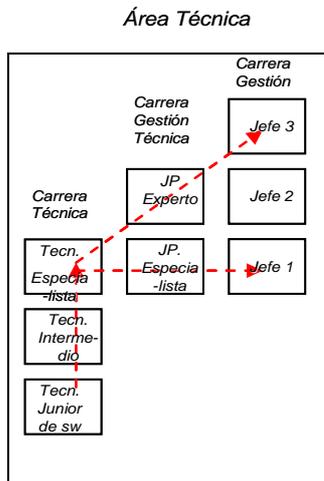
Para que esta sistemática funcione es necesario tener claras unas reglas de funcionamiento:

- Basado en la "autogestión" del empleado de su propio Desarrollo.
- El Supervisor debe ser un "orientador" y para garantizar una cierta neutralidad el empleado debe poder asesorarse en otras instancias.
- Debe quedar por escrito y ser gestionado en la Gestión del Desempeño.
- Puede requerir asesoramiento adicional (tipo acompañamiento o mentoring).

Cada empleado, debe plantearse su futuro desarrollo mirando hacia adelante y pensando, no sólo en sus funciones actuales, sino también en aquellas que a la persona le gustaría realizar a medio-largo y cómo aprender las competencias que facilitan su consecución. Vemos así que en el momento de la Gestión del Desempeño obtendríamos los planes de aprendizaje a corto plazo de cada individuo, basados en las competencias del puesto actual, y los planes de desarrollo futuro, basados en las competencias de medio y largo plazo que pueden tomar como referencia las competencias de puestos de trabajo futuro o, también, la evolución del puesto actual de la persona.



Ante la diferencia de nivel entre la competencia del profesional y la requerida por el puesto (marcada en el esquema anterior por la línea roja), elaboro un plan de aprendizaje a corto plazo para cubrir esta diferencia.



A largo plazo nos plantearemos el Desarrollo del profesional a través de:

- Plan de acción global de Carrera (donde quiero ir y cuál es el camino).
- Plan de aprendizaje para el desarrollo de las competencias que apuntan a la futura evolución de carrera. Su planteamiento de medio o de largo plazo depende del momento en el que se encuentre el profesional.

La detección del Potencial

Es interesante que existan herramientas o mecanismos de detección del Potencial que enriquezcan la opinión del profesional o de su Supervisor.

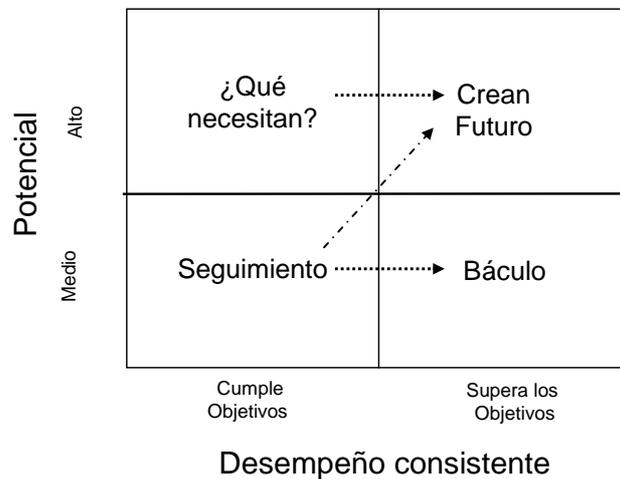
Esta detección puede realizarse a través de la recogida de puntos de vista de personas que hayan trabajado con el empleado. Este escenario es muy típico de las organizaciones que trabajan por proyectos y cada trabajador tiene su supervisor pero, además, trabaja con diferentes responsables o jefes de proyecto que pueden dar su visión sobre el profesional. Este mecanismo puede ser suficiente si hay una información variada de proyectos y personas con las que haya trabajado y si se realiza con rigor, revisando una serie de parámetros de competencias demostradas y resultados obtenidos en los diferentes proyectos. Es una solución rica y poco costosa.

