



## Gestión de Personas

### Master en Gestión de Calidad y Reingeniería de Procesos

PROFESOR  
Luis Carlos Collazos



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/>

## Dirección de Personas

<https://youtu.be/3s5XfaYiKbs>

La tecnología juega hoy un papel determinante en las decisiones estratégicas de las empresas, pues su incidencia en los productos, en los procesos y hasta en la gestión global, hace que la incorporación de las innovaciones repercuta en las decisiones de las organizaciones. Y la tecnología se muestra aún más decisiva por el creciente peso del factor tiempo en las estrategias empresariales.

Se trata de desarrollar en el participante la capacidad para adoptar las decisiones estratégicas fundamentales que sitúen a la organización en una posición de ventaja frente a sus competidores y a las restricciones ambientales. Por otro lado, se debate el diseño del sistema humano y los posibles estilos de liderazgo que definen los límites o promueven, tanto la realización de los talentos individuales, como la eficacia en el trabajo de grupo y equipo.

Como resultado de las sesiones on-line y los ejercicios correspondientes, el alumno conocerá cuál es la contribución exigible a la Función de Recursos Humanos, como parte integrante del Comité de Dirección, para el logro de los objetivos de negocio de la empresa, así como las principales claves de una gestión eficaz de personas para el desarrollo de las ventajas competitivas, a medio y largo plazo.

## Tema 1. Los Modelos de Gestión Integral de los Recursos Humanos

<https://youtu.be/SjGDgpOJYw0>

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

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

este escenario y su éxito dependerá de su capacidad para identificar y dirigir el potencial de las personas hacia el logro de los objetivos empresariales.

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

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

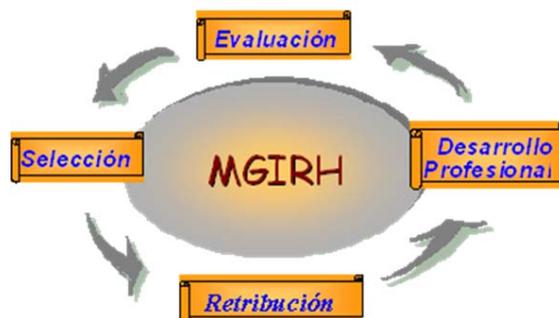
¿Qué desempeño es el esperado para cada uno de los puestos de la Organización?

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

¿Cómo puedo gestionar eficazmente toda esta información?

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

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



# Conceptos, Principios y Objetivos de un Modelo de Gestión por Competencias

## ¿Qué se entiende por competencias?

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

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

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

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

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

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

Si estos tres elementos son los que configura las competencias será necesario poder, no sólo definirlos, sino también como observarlos y medir en que grado se requieren en la organización y en las personas.

## Principios básicos en la definición de un inventario de competencias

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

- Nombre y denominación verbal clara y precisa.
- Las competencias han de estructurarse en base a niveles que respondan a conductas observables y no a criterios subjetivos.
- Competencias aplicables a puestos y personas.
- Competencias aplicables a las distintas funciones de RR.HH.

A continuación vamos a ver un ejemplo de competencia que nos permita hacer más tangible este concepto:



Como vemos en el ejemplo, la competencia "Planificación / Organización", además de su definición se encuentra graduada en cuatro niveles.

## Un enfoque del Modelo de Gestión por Competencias

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

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

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

### Los puestos

Definición y nivelación de las competencias requeridas para cada uno de los puestos.

### Las personas

Detección y nivelación de las competencias de las personas.

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

### **PLANIFICACIÓN/ORGANIZACIÓN**

Habilidad para fijar objetivos concretos y llevarlos a cabo mediante planes de acción, para captar y establecer las prioridades y diseñar la estrategia adecuada para la consecución de objetivos.

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

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

- Alinear la estrategia de RRHH con la estrategia general de la empresa.
- Mejorar la adecuación persona-puesto.
- Integrar las distintas funciones de RRHH dentro del Modelo.

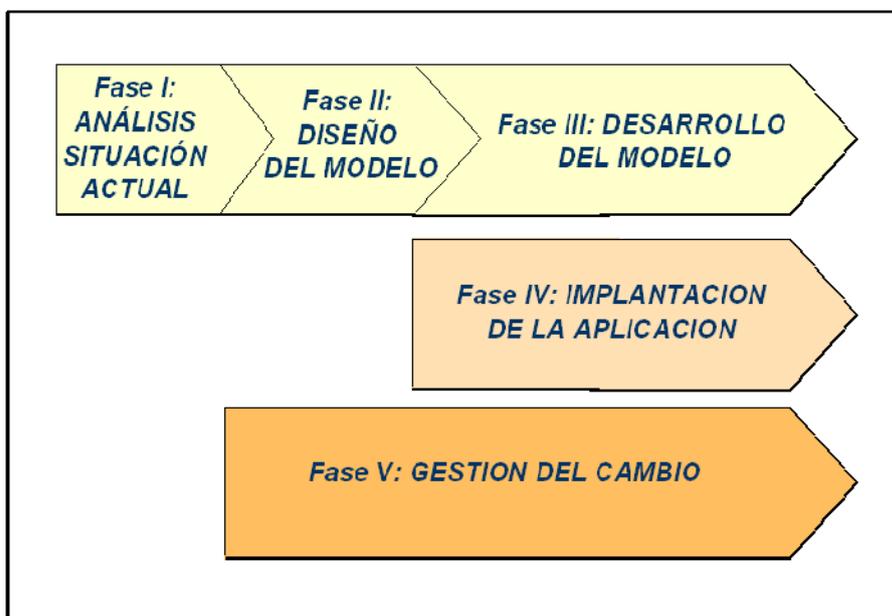
Entendiendo como las principales funciones de RRHH selección, formación, desarrollo, evaluación y compensación, el modelo para ser efectivo tiene que utilizar las competencias como "lenguaje común". De este modo, desde que una persona es candidato a un puesto, las pruebas de selección han de estar diseñadas en base al perfil competencial de la posición vacante. Una vez que esa persona pase a ser empleado, se harán patentes una serie de necesidades formativas para mejorar el desempeño y en un futuro, pasar por distintas pruebas de identificación de potencial que configuren su plan de desarrollo profesional. Así mismo, periódicamente, su responsable directo le definirá unos objetivos cualitativos (vinculados al proceso de evaluación) que actualicen su perfil competencial y finalmente, incluso podrá ser retribuido en parte por el logro de dichos objetivos.

Como complemento a este capítulo se adjunta el siguiente vídeo, "[Dave Ulrich co-author of HR Transformation](#)", se expone que hace falta crear un sistema, y como realizar una transformación del negocio. Tiene que ver fundamentalmente con el Departamento de Recursos Humanos

## Desarrollo e Implantación de un Modelo de Gestión por Competencias

En los puntos anteriores hemos visto, brevemente, el concepto de competencias, los principios en los que se basan y los objetivos del modelo. En el presente apartado, vamos a establecer un enfoque de metodología de implantación. Es importante destacar que este, no debe entenderse como la única vía de implantación, pero sí podemos afirmar que se trata de una metodología probada en distintas organizaciones. A continuación se analiza, de forma esquemática, cada una de las fases diferenciando su objetivo, principales actividades a realizar y responsables de la misma:

### Esquema general



## Fase I: Análisis y Diagnóstico.

### Objetivo:

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

### Actividades:

- Análisis de los PROCESOS DE RRHH: Recogida de todo tipo de INFORMACIÓN: Organigramas, estrategias,... que puedan ser de utilidad a la hora de dimensionar el nuevo modelo a desarrollar de manera que se encuentre vinculado a la realidad de la empresa.
  - Inventario de procesos (Selección, Evaluación, Formación...)
  - Descripción del proceso (características, objetivo, ámbito de aplicación,...)
  - Actividades del proceso (flujogramas)
  - Descripción de los distintos ámbitos de responsabilidad en los que se toman las decisiones. (quién hace qué)
- Descripción de PUESTOS que se hayan realizado en un pasado reciente y que puedan contener información relevante para el desarrollo del nuevo inventario de competencias. Es importante destacar que esta información no siempre se encuentra actualizada y en alguno caso puede incluso confundir en el diseño del nuevo modelo.

## Fase II: Diseño inicial del modelo

### Objetivo:

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

### Actividades:

- Establecimiento de los objetivos generales del nuevo modelo de gestión así como la definición del ámbito del mismo. En este sentido.
- Presentación del modelo inicial a la dirección con el objeto principal de conseguir su aprobación y vinculación en el mismo. Este paso es bastante crítico y de no hacerse corremos el riesgo de actuar de espaldas a la organización.

Responsables:

- Equipo de RRHH
- Responsables del negocio
- Dirección

### Fase III: Desarrollo del modelo

Objetivo:

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

Responsables:

- Equipo de RRHH
- Responsables de los negocios
- Expertos de la organización

Actividades:

#### *1. Definición y nivelación de las competencias*

- Elaborar un borrador del inventario de competencias. En base a un diccionario de competencias previo y según el análisis realizado en la fase I, se realiza un borrador del inventario de competencias.

### 1. ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

**Habilidad para captar y valorar los distintos factores que intervienen en una situación con el fin de tomar decisiones es un espacio de tiempo limitado.**

#### **Comportamientos efectivos:**

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

### 2. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

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

#### **Comportamientos efectivos:**

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

### 3. COMUNICACIÓN

...

- Definir el catálogo de puestos. Conforme a la información recogida en cuanto a situación organizativa y las descripciones de puestos realizadas previamente (si las hubiera) se define un catálogo de puestos.
- Reunión de planificación con el Dpto. de RR.HH. con el objeto de definir un plan de acción en cuanto a las reuniones de trabajo con los expertos.

- Primera reunión de trabajo con los expertos: Explicación del Modelo y definición del perfil de competencias de los puestos de trabajo.
- Nivelación de las competencias. Con toda la información recogida de las reuniones de definición en cuanto a comportamientos asociados a cada una de las competencias, en este momento se trataría de seleccionar y agrupar dichos comportamientos en los distintos niveles de las competencias. Un ejemplo de escala de nivelación puede ser la siguiente:

- No aplica/no posee.
- Elemental.
- Medio.
- Avanzado.
- Excelente.

- Elaboración del inventario definitivo y validación final.

**INVENTARIO DE COMPETENCIAS**

**COMPETENCIAS GENERICAS O DE GESTION**

**1. COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA**

1.1. Nivel 1: No aplica/no posee.

1.2. Nivel 2: Elemental.

1.3. Nivel 3: Medio.

1.4. Nivel 4: Avanzado.

1.5. Nivel 5: Excelente.

**2. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS**

2.1. Nivel 1: No aplica/no posee.

2.2. Nivel 2: Elemental.

2.3. Nivel 3: Medio.

2.4. Nivel 4: Avanzado.

2.5. Nivel 5: Excelente.

**3. FORMACIÓN DE EQUIPOS**

3.1. Nivel 1: No aplica/no posee.

3.2. Nivel 2: Elemental.

3.3. Nivel 3: Medio.

3.4. Nivel 4: Avanzado.

3.5. Nivel 5: Excelente.

EJEMPLO

**COMPETENCIAS TECNICAS**

**4. SISTEMAS**

4.1. Nivel 1: No aplica/no posee.

4.2. Nivel 2: Elemental.

4.3. Nivel 3: Medio.

4.4. Nivel 4: Avanzado.

4.5. Nivel 5: Excelente.

**5. CONTABILIDAD Y CONTROL DE GASTOS**

5.1. Nivel 1: No aplica/no posee.

5.2. Nivel 2: Elemental.

5.3. Nivel 3: Medio.

5.4. Nivel 4: Avanzado.

5.5. Nivel 5: Excelente.

**6. GESTIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS**

6.1. Nivel 1: No aplica/no posee.

6.2. Nivel 2: Elemental.

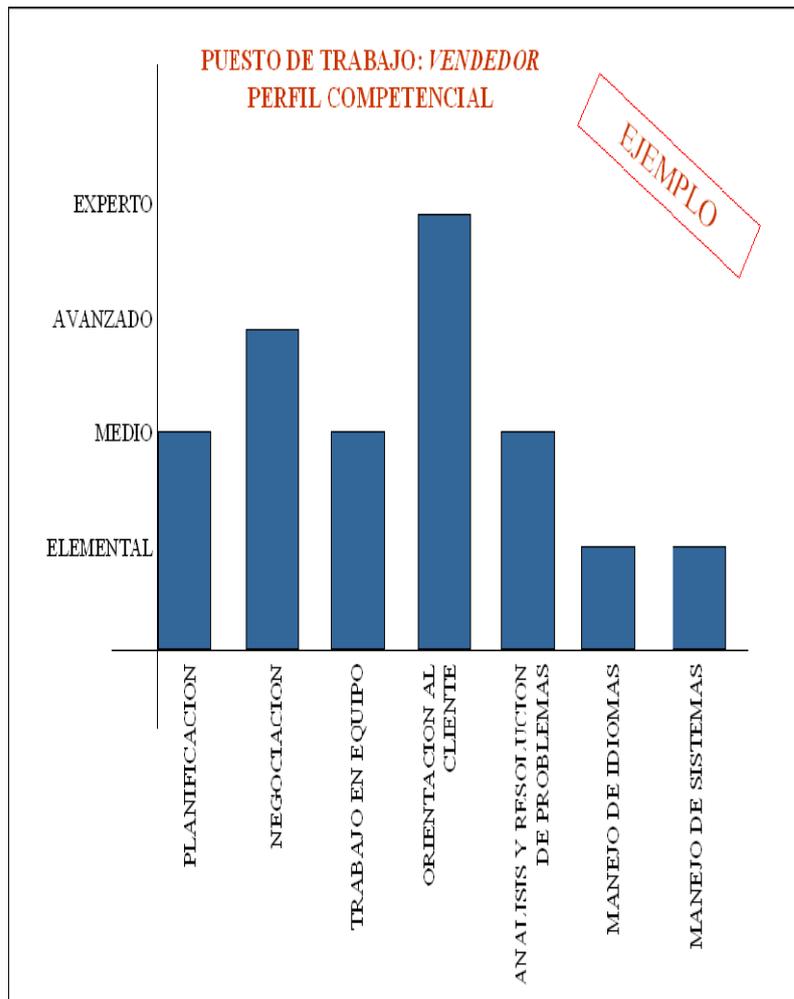
6.3. Nivel 3: Medio.

