



## Recursos Humanos

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

**PROFESOR**  
Luis Carlos Collazos



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, Nocomercial, 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/>

## **Índice:**

### **PARTE 1: LOS MODELOS DE GESTIÓN INTEGRAL DE LOS RECURSOS HUMANOS**

- 1. Introducción. Los Modelos de Gestión Integral de Recursos Humanos**
- 2. Conceptos, Principios y Objetivos de un Modelo de Gestión por Competencias**
- 3. Desarrollo e Implantación de un Modelo de Gestión por Competencias**
- 4. Factores críticos del Éxito de Implantación del Modelo**

### **PARTE 2: SELECCIÓN**

- 1. Introducción**
- 2. El Proceso de Selección**
- 3. Factores Críticos de Éxito en la Función de Selección**

### **PARTE 3: FORMACIÓN**

- 1. Introducción**
- 2. El Proceso de Formación**
- 3. Factores Críticos de Éxito en Formación**

### **PARTE 4: DESARROLLO PROFESIONAL**

- 1. Introducción**
- 2. Visión Conceptual**
- 3. Diseño e Implantación de un Plan de Desarrollo Profesional**

### **PARTE 5: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **PARTE 6: LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN**

- 1. Introducción**
- 2. Características de los Modelos Retributivos**
- 3. Tendencias en los Modelos de Compensación**

# **1. LOS MODELOS DE GESTIÓN INTEGRAL DE RR. HH:**

## 1. INTRODUCCION: LOS MODELOS DE GESTION INTEGRAL DE RRHH

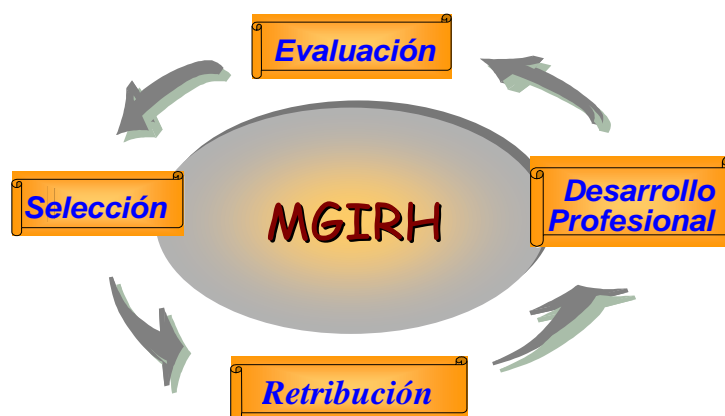
La actual situación económica y empresarial se presenta dentro de un entorno de cambios continuos, con una competencia muy agresiva y con unos clientes que reclaman unos niveles de servicio cada vez exigentes.

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.

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.

## 2. CONCEPTOS, PRINCIPIOS Y OBJETIVOS DE UN MODELO DE GESTION 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

**QUERER:** Incluso si se poseen las habilidades y los conocimientos, si no tienen la actitud favorable, difícilmente podrá alcanzar los objetivos establecidos.

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.

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

**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.

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

información, como veremos más en detalle en la metodología de implantación, surge del trabajo con los expertos de la organización y establece una serie de comportamientos que son observables en el desempeño de un trabajo concreto.

Otros ejemplo de competencias pueden ser la capacidad de negociación, trabajo en equipo, orientación al cliente,...u otras, con un componente técnico más marcado, como el manejo de maquinaria, sistemas de información,..

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

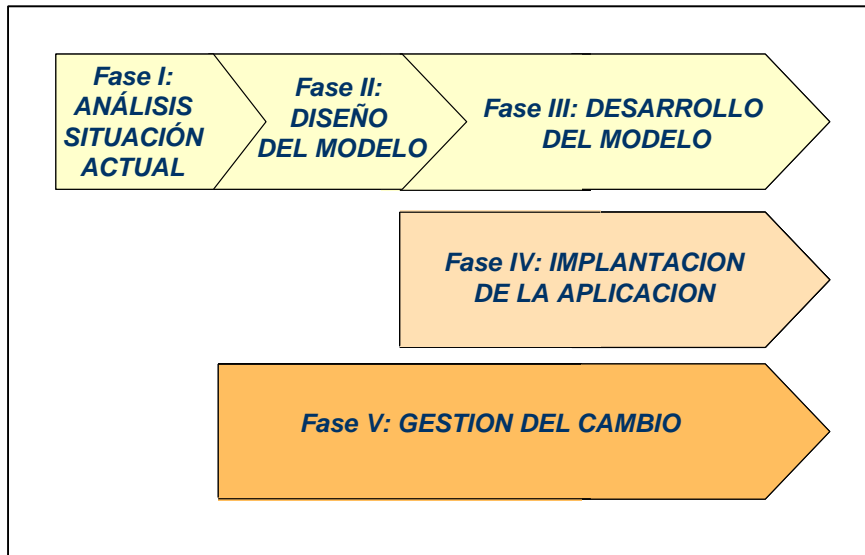
Detección y nivelación de las competencias de las personas.