Cuando este escenario no se da y no existen otros mecanismos, se pueden poner a disposición de la organización un *pool* de herramientas o de procesos para la detección del Potencial. En todo caso, para obtener la mayor riqueza posible, es interesante que se escuche a la persona y, a su vez, que ésta pueda escuchar otros puntos de vista y recibir información de otras fuentes. Este es el planteamiento:

- Un análisis por parte del individuo:
 - ✓ Que esté incorporado de manera natural en su plan de Desarrollo.
 - ✓ Donde haya un balance: “dónde quiero ir” versus “dónde creo que puedo ir” por competencias.
 - ✓ Con puesta a disposición de distintas herramientas para evaluar el potencial: 360° feedback, cuestionarios de autodiagnóstico, etc.
- Un análisis por parte de la compañía:
 - ✓ Internamente su jefe y otras personas de la organización pueden recoger información de su potencial considerando hacia dónde se quiere desarrollar el individuo y que capacidad de desarrollo de competencias se le estima.
 - ✓ Se puede realizar una entrevista interna *situacional* con su jefe y otras personas, por ejemplo, del área hacia la cual quiere desarrollarse.
 - ✓ Se puede desarrollar una consultoría externa de potencial con entrevista y pruebas específicas o incluso Assessment center o Development Center (normalmente se realiza para un grupo de individuos clave).
- Puesta en común de ambas visiones:
 - ✓ El empleado y su supervisor intercambian las diferentes informaciones que pueden ser contrastadas con el Director del área. Ya que hablamos de percepciones sobre datos, deben darse ejemplos objetivos y reales de situaciones observadas que resulten ilustrativas. En caso de disensión es importante establecer un proceso de solución claro.
 - ✓ Se cierra un plan de acción que se incorpora a la parte de Desarrollo de la Gestión del Desempeño.

En algunas ocasiones puede ser interesante para la compañía estructurar en una imagen el potencial de toda la organización o de un área. El esquema que exponemos a continuación es un gráfico que agrupa a los empleados en base a su desempeño actual y a su potencial percibido.

Diagrama de Potencial



La utilidad de este esquema se encuentra precisamente en manejarlo como un punto de partida dinámico para la mejora, y no como una fotografía estática de los individuos en la organización. Podemos preguntarnos, por ejemplo, cómo hacer que los empleados con alto potencial y desempeño razonable consigan unos resultados excepcionales, o cómo hacer que personas de potencial medio que cumplen sus objetivos mejoren en los dos aspectos. Para ello es importante preguntarse el “porqué” se encuentran en ese cuadrante.

Hay compañías que organizan esta gestión del potencia en programas para detectar y desarrollar a aquellas personas que consideran clave en la organización. Uno de los puntos delicados en este caso es establecer criterios claros y homogéneos para determinar que personal puede acceder a estos programas y porqué. No debemos perder de vista que la inclusión de determinadas personas en ellos las marca y puede establecer unas expectativas poco reales de lo que puede ser su futuro. A la vez, habrá profesionales que se queden fuera de estos programas y la gestión de esta situación también la debemos tener en cuenta.

¿Qué es un plan de Sucesiones?

Es la planificación de las “vacantes” y de cobertura de puestos claves de la Organización o de un área de la misma, teniendo en cuenta la carrera de las personas y el futuro de la compañía. Para ello es importante tener claro la situación actual de los objetivos de negocio y la estructura de la compañía planteada para su consecución.

Uno de los puntos que podrían pasarse por alto a la hora de realizar un Plan de Sucesión es el análisis del organigrama y su desfase en cuanto a los objetivos de negocio. Es decir, la estructura existente puede no estar adecuada al cumplimiento de los objetivos a corto plazo, por lo que habría que revisarla antes de basarse en ella para realizar un Plan. Otro aspecto importante a tener en cuenta es que la experiencia pasada no siempre es extrapolable a la planificación futura.

Pasos para implantar un Plan de Sucesiones:

1. Recoger los objetivos de negocio y los diferentes escenarios futuros.
2. Analizar la estructura de funciones como punto de partida inicial.
3. Analizar las funciones/roles necesarios de la estructura final ligada a los objetivos futuros de negocio en dichos escenarios.
4. Establecer para las futuras posiciones los nombres de profesionales claves con su plan de desarrollo (las diferentes opciones de carrera, gap de competencias y posibles acciones para cubrirlas, al menos, inicialmente).
5. Establecer unas medidas de retención de dichos profesionales que incluirán tanto acciones de desarrollo, como medidas retributivas y de premios por resultados.