6.4. Nivel 4: Avanzado.

6.5. Nivel 5: Excelente.

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

- Envío del inventario de competencias al mayor número de personas posibles dentro de la organización para la nivelación de los puestos de trabajo. En este caso, es importante dibujar previamente el mapa de relaciones de cada puesto para que las personas que realicen esta nivelación no sean sólo los ocupantes del mismo, sino también su responsable, su equipos de trabajo (si los tuviera) o los departamento internos con los que tenga una mayor relación o incluso, a través de información de los propios clientes si fuera posible.
- Recogida de la información por el equipo de RRHH y nivelación final de los mismos. En esta actividad, resulta importante la colaboración directa de los negocios.
- Obtención del perfil competencial de los puestos de trabajo:



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

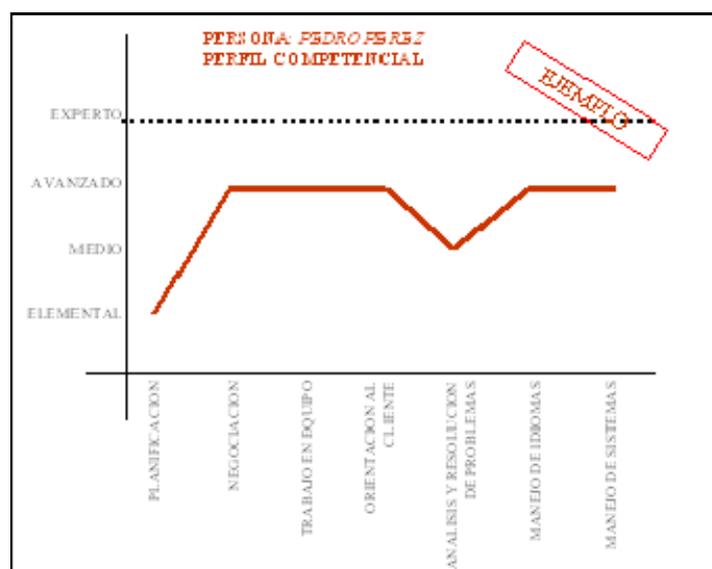
- Realizar un proceso de autoevaluación personal sobre el inventario de competencias acordado.
- Evaluación, por parte del responsable directo, del perfil competencial de las personas de su equipo: entrevista de evaluación de desempeño.
- Formación de los comités de evaluación, según el criterio establecido (jerárquico, funcional, por procesos,...) entre la Dirección, los gestores (responsables de los equipos de trabajo) y RRHH.

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

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

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

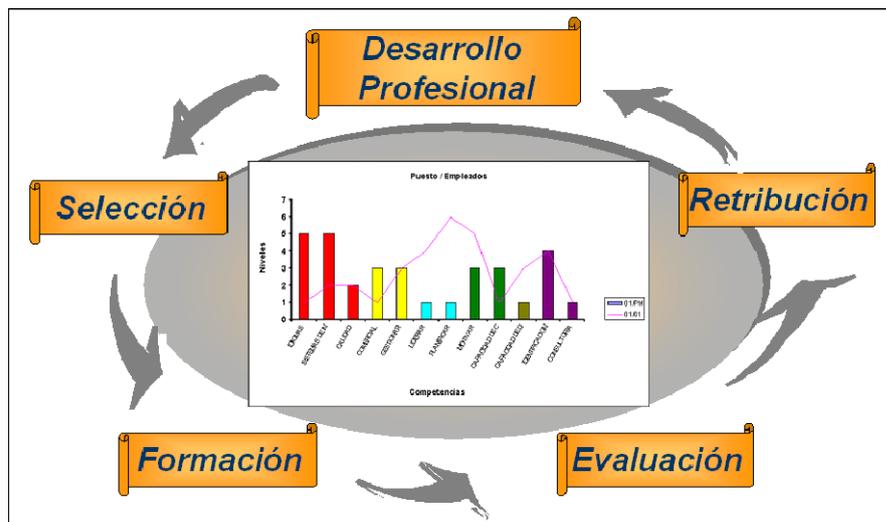
- Obtención del perfil competencial de las personas y comunicación individualizada.
- Mantenimiento periódico (normalmente anual) del perfil competencial de las personas según los distintos procesos de evaluación.



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

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

- **Selección.** Utilizar el perfil competencial de los puestos para el diseño y aplicación de pruebas de selección de candidatos.
- **Formación.** Detección de necesidades en base al gap competencial persona/puesto y elaboración de acciones de formación que desarrollen las competencias.
- **Desarrollo.** Realizar análisis de adecuación entre el perfil competencial de las personas y sus futuros puestos destino dentro de la organización y establecimiento de planes de acción individualizados para desarrollar las competencias clave en el desarrollo profesional.
- **Evaluación:** Introducción del inventario de competencias en los procesos de evaluación del desempeño e identificación de potencial.
- **Sistema Retributivo:** Revisar los sistemas de compensación variable e introducir progresivamente el pago por competencias.



#### Fase IV: Implantación de una herramienta informática.

Con el objeto de mejorar la gestión y el mantenimiento del modelo es aconsejable darle un soporte informático. El abordar esta fase está muy relacionado al tamaño y la complejidad de las empresas: a mayor tamaño mayor será la necesidad de apoyarse en una herramienta informática determinada. Esta herramienta puede ser principalmente de dos tipos:

- Paquetes de Gestión Integral de RR.HH. (ERP´s).

Son productos estándar que integran toda la gestión de administración de Personal (Nómina) con la Gestión de RR.HH. (Selección, Formación, Desarrollo Profesional, Evaluación y Retribución) en una misma herramienta. Entre las más importantes destacan:

- Meta4
- SAP HR/3
- Peoplesoft

- Desarrollo a medida que soporten los procesos de RR.HH.

Son productos realizados ad hoc para una empresa en concreto. Normalmente son desarrollos en entorno web (intranets, portales del empleado,...) que tienen detrás las bases de datos de RRHH.

## **Fase V: La gestión del cambio.**

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

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

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

## Factores críticos del Éxito de Implantación del Modelo

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

- Desarrollar el modelo con y para el negocio
- Conseguir la implicación directa de la alta dirección y los mandos intermedios.
- Generar mecanismos de actualización del inventario de competencias
- Buscar siempre la simplicidad y la agilidad en la gestión del modelo.

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

## RESUMEN

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

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

Su aplicación más directa, dentro de la empresa, es a través del denominado Modelo de Gestión por Competencias entendido como:

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

El enfoque más extendido sobre el modelo, es aquel que considera dos perspectivas diferentes que convergen en la elaboración de un mismo inventario de competencias: Por un lado, la definición y nivelación de las competencias requeridas para cada uno de los *puestos* y por otro la detección y nivelación de las competencias de las *personas*. A partir de este momento se puede llevar a cabo los análisis de adecuación de las personas de la organización a los puestos de la misma. Este enfoque es el que va a permitir a su vez desarrollar toda la gestión de personas (selección, formación,...) en torno al Modelo definido.

La implantación del modelo pasa por las siguientes fases:

- Fase I: Análisis y diagnóstico. Conseguir toda la información relacionada con los RRHH para su posible integración dentro del modelo
- Fase II: Definir las líneas generales de actuación dentro del modelo e implicar en el mismo a la dirección.
- Fase III: Desarrollo del Modelo. Definir y nivelar las competencias y aplicar el inventario tanto a los puestos de trabajo como a las personas de la empresa.
- Fase IV: Implantación de una herramienta informática. Introducir el modelo dentro de un sistema informático con el objeto de mejorar la gestión y el mantenimiento del mismo. Cuanto mayor sea el tamaño de la empresa y su complejidad, más aconsejable será dicha implantación.
- Fase V: Gestión del cambio. Buscar la implicación de las personas en el diseño, desarrollo e implantación del modelo.

Por último, destacar algunos factores críticos de éxito en la implantación del modelo como son el: desarrollar el modelo con y para el negocio, conseguir la implicación directa de la alta dirección y los mandos intermedios, generar mecanismos de actualización del inventario de competencias y buscar siempre la simplicidad y la agilidad en la gestión del modelo.

## Tema 2. Selección

<https://youtu.be/3rsGvVbFXkQ>

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

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

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

- Dar una respuesta ágil a las necesidades del negocio según los perfiles profesionales demandados.
- Pronosticar acertadamente el éxito de una persona en su desarrollo profesional logrando su buena integración, rendimiento, eficacia y satisfacción en el desempeño de su puesto de trabajo y en el desarrollo de la carrera profesional que la Organización está dispuesta a otorgarle.
- Fijar unos criterios de selección en base a los cuales se puedan llevar a cabo entrevistas orientadas a la detección de competencias en los candidatos de forma que se pueda obtener su perfil de competencias y se asegure un mejor resultado del proceso de selección.
- Diseñar pruebas técnicas enfocadas a la valoración de candidatos.

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

Para iniciar este tema propongo visualizar el vídeo [Hire for potential Not Just Experience](#), a través de Harvard Business Review.

## El Proceso de Selección

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

El proceso de selección, básicamente se estructura en las siguientes fases:

### Planificación de RRHH

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

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

- ¿Cuáles son las causas que generan la necesidad de llevar a cabo un proceso de selección?. Los orígenes del proceso pueden ser los siguientes: creación de un nuevo puesto de trabajo, salida de un trabajador, imprevistos derivados de bajas, accidentes o enfermedad, motivos estructurales y de planificación,...
- ¿Cómo se va a realizar?. Habrá que determinar, en primer lugar, si la cobertura del puesto se va a realizar mediante una selección interna (se aprovecha el potencial humano y la motivación del personal y está relacionada con la planificación de carreras profesionales) o, por el contrario, mediante selección externa (búsqueda de personas ajenas a la Organización a las que hay que evaluar y empezar a integrar).

	EFICIENCIA ECONÓMICA		EFICIENCIA SOCIAL/HUMANA	
	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>Reclutamiento externo de personal mediante nuevos ingresos</b>	Flexibilidad de rendimiento por nuevos impulsos Incremento del rendimiento por motivación Mayores posibilidades de elección	Dificultades de integración Menor base de información del candidato Costes más altos Posible periodo de formación operativa	Posible modificación positiva de las relaciones socio emocionales	Desmotivación del personal cualificado por no tener en consideración objetivos del desarrollo individual Problema de integración
<b>Reclutamiento interno por una redistribución de las tareas</b>	Riesgo reducido por el conocimiento de capacidades y rendimientos Costes más reducidos	Limitadas posibilidades de elección	Motivación del personal por las posibilidades de desarrollo (planificación de carreras) Tomar en consideración las aspiraciones de determinados grupos, gente de edad,...	Posible modificación negativa de las relaciones socio emocionales

- ¿Se va a externalizar el proceso o se va a llevar a cabo por la empresa? Dependiendo de la política de selección que se quiera aplicar para los distintos colectivos de la organización (operarios, técnicos, comerciales, directivos,...) cada vez son más las empresas que externalizan todo o parte del proceso con el objeto de hacer más eficiente. En todo caso, resulta necesario cuantificar, dentro de lo posible, el impacto económico del proceso de selección, analizando los gastos que implica. Para conocer este impacto económico habrá que tener en cuenta los siguientes costes:
  - Costes materiales (gastos publicitarios, gastos de teléfono, gastos de correspondencia, alquiler de locales, pruebas profesionales y psicotécnicas, gastos de papelería).
  - Costes de personal (costes salariales de los recursos humanos implicados en el proceso, desplazamientos y dietas).
  - Costes de contratación (fijación de una banda económica dentro de la cual se pueda llevar a cabo la negociación con el candidato).
  - Costes de integración, es decir costes relacionados con el periodo desde que se contrata al candidato hasta que alcanza la adecuación con el puesto (costes de formación, costes de adaptación, costes de evaluación y seguimiento)

## Análisis y descripción del puesto a cubrir

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

Toda esta información general relativa al puesto de trabajo resulta válida para conocer en profundidad el contenido del mismo ya que implica un desglose en funciones y competencias que resultará muy válido a la hora de realizar la selección y, posteriormente, a la persona que finalmente lo ocupe.

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

- Responsabilidades del puesto.
- El entorno de trabajo en términos de: cultura organizativa, normativa, políticas de empresa, clientes, proveedores, ...
- Relevancia, frecuencia y alcance de las decisiones a tomar en dicho puesto.

Otro elemento clave en la descripción del puesto es su **perfil competencial**. Es necesario conocer los comportamientos, capacidades y habilidades que requiere el puesto de trabajo para compararlas con las del candidato y, de esta forma, conocer el grado de adecuación.

## Reclutamiento de candidatos

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

TIPO DE FUENTE	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Bases de datos propias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena imagen y política de la empresa</li> <li>- Reducción en tiempo de respuesta y costes</li> <li>- Instrumento útil como medio de registro de información de procesos de selección</li> <li>- Permite añadir datos relativos al proceso (entrevistas, resultados de test,...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dedicación de tiempo, trabajo y presupuesto</li> <li>- Requiere un esfuerzo por adelantado</li> <li>- Mantenimiento y actualización de datos</li> <li>- Necesidad de personal especializado</li> </ul>
Búsqueda directa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Búsqueda más directa al conocer el perfil del candidato (contactos personales)</li> <li>- Posibilidad de contratar candidatos jóvenes pero con gran potencial (becarios)</li> <li>- Descentralización de una parte del proceso (ETT)</li> <li>- Ampliación del campo de acción (internet)</li> <li>- Alto porcentaje de probabilidades de éxito en la adecuación (empresas de la competencia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subjetividad en la selección (contactos)</li> <li>- Necesidad de conocer previamente el tipo de empresa y el servicio que prestan para evitar malentendidos (bolsas de empleo)</li> <li>- NECESIDAD DE UN CONTRATO Y GARANTÍA (ETT)</li> <li>- DUDABLE ÉTICA (EMPRESAS DE LA COMPETENCIA)</li> </ul>
Anuncio en prensa o en internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran difusión y mayor respuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere el conocimiento del medio en el que se inserta el anuncio</li> <li>- Mayor coste</li> <li>- Conocimiento del diseño del anuncio</li> <li>- Posibilidad de sobrepasar la capacidad de respuesta al tener que contestar todas las candidaturas</li> </ul>
Agencias externas de selección y head-hunters	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento especializado y contactos directos con el mercado laboral.</li> <li>- Mayor experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supone un mayor coste.</li> <li>- Riesgo de tener un alto grado de dependencia de la empresa de selección.</li> </ul>

### Preselección de C.V.

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

- Definir cuáles son los elementos discriminatorios o requisitos para llevar a cabo una criba de C.V. Los requisitos serán aquellos elementos indispensables para el desarrollo de las funciones del puesto y que, por su cumplimiento o carencia, son objetivamente discriminatorios de candidaturas en la primera preselección. Estos requisitos tienen que ser medibles a través del C.V. En todo caso, y con carácter general, es importante prestar especial atención a los gaps cronológicos, los cambios de empresa y los motivos de cambio.
- Determinar qué requisitos se podrían suplir aportando otros valores o conocimientos. En un principio los C.V. preseleccionados deben cumplir todos los requisitos ya que son indispensables para el desarrollo del puesto. Sin embargo hay requisitos que se pueden suplir aportando otros valores o conocimientos por lo que habrán de ser tenidos en cuenta.
- Se deberán anotar las dudas sobre aquellos datos que no queden suficientemente claros con el fin de pedir una aclaración cuando se contacte con el candidato.

- Tener en cuenta las cartas de presentación ya que pueden aportar mayor información y orientar a la hora de realizar indagaciones o contrastar datos.
- No olvidar nunca el criterio de adecuación persona-puesto: no sólo se descartarán los C.V. que no cumplen todos los requisitos sino también aquéllos que sobrepasan el perfil del puesto de trabajo.

## Realización de pruebas

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

Estas pruebas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Pruebas psicotécnicas. Miden la capacidad futura de desempeño apoyándose en criterios aptitudinales. Se observa principalmente: la velocidad perceptiva, el razonamiento verbal, la agilidad mental, la lógica deductiva y la orientación espacial. Algunos consejos de carácter general:
  - determinar exactamente qué es lo que se quiere medir en los candidatos: establecer un criterio de medición.
  - no son recomendables para todos los procesos de selección.
  - añadir un análisis de la validez y fiabilidad de los tests.
  - necesidad de que las pruebas sean claras, bien diseñadas en su presentación, de fácil corrección,... para que su utilización sea económica y eficaz.
- Pruebas profesionales. Sirven para predecir el desempeño inmediato basándose en los conocimientos o habilidades demostrados tras superar las pruebas en cuestión:
  - *Pruebas orales*: cuestionario cerrado de preguntas que hacen referencia a los conocimientos específicos que se quieren medir en el candidato.
  - *Pruebas escritas*: cuestionario uniforme a todos los candidatos en el cual se incluyen preguntas, resolución de problemas específicos u otros que deben ser respondidos de forma correcta en un grado que quedará determinado de antemano por el seleccionador.