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.

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.. 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.

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

#### Objetivo:

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

### 1. ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

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

**Comportamientos efectivos:**

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

### 2. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

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

**Comportamientos efectivos:**

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

### 3. COMUNICACIÓN

...

- 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.
- 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.

*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.



### FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO

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

- Desarrollar el modelo con y para el negocio

Desde el desarrollo inicial del modelo hay que contar con los expertos de la organización e intentar recoger y sintetizar toda la información del negocio que poseen e integrarla en el modelo.

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

Otro de los problemas con los que se enfrentan este tipo de proyectos es considerar que esta liderado, dirigido e implantado sólo por la dirección de RRHH.

## **2. SELECCIÓN**

## 1. INTRODUCCION

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.

## 2. EL PROCESO DE SELECCIÓN

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

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

### - Planificación de RRHH

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

- **¿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
- **- 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.

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.

### ***.- 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.

### **- 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.
- 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.
- 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
- 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.
- 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.

### - 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.

- **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.
- **Responsable del nuevo ocupante de puesto**
  - Planifica y prepara la entrevista con el responsable del proceso.
  - Convoca al candidato y realiza la entrevista.
  - 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.

### - 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.

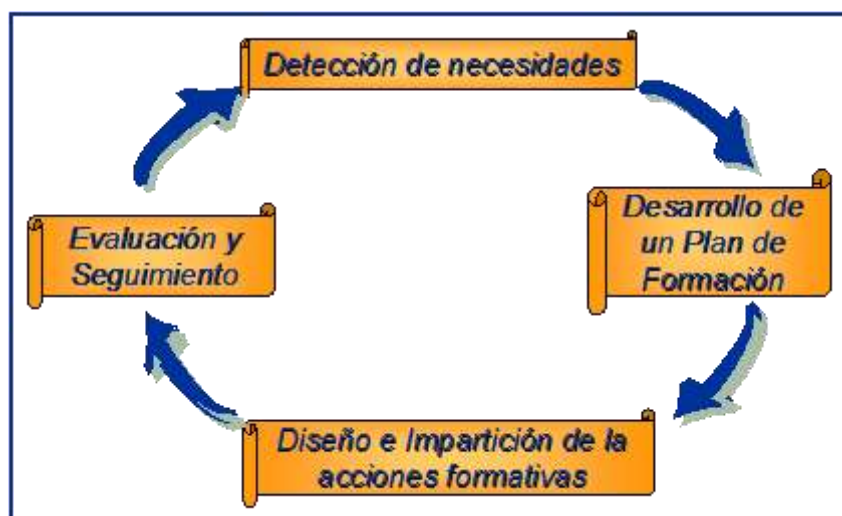
## **3. FORMACIÓN**

## 1. INTRODUCCION

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.

## 2. 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.

## 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 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. Las herramientas de análisis de necesidades del puesto pueden ser:

Estudios de clima laboral.

Procesos de evaluación del desempeño.

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

## 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.*

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.

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

- Gastos Directos:
  - o Costes del personal de formación.
  - o Costes logísticos: Materiales de formación (material fungible, videos, diskettes,..), alquiler de aulas, eventos en Hoteles,...
  - o 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.

## Impartición de las acciones formativas.

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

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

## 2.4 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.

## **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN FORMACION**

- 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.
  - 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.