Antes de tomar la decisión en la elaboración de un Plan de Sucesiones es conveniente tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Es una solución de alto coste, por tanto, los criterios y utilidad deben considerarse detenidamente.
- Los criterios en la definición de personas clave deben estar claros: rendimiento sostenido, potencial, nivel de expertise, tiempo en la organización, problemas de retención, etc.
- También debe haber claridad de criterio en cuáles son las futuras posiciones clave: criticidad para los objetivos de negocio a medio-largo plazo.
- Hay que considerar las ventajas e inconvenientes de marcar a un profesional como participante de este tipo de programas y, en su caso, de comunicárselo. Su comunicación se utiliza, en ocasiones, como herramienta de retención.
- Deben existir planes específicos con diferentes soluciones de aprendizaje adaptadas, generalmente, a necesidades individuales.
- En muchos casos requieren planes de acción de aplicación al rol profesional.
- Suelen requerir asesoramiento adicional, tipo *mentoring*.
- Las acciones y su resultado deben gestionarse en la Gestión del Desempeño.

Dependiendo de cuál sea la situación de la compañía, se puede realizar un Plan de Gestión de Talento "clave" en lugar de realizar un Plan de Sucesiones. Algunas ventajas de esta opción son:

- Resulta más flexible para las perspectivas cambiantes del negocio.
- Tiene en cuenta escenarios más flexibles donde el individuo puede cambiar varias veces de opinión sobre su carrera a lo largo de su trayectoria en la empresa.
- Culturalmente suele enfocarse desde una visión más transversal de las opciones de carrera de los individuos en la compañía, rompe "silos". Los planes de sucesión suelen adolecer de proyectar como futuro Director de Financiero al profesional que hoy trabaja como técnico en Control de Gestión, pero muchas veces no cuentan para la posición con profesionales de otros departamentos que pueden ser brillantes y aportar más valor desde su conocimiento de otras áreas de la compañía. Estos profesionales pueden evolucionar con la ayuda de un plan adecuado de aprendizaje y de rotación en diferentes puestos.

La implementación de un sistema de aprendizaje y Desarrollo desde una perspectiva "facilitadora".

A continuación, exponemos la elaboración de un sistema de Gestión del aprendizaje y del Desarrollo desde una perspectiva "facilitadora":

I. Igualmente que en la perspectiva más clásica, para implantar un modelo como éste necesitamos aclarar el punto de partida:

Master Executive en Gestión Integral
Master Executive en Desarrollo Sostenible
Recursos Humanos Modelo de Aprendizaje y Desarrollo

- ¿Qué quiere conseguir mi negocio a corto y largo plazo? Estrategia.
- ¿Qué valores tiene y cuáles quiere fomentar? Cultura.

Estas dos preguntas deben ofrecernos respuestas realistas y factibles a la posibilidad de implantar un modelo de Gestión del aprendizaje y del Desarrollo basado en la autogestión del empleado. A partir de estos dos aspectos elaboraremos las directrices o reglas del juego.

Esta es una sugerencia de un marco de reglas del juego que se pueden implantar en una organización. Es una guía cuya clave es publicarla, compartirla y hacer seguimiento de ella:

- Roles:
 - ✓ El empleado es el gestor de su propio aprendizaje y desarrollo. Propone y cubre sus necesidades en línea con la estrategia y objetivos anuales de la compañía (en visión de corto y largo plazo) respetando los recursos disponibles.
 - ✓ Su supervisor hará de consejero y facilitador del empleado para que éste pueda cubrir sus necesidades.
 - ✓ La compañía comunicará a sus empleados la orientación de negocio, las directrices y valores y pondrá a disposición los sistemas y herramientas necesarias para el aprendizaje, de acuerdo a las posibilidades de negocio en cada momento.
 - ✓ Recursos Humanos será supervisor y garante de que este entorno se mantenga vivo y los sistemas funcionen. Actuará de experto asesor del aprendizaje.
- Funcionamiento:
 - ✓ Para que el aprendizaje se produzca deben existir recursos para aprender.
 - ✓ Se espera, asimismo, personas dispuestas a aprender y sacar el mayor partido.
 - ✓ Se espera confianza por parte de todos los actores involucrados. Cada parte aportará el mejor sentido común y la solución necesaria para que el aprendizaje se produzca.
 - ✓ Cualquier actor puede sugerir mejoras o aportar soluciones a cualquiera de los demás actores. En concreto, el empleado puede pedir asesoramiento o puede aportar sugerencias a otras instancias que no sean su supervisor.
 - ✓ Todos los empleados tendrán las mismas oportunidades de sacar el mayor partido de este entorno de aprendizaje y desarrollo, pero cada uno será el responsable de buscar y ganar sus oportunidades, tanto de aprendizaje como de desarrollo y carrera.
 - ✓ Las rutas profesionales que la organización pone a disposición de los empleados son orientativas. Pasar por los diferentes puestos propuestos no es obligatorio y dependerá de la situación y competencias de cada individuo.
 - ✓ Etc....

