

Desarrollo del factor humano

Víctor Oltra Comorera (coordinador)
M. Pilar Curós Vilà
Christian A. Díaz Cuevas
Juan C. Rodríguez-Serrano
Rosa Teba Nuez
Jorge Tejero Lorenzo

Desarrollo del factor humano

Desarrollo del factor humano

Víctor Oltra Comorera (coordinador)



EDITORIAL UOC

Diseño del libro, de la cubierta y de la colección: Manel Andreu

Primera edición en lengua castellana: mayo 2005

© M. Pilar Curós Vilà, Christian A. Díaz Cuevas, Víctor Oltra Comorera, Juan C. Rodríguez-Serrano, Rosa Teba Nuez, Jorge Tejero Lorenzo, del texto

© 2005 Editorial UOC

Av. Tibidabo, 45-47, 08035 Barcelona
www.editorialuoc.com

Realización editorial: Eureka Media, SL

Impresión: Gráficas Rey, SL

ISBN: 84-9788-115-X

Depósito legal:

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Coordinador

Víctor Oltra Comorera

Autores

M. Pilar Curós Vilà

Doctora ingeniera industrial (especialidad Organización de Empresas-Recursos Humanos) por la Universidad de Gerona y licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Barcelona. Profesora en la Facultad de Económicas y Empresariales de la Universidad de Gerona.

Christian A. Díaz Cuevas

Licenciado en Ciencias de la Ingeniería por la Universidad de Tarapacá de Chile. Actualmente es ingeniero de proyectos en el Departamento de Investigación y Desarrollo del Instituto de Seguridad del Trabajador de Chile.

Víctor Oltra Comorera

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia. Especializado en temas de recursos humanos y de gestión del conocimiento, ámbitos en los que desarrolla una activa tarea investigadora. Actualmente es profesor en la Facultad de Economía de la Universidad de Valencia.

Juan C. Rodríguez-Serrano

Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto. Diplomado en Dirección y Administración de Empresas por ESADE. Ha desarrollado su carrera profesional en empresas nacionales y multinacionales, destacando sus más de 20 años en gestión de Recursos Humanos.

Rosa Teba Nuez

Licenciada en Psicología. Máster en Dirección de Formación en Empresas por la UB. Ha desarrollado su carrera profesional en el ámbito de los recursos humanos, en empresas nacionales y multinacionales, y desde la dirección de recursos humanos.

Jorge Tejero Lorenzo

Psicólogo, postgrado en Análisis y Conducción de Grupos en Organizaciones. Profesor del Departamento de Economía y Organización de Empresa de la Universidad de Barcelona. Consultor de Recursos Humanos.

Índice

Presentación	11
Capítulo I. Introducción al desarrollo del factor humano	
<i>Los recursos humanos como clave de la competitividad</i>	
<i>en el siglo XXI</i>	13
Víctor Oltra Comorera	
1. La importancia clave del factor humano en la empresa	15
1.1. La nueva dirección de personas en el siglo XXI	16
1.2. El factor humano como recurso estratégico	20
2. La contribución del factor humano al rendimiento empresarial	27
2.1. Recursos humanos y rendimiento empresarial: introducción	27
2.2. Los principios de la gestión de recursos humanos	31
3. El diseño estratégico de la gestión de personas: las políticas	
de recursos humanos como sistema	37
3.1. La alineación externa del sistema de recursos humanos	38
3.2. La consistencia interna del sistema de recursos humanos	43
4. Conocimiento y factor humano como motores competitivos	
en el siglo XXI	50
4.1. Gestión del conocimiento y recursos humanos	51
4.2. De la economía agrícola a la economía del conocimiento	53
Conclusiones	57

