



## Nota Técnica

### Desarrollo y Formación

Curso 2014/2015

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:

## ***PRIMERA PARTE - COMO PLANTEARSE EL APRENDIZAJE Y EL DESARROLLO***

### ***De la Formación al Aprendizaje para la consecución de resultados***

El primer aspecto importante a señalar sobre la función de Desarrollo y Formación es su visión actual, mucho más dinámica con respecto a la historia anterior. La concepción tradicional de la Formación y de la Carrera establecía que la compañía era encargada de designar las necesidades de Formación y la propuesta de carrera para cada empleado.

Aunque esta visión aún esta vigente hoy en muchas empresas, muchas otras consideran más eficaz que el empleado proponga y acuerde con sus responsables sus necesidades de aprendizaje. Este enfoque promueve el “aprendo” versus “me formo”. Lo importante es el aprendizaje que permite obtener resultados en el puesto de trabajo. En este nuevo escenario, la compañía se encarga de crear un entorno de aprendizaje continuo a través de herramientas de diagnóstico, creación y movilización del conocimiento. Este es un punto crucial en el paso de un modelo de Planificación Estratégica a un modelo de autogestión, donde la compañía asume un rol “facilitador” para que el empleado, en primera persona, tome la decisión de las herramientas de aprendizaje que necesita a corto plazo para su trabajo, del camino profesional que desea, y de los recursos que necesita para desarrollarse profesionalmente a futuro.

Para que este aprendizaje sea eficaz es necesario que suponga un verdadero “recurso” en la consecución de los objetivos de las personas que trabajan en la organización. A través del aprendizaje el individuo se desarrollará a medio y largo plazo. Por eso, éste deberá estar incorporado como herramienta y base fundamental en la Gestión del Desempeño. De esta forma vemos la relación directa entre el aprendizaje continuo de los profesionales de la organización y la mejora continua de la misma. La capacidad de aprender a nivel de la organizacional, no sólo la individual, con una visión práctica de corto y largo plazo, es la que permite pasar de una pura visión de adaptación al medio a la mejora y la innovación.

El aprendizaje y la mejora continua van de la mano de la gestión del talento desde una gestión integral de Recursos Humanos. Es importante que la función de Formación y Desarrollo esté alineada con el resto del ciclo de Recursos Humanos, desde la adquisición, hasta la gestión y salida del talento, así como su posible re-adquisición.

Entendemos aquí el talento como la capacidad compartida de “explotar” el conocimiento. Incluye la capacidad de cuestionar lo que conocemos, no sólo desde nuestra perspectiva, sino también desde la de los demás, lo que implica saber ponerse en el lugar del otro, implica imaginar lo que el otro está imaginando cuando la mira desde ese ángulo, e implica, por último, saber intercambiar con él estos pensamientos y generar otros nuevos. Es decir, un solo individuo puede poseer mucho conocimiento y tener una alta capacidad individual de explotarlo. Sin embargo, el talento en las organizaciones y en la sociedad es útil en la medida en la que:

- Se comparte.
- Se moviliza con los demás para generar más conocimiento para todos.
- Se moviliza con los demás para generar más talento en uno mismo y en los demás.

En una nueva visión del aprendizaje analizamos la dinámica de trabajo y sacamos aprendizajes individuales y grupales de ello, orientados a enriquecer a toda la organización.

Cada miembro intentaría sacar partido individual del conocimiento de los otros, aunque no esté en su línea de temática o experiencia, para hacerse entender por los demás y también para intentar aprender el máximo con ellos. Cuestionar y cuestionarse de forma creativa, positiva y generalista es una de las bases fundamentales de esta propuesta.

Para que esta dinámica sea parte de la cultura de la organización es necesario que la compañía establezca una serie de valores que lo sustenten, un modelo de comportamiento y una infraestructura que apoye el funcionamiento del área de Formación y Desarrollo. De esta manera nuestra función podrá poner las bases para contribuir a esa gestión del talento.

¿Qué papel tiene el aprendizaje? Si nos atenemos a la definición de talento que hemos mencionado inicialmente, podemos ver el talento como la capacidad de generar más talento. Esto implica enriquecer el conocimiento, la innovación y dar el valor añadido que distingue hoy en día a una sociedad y una economía global y cambiante, que se basa en mejorar su capacidad industrial, abaratar costes y en poner en marcha nuevos servicios que generen riqueza. En esto es importante que cada persona sea consciente de que tiene un rol en su proceso de aprendizaje, pero también en el de los demás.

Además, hay que tener en cuenta que el aprendizaje debe estar presente allá donde se trabaja. En una visión más tradicional, los jefes o supervisores pensaban, daban su recomendación y hacían que las cosas cambiaran. En esta nueva visión el aprendizaje es más eficiente cuanto más presente está en el momento y en el lugar adecuado. Esto requiere que sea la persona que mejor conoce la actividad, es decir, el profesional que en ese momento está haciendo y viendo los resultados de su trabajo, quien cuestione la adecuación de este resultado, la opción de realizarlo de otra manera, la necesidad de pedir recursos de formación para aprender y mejorar. Es decir, la mejora se da en el momento que debe darse desde la persona que más sabe. Por eso, es el propio empleado el que debe “gestionarse”.

### ***La Planificación y los sistemas de Formación/ Aprendizaje***

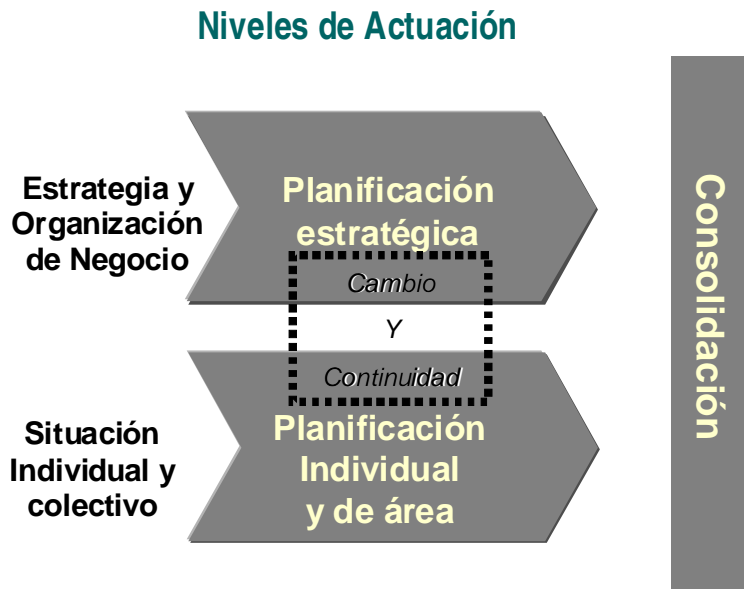
Esta planificación debe estar encuadrada en la Planificación de Recursos Humanos, de acuerdo a la estrategia de negocio y a la cultura que la organización quiere promover.

De la estrategia y la cultura y de la Planificación de Recursos Humanos saldrán las prioridades generales de los contenidos de aprendizaje, carrera, etc., para la compañía. Es decir, de aquí saldrá la Planificación de la Formación/Aprendizaje y Desarrollo.