Importante: todo este marco de aprendizaje y desarrollo debe ir en línea con el marco global de Recursos Humanos. Por ejemplo, si la organización tiene una estructura jerárquica tendente a ser plana, probablemente tengamos que promover una visión de enriquecimiento del puesto con mayores responsabilidades y no tanto de promoción hacia arriba. Además, los mensajes que demos deben ser coherentes. Todo se debe gestionar y transmitir al individuo desde el primer momento de su candidatura en la Selección. Por ejemplo, incorporaremos personas en la organización que entiendan este enfoque (ver los casos HP y Motorola).

II. Elaboro o reviso el marco de comportamientos (Competencias) de la compañía para operativizar los valores y la visión de negocio de la empresa. Cada puesto y la organización en general tendrán una visión de este modelo de comportamiento (por ej., conductas de trabajo en equipo, planificación, colaboración, flexibilidad, etc.). Cada persona podrá tener esta referencia para contrastar su perfil. En este sentido, si una dimensión importante es la autogestión del aprendizaje y el desarrollo de la persona, podemos crear un modelo de conducta ad-hoc.

Importante: cuanto más integrado está este marco de funcionamiento en la cultura y el funcionamiento de la compañía, menos necesita definirlo en forma de modelo de conducta. Se convierte en una forma normal de trabajo.

III. Pongo en marcha los sistemas y herramientas necesarias para que los profesionales de la compañía puedan autogestionarse:

- *Gestión del Desempeño:* debe ser lo más participativa posible; al individuo se le informa de la visión de negocio de la compañía y de los objetivos de su área, de tal forma que pueda proponer sus propios objetivos a su supervisor para el año fiscal. La Gestión del Desempeño es el eje central de cualquier sistema de formación o aprendizaje. El aprendizaje debe considerarse uno de los recursos fundamentales para que el individuo desarrolle las conductas adecuadas que le lleven al cumplimiento de sus objetivos anuales y a conductas nuevas que le conduzcan a enriquecer su puesto o a desarrollar su carrera.
- *Sistemas de diagnóstico de perfil de competencias:* su contenido también debe quedar reflejado en la Gestión del Desempeño, aunque hay empresas que elaboran un Plan de Desarrollo aparte. Con él el profesional puede comparar sus competencias (con sus conductas) contra su propio puesto y contra puestos hacia los que se quiera desarrollar. De esta forma se detectará lo que se debe mejorar y, por tanto, cuáles serían los aprendizajes necesarios a corto plazo y a medio - largo plazo.
- *Otros sistemas de diagnóstico de competencias que acompañen al anterior:* 360º feedback, cuestionarios de estilo de trabajo, entrevista de desempeño, sesiones de ranking u otras.
- *Rutas profesionales:* antes de comparar sus competencias con las de futuros puestos, el individuo podrá elegir uno o varios puestos hacia los que se quiera desarrollar. La compañía puede poner a disposición de sus empleados un “mapa” de los puestos de la organización y una sugerencia de “ruta” para llegar al puesto deseado, como un GPS. En paralelo con esto puede existir en la organización la posibilidad de que un mentor o un profesional que trabaje en otra área le aclare los contenidos de diferentes puestos y las mejores formas de desarrollarse hacia ellos.
- *Portafolio de soluciones de aprendizaje:* detectada la necesidad de aprendizaje, la empresa puede poner a disposición de sus empleados herramientas ó soluciones de aprendizaje. No sólo sería una lista de cursos, seminarios o Masters, incluiría otras soluciones y herramientas. Algunas empresas afinan este sistema tanto que ofrecen soluciones de aprendizaje según la competencia/conducta que se quiera mejorar. También ofrecen herramientas de diagnóstico de estilos de aprendizaje para que la solución que seleccione la persona sea lo más adecuado a su perfil de aprendizaje.
- *Job posting:* se pone a disposición de los empleados de la organización una herramienta donde se publican todas las vacantes abiertas en ella. La regla es que el empleado interesado en cambiar de puesto puede “aplicar” abiertamente a ese puesto como candidato (normalmente