Capítulo II. Gestión del puesto de trabajo	61
Juan C. Rodríguez-Serrano	
1. Diseño y descripción del puesto de trabajo	64
1.1. Definición y fases del proceso	64
1.2. Aplicación de la herramienta	72
2. Perfil de factores de desempeño eficaz	72
2.1. Definición y descripción de los factores de desempeño eficaz	72
2.2. Definición del perfil de factores de desempeño eficaz	79
2.3. Aplicaciones de la herramienta	82
3. Comprensión y evaluación de puestos de trabajo	84
3.1. Características de la herramienta de comprensión y evaluación de puestos de trabajo	84
3.2. Dimensiones del puesto de trabajo	87
3.3. Implantación de la herramienta	99
3.4. Aplicaciones de la herramienta	102
Capítulo III. Procesos de desarrollo del factor humano	105
Rosa Teba Nuez y Jorge Tejero Lorenzo	
1. Selección	106
1.1. ¿Qué es y qué persigue la selección de personal?	107
1.2. Fases del proceso de selección	107
2. Plan de acogida	141
2.1. Qué es un plan de acogida y qué objetivos se plantea	142
2.2. Cómo llevar a cabo un plan de acogida	143
2.3. Soportes del plan de acogida	146
3. Formación	148
3.1. Formación y estrategia	148
3.2. Gestión de los procesos formativos en las organizaciones	156
4. Evaluación de las personas	180
4.1. Evaluación de las personas: definición y utilidades	181
4.2. Tipos y metodologías de evaluación	184
4.3. El sistema de evaluación: fases, participantes y modelos de aplicación	188

5. Retribución	203
5.1. Objetivos del sistema retributivo	203
5.2. Conceptos retributivos más habituales	207

Conclusiones	211
---------------------------	-----

Capítulo IV. Gestión y planificación de la carrera

profesional	215
M. Pilar Curós Vilà	
1. Concepto de desarrollo de la carrera profesional	216
1.1. Programa de desarrollo de la carrera profesional	217
2. El departamento de recursos humanos y la planificación de la carrera profesional	218
2.1. Beneficios de las empresas con planificación de las carreras profesionales	219
3. Desarrollo profesional para una fuerza laboral diversa	220
3.1. El desarrollo profesional para mujeres en puestos directivos	220
3.2. El desarrollo profesional para las minorías	223
3.3. El desarrollo profesional para parejas con carreras duales	223
4. Fases para satisfacer las exigencias de un perfeccionamiento eficaz de la carrera profesional	224
4.1. Fase de evaluación	225
4.2. Fase de orientación	230
4.3. Fase de perfeccionamiento	236
5. Perfeccionamiento directivo	240
6. Autoperfeccionamiento	241
6.1. Sugerencias para el perfeccionamiento	242
6.2. Sugerencias para la promoción	243
Conclusiones	245

Capítulo V. Liderazgo y <i>coaching</i>	247
M. Pilar Curós Vilà y Christian A. Díaz Cuevas	
1. El liderazgo: concepto y características	248
1.1. Los cinco mitos del liderazgo	248
1.2. Características de los líderes	250
2. Estilos de liderazgo	251
2.1. Teoría de los rasgos	252
2.2. Teorías del comportamiento	253
2.3. Enfoque contingente del liderazgo	259
2.4. El líder del siglo XXI	265
3. El <i>coaching</i>	267
3.1. El <i>coaching</i> : concepto, tipos y principios	267
3.2. Proceso y agentes responsables del <i>coaching</i>	269
3.3. El <i>coaching</i> : reflexión final	272
Conclusiones	274
Bibliografía	277

Presentación

Esta obra se presenta con la intención de profundizar en varios aspectos de la apasionante pero compleja (en cualquier caso necesaria) tarea de dirigir personas en las organizaciones. La persona es, por varios motivos, la clave para que una organización se pueda diferenciar de la competencia, y así pueda mantener y mejorar su posición competitiva en los dinámicos entornos empresariales del siglo XXI.

Cada vez quedan menos empresas que pueden funcionar sin tener en cuenta el ritmo trepidante de cambio inherente a una economía más y más globalizada. En este contexto, las personas son el motor para que las organizaciones puedan adaptarse a las nuevas exigencias de todo tipo (competitivas, tecnológicas, legales, de los consumidores, etc.).