Estos contenidos generales de compañía deben completarse con la visión de las necesidades específicas de cada área del negocio, recogiendo las necesidades detectadas en equipos de trabajo e individuos. Una parte de estas necesidades serán de medio-largo plazo y se referirán al aprendizaje necesario para la carrera del profesional. Un Plan de Formación y Desarrollo verdaderamente eficaz basa sus necesidades en los objetivos de la compañía.

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, tal como lo hemos expuesto en los párrafos anteriores. Para detectar las necesidades debemos intervenir, como hemos comentado, en dos niveles de actuación:



En el nivel de Planificación Estratégica, una vez planteado 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. Por ejemplo, en el caso planteado en la Nota Técnica general 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, nuevo producto, etc.).
- A qué **competencias** afecta y qué debemos reorientar en las competencias: competencias técnicas y también personales (ej. innovación)
- Qué conclusiones podemos sacar relacionadas con el aprendizaje y el Desarrollo de la **encuesta de Clima** (si las 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/ Aprendizaje 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.

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 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.

Es importante cuidar el proceso de recogida de esta información. Aquí es donde Recursos Humanos adopta su función de socio estratégico del negocio acompañando al gerente en “pensar con él en voz alta”, sobre la marcha del negocio y las necesidades de sus empleados. En este sentido, es importante nuestra labor permanente de estar en contacto con él regularmente, de estar “a tiempo” cuando se nos “puede” necesitar, “Recursos Humanos *in time*”. Una vez esté generada esta necesidad, el gerente se pondrá en contacto con el profesional de Recursos Humanos cuando necesite asesoramiento o simplemente pensar.

Desde este papel, la detección de posibles necesidades será un proceso continuo que el profesional en la función de Formación y Desarrollo realizará en su día a día con los supervisores. Sin embargo, habrá un momento en la planificación anual de la que estamos hablando, donde se siente con cada directivo para resumir y entender las necesidades de cada área y de empleados concretos de acuerdo a la previsión de negocio. Proponemos una breve guía para desarrollar una buena detección de necesidades:

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. Como hemos dicho, esta debería ser la continuación de una conversación diaria que tenemos con él en esa visión de “just in time” de RH.
- De que 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 abierta de RH 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 estar contemplada en esa guía de la que hemos hablado anteriormente, es decir, debe ser parte de las reglas del juego.

Esta forma de actuar es eficaz, pero, no obstante, tiene que estar adaptada a la cultura de compañía.

Posteriormente, para reflejar y organizar las necesidades en 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.

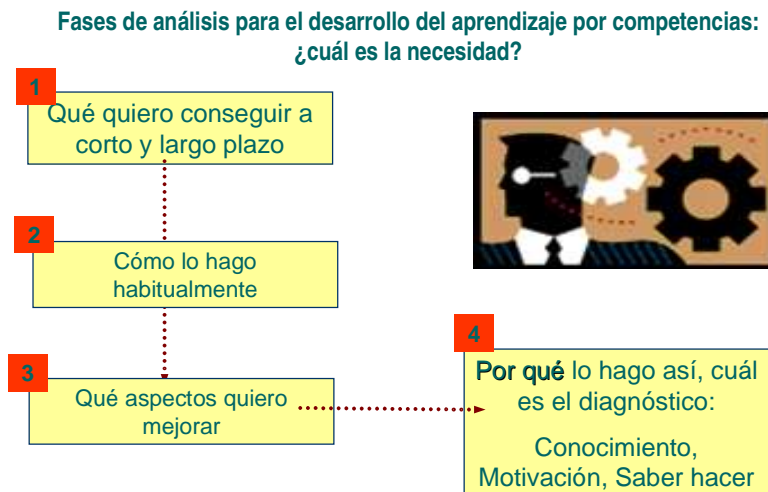
Para realizar un diagnóstico ajustado de la necesidad recomendamos utilizar la llamada “Gestión por Competencias”. Planteamos aquí las competencias como herramientas personales al servicio del desempeño y la consecución de objetivos, y del cambio en las organizaciones. Consideramos las



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.

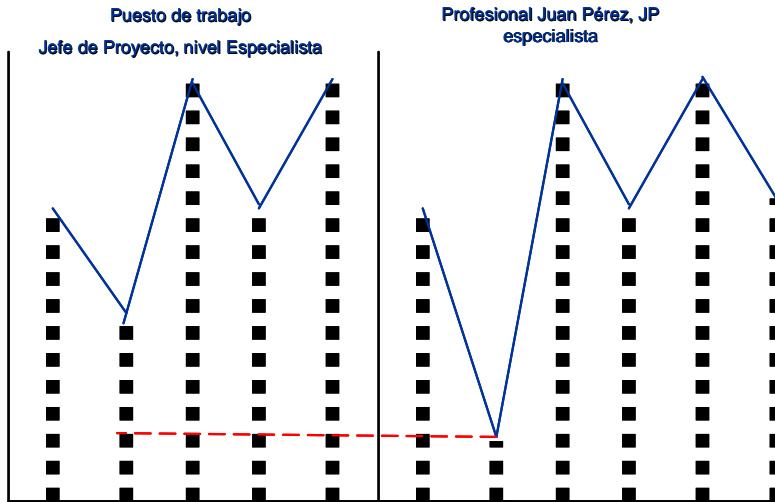
Más adelante plantearemos la consolidación del Plan de Formación. Ahora vamos a ver a hablar de las competencias como marco y herramientas para una buena gestión del aprendizaje.

La capacidad de cuestionamiento y de aprendizaje puede ser en sí mismo la mejor competencia y también el mejor recurso para conseguir un buen desempeño. Pero es necesario realizar el diagnóstico adecuado de cual de los tres componentes de la competencia está afectando a la conducta o comportamiento: el conocer, el querer hacer y el saber llevarlo a cabo.

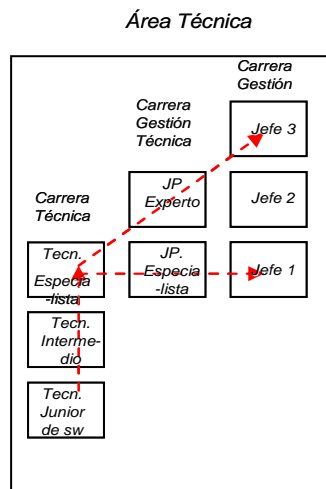


“¿Por qué no realizo adecuadamente una conducta?” requiere cuestionarse si es que no me apetece hacerlo, o si no tengo los conocimientos básicos para entender cómo debo hacerlo, o si, al hacerlo, no sé poner en marcha mis conocimientos y tengo que practicarlo más, por ejemplo.

El futuro desarrollo de la persona requiere mirar adelante y pensar, 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.

## ***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.
- N° asistentes.
- Fechas.
- Costes.
- N° 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, n° de asistentes, etc., en una hoja de cálculo, por ejemplo. Lo ideal es poder presentar por colectivos el n° de horas y el n° de asistentes. 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 mejorar.

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 y de cuya gestión hablaremos más adelante:

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), ...	Coste	Coste	Coste	Coste	Development Center ...
<i>Técnicos</i>	.....	.....	....	.....	.....	Top talent
<b>COSTES</b>	1Millón\$	....	....	.....	.....	.....
<b>COSTE TOTAL</b>						<b>5 Millones\$</b>

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
- N° de horas
- Fechas
- Desarrollo de los contenidos
- Proveedores / Formadores

### ***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, 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 contextualiza 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 y necesita el inglés como idioma de referencia, dentro de las competencias técnicas deberá haber una nueva que refleje este idioma. 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.