## **4. DESARROLLO PROFESIONAL**

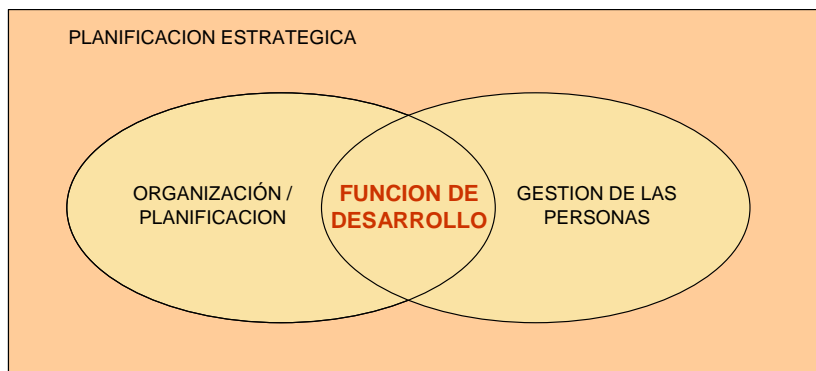
## INTRODUCCION

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.

## 2. 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.*



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.

Como consecuencia del análisis 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.

## 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.
- **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.
- **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.

- **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.

La principales actividades a realizar son las siguientes:

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

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.

Otro aspecto a destacar en el diseño de itinerarios profesionales, es la necesidad de la gran parte de las empresas de contemplar no sólo promociones o movimientos internos en la organización vinculados a la "jefatura" o al desarrollo de las **competencias gerenciales**, sino también promociones que supongan un mayor desarrollo en las **competencias técnicas** o de especialización vinculadas más al concepto de "experto".

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.

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.

## **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. 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

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.
- **Observación directa** de su superior o del resto de personas que trabajan con él. Esta técnica, requiere de un entrenamiento previo por parte de las personas que van a realizar dicha evaluación así como la elaboración de unas guías estructuradas en aquellas actividades o comportamientos a observar.
- **Simulaciones y pruebas profesionales,** también conocidos como Assessment Center son una herramienta de selección/evaluación, basada en unos criterios objetivos o competencias definidas a priori, que permite evaluar el potencial de un grupo de personas.
- **Análisis de adecuación persona/puesto.** Del análisis de ambos perfiles se puede obtener información relativa a los factores o competencias requeridas por el puesto y que la persona posee en un menor grado y de aquéllos que la persona posee en un grado muy superior al requerido por el puesto de trabajo y que le podrían permitir acceder a otros puestos dentro de la organización.



## 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.

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.
- **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.
- **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.
- 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. Sino 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:

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.

## **5. EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

## 1. INTRODUCCION

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 cual es el grado de adecuación con las personas que ocupan dicho puesto.

### TIPOS DE EVALUACIÓN DE 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)

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.

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.

### **Autoevaluación.**

En si misma no puede ser considera como una técnica de evaluación independiente, pero si resulta muy interesante cuando se complementa con otras técnicas.

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

- **Evaluación 360º.**

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 360º.

- **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

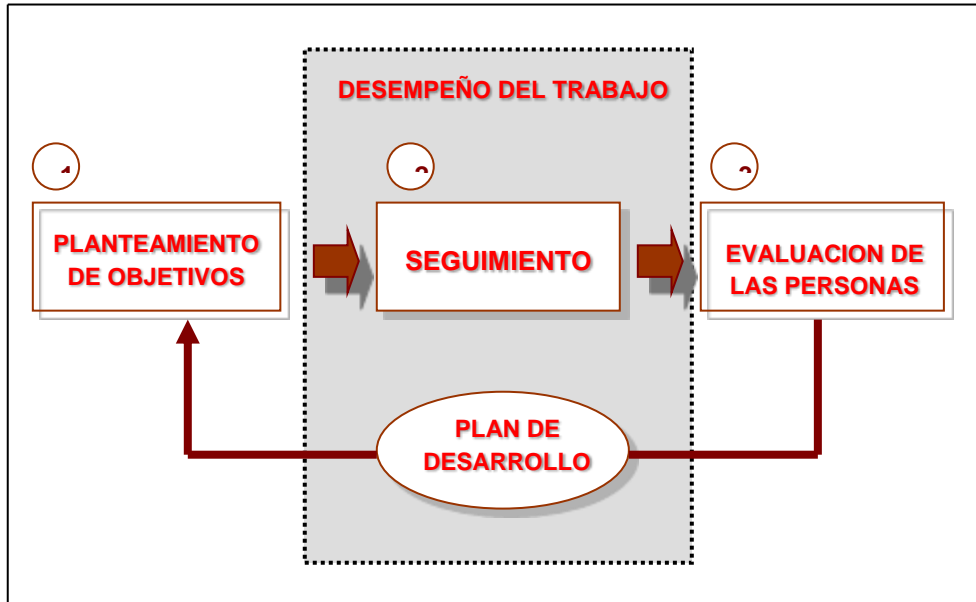
- **Evaluación del desempeño (técnica de incidentes críticos)**

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.