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

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

- *Resolución de casos prácticos*: presentación de un supuesto relacionado con el área de trabajo y con el puesto para que los candidatos ejerciten sus conocimientos

- *Dramatizaciones*: role playing, juegos de empresa, ejercicios de discusión grupal, simuladores virtuales.

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

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

## Entrevista de selección de personal

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

- Juego de intereses: se enfrentan, por una parte, el interés del candidato por conseguir el puesto y, por otra, el del entrevistador por seleccionar al candidato que se adecue de mejor manera a los requisitos del puesto de trabajo.
- Requiere una serie de habilidades y destrezas por parte del entrevistador: la entrevista se debe realizar por personas preparadas y formadas para ello y deben poseer una serie de habilidades y destrezas metodológicas.
- Se ubica dentro de un sistema definido de trabajo: toda entrevista requiere unas premisas metodológicas y de planificación.

La entrevista de selección se estructura en las siguientes fases:

## Fase I: Preparación y planificación de la entrevista

### - Definición de objetivos:

- **Objetivos generales:** son el fin último de la entrevista y son comunes a cualquier puesto.
- **Objetivos específicos:** se deberán definir en función del puesto a cubrir, de las necesidades de la empresa, de las características del proceso y del estudio que se haya realizado sobre cada una de las candidaturas.

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

- Información básica de la empresa que se vaya a transmitir al candidato.
- Requisitos del desempeño del puesto: características y necesidades del puesto así como el impacto que pueda tener el mismo.
- Perfil del candidato
- Análisis de las necesidades de formación: habrá que tener presente el impacto funcional y estructural de la nueva incorporación a la empresa.

### - Análisis de cada candidatura: se deberá disponer de toda la información relativa al candidato (C.V., resultados de las distintas pruebas,...).

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

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

## Fase II: Desarrollo de la entrevista

### - Fase de inicio:

- Presentación del entrevistador
- Romper el hielo y relajar al candidato
- Resumir las fases realizadas por el candidato desde su incorporación al proceso
- Plantear la agenda de la entrevista

### - Núcleo de la entrevista:

- Indagar en la información que se posea del candidato, comprobar que cumple con todos los requisitos exigidos para el correcto desempeño de las funciones y

competencias críticas del puesto, así como examinar las reacciones y actitudes del candidato durante la entrevista.

- Mantener una actitud de escucha por parte del entrevistador.
- Establecer un rango jerárquico de asuntos a tratar, comenzar por preguntas sencillas y poco comprometidas, ir de lo general a lo específico, no mezclar temas.

- Finalización de la entrevista:

- Hacer un resumen de la entrevista
- Dar pie al candidato a que realice las preguntas y aclaraciones que considere necesarias
- Informar de la continuación del proceso
- Informar acerca del plazo y forma de contestación
- Agradecer la colaboración
- Despedida

## Valoración de candidaturas

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

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

- Seleccionar unos elementos de valoración que resulten fiables para poder llevar a cabo la selección. Dentro de estos criterios de valoración se encuentran los requerimientos del puesto y el perfil del candidato a seleccionar.
- Clasificar los criterios de valoración por orden de importancia otorgándoles a cada uno un peso específico.
- Determinar qué herramientas del proceso de selección servirán para valorar las candidaturas:
  - Valoración por comparación entre todos los candidatos que intervienen en el proceso.
  - Valoración por competencias.
  - Valoración por datos objetivos cuando el sistema de valoración depende de pruebas de selección objetivas.
  - Valoración por requerimientos o condiciones objetivas del puesto.

- Valoración de las fortalezas y debilidades del candidato en relación con el puesto, así como las amenazas y oportunidades que su candidatura aporta al mismo y a la empresa.
- Elaboración de un informe de valoración en el cual queden plasmados los diferentes factores y elementos de valoración. Generalmente este informe suele tener el siguiente contenido:
  - Datos de identificación personal
  - Formación académica y profesional ligada de forma directa al contenido y a las funciones del puesto.
  - Resultados de pruebas y tests. Se tomarán como factores relevantes aquellas cualidades que sirvan para reforzar las actitudes y aptitudes del perfil del candidato respecto al puesto de trabajo.
  - Intereses y motivaciones del candidato hacia el puesto, su ambición profesional, intereses salariales,...
  - En caso de que fueran necesarios conocimientos de idiomas o de informática.
  - Los factores de rendimientos que puedan determinar la medida en la cual el candidato puede cumplir con las funciones y tareas del puesto.
  - La calificación general que el seleccionador otorgue al candidato para ocupar el puesto.

## Entrevista Final

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

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

- Elaborar un informe por cada candidatura que hará llegar a los responsables que intervengan en la entrevista.
  - Valorar y analizar cada candidatura exponiendo sus conclusiones y comentando las impresiones.
  - Atender a todas las preguntas y aclarar dudas que surjan a los responsables.
  - Organizar la entrevista.
  - Observar y analizar la entrevista.
  - Valorar y participar en la toma de una decisión final.
- Responsable del nuevo ocupante de puesto
    - Planifica y prepara la entrevista con el responsable del proceso.
    - Convoca al candidato y realiza la entrevista. Aunque normalmente esta entrevista tiene la misma estructura que vista anteriormente, se hace un mayor hincapié en los aspectos más vinculados al puesto, y los factores de valoración que supongan una mayor discriminación para el responsable...
    - Una vez visto todos los candidatos, realiza el informe de valoración y toma la decisión final.

## Plan de acogida

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

Entre las principales actividades destacamos las siguientes:

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

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

## Seguimiento

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

Para llevar a cabo este Plan se trataría de:

- Fijar un tiempo estimado de adaptación por parte del colaborador a las funciones del puesto. Se considera el periodo necesario para que una persona rinda de forma óptima en su puesto de trabajo y se deberá calcular en función de las características y funciones del puesto.
- Utilización de instrumentos de valoración:
  - Observación directa
  - Entrevistas de seguimiento
  - Assesment center
- Incluir al profesional de selección en el resto de las áreas o funciones de RR.HH.:
  - Planes de formación
  - Evaluación del desempeño
  - Planificación de carreras profesionales

A través del siguiente vídeo podremos comprobar el proceso de introducción de un empleado en **Unilever-Latinoamérica**:

<https://youtu.be/hy9Kmh4sAO4>

# Factores Críticos de Éxito en la Función de Selección

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

- Para poder llevar a cabo un buen proceso de selección, lo primero es la preparación y planificación previas a la entrevista. Algunos consejos al respecto son:
  - Identificar los requisitos críticos del puesto.
  - Sintetizar al máximo los aspectos a observar en las pruebas y entrevistas.
  - Realizar entrevistas previas con las personas que mejor conocen las necesidades de la nueva vacante.
- Durante la entrevista, intentar evitar los juicios subjetivos relacionados con el candidato.
- Ser rigurosos en la elaboración de los informes de los candidatos.
- Implicar en el proceso al futuro jefe o responsable del candidato.

## RESUMEN

La selección de personal representa un proceso clave e imprescindible dentro de los Departamentos de RR.HH., ya que supone la principal fuente de entrada de profesionales dentro de la Organización.

Las principales fases que componen un proceso de selección son las siguientes:

- Planificación de RRHH establecida a corto plazo en relación con las necesidades operativas del negocio y a medio/largo plazo según los objetivos estratégicos de la organización.

- Descripción del puesto a cubrir. Conocer información del puesto (funciones y competencias) y los requisitos necesarios para poder determinar qué persona se adecuará mejor al mismo.

- Reclutamiento de candidatos. Se trata de realizar un primer filtro de los candidatos. Los medios a los que se recurre suelen ser las bases de datos propias, la búsqueda directa, los anuncios en prensa o internet y las agencias externas de selección y head hunters.

- Preselección de CV realizando un estudio de los mismos teniendo en cuenta todos los datos de análisis y valoración recabados en momentos anteriores del proceso.
- Realización de pruebas. La finalidad de esta fase es la de obtener información relativa a las aptitudes, actitudes, capacidades,... del candidato de cara al desempeño del puesto de trabajo. Algunas técnicas utilizadas son las pruebas psicotécnicas, las profesionales, dinámicas de grupo y pruebas grafológicas.
- Entrevista de selección. Se trata de la entrevista que mantienen normalmente un técnico de selección con el candidato. Toda entrevista requiere de una serie de premisas metodológicas (tanto en su preparación previa como en el desarrollo de la misma) y el entrevistador debe poseer unas habilidades y destrezas concretas.
- Valoración de candidaturas. Con todos los datos disponibles el seleccionador deberá evaluar las candidaturas finales y elaborar un informe apoyándose en los datos obtenidos durante el proceso que sean considerados como necesarios para la adecuación de la persona al puesto de trabajo.
- Entrevista final. En esta última entrevista el candidato se reunirá con aquella o aquellas personas con las que se relacionará de forma directa en el desempeño de su puesto de trabajo, es decir, con los supervisores o jefes inmediatos y los directivos de las distintas áreas o departamentos.
- Plan de acogida. El plan de acogida comienza con el primer contacto de la persona seleccionada con la nueva empresa y el objetivo del mismo es el de llevar a cabo una serie de actividades dirigidas a lograr su integración en la organización.
- Seguimiento. Mediante la elaboración de un plan de seguimiento se podrá valorar el grado de adecuación persona-puesto y, por tanto, el éxito del proceso de selección.

Por último, en todo proceso de selección, resulta prioritario llevar a cabo una buena preparación y planificación de las entrevistas, intentar controlar al máximo los juicios subjetivos sin fundamento, ser rigurosos en la valoración y realización de informes sobre candidatos y finalmente implicar al máximo en el proceso al futuro responsable del puesto a cubrir.

## Tema 3. Formación

(<https://youtu.be/oULBkIZ0VZE>)

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

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

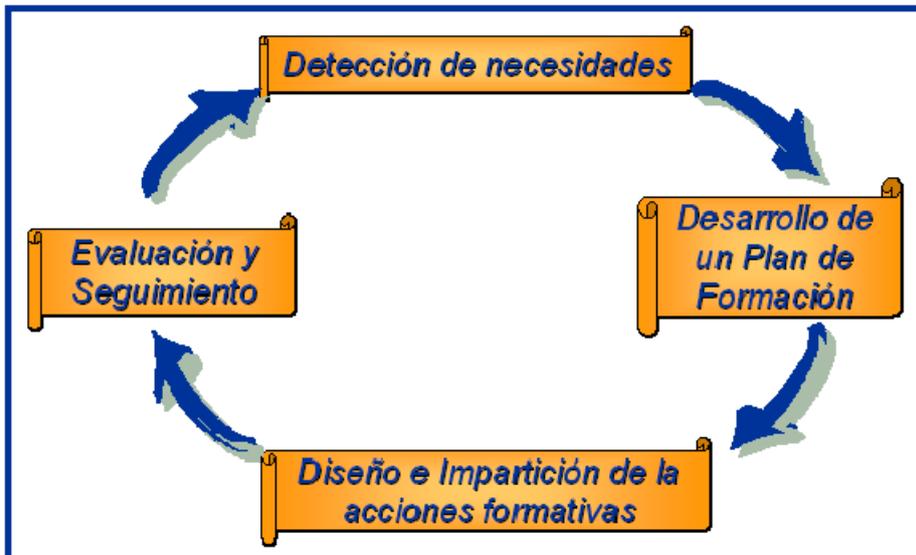
Para que las personas de la organización respondan adecuadamente a estos cambios, se precisa definir dentro de la empresa un proceso de aprendizaje continuo que permita el desarrollo de las competencias requeridas en el desempeño del trabajo.

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

Me gustaría comenzar este tema con un vídeo motivacional de [InKnowation](#)

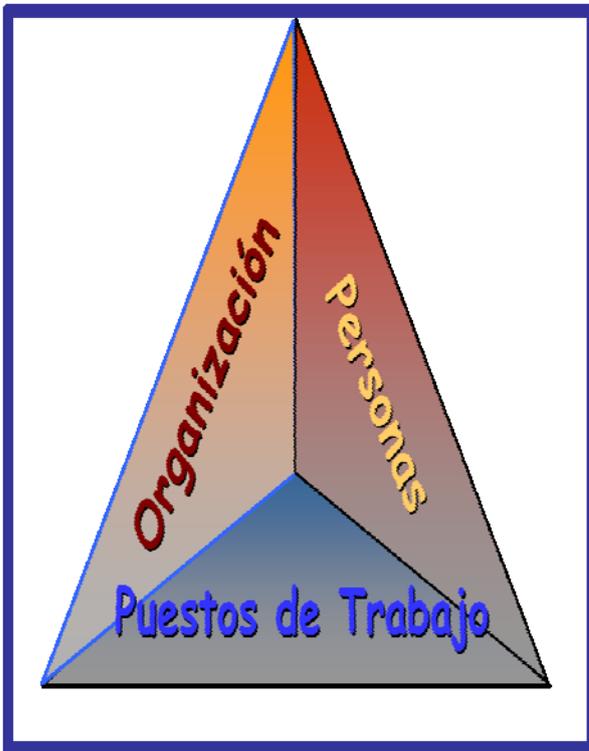
# El Proceso de Formación

## EL PROCESO DE FORMACIÓN



### La Detección de Necesidades

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



## La Organización

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

- Relación entre la Organización y su entorno empresarial.
- Mejora de la eficacia y la eficiencia en los procesos de negocio.
- La formación como instrumento al servicio de la competitividad empresarial.

Las herramientas de análisis de necesidades organizativas pueden ser:

- Análisis de la información organizativa existente (valores culturales, análisis de procesos,...)
- Reuniones de trabajo con la Dirección.

## El puesto

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

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

Las herramientas de análisis de necesidades del puesto pueden ser:

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

## Las personas

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

Las herramientas de análisis de necesidades del puesto pueden ser:

Estudios de clima laboral.

Procesos de evaluación del desempeño.

Una vez recogidas todas las necesidades de formación se deben agrupar y priorizar según los criterios definidos por la Dirección de RR.HH. Este es un punto crítico dentro del proceso, ya que de este estudio van surgir los objetivos y la política de formación a aplicar en la Organización.

## El Plan de Formación

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

Para que la formación sea una herramienta que permita conseguir este logro de objetivos es necesario que se encuentre, como ya hemos visto anteriormente, suficientemente integrada tanto con la estrategia empresarial como con las necesidades de formación detectadas en los empleados.

Este Plan General se operativiza en el *Plan Anual de Formación* que define la planificación, impartición, seguimiento y evaluación de los programas/acciones formativas conforme al presupuesto anual previsto.

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

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

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

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

Otro aspecto relevante dentro de un Plan de Formación consiste en la **planificación de los programas y las acciones de formación**. Partiendo de la política de formación y del modelo de gestión de RRHH definido, se vincularán las acciones de formación con los niveles en los que se ha definido el inventario de competencias. De este modo, se favorece tanto la detección de necesidades de formación de las personas, como la relación entre las acciones de formación y la estrategia de la empresa.

EJEMPLO

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

Nivel Competencial

En el ejemplo de la matriz anterior vemos algunos programas de formación con sus correspondientes acciones vinculados a distintos niveles de competencias. Así, si observamos la acción de formación “resolución de incidencias” (de atención telefónica), la matriz nos indica que todas aquellas personas que realicen la misma, debería alcanzar un grado de cualificación en la competencia de “negociación” de avanzado, y medio para las de “planificación y organización” y “manejo de sistemas”.