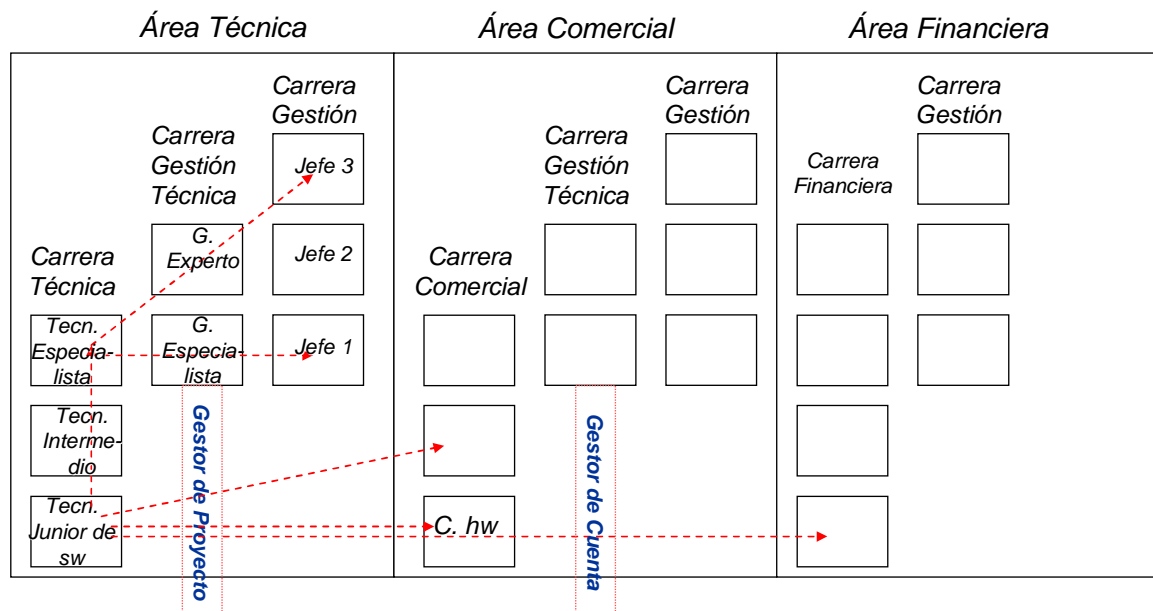
En el nivel individual, como primera aproximación a la planificación del Desarrollo, cada profesional en la organización debería tener su previsión revisada con su supervisor y contenida en el documento de Gestión de Desempeño.

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).

### ***La Gestión del Talento clave***

Algunas compañías detectan y gestionan lo que consideran el Talento “clave” de la organización. Normalmente este Talento está conformado por profesionales de gran aportación presente y futura, entre ellos, pero no exclusivamente, sus posibles futuros líderes.

Estos planes o programas suelen requerir unos costes y esfuerzos adicionales para la empresa, por lo que, antes de ponerlos en marcha es conveniente tener en cuenta una serie de pautas y consideraciones:

- Seguir criterios claros en la definición del *talento clave*: rendimiento extraordinario y sostenido, potencial, nivel de expertise, tiempo en la organización, problemas de retención, etc.
- Sopesar las ventajas e inconvenientes de marcar a un profesional como participante de este tipo de programas.
- Elaborar planes específicos con diferentes soluciones de aprendizaje adaptadas, generalmente, a necesidades individuales.
- Poner en marcha planes de acción de la transferencia del aprendizaje a su puesto o carrera, es decir, el empleado debe tener claro en que aspectos de su trabajo va a aplicar y practicar esos aprendizajes.
- Suelen requerir asesoramiento adicional, tipo *mentoring*.
- Las acciones y su resultado deben gestionarse en la Gestión del Desempeño y/o en Planes de Carrera.
- Considerar la visibilidad que el participante debe tener de su participación. A veces los participantes no tienen visibilidad de la verdadera razón de su participación en el programa correspondiente, otras veces es justamente esta visibilidad la que se utiliza como herramienta de retención.



Estos programas suelen incluir dos aspectos, la detección del Talento “clave” y el desarrollo del mismo:

- La detección del Talento “clave” se puede delegar en cada uno de los responsables de las áreas de trabajo de la compañía. Es decir, cada Supervisor o, más habitualmente, cada Director propone sus candidatos según los criterios que la compañía ha previsto (rendimiento extraordinario y sostenido, potencial, nivel de expertise, tiempo en la organización, problemas de retención, etc.). Otra forma de realizarlo, que también puede ser complementaria a la anterior, es a través de un sistema de detección del Potencial, del que hablaremos en el siguiente apartado.
- En cuanto al desarrollo del Talento, suele incluir una fase de diagnóstico donde el individuo o la compañía, a través de una serie de herramientas como cuestionarios o pruebas situacionales, evalúa su situación en términos de niveles de competencia. Es importante que esta evaluación vaya más allá de las competencias requeridas en su puesto, ya que esto dará una idea más amplia de su potencial y de lo que puede mejorar. En una segunda fase se toma la decisión de hacia donde quiere seguir desarrollándose a corto y medio-largo plazo, y que tipo de aprendizajes necesita para ello. Lo ideal es que la persona realice una primera aproximación a este plan que luego contrastará con su Supervisor y con el Director del área con el apoyo de Recursos Humanos. El resultado será un plan de aprendizaje específico y de aplicación en su trabajo que se incluirá en el sistema de Gestión del Desempeño. En este plan es interesante que la persona tenga la oportunidad de enfrentarse a nuevas situaciones de trabajo que no tuvo la oportunidad de realizar previamente.

Un sistema muy utilizado para la gestión del Talento es el “Development Center”. Esta es una herramienta muy interesante ya que incluye un aspecto de diagnóstico, a la vez que de aprendizaje experiencial o situacional. Hablaremos de ello en otro apartado.

Una forma menos específica de abordar el Desarrollo del Talento en la organización es planificar acciones cíclicas para diferentes colectivos y dejar que cada área decida, siguiendo unos criterios, quien debe asistir. Esta planificación debe ser una consecuencia de las necesidades de negocio, del Plan de Recursos Humanos y del correspondiente plan anual del área de Formación y Desarrollo.

### Un ejemplo de planificación de gestión del Talento...



\*CP/MP/LP: corto, medio y largo plazo.

Como vemos es una planificación a nivel estratégico donde, posteriormente, cada área decide sobre la planificación a nivel individual reflejándola en la Gestión del Desempeño.