Master Executive en Gestión Integral
Master Executive en Desarrollo Sostenible
Recursos Humanos Modelo de Aprendizaje y Desarrollo

después de haber estado un período mínimo en su puesto actual, que rentabilice su aprendizaje y la aportación al mismo). Deberá entrar en una selección con otros candidatos interesados en el puesto y ganarse este cambio.

- La empresa puede tener *otros sistemas de aprendizaje "abiertos" y dinámicos de colaboración* basados en repositorios documentales y en la utilización de las redes sociales para el aprendizaje en el momento que se requiere. Estos sistemas podemos considerarlos de aprendizaje avanzado "on the job", en el puesto de trabajo.

Las herramientas o programas informáticos que sustentan los sistemas anteriores suelen estar en formato web. PERO NO ES INDISPENSABLE. Un tablón de anuncios suficientemente actualizado con una persona de Recursos Humanos de contacto, funciona. En un modelo facilitador, los sistemas comentados deberían estar presentes de una u otra manera, al menos de forma básica, pero de manera indispensable necesitamos: la Gestión del Desempeño donde se contiene el plan de aprendizaje, un portafolio de soluciones que ofrecer a los empleados, las vacantes de la organización y, al menos, una visibilidad de los puestos que existen, en su caso, para la futura carrera. Además, debemos preparar a los profesionales de la compañía para saber llevar a cabo una revisión y diagnóstico de su perfil dirigido al aprendizaje.

IV. Funcionamiento dinámico:

El sistema funciona diariamente con la publicación y uso de las herramientas y sistemas mencionados, del proceso y directrices necesarias. Se recomienda Formación sobre ellas y presentación en las reuniones con los empleados.

Lo ideal para poner en marcha todo este entorno mencionado es poner un punto inicial que vaya en consonancia con la elaboración de los objetivos anuales en la compañía a través de un Plan de Formación. En el Portafolio de soluciones de aprendizaje deben estar contenidas las necesidades estratégicas de formación, y las generales detectadas en las encuestas de Clima o de salida, etc. Algunas de estas soluciones de aprendizaje pudieran ser obligatorias (pensemos en certificaciones, Seguridad e Higiene, etc.). Luego este portafolio inicial se puede ir alimentando y cambiando de forma dinámica con las necesidades de negocio.

Asimismo, cada departamento a través del responsable, puede exponer necesidades propias. El individuo debe tener un espacio para hacer la propuesta de su plan de aprendizaje. Finalmente el portafolio de soluciones de aprendizaje debe ir asociado a un presupuesto general repartido de forma departamental y guiado por ratios de inversión y horas por empleado (incluso en tipos de puesto y grados de seniority cuando la marcha del negocio requiera esta focalización); mejor descentralizar de esta manera el presupuesto para que sea más dinámico, sobre todo en organizaciones de cierta dimensión.

Por ejemplo, si a un empleado le surge la oportunidad de un cambio de puesto de trabajo, lógicamente esto deberá reflejarse en un cambio de objetivos de desempeño y en el plan de aprendizaje asociado y deberá revisarse el presupuesto y posiblemente gestionar la transferencia del presupuesto de aprendizaje entre los departamentos. En todo caso, como hemos dicho, debemos tener en cuenta que las necesidades de aprendizaje son dinámicas y pueden variar a lo largo del año, también por los cambios en el negocio. Si la compañía decide sacar un nuevo

producto a mitad de año, el portafolio de soluciones deberá variar y deberá revisarse el presupuesto. Puede suceder también que se necesite una nueva formación muy especializada para una sola persona, que no estaba contemplada en el portafolio inicial, etc. Por lo tanto, es conveniente dejar un remanente en el presupuesto relativo al aprendizaje. También es conveniente establecer ratios y sistema de seguimiento que no permitan evaluar la eficacia y aceptación de los sistemas de aprendizaje y carrera en la organización.