### Seguimiento y Evaluación

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

La cuestión está en definir cuál es el campo de actuación donde debe mejorarse el desempeño de las competencias y desde luego este no pasa solamente por el aula de formación. Las actuales tendencias de gestión del desempeño definen la labor del Responsable de los equipos de trabajo como la pieza clave que facilita la mejora de los conocimientos, habilidades e incluso actitudes de los miembros de su equipo en el mismo puesto de trabajo.

En este contexto surgió el concepto (bastante ligado al mundo del deporte) del Coaching entendido, desde la óptica de la formación, como:

*Proceso continuo y enriquecido con el transcurso del tiempo que permite el desarrollo personal y profesional del trabajador a través de su actividad diaria.*

Mediante el coaching se comunican estrategias, se asesora, se sirve de apoyo y se forma equipo.

Las pautas para llevar a cabo un coaching:

- Identificar las necesidades del personal mediante conversaciones periódicas con los miembros del equipo.
- Determinar los objetivos en función de las necesidades.
- Analizar los comportamientos.
- Crear un ambiente propicio por parte del entrenador que favorezca la comunicación.
- Adecuar la preparación a las necesidades específicas de cada empleado y a las exigencias de su actividad.

## Factores Críticos de Éxito en Formación

### FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN FORMACIÓN

- El papel de la formación dentro de la Organización ha de ser entendido como una inversión en el desarrollo profesional de sus empleados y por consiguiente, en una herramienta que favorezca la consecución de objetivos y la mejora de la eficacia y la eficiencia en los procesos de negocio.

- El proceso de formación necesita desarrollarse de una forma continua en el tiempo.
- El concepto actual de formación supone la implicación directa de los responsables de los equipos de trabajo en todas las fases del proceso, desde la misma detección de necesidades hasta el seguimiento y la evolución del desempeño de sus colaboradores. Este concepto de la formación supondría su integración con el resto de las funciones de RR.HH. (evaluación, desarrollo,...)
- La implicación de todas las personas de la Organización, tanto en el diseño como en el desarrollo del Plan de Formación, supone generar unos mecanismos de gestión del cambio que consideren las posibles resistencias por parte de todos los colectivos que componen la empresa.

## RESUMEN

La formación es un proceso de aprendizaje continuo que permita el desarrollo de las competencias requeridas en el desempeño del trabajo. Para ello se hace necesario definir, planificar y realizar una serie de actividades de mejora encaminadas a la capacitación de todos los empleados de la empresa.

Las principales fases en las que se estructura el proceso de formación son las siguientes:

- La detección de necesidades, que debe abordarse desde tres perspectivas diferentes: la organización, el puesto de trabajo y las personas.
- Desarrollo de un plan de formación, definido como un conjunto coherente y ordenado de acciones formativas, planificadas en un período concreto de tiempo y encaminado a dotar y perfeccionar las competencias requeridas para el logro de los objetivos empresariales.
- Diseño e impartición de acciones formativas, tanto por los propios monitores de la empresa, como por empresas externas o por los mismos profesionales de la organización.
- Evaluación y seguimiento, no se trata sólo de medir la calidad de la propia acción (monitor, material entregado, prácticas,...) sino del impacto que en el perfil competencial de la persona a supuesto dicha formación.

Por último, como factores críticos de éxito de la función destacamos:

- La necesidad de entender la formación como una inversión en la empresa y en el desarrollo profesional de sus empleados.
- El proceso de formación ha de abordarse de una forma estructura y definida en el tiempo para un periodo concreto a través de un Plan de Formación.
- El concepto actual de formación supone la implicación directa de los responsables de los equipos de trabajo en todas las fases del proceso.
- La importancia de tener en cuenta siempre la opinión (ventajas o resistencias) de todos los colectivos que componen la empresa para actualizar y mejorar de forma continua la función.

Para cerrar este Tema me gustaría compartir con vosotros este vídeo de [Liz Murray](#), y es que no hay nada como Predicar y Motivar dando Ejemplo

## Tema 4. Desarrollo Profesional

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

En el presente tema, vamos a abordar el Desarrollo Profesional en la empresa desde una perspectiva global y estratégica pero haciendo especial hincapié en las fases claves de los Planes de Carrera, la identificación de talento, la aplicación de ambos al desarrollo individualizado y la necesidad de mantener un seguimiento periódico de las principales actuaciones.

De manera introductoria me gustaría compartir el interesante vídeo del economista Andrew McAfee: [What will future jobs look like?](#)

# Visión Conceptual

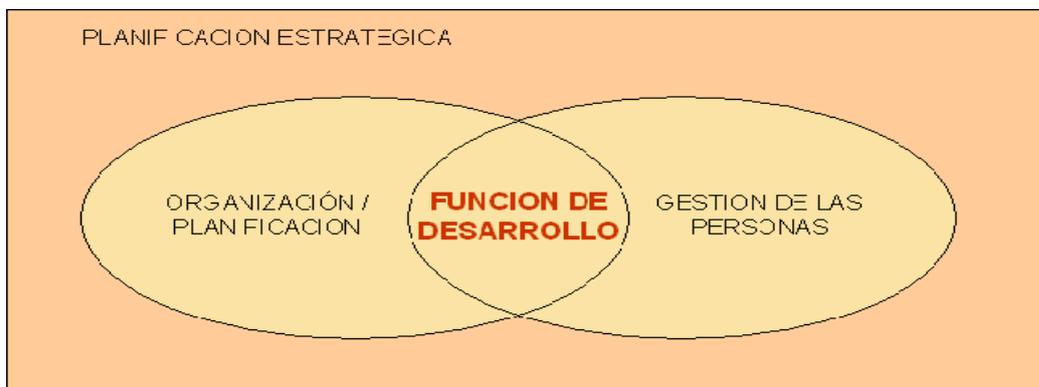
## Definición y elementos clave del desarrollo

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

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

Necesidades de la organización vinculadas a la estrategia y a la gestión del modelo organizativo a medio plazo de la empresa. Definir cuáles serán las competencias críticas a desarrollar en el futuro, los puestos clave y su dimensionamiento así como las nuevas estructuras organizativas serán los cometidos básicos de dicho modelo organizativo.

Perfil competencial de las personas vinculados a la identificación y gestión del talento dentro de la empresa. ¿Cuál es el perfil competencial de las personas? ¿responde dicho perfil a las necesidades organizativas? son cuestiones que debemos resolver antes de abordar ninguna acción concreta de desarrollo. Uno de los principales problemas de las empresas en este sentido, es que se desconoce el potencial de sus empleados para abordar los retos de la organización y acuden con frecuencia a la búsqueda de candidatos externos. Esta alternativa, no siempre es la más adecuada.



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

### ¿Por qué abordar un Plan de Desarrollo?

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

Ventajas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona una conexión lógica y específica con la planificación estratégica a medio/largo plazo de la Organización.</li> <li>• Proporciona bases más sistémicas para juzgar riesgos de hacer cambios en la "sucesión" y desarrollo.</li> <li>• Ayuda a anticipar los problemas evitando disfunciones.</li> <li>• Posibilita identificar candidatos para puestos directivos, evaluando su disponibilidad y las necesidades de desarrollo.</li> <li>• Facilita tener las personas adecuadas, en el sitio adecuado y en el momento adecuado.</li> <li>• Favorece la implantación de un sistema retributivo en función de capacidades y necesidades.</li> <li>• Rentabiliza los planes de formación y desarrollo.</li> <li>• Fomenta conductas que facilitan la integración, compromiso y permanencia.</li> <li>• Retención de las personas más valiosas.</li> <li>• Disminuye la selección externa reduciendo costes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de formación y competencias de los supervisores.</li> <li>• Escasa o Insuficiente dedicación de los supervisores.</li> <li>• La Información que se genera debe tratarse confidencialmente.</li> <li>• Genera "burocracia" si el nº considerado es alto.</li> <li>• Se crean colectivos favorables y otros menos considerados.</li> <li>• Las prioridades y la estratégica de la empresa es menos transparente.</li> <li>• Posibles conflictos de intereses contrapuestos entre personas/departamentos.</li> <li>• Falta de liderazgo e influencia del responsable del programa.</li> <li>• Falta de colaboración, dinamismo y eficacia entre los usuarios.</li> <li>• Experiencias previas negativas.</li> <li>• Entorno y/o situación económica no favorable en el momentos del lanzamiento.</li> <li>• Políticas de empleo poco flexibles</li> <li>• Generación de expectativas diferentes entre colectivos que generen cierta tensión</li> </ul>

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

VENTAJAS DEL PLAN POR COLECTIVOS	
Usuarios	necesidades
Alta dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponer de directivos capacitados e integrados en la filosofía de la empresa y en los equipos.</li> <li>- Contemplar en sus planes estratégicos los aspectos de recursos directivos.</li> <li>- Competitividad, flexibilidad, capacidad de adaptación rápida y movilización de recursos humanos pudiendo disponer de sustitutos válidos para una serie de puestos clave.</li> </ul>
Mandos intermedios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar e incrementar el nivel de eficiencia de su área.</li> <li>- Estimular el desarrollo y aprendizaje del equipo.</li> <li>- Motivar y tener integrado el personal de su área.</li> </ul>
RR.HH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar la disponibilidad y calidad de candidatos internos capaces de asumir puestos clave en la Organización.</li> <li>- Planificar las necesidades futuras de personal.</li> <li>- Integrar, retener y tener motivado al personal.</li> <li>- Disponer de una política de RR.HH. y de sistemas de gestión competitivos y orientados al futuro.</li> </ul>
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer su futuro en la Organización.</li> <li>- Desarrollo personal y profesional.</li> <li>- Adquirir conocimientos, habilidades y destrezas.</li> <li>- Autorealización y logro.</li> </ul>

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

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

Para complementar este Capítulo aconsejo acceder al siguiente enlace para ver un vídeo de Scott Snook, a través de Harvard Business Review: [Find your purpose and put it to work](https://hbr.org/video/3472860554001/find-your-purpose-and-put-it-to-work).

(<https://hbr.org/video/3472860554001/find-your-purpose-and-put-it-to-work>)

# Diseño e Implantación de un Plan de Desarrollo Profesional

Una vez aborda la visión más conceptual, vamos a adentrarnos en el presente apartado en cómo se implanta un Plan de Desarrollo, analizando las distintas fases (ya que se trata de un proceso dinámico y en continua revisión) así como de los principales responsables y las actividades a desarrollar por los mismos.



Esquema general

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

- Diseño de los planes de carrera. Se trata de la primera fase dirigida a definir qué es lo que quiere obtener la organización con el establecimiento de estos planes. Para ello se comenzará con un análisis y diagnóstico de necesidades, un análisis del impacto que puede suponer la implantación de un plan de este tipo dentro de la Organización, una definición de objetivos a lograr y un diseño, como resultado de todo lo anterior, de las diferentes rutas profesionales y trayectorias dentro de la organización indicando los puestos de trabajo y los requerimientos de éstos.

- Identificación del talento. Definido lo que quiere la organización, el siguiente paso será conocer qué es lo que realmente posee y, en función de esto, que posibilidades tiene. Para ello se emplearán técnicas diferentes encaminadas a detectar y clasificar el talento potencial de las personas.
- Desarrollo profesional individualizado. Definido qué es lo que quiere la organización y qué es lo que posee, el siguiente paso será aplicar el diseño de los planes generales pero de forma ya individualizada a cada una de las personas, dibujando su trayectoria profesional, detectando las necesidades o carencias que se puedan plantear y aportando los medios necesarios para que dichas carencias desaparezcan.
- Seguimiento. Todo el proceso finalizará con un seguimiento y evaluación del empleado para poder determinar los resultados obtenidos de la implantación del plan.

## Desarrollo de los Planes de Carrera

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

Las principales actividades a realizar son las siguientes:

1. Identificar los **puestos clave de la Organización** así como las competencias que se requieren para ocupar dichos puestos.

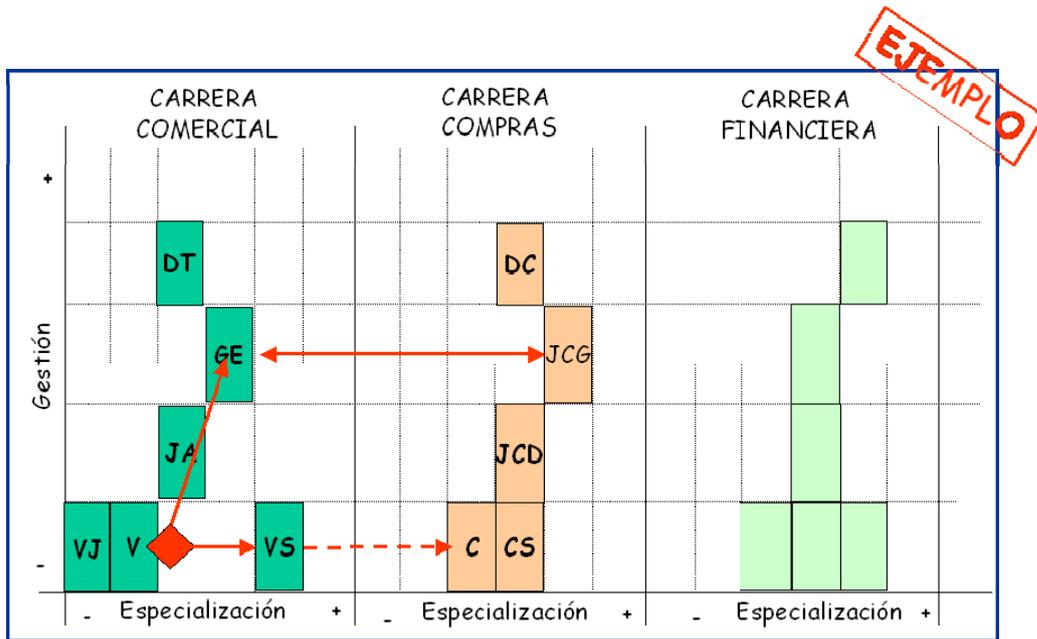
EJEMPLO:

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

2. Diseñar un **plan de rutas e itinerarios profesionales** (mapa de carreras) dentro de la Organización. Se deberá iniciar el proceso con el análisis del perfil profesional de los distintos puestos implicados. Comparando la diferencia entre los perfiles se podrán establecer las rutas de movilidad y los pasos necesarios para recorrerlas. Dentro del mapa de carreras, existirán agrupaciones de movimientos que tienen un denominador común funcional (comercial, financiero,...), por procesos (extracción de un producto, elaboración, comercialización,..) o según colectivos (directivos, técnicos, administrativos,...). Estas agrupaciones o “grandes vías de desarrollo” se suelen denominar **carreras**. En todo caso, los movimientos no siempre han de producirse dentro de una misma carrera, ya que el habilitar rutas transversales supone el abrir posibilidades de desarrollo que según prueba la experiencia favorecen, no sólo a las personas, sino también a la organización.

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

**EJEMPLO:** Supongamos que una empresa, cuyo principal negocio es la venta en Grandes Superficies, se dispone a elaborar un Plan de Carreras. Para ello, establecer que las principales rutas profesionales se agrupan en cuatro carreras: comercial, compras, almacén y administración/ finanzas. Asimismo, considera que va a diseñar el plan de carreras en dos ejes: especialización (centrado en el desarrollo de competencias técnicas) y gestión (centrado en el desarrollo de competencias gerenciales o de gestión). Un esquema general de su Plan puede ser el siguiente:



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

3. Elaborar un **plan de comunicación** que haga llegar a todos los colectivos implicados, las principales características de los planes de carrera.