### **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.

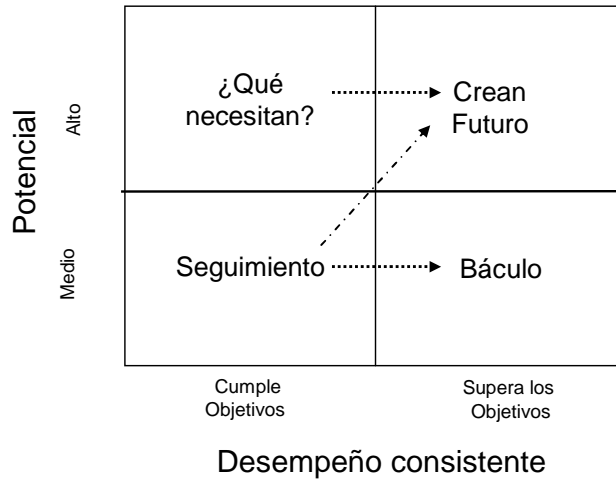
Cuando este escenario no se da y no existen otros mecanismos, se pueden poner a disposición de la organización un *pool* de herramientas o de procesos para la detección del Potencial. En todo caso,

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.

### ***¿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.

## **SEGUNDA PARTE - SOLUCIONES ESPECIFICAS, COSTES Y ASPECTOS DE LA GESTIÓN**

### ***Soluciones y herramientas de aprendizaje***

En este apartado repasaremos las diferentes formas de aprendizaje, distinguiendo entre soluciones y herramientas. Entendemos por herramientas, los utensilios concretos para desarrollar el aprendizaje (el estudio de un caso de empresa, un ejercicio situacional, etc.), en tanto las soluciones son remedios más amplios para obtener el aprendizaje y suelen desarrollarse a través de un proceso de trabajo e incluir varias herramientas (un seminario, un Development Center, etc.).

En concreto, a la hora de tomar una decisión sobre la mejor forma de aprender hay que tener en cuenta varios aspectos fundamentales:

- Contenido del Aprendizaje:
  - ✓ Qué vamos a cambiar fundamentalmente con el aprendizaje: conocimiento, motivación, aptitud. En general, estos tres aspectos conviven pero uno puede ser el más relevante.
  - ✓ El proceso adecuado de aprendizaje; por ejemplo, para cambiar una aptitud, el proceso puede tener que empezar por cambiar o añadir un conocimiento.
  - ✓ El grado de complejidad o de especificidad del aprendizaje, que puede influir en la personalización o en la adaptación de la acción. Ej. Programa de incorporación centrado en el puesto.
- A quién va dirigido:
  - ✓ Estilo de aprendizaje del colectivo o la persona.
  - ✓ Grado de familiaridad con las herramientas de aprendizaje.
  - ✓ Si un aprendizaje es necesario para toda la organización, para un colectivo o para un individuo. Es decir, si el foco del aprendizaje es individual o colectivo (el aprendizaje es menos válido si los demás no lo comparten).
- El coste.
- El tiempo a invertir.
- La flexibilidad espacio-temporal para que el individuo pueda acceder al aprendizaje en el momento más adecuado y que la actividad de negocio no se vea afectada.

Todos estos aspectos determinarán que “mix” de aprendizaje es necesario, especialmente en soluciones complejas de aprendizaje:

- Presencial o virtual (puede ser colectivo virtual).
- Individualizado o colectivo (de lenguaje común en la organización).
- Personalizado o genérico (aunque sea de lenguaje común, su complejidad o su necesidades de cambiar actitudes puede hacer llevar a organizar acciones individuales, ejemplo, programas de liderazgo).

Antes de implantar una solución o una herramienta de aprendizaje lo ideal es contrastar su eficacia y adecuación a través de una experiencia “piloto”.

A continuación exponemos diferentes soluciones y herramientas de aprendizaje:

<b>Solución de aprendizaje (Dimensión)</b>	<b>Objetivo y características</b>	<b>Aspectos Competenciales que trabaja</b>
<i>Formación presencial/ Conferencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Exposición de un tema por parte de un experto de forma más o menos participativa.</li> <li>✓Puede incluir herramientas de aprendizaje como estudio de casos, trabajo en grupo, etc.</li> <li>✓Aprendizaje en grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤Sobretudo conocimientos y actitudes</li> <li>➤En menor medida, habilidades</li> </ul>
<i>Aprendizaje en el puesto</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Aprendizaje basado en la experiencia directa.</li> <li>✓Normalmente apoyado por un tutor que puede ser el responsable directo de la persona.</li> <li>✓Se utiliza sobretudo en incorporaciones al puesto o en el aprendizaje de nuevas competencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los tres aspectos: conocimientos, actitudes y habilidades</li> </ul>



Solución de aprendizaje	Objetivo y características	Aspectos Competenciales que trabaja
<i>Rotación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Entrenamiento a través de trabajar en distintos puestos de trabajo y/o distintas geografías</li> <li>✓Suele utilizarse para el desarrollo de carrera o para programas de incorporación</li> <li>✓Normalmente existe un tutor y un seguimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤Los tres aspectos: conocimientos, actitudes y habilidades</li> </ul>
<i>Acompañamiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Aprendizaje vicario a través de la observación de un experto en el desempeño de su trabajo.</li> <li>✓Puede implicar la posibilidad de una cierta práctica</li> <li>✓Es una experiencia interesante para comprender el impacto del propio trabajo en otros y también para tomar decisiones de carrera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤Sobretudo conocimientos y actitudes</li> <li>➤En menor medida, habilidades</li> </ul>
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Entrenamiento que tiene como objetivo desarrollar el potencial de las personas.</li> <li>✓Se desarrolla a través de proceso de análisis, planteamiento de mejora y plan de acción</li> <li>✓Se realiza a través de un coacher individual cuya misión es la facilitación de este proceso</li> <li>✓Se adapta a las necesidades particulares de cada caso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤Los tres aspectos: conocimientos, actitudes y aptitudes</li> </ul>
Mentoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Proceso de aprendizaje a través de las experiencias transmitidas por un veterano cuya figura se denomina "mentor"</li> <li>✓Este proceso se puede utilizar con fines de desarrollo de carrera. El mentor puede ayudar a que la persona tome perspectiva de a qué lugar quiere llegar en la organización y que aprendizajes son clave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤Trabaja especialmente el aspecto de conocimiento y ayuda a plantearse la actitudes hacia la ocupación</li> </ul>
Development Centers	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Es un centro de Desarrollo que combina distintas soluciones y herramientas de aprendizaje para conseguir un análisis y diagnóstico de la situación del profesional y una reflexión y plan de acción de hacia donde quiere ir, que debe aprender y cómo conseguirlo.</li> <li>✓Suele incluir la figura de un coacher que le acompaña en el proceso y en el posterior seguimiento del plan.</li> <li>✓Suele combinar herramientas experienciales de aprendizaje como es el role-play, el in-basket, ejercicios situacionales de trabajo en equipo, negociación, 360º feedback, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤Los tres aspectos: conocimientos, actitudes y aptitudes</li> </ul>