- **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.

## 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.

Los **objetivos individuales** deben ser congruentes con los objetivos de la unidad a la que pertenece, formal o virtualmente. Por eso, se suele partir de los objetivos de la unidad y de ahí se derivan o "reparten" (en el argot de los comerciales se habla de repartir la cuota) los objetivos individuales. En algunos casos, se mide a los individuos por objetivos grupales, fomentando de este modo el espíritu de equipo, se benefician o perjudican todos dependiendo del resultado del equipo.

### 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.

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.

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.

### **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. El término coaching, se refiere a esta labor de asesoría, orientación y consejo que ayuda a que un individuo use o no con éxito un comportamiento o habilidad específico, y obtenga los resultados esperados.

### **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.

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.

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.
- Preparar al colaborador: para conseguir su involucración y favorecer una conversación de doble dirección.
- Preparar la estructura de la conversación: Es muy conveniente preparar un plan general de cómo se va a utilizar el tiempo durante la reunión.
- 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..
  - 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.).
  - 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. 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:
- 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.

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.



## **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.

### **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.

### **“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

### **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.

### **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

## **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 en 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.
- 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.

### **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.

## **6. LOS SISTEMAS DE COMPENSACION**

## 1. INTRODUCCIÓN

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

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

### 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.

#### 2.1. 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. 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.

#### 2.2. 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. 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

## 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.

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)

## 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.

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

### **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. Estas negociaciones vienen marcadas desde luego por el entorno macroeconómico, pero también suelen tener en cuenta la situación de la empresa –si son convenios de empresa, o el sector. Por ejemplo, un criterio muy utilizado es la inflación, ya sea la del año calendario anterior, o la estimada según publicaciones oficiales para el año en curso. También, aunque cada vez menos, se contemplan en estos acuerdos pluses por antigüedad, transporte, nocturnidad, peligrosidad, etc.

Lo cierto es que la retribución en muchas de las compañías que basan la retribución de un colectivo de sus empleados en los parámetros salariales que fijan los convenios termina clasificándose en dos modelos. La de los empleados sujetos a convenio (*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*)

### **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.

### **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.

### 3. 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.

Modelo tradicional	Tendencias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de salario fijo</li> <li>• Incrementos automáticos</li> <li>• Resistencia a grandes diferencias salariales</li> <li>• Trabajo de por vida</li> <li>• Salario basado en la responsabilidad</li> <li>• Incentivos individuales</li> <li>• Secretismo decisiones salariales</li> <li>• Salario y algún beneficio</li> <li>• Sólo salario y algún beneficio</li> <li>• Retribuir a empleados</li> <li>• Retribución como único sistema de recompensa y retención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabilización salarial</li> <li>• Pago por rendimiento</li> <li>• Fuerte diferenciación salarial basada en el mercado</li> <li>• Rotación por distintos trabajos y empresas</li> <li>• Salario basado en las competencias demostrables</li> <li>• Incentivos grupales</li> <li>• Transparencia modelo retributivo</li> <li>• Compensación total</li> <li>• Participación en los resultados</li> <li>• Más elementos de recompensa y retención</li> </ul>

#### 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.

#### 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.



## **Programas 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.

## **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.

## **BIBLIOGRAFIA**

- **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
- **Gestión Integrada de Personas.** Alfonso C. Morales Gutiérrez. José Antonio Ariza Montes. Emilio Morales Fernández. Ed. DESCLÉE De BROUWER. 2000
- **Work in the 21st century.** Frank Landy & Jeffrey Conte. Mc Graw Hill. 2004
- **Human Resource Champions.** David Ulrich. Ed: Harvard Business School. 1997
- **Delivering Results.** David Ulrich. Ed: Harvard Business Review. 1998
- **Las Competencias: clave para una Gestión Integrada de RR.HH.** Hay Group. Ed. DEUSTO.
- **"Effective Performance Management"** Sheila J. Costello – Ed. McGraw-Hill, 1994
- "
- **"Retribuir el Futuro"** José Ignacio Arraiz – Ed. Santillana Profesional, 1999
- **"Gestión del talento"** Pilar Jericó – Ed. Prentice Hall- 2000
- **"Strategic Pay"** E.E. Lawler- Ed. Jossey-Bass – 1990
- **"Págame como yo quiero"** Carlos Delgado Planas. Ed. Mc Graw Hill -2000