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

- Definir unos objetivos y fines claros.

- Recoger información para la planificación implicando a las personas clave (en especial los mandos intermedios y la dirección) de manera que se logre su compromiso desde el primer momento.
- Relacionarlo con actividades estratégicas de planificación de la empresa y con procesos de RR.HH.
- Estar preparados ante las reservas o recelos que puedan presentar algunas personas o agentes como los sindicatos y, en caso de que así sea, mantener con ellos una escucha atenta y activa concediéndoles las explicaciones oportunas.
- Fijar unos marcos temporales realistas y con unos hitos a corto plazo medibles y relativamente fáciles de alcanzar. Un ejemplo, de estos hitos puede ser centrarse en algún colectivo crítico para la empresa (comerciales,...) o algún reto a corto plazo que requiera una atención especial de la dirección (internacionalización del negocio o diversificación del mismo,...) y abordarlos desde el nuevo plan de carreras.
- Intentar conocer siempre el feed back de las personas afectadas por el plan en cada momento de la implantación del mismo.
- Determinar los canales e instrumentos que se van a emplear para llevar a cabo el plan de comunicación (entrevistas, reuniones, presentaciones, notas informativas, dossiers,...) según los colectivos más directamente relacionados. En función de cada colectivo, se determinará un mensaje y un medio de comunicación adecuado al mismo.

COLECTIVO	CONTENIDO	MÉTODO
ALTA DIRECCIÓN	<p>Informar a los mandos de los distintos departamentos implicados desde el inicio de los programas solicitando su compromiso e incluíendo en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la importancia y el valor de los programas para el futuro</li> <li>- la importancia del mando como formador e impulsor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunión informativa donde se expongan mensajes clave.</li> </ul>
LÍNEA DE MANDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar a los destinatarios del inicio de los programas de desarrollo (tareas, responsabilidades, actividades, puestos de trabajo, rutas y resultados esperados) con el fin de alcanzar su compromiso.</li> <li>- Facilitar información y apoyo en el inicio de cada nueva actividad.</li> <li>- Evaluar el desempeño en la fase de seguimiento.</li> <li>- Mantener un feedback constante para corregir a tiempo posibles desviaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista individual.</li> <li>- Material escrito.</li> <li>- Cuestionarios, entrevista de evaluación,..</li> <li>- Informes</li> </ul>
RR.HH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar a los destinatarios de las características del proceso indicando los objetivos y metodología a seguir (roles, actividades, fines, seguimiento, mecanismos de feedback, resultados esperados).</li> <li>- Seguimiento y evaluación con los destinatarios señalando puntos fuertes y débiles, logros, ...</li> <li>- Recabar información de la línea de mando sobre el avance del proceso.</li> <li>- Elaborar un informe anual de resultados del plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunión grupal con material escrito.</li> <li>- Entrevista individual para aclarar dudas a participantes.</li> <li>- Informes y material escrito.</li> </ul>

## Identificación del Talento

En el apartado anterior hemos definido el marco de referencia sobre el que se van a producir los movimientos dentro del Plan de Desarrollo y lo hemos denominado Planes de Carrera. De nada nos sirve este concepto con sus clasificaciones, itinerarios profesionales y demás..., si no somos capaces de identificar y clasificar el talento de las personas que componen la organización. Este desconocimiento obliga a las empresas a acudir en busca de profesionales al mercado laboral sin antes analizar las posibilidades internas en su empresa. El efecto negativo que supone el abusar de estas prácticas es doble. Por un lado, supone en la mayoría de los casos un mayor coste tanto por los servicios de selección, como por el incremento salarial que normalmente conllevan las nuevas incorporaciones.

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

### Técnicas de identificación del talento

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

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

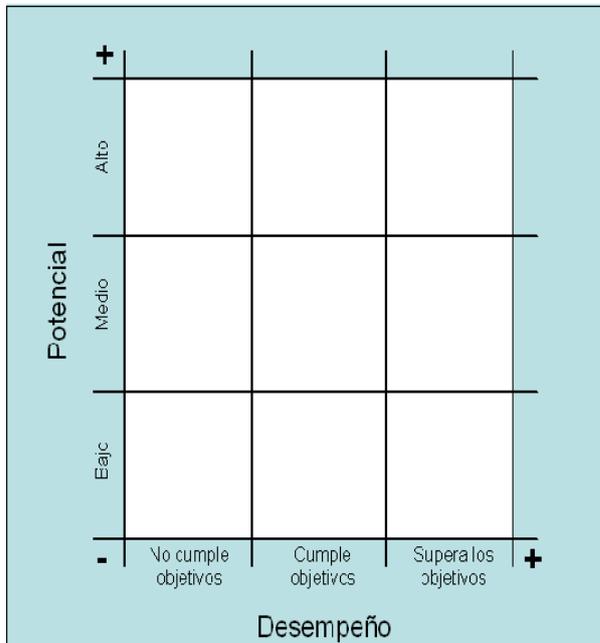
Entre las diferentes herramientas cabe destacar:

- Cuestionario de autoidentificación de potenciales: es importante conocer la opinión de la propia persona acerca de la visión global sobre sí mismo, sus aspiraciones,... por lo cual se puede diseñar un cuestionario en el que sea la propia persona la que valore sus capacidades y potenciales.
- Entrevista de identificación de potenciales: esta técnica permite, además de obtener información, salvar posibles subjetividades a la hora de calificar a la persona. Para llevar a cabo esta entrevista interesa revisar aspectos del CV que representen logros o fracasos para averiguar cuál es su visión de su trayectoria; hacer que el entrevistado hable de sí mismo y de sus potenciales sin hacer juicios de valor; averiguar sus expectativas para conseguir un puesto superior u

- otro en diferente área; pedirle que sugiera modos de poner en práctica capacidades potenciales que posee y que no puede aplicar en ese momento.
- Observación directa de su superior o del resto de personas que trabajan con él. Esta técnica, requiere de un entrenamiento previo por parte de las personas que van a realizar dicha evaluación así como la elaboración de unas guías estructuradas en aquellas actividades o comportamientos a observar.
  - Simulaciones y pruebas profesionales, también conocidos como Assessment Center son una herramienta de selección/evaluación, basada en unos criterios objetivos o competencias definidas a priori, que permite evaluar el potencial de un grupo de personas.
  - Análisis de adecuación persona/puesto. Del análisis de ambos perfiles se puede obtener información relativa a los factores o competencias requeridas por el puesto y que la persona posee en un menos grado y de aquéllos que la persona posee en un grado muy superior al requerido por el puesto de trabajo y que le podrían permitir acceder a otros puestos dentro de la organización.

### Matriz de gestión del talento

*Es una herramienta que permite clasificar en distintos colectivos el talento de la organización con el objeto de optimizar su gestión.*



Los ejes en los que se basa la matriz son:

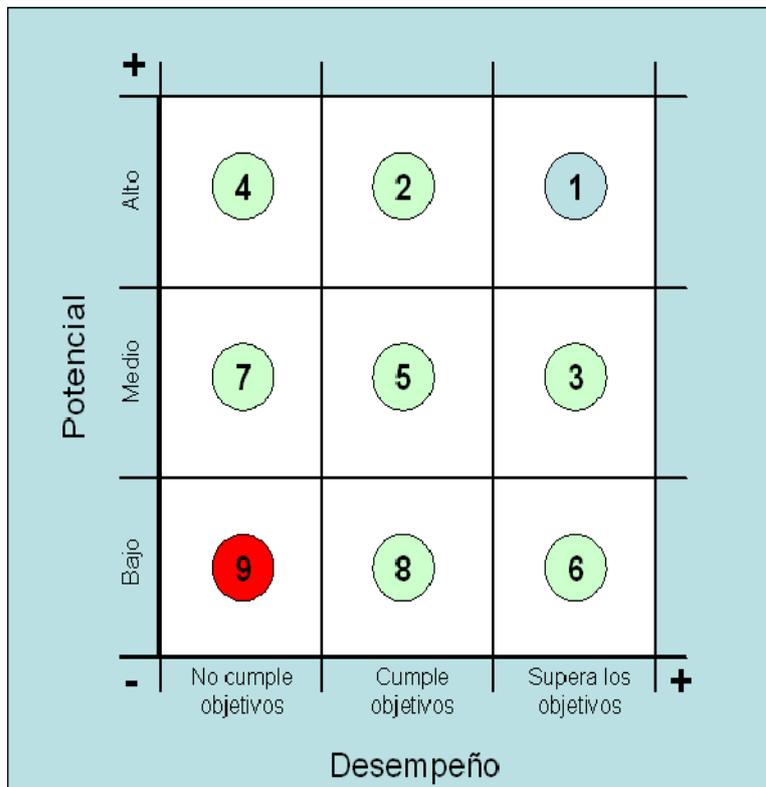
Desempeño. Normalmente, se suelen tomar como referencia las evaluaciones de desempeño de los últimos 3 años. Aunque este punto se tratará más en detalle en el siguiente tema, básicamente diremos que se trata de cuantificar dos parámetros críticos del trabajo del individuo:

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

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

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

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



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

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

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

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

8 y 6. Se debe incidir en la importancia de desarrollar el talento de las personas dentro de su puesto o función. Si no atendemos correctamente a estas necesidades de desarrollo podemos también tener problemas de falta de valoración del talento más experto (competencias técnicas).

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

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

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

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

- Tanto las técnicas de identificación del talento, como la propia matriz, no son más que medios o herramientas para gestionar el talento de la organización, pero en ningún caso deben considerarse como el fin último de un Plan de Desarrollo.
- Los resultados que nos aportan son interesantes en la medida que representan un input para la elaboración de los planes de desarrollo individualizados, la planificación de acciones de formación y la adecuación de la compensación de las personas.
- Es importante que todas las personas implicadas en el Plan de Desarrollo conozcan tanto las pruebas de identificación como los criterios de diseño de la matriz del talento. También es relevante que conozcan su situación en dicha matriz para tener unas expectativas de desarrollo que se ajusten a la realidad de la empresa.

## Desarrollo Profesional Individualizado

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

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

Asimismo el plan de carreras deberá ir acompañado por un plan de formación individualizado que favorezca el desarrollo de los participantes en el plan. Como herramienta de apoyo para llevar a cabo el diseño del plan se deberá tener en cuenta el análisis de adecuación persona/puesto de manera que, en función de una serie de competencias que tenga identificadas la organización se determine el nivel de cada una de ellas requerido por el puesto y el nivel que realmente poseen las personas.

**DATOS PERSONALES**

NOMBRE: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_ DIRECCION O DEPTO: \_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD: \_\_\_\_\_ ...

**PLAN PERSONAL DE DESARROLLO**

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

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

responsable	TAREAS
<b>RR.HH.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar apoyo técnico al sistema, aportar instrumentos, conocimientos y tecnología para asegurar que el sistema funciona tal y como se ha definido.</li> <li>- Sensibilizar, formar y adiestrar a la línea de mando implicada.</li> </ul>
<b>LÍNEA MANDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar el plan que se determine para cada colaborador dando su apoyo.</li> <li>- Actuar como entrenadores efectivos.</li> <li>- Formar y desarrollar a los elegidos en el puesto de trabajo, delegando tareas y asignando responsabilidades.</li> </ul>
<b>EMPLEADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistir a las actividades formativas programadas.</li> <li>- Desarrollar en el nuevo puesto las habilidades, destrezas y conocimientos requeridos.</li> </ul>

Otro punto importante a tener en cuenta en esta fase es el lograr el compromiso por parte del implicado. La empresa le facilitará toda la ayuda necesaria para

garantizar su desarrollo y crecimiento real, pero la persona deberá realizar todas las acciones que se hayan determinado dentro de dicho plan.

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

- **Formación.** Se trata, sin duda, e la más importante de todas ellas y va encaminada a proporcionar a la persona las acciones formativas que resulten convenientes como consecuencia de la detección de necesidades. Estas acciones formativas lograrán una mayor adecuación de la persona al puesto de trabajo ya que irá directamente encaminada a potenciar los conocimientos o habilidades en los cuales la persona no posee un nivel adecuado. Por ello, se deberá definir un plan específico de formación en el cual se indiquen cursos, actividades, responsables y fechas.
- **Coaching.** Mediante el coaching se lleva a cabo el desarrollo personal y profesional del trabajador a través de su actividad diaria. Mediante esta técnica los empleados aprenden a detectar obstáculos, resuelven problemas sin consultar, mejoran las relaciones internas, animan a la superación personal y aumentan la productividad de la Organización. Para poder llevar a cabo el coaching es necesario u cambio cultural dentro de la organización que permita comprender, adaptar y compartir los nuevos métodos de trabajo. El papel del superior jerárquico es de extrema importancia ya que su principal función será la de estimular el desarrollo y aprendizaje de su equipo.
- **Mentoring.** Se trata de un proceso de apoyo continuo a las personas que, dentro de la empresa, poseen un alto potencial intelectual y capacidad de trabajo y que la dirección pretende promover en el futuro a puestos directivos. La principal función del mentor es la de compartir su know-how y experiencias ante diferentes asuntos y problemas.

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

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

con las personas. Si no actuamos de este modo, el “efecto zanahoria” genera efectos muy perjudiciales para todos y en especial, para la credibilidad del plan.

## Seguimiento del Plan

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

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

Responsable	Tareas
RR.HH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear los instrumentos de seguimiento necesarios.</li> <li>- Facilitar recursos a los mandos intermedios dándoles apoyo técnico y corrigiendo desviaciones.</li> </ul>
LINEA MANDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer un seguimiento de las personas bajo su responsabilidad asegurando que reciben la formación en el puesto de trabajo.</li> <li>- Señalar el nivel de cumplimiento de las tareas asignadas, responsabilidades y habilidades desarrolladas.</li> <li>- Informar a RR.HH. de los resultados parciales proponiendo modificaciones en su caso.</li> </ul>
EMPLEADOS ELEGIDOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar información a mandos intermedios y a RR.HH. de las nuevas tareas y responsabilidades.</li> <li>- Informar acerca de los programas formativos externos que sigue.</li> </ul>

Como resultado de este seguimiento realizado, se deberá desarrollar un planning de actividades en el cual se defina:

- el periodo que comprende cada actividad
- las actividades a desarrollar
- los tutores o personas que deberán tutelar el cumplimiento de esas actividades
- las habilidades o conocimientos a desarrollar

Finalmente, es conveniente realizar una evaluación global del plan. La herramienta utilizada en esta fase será la entrevista de evaluación del desempeño mediante la cual el mando intermedio valorará los resultados obtenidos por aquellas personas que dependen de él. Esta evaluación deberá ir enfocada a evaluar, por un lado, el cumplimiento de los objetivos establecidos y, por otro, el nivel de competencias (conocimientos y habilidades) de las personas.

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

responsable	tareas
RR.HH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear los instrumentos de evaluación y comunicación de resultados.</li> <li>- Elaborar un informe final por cada uno de los implicados en el plan</li> </ul>
LINEA MANDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar a los seleccionados en sus competencias, actitudes y conocimientos así como los resultados obtenidos.</li> </ul>
EMPLEADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar junto con los mandos intermedios las actividades realizadas y los centros de formación en los cuales ha estado.</li> </ul>

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

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

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

## RESUMEN

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

En la medida en que, dentro del Plan Estratégico, la gestión del talento de las personas vaya adaptándose a las necesidades organizativas de la empresa, esta

estará en disposición de gestionar el desarrollo profesional de sus empleados dentro de la misma.