Solución de aprendizaje	Objetivo y características	Aspectos Competenciales que trabaja
<i>E-learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aprendizaje virtual estructurado basado en herramientas informáticas</li> <li>✓ Suele estar planteado a través de ejercicios prácticos que permiten ejercitar el conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sobretudo conocimientos y actitudes</li> <li>➤ En menor medida, aunque también, habilidades</li> </ul>
<i>Blended learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solución mixta entre el e-learning y la presencialidad</li> <li>✓ Las sesiones presenciales se suelen utilizar para afianzar el aprendizaje a través de ejercicios prácticos y de debate</li> <li>✓ Suele tener una figura que coordina toda la actividad y un tutor</li> <li>✓ Puede implicar un plan de acción para la transferencia del aprendizaje en el puesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consigue un buen equilibrio entre conocimientos, actitudes y aptitudes</li> <li>➤ Trabaja menos las habilidades</li> </ul>
Grupos de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grupo de profesionales centrados en un objetivo común de mejora.</li> <li>✓ Puede adoptar varias formas según el objetivo: grupos multidisciplinares, paneles de expertos, grupos de discusión.</li> <li>✓ Puede utilizar técnicas como el brainstorming o la coordinación a través de roles (el moderador, el facilitador, el coordinador, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabaja especialmente el aspecto de conocimiento y la actitud.</li> <li>➤ Según cual sea el objetivo puede trabajar también habilidades.</li> </ul>
Consultoría Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudio de fenómenos organizaciones en momentos clave, orientado a conseguir una solución. Suponen un aprendizaje interesante de la dinámica de la organización que se ofrece a los profesionales de la misma.</li> <li>✓ Suelen plantearse en momentos de cambio.</li> <li>✓ Es recomendable que sea realizada por personal externo a la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabaja conocimientos, actitudes y habilidades en una visión amplia organizativa.</li> </ul>

Herramienta de aprendizaje	Objetivo y características	Aspectos Competenciales que trabaja
Estudio del caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Debate de un caso real o elaborado con elementos reales para su análisis, propuesta de solución y debate.</li> <li>✓ Puede trabajarse individualmente o en grupo.</li> <li>✓ Trabaja la capacidad de análisis y síntesis y la solución de problemas, visión global, planificación, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fundamentalmente centrado en el conocimiento, pero también involucra a los participantes trabajando la motivación y avanza sobre las habilidades mencionadas</li> </ul>
Ejercicios situacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plantean una situación real que debe ser resuelta por un participante o grupo de participantes.</li> <li>✓ Pueden ser ejercicios variados de Negociación, trabajo en equipo, in-basket, etc.</li> <li>✓ Se utilizan para evaluar y desarrollar competencias como la negociación, trabajo en equipo, solución de problemas, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrolla conocimientos, actitudes y habilidades</li> </ul>
Role-play	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prueba situacional paralela a casos reales que pone en "juego" a los profesionales que asumen distintos papeles. Les ayuda a entrenar las habilidades relacionadas con el caso (por ejemplo, negociación, trabajo en equipo, etc.)</li> <li>✓ Debe estar acompañado de los conocimientos necesarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrolla conocimiento, actitud y habilidad</li> </ul>
In Basket	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejercicio sobre "Bandeja de entrada" de temas a resolver con la que se enfrenta cualquier profesional en su trabajo diario. En realidad, es un tipo específico de ejercicio situacional.</li> <li>✓ Normalmente esta hecho a medida de cada caso (grupo de participantes)</li> <li>✓ Suele evaluar y ejercitar competencias relacionadas con la priorización de las tareas, solución de problemas, visión global, resistencia al estrés, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrolla conocimiento, actitud y habilidad</li> </ul>
Out-door/ In-door	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejercicios vivenciales fuera o dentro del aula. Basados en vivencias cotidianas en cierta medida relacionadas con situaciones de supervivencia.</li> <li>✓ Se suelen organizar en grupos</li> <li>✓ Puede utilizarse desde una forma lúdica de aprender y pasarlo bien hasta como una forma elaborada de aprendizaje y de detección del potencial</li> <li>✓ Puede ir acompañado de otro tipo de acciones (formación en aula, development centers, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimientos, habilidades, actitudes</li> </ul>
Business game	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Juego de entrenamiento que simula una situación real o un paralelismo a la misma que debe ser resuelta individualmente o en grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimientos, habilidades, actitudes</li> </ul>

<b>Herramienta de aprendizaje</b>	<b>Objetivo y características</b>	<b>Aspectos Competenciales que trabaja</b>
Cuestionario 180°-360° feedback	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Permite evaluar la conducta en el rol de la persona a través de un cuestionario que se pasa a sí misma y que también es cumplimentado por el resto o una parte de roles de su entorno (jefes, supervisados, clientes, proveedores)</li> <li>✓ Se utiliza habitualmente para la evaluación y el desarrollo</li> <li>✓ La información provista por los que responden se trata de manera confidencial</li> <li>✓ El resultado del consolidado de las respuestas es confidencial y sólo es tratado por el evaluado.</li> <li>✓ Habitualmente un consultor puede guiarle en la interpretación de las respuestas y en su integración con el resto de informaciones disponibles sobre su desempeño</li> </ul>	➤ Conocimiento y actitudes
Cuestionario de autodiagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ayuda a diagnosticar el estilo de trabajo de una persona</li> <li>✓ Sirve como complemento en soluciones de aprendizaje</li> </ul>	➤ Conocimiento y actitudes

Actualmente existen otras soluciones y herramientas de aprendizaje más abiertas que se suelen dar en un contexto donde la empresa facilita un “flujo” de aprendizaje en la organización y su “puesta a disposición” para todos. Son el individuo, el equipo y la organización los que buscan, intercambian y aprenden según sus necesidades.

El planteamiento de aprendizaje desde esta perspectiva “facilitadora” requiere una visión abierta del aprendizaje donde la organización ponga a disposición de los medios para el intercambio de conocimiento, y sus profesionales asuman un papel activo en él y en la evaluación de sus necesidades de aprendizaje y en el uso de los medios para cubrir las. Para una buena coordinación de este sistema pueden existir líderes de conocimiento y la incorporación de objetivos de aprendizaje en la Gestión del Desempeño relacionados con el resultado de su funcionamiento. Estas soluciones de aprendizaje conviven con las anteriores y son:

<b>Solución de aprendizaje</b>	<b>Objetivo y características</b>	<b>Aspectos Competenciales que trabaja</b>
<i>Soluciones globales de aprendizaje virtual (TMS/LMS)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aprendizaje virtual de planteamiento global basado en herramientas informáticas (campus virtuales)</li> <li>✓ Pone a disposición procesos globales de aprendizaje y las herramientas para su entrenamiento on-line</li> <li>✓ Suele estar asociado a procesos de blended learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sobretudo conocimientos y actitudes</li> <li>➤ En menor medida, aunque también, habilidades</li> </ul>

Solución de aprendizaje	Objetivo y características	Aspectos Competenciales que trabaja
<i>Comunidades virtuales o de práctica internas y externas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunidades de expertos o interesados en un área temática</li> <li>✓ Pueden estar orientadas a proyectos específicos</li> <li>✓ Importante manejar el ciclo de contacto virtual-presencial, en su caso</li> <li>✓ Pueden utilizar herramientas informáticas diversas para el intercambio (netmeeting/virtualclassroom, videoconferencia, etc.)</li> <li>✓ Suelen tener incorporadas herramientas de intercambio y conexión entre los miembros de la comunidad o de otras comunidades (blogs, social networks)</li> </ul>	➤ Conocimientos y en menor medida actitudes y habilidades
Herramienta de aprendizaje	Objetivo y características	Aspectos Competenciales que trabaja
<i>Espacios de colaboración (groupware, sharepoint)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Espacios de intercambio de información, trabajos, etc.</li> <li>✓ Suelen ser espacios compartidos en red, repositorios o bibliotecas para equipos determinados o para toda la organización</li> <li>✓ Pueden estar asociados a los sistemas de Sistemas de gestión y flujo de la información a lo largo de la organización</li> <li>✓ Pueden estar asociados a otras herramientas de intercambio (netmeeting/virtualclassroom, videoconferencia, etc.)</li> </ul>	➤ Conocimientos
<i>Blogs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Espacios de opinión en web</li> <li>✓ Generalmente dirigidos a un tema</li> <li>✓ Habitualmente tienen un gestor que suele ser el creador del espacio</li> </ul>	➤ Conocimientos

En la actualidad, existen soluciones globales de *e-collaboration* que integran gran parte de las soluciones anteriores. Todas estas herramientas requieren un aprendizaje “virtual” cuya eficiencia depende de una serie de aspectos:

- Debe existir una familiaridad de los participantes con las herramientas necesarias.
- Hay que evaluar en cada caso la eficacia para cada persona.
- Debemos repasar si existen “todas” las herramientas necesarias y unas reglas claras y compartidas de funcionamiento.
- La virtualidad puede ser síncrona o asíncrona, su uso debe estar establecido.
- La virtualidad puede constituir una ventaja en cuanto a disponibilidad de tiempo, especificidad del aprendizaje, etc., pero no sustituye a la presencialidad.

- La importancia especial de la función de soporte informático “on-call”.

Estos sistemas son eficaces en la medida en la que están incorporados en la práctica habitual de la organización, en sus procesos y objetivos, tanto organizativos como individuales y grupales. Por lo general, parten de una concepción activa del individuo como “propietario” de su desarrollo, en línea con la tendencia que señalábamos anteriormente. Aparte de organizar del conocimiento en la compañía, tienen dos ventajas esenciales:

- ✓ Sirven de guía a sus usuarios para que “expliciten” conocimientos que con frecuencia manejamos de forma informal y que, por lo tanto, pueden ser poco aprovechables para el resto de colegas de la organización. Estos sistemas actúan como guía de explicitación de esta “energía” que de otra forma podría perderse.
- ✓ Como buena guía que son, nos enseñan a pensar.
- ✓ Se dan en el momento necesario, “on-time”.

A continuación, vamos a centrarnos en una de las soluciones de aprendizaje que hemos expuesto anteriormente. El “Development Center” (DC) ofrece una complejidad y posibilidad de adaptación y aplicación a diversos escenarios que le hacen interesante para su uso en diferentes contextos. El DC es un proceso de diagnóstico y aprendizaje para las personas que participan en él. Cada profesional tiene la ocasión de “aprender” de su comportamiento ante determinadas situaciones y cómo puede ser percibido por los demás, qué hace y qué no hace y qué reacción puede producir en sus colegas de trabajo. Este objetivo se consigue a través de un proceso de ejercicios, la mayoría cercanos a situaciones que el individuo vive o puede vivir en su trabajo, y el acompañamiento de un consultor experto en este tipo de procesos cuyo papel es ayudarlo a pensar, a llegar a conclusiones y a establecer un plan de acción. Sin embargo, no hay que perder de vista que en un DC el individuo debe ser el protagonista y fundamental responsable de su desarrollo.

Para preparar adecuadamente un Development Center recomendamos tener en cuenta los siguientes puntos siempre manteniendo un juicio equilibrado entre coste y beneficio:

- La preparación:
  - Del perfil de competencias de la compañía (global) y, además, de las conductas que incluyen.
  - De los perfiles de puesto y competencias.
  - De la información disponible de los participantes, como su historial general, la Gestión del Desempeño y otras informaciones relevantes.
  - De la secuencia de la implantación del mismo.

- La selección de las pruebas más adecuadas para el diagnóstico y/o la intervención en su potencial, en base a competencias.
- Qué roles deben ser los implicados en la intervención: consultor, coacher, supervisor, otros supervisores, etc.
- La comunicación de la secuencia de la implantación o agenda:
  - Previo al proceso: comunicación, pruebas previas, preparación por parte del asistente o los evaluadores, etc.
  - Desarrollo del proceso, doble preparación de la secuencia con cada individuo y con el grupo.
  - Agendas, participantes, observación, cierre...
  - Contraste de los resultados y recogida de otras informaciones, ej. Entrevista con el supervisor.

Una vez preparados todos estos aspectos pasaremos a su desarrollo en las siguientes fases:

1. Fase preparatoria para los asistentes:
  - Presentación a los asistentes de los objetivos y la agenda del DC.
  - Autoanálisis previo a la fase situacional:
    - ✓ Información disponible: perfil de competencias, visión futura, gap con el puesto y desarrollo futuro, desempeño.
    - ✓ Herramientas de diagnóstico.
2. Fase situacional:
  - Desarrollo de diferentes pruebas situacionales elaboradas para evaluar competencias.
  - Contraste “espejo” con un coacher.
  - Conclusiones de aspectos a mantener y a mejorar, y del plan para atajar causas.
  - Elaboración de un plan de acción: horizonte de Desarrollo/carrera del participante y plan de corto y largo de desarrollo de competencias.
3. Fase implantación del Plan:
  - Contraste con su supervisor e integración en la Gestión del Desempeño.
  - Seguimiento del plan con el coacher y otras acciones necesarias de aprendizaje y acompañamiento.

Los ejercicios de los que se compone un Development Center (DC) pueden ser muy variados. Existen pruebas típicamente diagnósticas y pruebas situacionales que facilitan, tanto un diagnóstico del individuo, como un aprendizaje experiencial de si mismo “in situ”. Un ejemplo de prueba

típicamente diagnóstica puede ser un cuestionario de estilos de trabajo, de liderazgo, etc. Este tipo de pruebas pueden realizarse de forma previa, o durante el Development Center. En todo caso, el participante podrá conocer e interpretar sus resultados a lo largo del Development Center con la ayuda de un profesional que le orientará en la interpretación de los resultados de las pruebas diagnósticas y de los ejercicios situacionales realizados. Este profesional debe realizar una labor de “coaching” de la que hablaremos después.

Los ejercicios situacionales son contruidos a la medida del tipo de trabajo que el colectivo desarrolla y del que puede llegar a desarrollar (potencial), tomando como base las competencias de referencia de mismo. Por ejemplo, si una de las competencias tiene que ver con el liderazgo y la gestión de personas, podríamos proponer un rol-play de entrevista de Gestión del Desempeño donde el participante deba resolver una situación más o menos delicada. Este ejercicio podría ir de la mano de un cuestionario de liderazgo y de un 360° feedback, lo que haría que la persona pudiera obtener una visión completa de cómo se comporta y cómo le perciben los demás. No obstante, durante el desarrollo del DC pueden existir otros ejercicios que secundariamente nos ayuden a completar el diagnóstico de liderazgo de la persona; un ejemplo puede ser una dinámica de grupo, donde el equipo deba completar una tarea conjunta, que facilite la observación de conductas de liderazgo.