Las fases en la implantación de un Plan de Desarrollo son, básicamente, las siguientes:

1. Desarrollo de un Plan de Carreras. Se trata de definir los “camino” más estables de la empresa por los que se producirán las promociones o movimientos horizontales de las personas entre distintos puestos.
2. Identificar el talento de las personas que componen la organización a través de las distintas técnicas de detección como son: el cuestionario de autoidentificación, entrevista de potencial, observación directa, simulaciones o pruebas profesionales o el análisis de adecuación persona/puesto. Para optimizar la gestión del talento identificado en la organización, se utiliza la “matriz de gestión del talento” estructurada en base a dos ejes: el desempeño obtenido en los últimos años, y el nivel de potencial detectado.
3. Elaboración de los planes de desarrollo individualizado para todas aquellas personas que se encuentren dentro del ámbito del Plan de Desarrollo global. Para cada uno de ellos se determinarán las competencias afectadas, las principales acciones a realizar y los responsables y fechas de compromiso pactadas. Gestionar bien las “áreas cantera” / “áreas destino”, el reparto de responsabilidades en los planes y la adecuada gestión de las “expectativas” de las personas son elementos clave a tener en cuenta en esta fase.
4. El seguimiento representa la última fase del plan y en ella se facilitarán los mecanismos o herramientas encaminadas a realizar un control sobre el cumplimiento de las acciones previstas en el plan de carrera y detectar, en su caso, las posibles desviaciones que se hayan podido producir.

## Tema 5. Evaluación del Desempeño

<https://youtu.be/ShhU58IIm5A>

Siempre que ha existido la relación de dependencia empleado-jefe, ha existido también el concepto evaluación.

La evaluación como proceso de RR.HH. se explicita por un lado, ante la necesidad que tienen las empresas de definir los requerimientos de los puestos de trabajo y por otro, de ver cuál es el grado de adecuación con las personas que ocupan dicho puesto.

Las primeras aplicaciones de la evaluación se encontraban más enfocadas a “castigar” a todos aquellos que no cubrieran dichos requisitos, mientras que el

concepto actual se encuentra mucho más ligado a la “mejora” de los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) que favorecen el óptimo desempeño de las personas dentro de la organización. El proceso de evaluación permite a cada miembro de la organización saber en todo momento qué se espera de él, tanto desde el punto de vista de el QUE (objetivos cuantitativos), como desde el COMO (objetivos cualitativos o competencias).

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

- Una “fuente de alimentación” continua para el mantenimiento y la actualización de los Modelos de Gestión Integral de RR.HH.
- La clave en la descentralización de la gestión de RR.HH. en los Mandos intermedios de las empresas.

El valor añadido que ofrece un modelo de evaluación, tanto para la empresa como para sus empleados, podrían resumirse en los siguientes objetivos:

- Hacer llegar la estrategia empresarial a todas las personas de la Organización.
- Concentrar y dirigir a los empleados al logro de los objetivos empresariales.
- Transmitir los valores culturales de la Organización.
- Favorecer la comunicación entre los responsables y sus colaboradores.
- Potenciar la consecución de los objetivos asignando responsabilidades a través de los resultados.
- Recompensar, más objetivamente, el éxito y el esfuerzo de las personas aplicando los resultados del proceso de evaluación al Modelo Retributivo.
- Elaborar, en base a la información obtenida del proceso, sistemas de promoción y Planes de Carrera así como detectar necesidades de Formación.

## Tipos de Evaluación del Desempeño

Según se preste más atención a los resultados (el “qué”, connotación más en línea con el término “rendimiento”) o a los comportamientos personales (el “cómo”, connotación más en línea con el término “actuación”), podemos distinguir tres tipos de Evaluación del Desempeño (ED):

- Evaluación de resultados (podrían etiquetarse como sistemas de evaluación de rendimiento)
- Evaluación de factores de comportamiento (sistemas de valoración de la actuación)
- Sistemas mixtos (sistemas de evaluación de desempeño)

En algunos artículos sobre la materia se asocian las ED basadas exclusivamente en los resultados con la DPO (Dirección Por Objetivos). Esta expresión fue acuñada y desarrollada por Peter F. Drucker (1954). Su aplicación a la ED se realizó con el fin de superar muchos de los problemas inherentes a los sistemas tradicionales de ED, siendo implantada en múltiples organizaciones desde la década de los sesenta hasta la actualidad. Básicamente consistía en lo siguiente:

- Jefe y colaborador consensúan las funciones y responsabilidades básicas del puesto de trabajo
- El empleado fija sus propios objetivos de rendimiento a corto plazo. El superior guía al colaborador con el fin de que los objetivos estén referidos a las realidades del trabajo y a las necesidades de la organización.
- Establecen de mutuo acuerdo los criterios para medir y evaluar el rendimiento
- Periódicamente se reúnen para evaluar el progreso de consecución de objetivos
- El jefe desempeña un papel de ayuda y consejo hacia el colaborador en la actividad diaria
- El proceso centra su atención en los resultados conseguidos, no en los rasgos de personalidad

Las ventajas proporcionadas por este tipo de ED son: una mayor implicación del colaborador, no se discute sobre criterios establecidos sino sobre objetivos adecuados a la situación, minimiza sentimientos defensivos al centrarse en los resultados y no en la forma de ser.

Los inconvenientes: no todas las medidas de tipo económico contemplan importantes factores de los que una persona debe responsabilizarse, las medidas basadas en resultados económicos son difíciles de obtener en muchos puestos de trabajo, incluso cuando son visibles en ocasiones se obtienen por un grupo de trabajo o responden a situaciones específicas donde el individuo tiene escaso control (materiales, suministros, tecnología, cambios en los clientes,...), refuerzan una mentalidad dirigida a obtener resultados a toda costa pudiendo ir en contra incluso de la productividad general de la organización. Los resultados no informan, por sí mismos, a los empleados de lo que necesitan hacer para mantener o incrementar su eficacia.

Por otro lado, un sistema basado exclusivamente en rasgos de personalidad, factores de rendimiento etc. adolece de deficiencias por las razones inversas a las enunciadas. Sería un sistema que premiaría los esfuerzos, las actuaciones "correctas", etc., independientemente de su efecto en los resultados. Como es lógico, la evolución de las experiencias de las empresas con sistemas que enfatizaban uno u otro sistema han llevado a sistemas mixtos, donde se trata de maximizar los beneficios de ambos tipos de ED, buscando minimizar sus desventajas.

Esta filosofía o tipología de los sistemas de ED, se detecta fácilmente observando los formularios o informes de ED que diseñan las empresas para resumir lo tratado en la reunión o entrevista de evaluación. Lo más frecuente es que contenga dos apartados, uno para reflejar los resultados conseguidos comparados con unos objetivos previamente fijados, y otro para valorar los comportamientos o actuaciones personales (factores de desempeño) que se supone han conducido a esos resultados o los explican básicamente.

## Análisis de las Principales Técnicas

La evaluación es una práctica aparentemente sencilla, pero que examinada a fondo o experimentada en la empresa aparece como extraordinariamente compleja y que en muchas ocasiones produce efectos insuficientes. Su aplicación requiere, tanto un conocimiento profundo como un adiestramiento en el uso de las técnicas de evaluación que vamos a utilizar en la empresa. En este sentido, vamos a analizar de forma global las principales técnicas de evaluación que se utilizan en la actualidad:

- Entrevista / Cuestionario de Evaluación.

Seguramente sea la técnica más conocida y utilizada en la mayoría de las empresas. Realmente podemos decir que no se entiende un proceso global de evaluación sin que haya existido un contacto personal e individual entre el responsable y su colaborador. El principal problema que plantea esta técnica es que, siendo el momento clave de la evaluación, no siempre se le da su debida importancia por no trabajar con una metodología adecuada. Cuando veamos a continuación el proceso de evaluación haremos especial hincapié en el desarrollo de esta técnica.

- Autoevaluación.

En sí misma no puede ser considerada como una técnica de evaluación independiente, pero si resulta muy interesante cuando se complementa con otras técnicas. El conocimiento personal de las fortalezas y debilidades de uno mismo no siempre resulta fácil de obtener ya que, ante la evaluación que nos puedan hacer los demás, siempre nos cuesta mostrar los puntos débiles y por ello se tiende a la sobrevaloración. En cualquier caso, ante la necesidad de compromiso y autodesarrollo que requiere el proceso de evaluación, resulta clave el reflexionar individualmente para posteriormente poner en común esta autoevaluación en la entrevista de evaluación.

Los medios utilizados para su desarrollo suelen ser un primer cuestionario que sirve como referencia y guion para su puesta en común en la posterior entrevista.

- Evaluación 360°.

Los procesos de evaluación más tradicionales se llevan a cabo entre un evaluado y un sólo evaluador siendo normalmente este último su jefe inmediato. Las últimas tendencias en esta materia tiende a abrir mucho más el ámbito de evaluación, siendo esta realizada, no sólo por los responsables del evaluado, sino también por los compañeros que trabajan en su mismo equipo de trabajo así como los que dependan directamente de él. Esta técnica es conocida como la evaluación 360°.

- Dirección por Objetivos (DPO)

Como ya hemos comentado anteriormente, la DPO es una técnica de evaluación que pretende conseguir el logro de los objetivos empresariales, en un periodo de tiempo determinado, implicando en su consecución a todas las personas de la Organización

- Evaluación del desempeño (técnica de incidentes críticos)

Esta técnica se basa en el análisis y posterior evaluación de los comportamientos de las personas de una Organización. Estos comportamientos se agrupan en distintas competencias que son comunes para todos los empleados.

La metodología sobre la que se aplica esta técnica se basa en las siguientes etapas:

1. Elaboración de un Inventario de Competencias común a toda la Organización.
2. Definición del perfil de competencias que defina las "conductas de éxito" de los puestos de trabajo.
3. Nivelación del puesto de trabajo en relación con las conductas de éxito definidas para cada una de las competencias.
4. Entrevista de evaluación que permita obtener las conductas de éxito del evaluado en relación con las competencias.

- Centros de Evaluación o Assessment Center (AC)

Esta técnica pretende predecir el comportamiento de las personas y saber con antelación si son o no capaces de desempeñar funciones de gestión y dirección dentro de la Organización.

La valoración de los individuos no se efectúa según lo que son en la actualidad, sino más bien en función de su potencial de desarrollo, es decir, según lo que puedan llegar a ser con las exigencias del puesto.

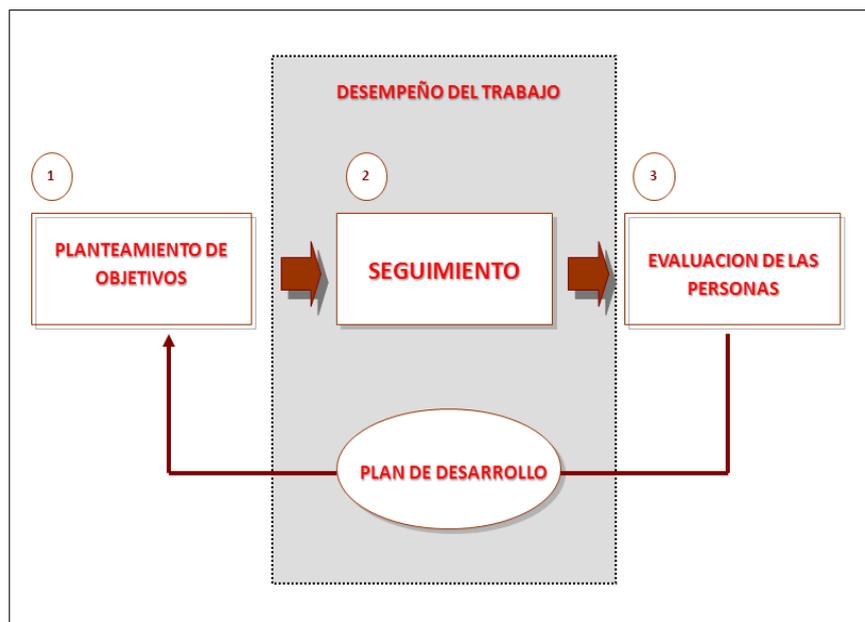
El proceso metodológico para esta técnica es el siguiente:

1. Análisis del perfil de competencias y sus escalas de conducta para el puesto de trabajo.
2. Selección y adiestramiento de los evaluadores en las técnicas de observación para cada una de las pruebas.
3. Diseño de las pruebas que compondrán el AC.
4. Desarrollo del AC.
5. Proceso de Feed-back y puesta en común de todos los evaluadores para la valoración de los candidatos.

En definitiva diremos que el fin último de esta técnica consiste en detectar cuáles son las habilidades latentes en las personas y determinar en que puesto pueden rendir al máximo.

Quiero complementar este capítulo con un interesante vídeo: [Harley Ostis on Talent as the Key to Business Success](#)

## El Proceso de Evaluación



## Fase I: planteamiento de objetivos

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

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

- La misión del puesto establece el porqué del trabajo
- Las áreas de resultado claves establecen qué trabajo hay que hacer
- La fijación de objetivos establece con más detalle qué hay que hacer y cuánto. Incluso empieza a considerar el cómo

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

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

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

- Cuantitativos: objetivos específicamente definidos para el empleado en relación con su puesto y el periodo de evaluación. El proceso de acuerdo de objetivos cuantitativos implica:
  - Valoración de los elementos:
    - Objetivos del departamento.
    - Áreas clave del puesto de trabajo, es decir, principales áreas de responsabilidad del puesto.
    - Perfil profesional del evaluado.
  - Definición del objetivo en función del área clave. Las áreas clave no son objetivos, son áreas permanentes dentro de las que los objetivos pueden ser fijados dependiendo de las necesidades y prioridades del próximo año. No se requiere fijar un objetivo para cada área clave.

- Cualitativos: objetivos definidos en base a las competencias definidas y niveladas para cada uno de los puestos de la Organización.

El establecimiento de estos objetivos cualitativos implica:

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

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

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

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

## Fase II: seguimiento de actuación

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

Consiste en la supervisión continua del trabajador que tiene lugar durante el transcurso del periodo evaluativo. Cuando las políticas de evaluación del desempeño (ED) enfatizan suficientemente esta etapa, entienden el proceso de ED como un ejercicio continuo que sucede durante el año, en la labor cotidiana de supervisión. En este caso la ED propiamente dicha no es más que el resumen o la formalización de lo que ya se sabe.

En realidad durante esta etapa el evaluador tiene ocasión de hacer análisis de desviaciones y controlar el progreso en la consecución de los objetivos. Se puede dar feedback y ofrecer comportamientos alternativos para encauzar el desempeño hacia el logro de los objetivos. Se puede ofrecer entrenamiento en el puesto, ya sea mediante el coaching, mentoring, o cualquier otro medio de desarrollo de habilidades.

Muchos autores defienden que esta etapa es la realmente importante, y que en el momento de la ED no debería haber sorpresas. La revisión del desempeño es una tarea demasiado importante como para dejarla a merced de un evento que sucede una vez al año. Debe ser un proceso continuo. Incluso las revisiones intermedias pueden dar lugar a modificar algún objetivo debido a sucesos que han ocurrido dentro o fuera de la compañía que hacen que lo requiera.

Sabemos que una de las características deseables del feedback es la necesidad de que sea inmediato, o cercano en el tiempo al comportamiento observado, tanto para cambiar un rendimiento pobre, como para dar un refuerzo positivo de un buen rendimiento.

Dentro de las distintas técnicas de seguimiento de la ED, destacamos a continuación dos de ellas: registro de incidentes críticos y el coaching.