Este es un ejemplo de una parrilla de las competencias a contrastar y de los ejercicios propuestos para ellas:

COMPETENCIAS	PRUEBAS				
	Cuestionario	In basket	Dinámica grupo	Role-play negociación	Entrevista
Trabajo en equipo	X		X		X
Liderazgo	X		X	X	X
Solución de problemas	X	X		X	X
Visión global	X	X		X	X
Gestión del cambio/ innovación	X	X	X	X	X
Negociación			X	X	X
Orientación al cliente		X		X	X

Como hemos dicho en apartados anteriores, estas competencias son modelos conductuales que la organización espera que sus miembros muestren. Por lo tanto, cada una de las competencias



anteriores irá desglosada en una serie de conductas que serán las que los consultores expertos observen durante el DC. Sus conclusiones se suelen recoger en este tipo de formato:

COMPETENCIAS/CONDUCTAS	VALORACIÓN			OBSERVACIONES Y EJEMPLOS
	No observado	Positivo	Negativo	
Trabajo en equipo				
TE1- Cooperación y participa, cumple con sus objetivos...				
TE2-Reconoce las aportaciones de los demás miembros y anima al equipo ...				
TE3				
TE4				
Liderazgo				
L1				
L2				
L3				
Solución de problemas				
S1				
S2				
S3				
.....				

Cada consultor tiene asignado a un participante al que observa y con quien trabaja dando feedback y ayudándole a llegar a conclusiones. Sin embargo, durante algunos de los ejercicios puede tener también asignados a otros participantes para su observación, con el fin de aportar información a otros consultores. De esta manera se enriquece mucho el proceso de feedback. Además, cada ejercicio supone una oportunidad de aprendizaje para cada persona que se puede potenciar dejándole un tiempo breve reflexión con un formato escrito, similar al del consultor, donde pueda evaluar sus conductas y recoger los comentarios. Todo esto aumenta la información disponible durante el proceso de coaching.

El papel del consultor como facilitador de conclusiones es fundamental a la hora de consolidar el aprendizaje. El “coaching” es un proceso de descubrimiento donde el individuo tiene el papel protagonista y el consultor es el “espejo” donde la persona se mira y reflexiona. Se estructura a través de este proceso:

1. Determinar el tema o tarea a tratar, sobre el que se precisa una mejora.
2. Fijar y consensuar los objetivos: los objetivos de la propia sesión y los del propio proceso (razón por la que se desea mejorar).
3. Promover el descubrimiento. El coacher debe:
  - a. Escuchar activamente

- b. Resumir y extraer conclusiones y consecuencias
    - c. Compartir ejemplos y experiencia
4. Establecer un plan de acción:
  - a. Qué objetivos
  - b. Cuando
  - c. Qué seguimiento
5. Cierre de la sesión y próximos pasos: recapitular, delegar y apoyar, comprobar si se ha cumplido el objetivo de la sesión, y establecer el próximo hito.

### ***Los costes del Plan de Aprendizaje/Formación y Desarrollo.***

A la hora de evaluar los costes de un Plan debemos tener en cuenta dos tipos de costes diferentes:

- Costes Directos:
  - Costes Internos:
    - ✓ De personal, cuando la elaboración e “impartición” de las soluciones se desarrollan desde la propia compañía.
    - ✓ Logísticos: sala, medios, materiales, alojamiento y transporte de asistentes y formadores, etc.
  - Costes externos, cuando se contrata externamente. También pueden llevar aparejados costes logísticos.
- Costes Indirectos y “coste de oportunidad”:
  - Tiempo invertido por los asistentes.
  - Coste de oportunidad de llevar a cabo temas de negocio.

En general, las compañías suelen tener en cuenta los costes directos, ya que son los más evidentes y fáciles de medir. Por otro lado, una compañía que considera la Formación y el Desarrollo como una inversión, puede pensar que los costes indirectos, aunque relevantes, no son parte de su enfoque y puede que no merezca la pena medirlos.

### ***Formas de evaluar la función y el aprendizaje.***

A la hora de evaluar el aprendizaje es conveniente tener en cuenta una serie de aspectos. En primer lugar, el esfuerzo de evaluación debe estar equilibrado con el impacto de lo que se evalúa. Además, si existe un marco de competencias en la organización, es interesante utilizarlo para evaluar el aprendizaje.

En el proceso de evaluación podemos trabajar en dos niveles:

- Aproximación global de la función, donde propondremos los ratios e indicadores generales de la misma.
- El aprendizaje obtenido por la organización:
  - ✓ Visión de los participantes sobre la acción de aprendizaje.
  - ✓ Aprendizajes adquiridos.
  - ✓ Transferencia del aprendizaje al puesto: conductas y resultados.
  - ✓ Impacto en la actividad de la compañía.

### **La evaluación global de la función.**

El mercado siempre manda en la elaboración de la Estrategia empresarial y la planificación del negocio. De la misma manera que nuestra compañía pone foco en la evaluación de las prácticas empresariales, la función de Desarrollo y Formación debe poner foco en el seguimiento de las prácticas y sus resultados.

Para evaluar la función desde un punto de vista interno, tendremos que analizar lo que estamos haciendo en la misma, su cualidad. Como hemos dicho, se trata de aprender para mejorar el desempeño actual y futuro, por lo tanto, este es el primer ámbito que deberemos evaluar en la organización, según diferentes perspectivas:

- La *dedicación global* que la compañía realiza en el aprendizaje de sus empleados, representada normalmente por la inversión monetaria realizada, las horas dedicadas y los participantes involucrados. Por ejemplo, el porcentaje de empleados que han participado en acciones de formación sobre plantilla media anual, el porcentaje de horas de formación sobre horas totales trabajadas, etc.
- Los *contenidos de aprendizaje* en los que se invierte en la organización en base a su estrategia: la orientación al nuevo empleado, el aprendizaje técnico para el puesto, el aprendizaje en gestión, el aprendizaje en habilidades directivas, habilidades de venta, etc.

Para averiguar qué tipo de análisis es interesante proponer deberemos acudir a la estrategia de Recursos Humanos. Por ejemplo, si se ha planteado de forma estratégica un giro en la atención al cliente, podremos extraer este ámbito para analizarlo a través de ratios de inversión en tiempo y en dinero en comparación con otro tipo de acciones.

- La *dedicación al desempeño y al desarrollo/carrera* en la organización. Podemos analizar, por ejemplo, el número de los participantes en programas de aprendizaje específicos para la carrera y el número total de participantes en formación.
- Las *formas de aprendizaje* utilizadas: cursos presenciales, on-line, coaching, mentoring, etc. El esfuerzo que la compañía realiza en las diferentes formas de aprendizaje se debe contrastarse con la adecuación a los contenidos que se quieren aprender. Por ejemplo, podemos establecer los porcentajes de empleados en la población comercial que han participado en las diferentes formas de aprendizaje utilizadas para las habilidades de venta (presencial, e-learning, acompañamiento, etc.). Esto se podría comparar posteriormente con la evaluación del aprendizaje y con el beneficio de la inversión realizada.

Para contrastar la función con la práctica del mercado se utiliza el llamado benchmarking. Se trata de un análisis detallado de los principales ratios de gestión de la función, así como de las mejores prácticas. La compañía participa en un análisis y comparación de su gestión con otras compañías del mercado. Habitualmente es llevado a cabo por una institución intermediaria que pide los datos y los trata para ofrecer un resultado consolidado de las compañías participantes, cuidando siempre de guardar la confidencialidad de estos datos de cada empresa. Las mejores prácticas suelen ser compartidas de forma abierta y en formato debate, de tal manera que los participantes entiendan su ámbito de aplicación, los contenidos y los resultados esperados y obtenidos.