### Registro de incidentes críticos

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

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

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

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

- Situación/Tarea
- Acción
- Resultado

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

### Coaching

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

Esta labor se hace especialmente necesaria cuando alguno de los colaboradores trata de llevar a la práctica habilidades recién aprendidas y no está muy seguro de cómo o dónde comenzar. Un buen coaching refuerza la confianza, las habilidades y el interés de las personas en resolver con éxito las situaciones normales del trabajo, así como las situaciones inesperadas que a veces se presentan.

Suelen definirse dos tipos de coaching, aunque la literatura pone más énfasis en el primero:

- Coaching para el refuerzo (para desarrollar un comportamiento positivo)
- Coaching para la corrección (para mejorar un comportamiento negativo)

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

Cuándo dar coaching: lo ideal es cuando las personas solicitan el consejo. Pero en ocasiones, se ha de tomar la iniciativa para ayudar a los colaboradores a hacer su trabajo, y prepararles mejor para conseguir sus objetivos

Cómo dar coaching: Puede haber distintos grados: desde instruir (o formar/entrenar) a una persona con poco o ningún conocimiento del trabajo, sobre qué hacer y cómo, dirigir o guiar a una persona que conoce su trabajo, pero puede no estar muy seguro sobre una situación determinada, hasta impulsar o animar a alguien que conoce muy bien su trabajo, pero que aun así necesita alguna "pista" sobre cómo resolver cierta situación. El proceso del coaching se puede dividir en los siguientes pasos:

- Establecer el propósito y la importancia de lo que se intenta enseñar
- Explicar el proceso
- Mostrar cómo se hace
- Observar mientras la persona practica el proceso
- Dar feedback inmediato y específico (entrenar de nuevo o reforzar el éxito)
- Expresar confianza en la capacidad de la persona para tener éxito
- Llegar a un acuerdo sobre acciones de seguimiento

### Fase III: evaluación de las personas

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

Para la correcta realización de esta reunión, el evaluador necesitará:

- Llevar a cabo un estudio detallado del impreso de evaluación

- recopilar y analizar toda la información necesaria y pertinente de la evaluación
- citar al evaluado para la entrevista
- realizar la entrevista de evaluación
- cumplimentar el impreso de evaluación
- enviar los resultados de la entrevista de evaluación al departamento de RR.HH.

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

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

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

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

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

- Examinar el desempeño en el puesto: obteniendo información o datos pertinentes y organizándolos en torno a los objetivos fijados o ajustados, y a los factores de desempeño. Preguntas posibles:
  - ¿Eran las Áreas de Resultado Claves y los objetivos todavía relevantes?

- ¿Se han conseguido los objetivos marcados? ¿En qué grado?
- Si no, ¿las causas estaban bajo el control de la persona?
- ¿Qué comportamientos específicos dificultaron o ayudaron para alcanzar los objetivos?. Aquí es fundamental reunir ejemplos específicos del desempeño para apoyar las calificaciones y ayudar al colaborador a entender el proceso de juicio. Estos ejemplos pueden también ayudar a determinar las acciones que habrán de emprenderse para mantener o mejorar el desempeño
- Preparar al colaborador: para conseguir su involucración y favorecer una conversación de doble dirección.
  - Animar al colaborador a revisar su desempeño con relación a los objetivos fijados y a reunir datos sobre los cuales el desempeño va a ser revisado: logros, problemas de desempeño, áreas de mejora. En ocasiones se le puede dar un borrador o evaluación preliminar para que vaya revisando su opinión sobre los distintos apartados. Otras veces, se le anima a que haga su propia autoevaluación partiendo de cero.
  - Hablar con el colaborador para averiguar si necesita ayuda para prepararse. Por ejemplo, explicando claramente los objetivos y principales elementos del sistema de evaluación. En ocasiones, y con la finalidad de evitar que el colaborador se muestre defensivo en la evaluación, se organizan sesiones individuales o colectivas, explicando el valor de estar abierto a recibir un feedback constructivo, como herramienta de aprendizaje
- Preparar la estructura de la conversación: Es muy conveniente preparar un plan general de cómo se va a utilizar el tiempo durante la reunión. Esto permitirá que se pueda enfatizar unos temas sobre otros, asegurando que durante el plan se dedica más tiempo a estos temas. Además, es recomendable planificar las maneras específicas que se van a utilizar para involucrar al empleado. Algunos autores sugieren una estructura en tres fases: comienzo, desarrollo y fin.
  - En el comienzo: existe una conversación inicial para “romper el hielo”, o más técnicamente “establecer el rapport”, que es algo así como el clima adecuado de confianza para empezar a hablar de modo relajado sobre temas importantes. Se daría una visión del sistema de evaluación de desempeño, haciendo hincapié en la necesidad de que sea un ejercicio conjunto y donde se esté abierto al feedback sobre el rendimiento, y se le pide al empleado su opinión acerca de su desempeño en general.

- En el desarrollo: se trata cada Área de Resultado Clave y objetivos específicos, mostrando lo conseguido. En la preparación conviene preparar los modos específicos cómo se va a involucrar al empleado (algunas preguntas preparadas del tipo: cómo se consiguió, se puede mantener la mejora, qué coste tuvo, qué planes se pueden emprender para conseguirlo a la primera, cómo se mejoró el trabajo de equipo, qué acciones correctivas tendrían sentido, referencias acerca de los objetivos para el periodo siguiente, etc.). A continuación se tratarían los factores de desempeño. Después, la planificación del periodo siguiente, contenido de trabajo y plan de desarrollo individual.
- En el final: se haría un breve resumen global, se pediría feedback al empleado sobre cómo puede ayudar el manager al empleado para mejorar su desempeño, y agradecerle su colaboración.
- Planificar la buena utilización del tiempo: Esta habilidad es crítica a la hora de preparar la entrevista. Es necesario tener una visión del estado mental que se desea tenga el colaborador al final de la reunión. Para ello hay que planificar los tiempos que se desea dedicar a cada parte de la reunión para lograr este estado mental. Fallar en este punto puede llevar a la trampa de dedicar demasiado tiempo a uno o dos aspectos negativos dentro de un rendimiento en general positivo.

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

- No permitir que los aspectos negativos monopolicen todo el tiempo disponible
  - La concentración de tiempo de conversación debería, en la mayoría de los casos, estar en las fortalezas, destacando por tanto las actuaciones positivas
  - Prever empezar y acabar con una observación positiva
- Centrarse en el puesto, no en el salario: El dinero es importante para las personas y por tanto es necesario relacionarlo de algún modo a la evaluación del desempeño. Sin embargo, la conversación acerca del desempeño debería separarse en el tiempo lo más posible de cualquier discusión relacionada con el salario. Esto permitirá:
    - Centrarse sobre el rendimiento en el puesto y en lo que lo puede mejorar

- No distraer al evaluado de una actitud de esperar a oír, al final de la reunión, cómo se va a revisar su salario
- No ensombrecer una evaluación positiva por una decepción salarial

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

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

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

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

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

### Fases de la entrevista:

- **Abrir:** una vez establecido el clima apropiado, hablando de algún tema neutral, el evaluador explica el objetivo y la importancia de la reunión y los apartados principales (la agenda). A continuación se revisan los objetivos (dentro de cada Área de Responsabilidad Clave) uno a uno.
- **Clarificar:** es el momento de pedir al evaluado opinión o datos sobre su desempeño con relación a cada objetivo o expectativa (puede referirse a factores de desempeño). Después, el evaluador compara los datos reales de consecución con las expectativas previamente establecidas y proporciona calificaciones buscando la reacción.
- **Generar:** esta fase se centra en desarrollar modos más eficaces de actuación para el futuro. Dicho de otra manera, es el momento de generar aprendizajes de las experiencias. Sacar conclusiones. Por eso, es fundamental que las conclusiones partan del evaluado. El primer paso es buscar sugerencias, el manager pregunta al empleado como se puede hacer mejor: se discuten las causas y soluciones y se ponen de acuerdo sobre acciones y fechas de seguimiento. El evaluador puede desarrollar sugerencias: esto es, basándose en alguna idea propuesta por el empleado, completar una sugerencia de mejora o desarrollar alguna más relacionada con la primera.
- **Cerrar:** el último paso es resumir las conclusiones principales de la reunión, expresando confianza en el empleado y establecer algún tipo de seguimiento para los acuerdos que lo requieran. Por ejemplo, una mini-revisión de los objetivos establecidos al final del primer trimestre.

### A continuación, veamos las habilidades de interacción:

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

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

cauce establecido. Por ejemplo, “¿podemos discutir este tema más adelante, cuando hayamos visto algo más de información?”, “comencemos hablando sobre las Áreas de Resultado Claves del equipo y luego trataremos de las tuyas”.

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

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

## Sesgos o Distorsiones del Evaluador

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

- Efecto halo.

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

- “Los galones”.

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

- Los sesgos subjetivos individuales.

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

- Tendencia a la sobrevaloración.

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

- Tendencia a buscar valores medios.

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

- La falta de preparación de los evaluadores.

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

La importancia de desconectar de todas las distracciones y escuchar lo verdaderamente importante puede verse reflejado en ese vídeo ([dtac](#)):

## Principales Resistencias y Oportunidades según Colectivos

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

### Evaluados

- Resistencias
  - La evaluación supone una crítica negativa hacia su trabajo y hacia la forma en que lo realizan.
  - Ejerce un efecto negativo sobre la autoestima y el autoconcepto del evaluado.
  - Puede ser desmotivadora.
  - Su actuación en el proceso de evaluación puede llegar a ser poco objetivo.
  - En ocasiones se evalúan más los aspectos personales que los relacionados con el trabajo.
- Oportunidades
  - Les permite saber en todo momento que es lo que se espera de ellos en relación con el desempeño de su trabajo.

- La valoración se centra más aspectos objetivos.
- Los puntos débiles detectados no se utilizan como "castigo", sino que se pretende poner los medios necesarios para su mejora y desarrollo dentro de la empresa.

### Evaluadores

- Resistencias

La evaluación les supone una carga extra de trabajo.

- Puede convertirse en una fuente de tensiones y conflictos con los empleados.
- No todos los responsables de equipos de trabajo se consideran capacitados para abordar un proceso de estas características y en algunos casos tampoco lo consideran una función que se encuentre dentro de su ámbito de responsabilidad.
- No se le dedica el tiempo suficiente a la preparación de las entrevistas.

- Oportunidades

- Permite hacer llegar a los evaluados los objetivos que realmente se espera de ellos.
- Mejora los resultados de las distintas áreas de la empresa.
- Favorece la comunicación y se convierte en una fuente de alimentación clave para la gestión de RR.HH., tanto desde la óptica del desarrollo profesional, como desde la perspectiva de los sistemas retributivos.

### Dirección

- Resistencias

- Puede observarse como una fuente de problemas y como un mero trámite administrativo.
- El coste del proceso, tanto para su implantación como por el tiempo que sus trabajadores tendrán que dedicarle anualmente, no se vea justificado.

- Oportunidades
  - Mejora los resultados de la empresa.
  - Acerca los objetivos estratégicos de la Organización a todos los empleados.
  - Favorece la comunicación y mejora el clima laboral.

### Sindicatos

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

### RESUMEN

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

- Una “fuente de alimentación” continua para el mantenimiento y la actualización de los Modelos de Gestión Integral de RR.HH.
- La clave en la descentralización de la gestión de RR.HH. en los Mandos intermedios de las empresas.

Se distinguen tres tipos de Evaluación del Desempeño (ED):

- Evaluación de resultados (podrían etiquetarse como sistemas de evaluación de rendimiento)

- Evaluación de factores de comportamiento (sistemas de valoración de la actuación)
- Sistemas mixtos (sistemas de evaluación de desempeño)

Lo más frecuente, en el diseño de los formularios de evaluación es que contenga dos apartados, uno para reflejar los resultados conseguidos comparados con unos objetivos previamente fijados (objetivos), y otro para valorar los comportamientos o actuaciones personales (factores de desempeño) que se supone han conducido a esos resultados o los explican básicamente

Las principales técnicas de evaluación que se utilizan en la actualidad son:

- Entrevista/cuestionario de evaluación
- Autoevaluación
- Evaluación 360°
- Dirección por Objetivos (DPO)
- Evaluación del desempeño (Técnica de Incidentes Críticos)
- Centros de Evaluación (AC)

El proceso de evaluación se divide básicamente en 3 fases:

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

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

- La misión del puesto establece el porqué del trabajo
- Las áreas de resultado claves establecen qué trabajo hay que hacer
- La fijación de objetivos establece con más detalle qué hay que hacer y cuánto. Incluso empieza a considerar el cómo

- Fase II: Seguimiento de la actuación. Consiste en la supervisión continua del trabajador que tiene lugar durante el periodo evaluativo. Muchos autores defienden que esta etapa es la realmente importante y que al final, en el momento

de la entrevista de evaluación no debería haber sorpresas. Dentro de las distintas técnicas para el seguimiento de la ED destacamos el registro de incidentes críticos y el coaching.

- Fase III: Evaluación de las personas. Proceso por el cual se analizan los resultados obtenidos en comparación con los pactados al inicio y se realiza una valoración global de todo el proceso llevado a cabo por el evaluado. Una preparación adecuada de la entrevista contribuye enormemente al éxito de la misma. Para optimizar la interacción durante la entrevista de desempeño se plantea una estructura de habilidades de interacción dependiendo de la fase de la entrevista: En este sentido, las fases consideradas son el abrir, clarificar, generar y cerrar. Las habilidades a desarrollar son verificar la comprensión, realizar sugerencias de procedimiento, reconocer lo dicho y hecho por el evaluado y revelar las inquietudes o pensamientos del evaluador cuando lo considere oportuno.

La evaluación, por todo lo mencionado anteriormente, es una de las funciones clave en la gestión de RRHH en la que el manager tiene un papel relevante. Por esta razón deben tenerse en cuenta una serie de sesgos o distorsiones que se producen en el evaluador como el “efecto halo”, los “galones”, los sesgos subjetivos individuales, la tendencia a la sobrevaloración, la tendencia a buscar valores intermedios y en general, la falta de preparación de los evaluadores.

Por último, el análisis de las principales resistencias y oportunidades según colectivos, nos puede ayudar a potenciar la implicación de los mismos y a mejorar la eficiencia del proceso.

## Tema 6. Los Sistemas de Compensación

<https://youtu.be/6L4VwkdzBUM>

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

El salario puede ser considerado como el pago por un trabajo, pero a la vez una medida del valor de un individuo en una organización, o incluso un medio para posicionar jerárquicamente a un individuo en una organización. Los salarios son a un mismo tiempo coste e inversión. Coste, porque se reflejan en el coste del producto o servicio final. Inversión, porque representan la aplicación del dinero a un factor de producción -el trabajo- o dicho de una forma más actual, el talento,

que puede ser fuente de innovación, aprendizaje y riqueza para la organización según como sea gestionado.

Las empresas necesitan disponer de un sistema de compensación que les asegure gestionar eficazmente uno de los costes operativos más importantes para su funcionamiento: los costes salariales. Asimismo, han de hacerlo de modo que sean capaces de atraer y retener adecuadamente a los profesionales que necesiten para su actividad.