Aunque un benchmark puede ser realizado con compañías de distintos sectores, por lo general, las empresas prefieren compararse con su propio sector. Ambas aproximaciones son recomendables, dependiendo de lo específico de la comparación que necesitemos. Los indicadores utilizados en un benchmark no suelen ser los más relevantes para cada compañía, sino los más comparables en relación a su relevancia. Una práctica recomendable es recoger los indicadores internos utilizados por cada compañía, más allá de los habituales, y exponerlos a debate. En ocasiones, algunas empresas del mismo sector se reúnen para realizar un benchmark abierto y en colaboración. Suelen ser pocas empresas las que acuerdan exponer de forma transparente los aspectos cualitativos y cuantitativos de su gestión.

### La evaluación del Aprendizaje

En cuanto a la evaluación del impacto del aprendizaje en la organización, deberemos analizar distintos niveles:

- La *percepción de los participantes* sobre la cantidad y la calidad del aprendizaje: ajuste de expectativas, cantidad de formación que reciben, aplicabilidad a su trabajo, adecuación del desarrollo de las actividades de aprendizaje, etc. Por ejemplo, el nivel medio de satisfacción de los empleados con las acciones de aprendizaje. Esta evaluación normalmente se realiza a través de un cuestionario de evaluación de la acción formativa. A nivel global, este tipo de evaluaciones se pueden extraer también de la encuesta de Clima.
- La *adquisición del aprendizaje*, a través de pruebas concretas de conocimiento, exámenes o pruebas situacionales tanto en competencias generales, como en técnicas.
- La *transferencia del aprendizaje* al puesto:
  - Plan de acción de aplicación del aprendizaje (dónde y cómo lo van aplicar).
  - Evaluación ligada a la Gestión del Desempeño (resultado esperado en un aspecto del desempeño), contraste con su jefe, y con un coacher, si es posible.
  - Para evaluar el impacto del aprendizaje, a veces es posible la observación directa, incluso a través del acompañamiento.
- El *impacto en la actividad* de la compañía:
  - Medidas pre y post y/o grupo participante y grupo control y medición de la variación esperada en unidades medibles (ventas, piezas, defectos, etc.)
  - Rentabilidad de la acción formativa, dos procedimientos:
    - ✓ Análisis del coste-beneficio:  
Beneficio neto = Total B° (mejora) - Costes For.
    - ✓ Retorno de la inversión:  
 $ROI = (B^{\circ} \text{ Neto} / \text{Costes}) * 100$

Finalmente, podemos realizar un análisis combinando los dos niveles, la evaluación de la función y la evaluación del aprendizaje. Podemos adoptar una aproximación global donde propondremos los ratios y cifras generales de análisis en la compañía como, por ejemplo, la inversión en habilidades directivas, etc., en toda la empresa. A continuación, podemos realizar un análisis ó desglose más exhaustivo en cada tipo de aprendizaje; siguiendo el ejemplo de habilidades directivas, podríamos analizar qué inversión se realiza y qué resultados se obtienen en programas presenciales generales y programas específicos individualizados de coaching, en la transferencia del aprendizaje, etc.

Hemos expuesto diferentes ámbitos de evaluación de la función. Sin embargo, plantear todos estos análisis es laborioso, por lo que conviene establecer cuáles de ellos son más convenientes para concluir si la función está invirtiendo en los mejores recursos para apoyar a la compañía en la consecución de sus objetivos.

### ***La externalización de la función***

Hacemos un breve apunte al Outsourcing o externalización de la función de Desarrollo y Formación, que cada vez es más frecuente en las organizaciones. Hace mucho tiempo que la impartición de la formación o las distintas fórmulas de aprendizaje son habitualmente subcontratadas a entidades expertas. Además, cada vez se externaliza con mayor frecuencia la propia logística e incluso la búsqueda de oferta de aprendizaje a empresas que funcionan como administradores y coordinadores de la necesidad de la empresa cliente.

A veces, la externalización de la coordinación se solapa con algunos de los aspectos estratégicos de la gestión. Por ejemplo, podría externalizarse la recogida de información sobre necesidades y la elaboración de un documento que las recoja. A partir de aquí, dependiendo de la situación, puede externalizarse o no la propia elaboración del Plan de Formación. La externalización de la coordinación y la administración, en muchas ocasiones se hace a través de lo que se denomina un *implant*; donde se ubica físicamente en la propia compañía cliente a los empleados ajenos a ella que realizan estas tareas. El objetivo es dar un mejor servicio a través de la proximidad al cliente interno.

La certificación de los proveedores es una práctica cada vez más extendida en las grandes compañías. Se trata de hacer pasar al proveedor de estos servicios por un proceso de evaluación, bien elaborado por la compañía cliente, bien elaborado por una entidad independiente basada en un sistema de calidad que garantice unos estándares y una práctica común. Las ventajas son:

- Garantía de calidad del servicio que se contrata.
- Formación homologada, necesaria en algunos sectores de actividad o en las administraciones públicas.

En la externalización de la función siempre debemos tener en cuenta una posible pérdida del control de la actividad. Es importante establecer hitos de seguimiento e información que nos ayuden a conocer la realidad que se está produciendo. No obstante, como contrapartida, podemos

ganar en riqueza de contenido y eficacia al poner en manos expertas su funcionamiento, respetando e, incluso, mejorando los costes.

### ***Bibliografía recomendada***

- Conrado Castillo, S. (2009). Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo. Colección EOI, Fundación EOI.
- Albers, J.A. (2009). A practical approach to implementing Knowledge Management. Journal of Knowledge Management Practice, vol. 10. 1.
- Franichevich, A.y Marchiori, E. A. Generacion Y, sangre nueva en la empresa. IAE. <http://www.iae.edu.ar/>
- Competency Development Guidebook. [www.exploreHR.org](http://www.exploreHR.org)
- Intellect Club: “Medición del Capital Intelectual”, Euroforum, Diciembre 1998.
- Mitrani A., Dalziel, M.M, Suárez de Puga, I.: “Las Competencias: claves para una gestión integrada de los recursos humanos”. Ed. Deusto, 1992
- Lombardo, M.M., Eichinger, R.W.: “For your improvement”. Lominger Limited, Inc., 1996. <http://www.lominger.com>
- Le Boterf, S., Barzuchetti, S. y Vincent, F.: “Cómo gestionar la calidad de la formación”. Ediciones Gestión 2000, 1993.
- Applegarth, M.: “Programas de capacitación”. Legis editores, 1992.
- Mayo, A, Lank, E.: “Las organizaciones que aprenden”. Ed. Gestión 2000, 1999.
- Pelegrín, C. (coordinador): “e-Learning, las mejores prácticas en España”. Ed. Pearson Prentice Hall, 2003.
- Cantera, J. (coordinador): “Coaching, mitos y realidades”. Ed. Pearson Prentice Hall, 2004.
- Ulrich, D., Losey, M.R. y Lake, G. (2003). El futuro de la Dirección de Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Blanco Belda, J. (coordinador): “La externalización de la formación en las empresas”. Ed. Pearson Prentice Hall, 2007.