Este principio básico de equilibrio entre costes y capacidad de atracción/retención de profesionales ha de guiar el diseño de cualquier sistema de compensación. Si una empresa se empeña en controlar sus costes a base de contener de modo continuo los salarios de sus trabajadores, se encontrará con dificultades a la hora de hacer ofertas suficientemente atractivas a los candidatos potenciales que desee incorporar. Además, arriesgará la pérdida de profesionales valiosos si el mercado en que se mueve cotiza los salarios por encima para los mismos grados de responsabilidad y competencia. A la inversa, si una empresa se empeña de manera continuada en subir los salarios por encima del mercado ciertamente conseguirá atraer con facilidad a buenos profesionales y tendrá muy satisfechos a los que tiene en plantilla, pero a la larga podrá encontrarse en dificultades a la hora de competir con sus productos y servicios en el mercado si sus costes son significativamente superiores a los de sus competidores.

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

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

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

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

## Características de los Modelos Retributivos

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

## Equidad Interna: Pagar en Función de las Responsabilidades

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

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

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

## Equidad Externa: Pagar en Función del Mercado

Volviendo al fundamento de los sistemas de compensación -encontrar el mejor equilibrio posible entre pagar salarios que atraigan y retengan a los mejores profesionales, y gestionar eficazmente los costes salariales- las organizaciones tratan de comparar regularmente sus prácticas de compensación con aquellas de otras organizaciones líderes de su sector y fijan sus parámetros retributivos en base

a esta revisión. Este principio implica que si una empresa paga por debajo de su mercado de referencia eso afectará a su capacidad de atraer y mantener su mejor talento. Pero si paga por encima de su mercado de referencia, en el largo plazo sus costes serán más altos que los de sus competidores, lo que la hará menos competitiva y puede amenazar incluso la seguridad en el empleo (el a veces denominado "efecto Titanic", todos siguen muy contentos pero abocados al hundimiento).

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

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

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

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

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

### **Incentivación: Pagar en Función del Rendimiento**

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

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

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

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

de desempeño. Esta evaluación suele dar lugar a una calificación que a su vez sirve de *input* para poner en marcha el mecanismo de revisión salarial basado en el rendimiento.

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

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

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

## Pago Variable

La retribución variable puede tomar diferentes formas, desde las simples primas a la producción, típicas de entornos de producción, pasando por los esquemas de bonus que pueden extenderse a toda la plantilla, hasta los más sofisticados sistemas de incentivos comerciales o de dirección.

Las **primas** suelen concederse a corto plazo y suelen relacionarse con la producción de cantidad, más que con la calidad o con el coste. Están muy vinculados a la tarea. Un ejemplo de pago de primas algo más elaborado podría incluir el cumplimiento de un programa de entregas, midiendo el porcentaje de cumplimiento y el número de rechazos (que determina la calidad y también el coste, ya que un bajo número de rechazos asegura un bajo coste de producción).

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

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

Los **incentivos comerciales** tienen como objetivos apoyar la consecución de los objetivos y estrategias de ventas. Permiten atraer a profesionales que se sienten atraídos por la recompensa económica, y diferenciar notablemente su retribución en función del rendimiento comercial. Al mismo tiempo deben ser equitativos para toda la fuerza comercial. Deben ser claros, efectivos en costes y motivadores. Algunas de las medidas de rendimiento que incluyen los planes de incentivos comerciales tienen que ver con el volumen (pedidos, unidades, ingresos como porcentaje de los pedidos, ingresos de nuevos productos, ingresos de nuevos clientes). Otras tienen que ver con la rentabilidad: margen bruto, porcentaje de margen bruto, realización sobre precio estándar, mix de productos.

Por último, Algunas compañías deciden retribuir a sus empleados, además de a sus accionistas por los resultados obtenidos a nivel global. Este tipo de compensación no trata de retribuir el trabajo realizado, que ya está compensado a través del salario y sus componentes asociados, sino más bien intenta hacer más cercano al empleado al rol de dueño de la empresa, con objeto no sólo de recompensar a las personas por el éxito que ellas hacen posible, sino también con la idea de involucrarles en la gestión, y en el sentimiento de orgullo al ir bien la empresa, o de desafío cuando va mal. En este sentido, existen varias opciones de sistemas retributivos basados en **las acciones de la propia empresa**. Por un lado, la entrega directa de acciones. Por otro lado, la oferta de compra de acciones con un descuento, generalmente con una financiación privilegiada. Y por último la concesión de opciones de compra de acciones (*stock options*), normalmente reservada como sistema retributivo para la alta dirección y para profesionales considerados claves para la empresa, bien por su contribución extraordinaria actual, o por su continuada aportación destacada a través de los años.

## Otros Sistemas de Compensación

### Pagar por competencias

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

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

### Pagar por el nivel de contribución al negocio

Pagar solamente por el nivel de contribución, es decir por el impacto que los resultados del trabajo de una persona produce realmente -o se espera que produzcan- en los resultados de la unidad donde trabaja o directamente en la empresa, es asimismo una tendencia que han seguido muchas compañías que busca recompensar más directamente a las personas, haciendo poco o ningún caso del número de años de experiencia, nivel de responsabilidad edad u otros factores.

### Pagar por el potencial

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

¿Qué es realmente pagar por el potencial? Se entiende que una persona tiene potencial cuando se piensa que esa persona es promocionable, es decir, es capaz de evolucionar de modo que en un futuro podrá ocupar puestos, o niveles dentro del mismo puesto, de mayor responsabilidad.

Hay opiniones diversas acerca de si es conveniente retribuir el potencial, o si esto puede ser un motivo de inequidad para personas que trabajando al mismo nivel de responsabilidad y rendimiento reciben un tratamiento desigual. Aun así, en casi

todas las empresas existe el tratamiento salarial excepcional para personas con maduraciones profesionales veloces, con objeto no sólo de premiarlas sino también de retenerlas.

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

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

Un importante conjunto de empresas nacionales e internacionales, sobre todo aunque no sólo, del ámbito industrial o de la administración pública fundamentan las políticas salariales en los parámetros marcados por la negociación colectiva entre los representantes de los trabajadores, o agrupaciones de éstos en sindicatos, y las direcciones de las empresas o agrupaciones de éstas en patronales. La plasmación de los acuerdos fruto de estas negociaciones son los convenios colectivos, ya sea de empresa, sectoriales o intersectoriales.

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

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

La retribución en especie está cada vez más extendida como práctica de las empresas para conseguir una serie de objetivos, empezando por la optimización fiscal y económica de la retribución, pasando por interés del empleador de

proporcionar seguridad (seguros de riesgo o de ahorro), apoyar financieramente (préstamos, subvenciones, productos de la compañía) o premiar la contribución (acciones de la compañía, reparto de beneficios), y terminando por aprovechar el uso privado de herramientas de trabajo (coche de empresa, ordenador personal, teléfono móvil). Las empresas también han de revisar la capacidad que los beneficios sociales pueden tener para atraer y retener profesionales entre sus competidores. Su comparación en términos económicos, así como en términos de percepción, es fundamental.

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

### Los sistemas de recompensa o incentivos

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

## Tendencias en los Modelos de Compensación

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



## Variabilización del Salario

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

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

## Flexibilización de los beneficios

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

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

## Programas de work-life balance: opciones de trabajo, pagar con tiempo, etc.

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

Baste pensar como ejemplo en una persona de 35 años con un trabajo que requiere mucha dedicación, con cuatro hijos y sus propios padres enfermos en el ocaso de la vida. Se sentirá “atrapado” a la vez con las exigencias de su vida familiar, doméstica y del trabajo, probablemente con muy pocas posibilidades de perseguir otros intereses individuales de ocio o de desarrollo personal. Seguro que estará satisfecho de trabajar para una empresa que es sensible con su situación y está dispuesta a ofrecerle algún tipo de organización de su trabajo (work arrangement) que le permita conciliar su difícil situación. Ya sea flexibilidad de horario, trabajar en cuatro días de la semana el total de horas semanales para evitar el tiempo de ir al centro de trabajo un día, reducir directamente su jornada y hacerla temporalmente part-time, poder trabajar desde casa, etc.

Para poder ayudar a las personas a conciliar mejor su vida privada y su vida laboral muchas empresas, que quieren mantener a sus mejores profesionales, y que

además quieren preocuparse por la persona como un todo (pensando que el bienestar familiar/privado puede influir en la eficacia en el ámbito de trabajo, y viceversa), diseñan y ofrecen a sus empleados diferentes esquemas que facilitan hacer frente a estos retos.

## **B2e: Business-to-Employee**

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

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

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

## **Programas de contribuciones a la comunidad**

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

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

## RESUMEN

Las empresas necesitan disponer de un sistema de compensación que les asegure gestionar eficazmente uno de los costes operativos más importantes para su funcionamiento: los costes salariales. Asimismo, han de hacerlo de modo que sean capaces de atraer y retener adecuadamente a los profesionales que necesiten para su actividad.

Los modelos retributivos han de ser coherentes además con el resto de los sistemas de gestión de la empresa, y todos estar alineados con las intenciones estratégicas de una organización en un momento dado.

Las principales características de los modelos retributivos son:

La equidad interna: pagar en función de las responsabilidades. A mayor grado de responsabilidad y contribución en la empresa, mayor será el salario.

Equidad externa: pagar en función del mercado, comparando regularmente las prácticas de compensación de la propia empresa con las de su sector (estudios de mercado), fijando los parámetros retributivos en base a esta revisión.

Incentivación: pagar en función del rendimiento, vinculando el modelo a un sistema de gestión del desempeño. Se trata de discriminar el salario según el grado de cumplimiento de los objetivos.

El pago variable. Entre los que destacan las primas, los bonus, las gratificaciones, los incentivos comerciales y la participación en resultados.

En definitiva, los modelos de compensación más completos tratan de compaginar los tres primeros para adaptar mejor la retribución a la valoración de los puestos de la organización y al rendimiento de las personas teniendo como referencia la situación del mercado. El pago variable, es el elemento que complementa la compensación en el corto y medio plazo en base a los resultados obtenidos.

En todo caso, existen además otros sistemas de compensación utilizados por las empresas son: el pago por competencias, por el nivel de contribución al negocio, por el potencial, por los sistemas tradicionales (convenios, antigüedad,..) y los sistemas de recompensas o incentivos.

Las últimas tendencias en compensación potencian la variabilización del salario, la flexibilización de los beneficios, los programas de work-life balance, el uso del B2E y los programas de contribución a la comunidad.

Motivación extrínseca v.s. motivación intrínseca. Según Frederick Herzberg El salario es un factor higiénico, no es un factor motivador

Daniel Pink - "La sorprendente ciencia de la motivación" Subtitulado en Español .  
Duración 18 m. 36 seg.

## BIBLIOGRAFÍA

- "El futuro de la Dirección de Recursos Humanos". Gestión 2000, 2007. DAVE ULRICH , Michael R. Losey, Gerry Lake y 48 líderes más.
- La nueva dirección de personas. La Dirección por Confianza (DpC). JOSE MARIA GASALLA (2011), Pirámide
- Dirección de Personas. Prentice Hall, Madrid (2ª ed.) BONACHE, J. Y CABRERA, A. (2006)
- "Una experiencia de reclutamiento y selección en el sector de alimentación", Capital Humano 2003, vol 16, nº171, suplemento, pág 28.
- "Administración de Recursos Humanos", BECARES LOZANO, J.R., BOHLANDER, G., SHERMAN, A., SNELL, S., Thomson editores, 2003.
- "La gestión de los Recursos Humanos: preparando profesionales para el Siglo XXI", DOLAN, S., CABRERA, R. JACKSON, S., SCHULER, R. McGraw Hill 2003
- "Risk, Opportunism, and Structural Holes, How Headhunters Manage Clients and Earn Fees", FINLAY, W., COVERDILL, J.E., , Work and Occupations 2000, Vol. 27, nº 3, pág 377
- Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos. GARCÍA-TENORIO RONDA, J., SABATER SÁNCHEZ, R. (Coordinadores Thomson Editores, 2004.)
- Gestión de Recursos Humanos.2008. GÓMEZ-MEJÍA, L y Otros, 5ª Edición.Pearson: Prentice Hall. Madrid
- "El modelo español de reclutamiento de trabajadores extranjeros. Un modelo barato", MARTIN, C., Economistas 2006, nº 107, pág 93.
- "Reclutamiento a través de Internet: oportunidades y riesgos", PIN ARBOLEDAS, J.R., , Harvard Deusto Business Review 2002, nº 106, pág 64.
- The Competent Manager, BOYATZIS, R.E. Willey J & Sons:
- "National Productivity Review", BUCHANAM, D.
- Jobs redesign and productivity; a review of evidence CHEWINGTON C ALLIN Y BARON, Organizational Behaviour
- Administración para el futuro. DRUCKER PETER: Ed. Gestión y Empresa
- Human motivation, MC CLELLAND, D.C. C.U.P.
- Competence based competition, HAMEL, H;
- La función de los recursos humanos, WILEY & SONS: WEIS, J.
- "Panorámica de la formación continua en España", MARTÍN RODRIGO, M.J. (2006). Documentos. Instituto de Estudios Fiscales.Doc. nº 4/06. Madrid
- Dirección y Gestión de Recursos Humanos. PUCHOL, L. (2007): 7ª Edición. Ediciones Díaz de Santos. Madrid

- Competence-Based Employment Interviewing. BERMAN, J. A. (1997). Quorum Books. Westport.
- Gestión de las Competencias. LEVY-LEBOYER, C. (1996). Gestión 2000. Barcelona.
- Premiar el Desempeño. McADAMS, J. L. (1998). Díaz de Santos. Madrid.
- Gestión de Recursos Humanos por Competencias PEREDA, S. y BERROCAL, F. (1999).. Ramón Areces. Madrid.
- Sistemas Efectivos de Evaluación del Rendimiento: Resultados y Desempeños. QUIJANO DE ARANA, S. D. (1992). PPV. Barcelona
- Creando Valor a través de las personas. Alfonso Jiménez. Ed: Díaz de Santos. 2000
- Administración de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato. Ed: Mc Graw Hill. 2000
- Work in the 21st century. Frank Landy & Jeffrey Conte. Mc Graw Hill. 2004
- The ROI of Human Capital. Jac Fitz-enz. Ed: AMA. 2000
- Reinventando los Recursos Humanos. Margaret Butteriss. Ed. Gestión 2000. 2001
- Human Resource Champions. David Ulrich. Ed: HarvardBusinessSchool. 1997
- Delivering Results. David Ulrich. Ed: Harvard Business Review. 1998
- Las Competencias: clave para una Gestión Integrada de RR.HH. Hay Group. Ed. DEUSTO.
- "Performance Improvement" (Cuadernos de mejora del rendimiento profesional)
- "Retribuir el Futuro" José Ignacio Arraiz - Ed. Santillana Profesional, 1999
- "Gestión del talento" Pilar Jericó - Ed. Prentice Hall- 2000
- "Págame como yo quiero" Carlos Delgado Planas. Ed. Mc Graw Hill -2000

## Lecturas sugeridas



### *Lecturas*

- [Articulo Dave Ulrich \(Ventana nueva\)](#)
- [Transformacion de RH 2.0-Mercer \(Ventana nueva\)](#)
- [Haciendo Balance con preguntas \(Ventana nueva\)](#)

## Lecturas opcionales



### *Lecturas*

- [Creating People Advantage 2015 BCG \(Ventana nueva\)](#)
- [Sugerencias para el CV y Entrevista \(Ventana nueva\)](#)
- [Getión del talento \(Ventana nueva\)](#)
- [Cómo evitar fuga empleados \(Ventana nueva\)](#)
- [Superarse con el efecto Pigmalion Alex Rovira \(Ventana nueva\)](#)
- [Intente el FeedForward español \(Ventana nueva\)](#)
- [Cafe para todos-No vale \(Ventana nueva\)](#)
- [Teoria de Hertzberg. \(Ventana nueva\)](#)