Sólo con personas suficientemente flexibles, bien capacitadas y comprometidas, la empresa podrá optimizar el conjunto de recursos de que dispone y, más allá, aprovechar la creatividad y las ideas del conjunto de colaboradores, para encontrar soluciones originales a los nuevos problemas a los que constantemente se enfrentan todo tipo de organizaciones. Por esta razón, ahora más que nunca hay que tener muy en cuenta el papel que juega el factor humano como verdadero recurso estratégico de las empresas.

En concreto, por *desarrollo del factor humano* entendemos todo el conjunto de *políticas y actividades que, en el seno de la organización, se llevan a cabo para identificar y mejorar las competencias de los colaboradores, así como su grado de satisfacción y compromiso con la organización. Todo ello con el objeto de mejorar tanto la diligencia y potencial profesional de los colaboradores, como su nivel de motivación e implicación con la empresa, posibilitando así el refuerzo mutuo del logro de los objetivos organizativos y personales.*

Esta obra se divide en varios capítulos que profundizan en diferentes aspectos de la amplia definición de las actividades de desarrollo del factor humano

que se ha dado en el anterior párrafo. Así, a lo largo de la obra se tratan, entre otras, cuestiones como: la necesidad de alineación externa y de consistencia interna del sistema de recursos humanos, el diseño, descripción y evaluación de los puestos de trabajo, la selección, la formación, la evaluación del desempeño, la retribución, la gestión de la carrera profesional, el liderazgo o el *coaching*.

En definitiva, con esta obra se pretende que el lector alcance unos conocimientos básicos (si bien ya de cierta profundidad) para conocer, analizar y, si fuera el caso, llegar a desarrollar con éxito estrategias avanzadas de optimización de la contribución a la organización por parte de los colaboradores. Una contribución que, en todo caso, sea eficaz y sostenida en el tiempo.

Se trata de introducir así estrategias y políticas en el ámbito de la gestión de las personas en que, preferentemente, se reforzarán mutuamente, de manera sinérgica: 1) por un lado, la mejora de los resultados económicos (o, en general, de cualquier tipo de objetivos que se plantee la organización); 2) por otro lado, la satisfacción, compromiso e implicación activa del colaborador con la organización y hacia la consecución de los objetivos de ésta.

Capítulo I

Introducción al desarrollo del factor humano

Los recursos humanos como clave de la competitividad en el siglo XXI

Víctor Oltra Comorera

Es una realidad innegable e ineludible que en el mundo en que vivimos, sea cual sea la actividad a la que nos dediquemos, la tarea de llevar una empresa resulta muy complicada. Cada vez aparecen más competidores que exportan o establecen fábricas, oficinas o filiales desde puntos más lejanos. Los cambios que se experimentan en el sector en que competimos son cada vez más rápidos, bruscos y de mayor profundidad. Cada vez los factores que hay que comprender y estudiar para hacer previsiones y diseñar estrategias son más numerosos y complejos.

Ante este acelerado ritmo de cambio y las mayores dificultades de comprensión del entorno, cualquier empresa necesita ser, en general, más flexible que nunca y, en concreto, establecer fórmulas nuevas de funcionamiento interno que le permitan tomar decisiones más acertadas y con mayor rapidez.

Ante este panorama, cabe preguntarse: ¿cuál es la fuente y el motor de cualquier cambio si se desea que éste tenga éxito? ¿Cómo se fomenta la creatividad y se facilita la gestación de nuevas ideas, si es que verdaderamente se cree que lo que ha funcionado en el pasado podría no ser de utilidad siempre? Para dar respuesta a estas preguntas hay que tener en cuenta, ahora más que nunca, el papel que juega el factor humano como verdadero recurso estratégico de las empresas.

A principios del siglo XXI, hay que creer en una dirección de personas que se plantee como prioridad la transición hacia una nueva cultura organizacional basada en valores como la flexibilidad, la cooperación, la confianza, el compromiso compartido o la tolerancia a los errores a condición de que se aprenda de ellos. Hay que creer en una dirección de personas que potencie el desarrollo de las *competencias* (conocimientos, habilidades y actitudes) de los colaboradores,

facilitando simultáneamente tanto su progreso profesional como la contribución de éstos a la creación de valor y al logro de los objetivos de la empresa.

Una correcta dirección de personas no es una tarea fácil. Al contrario, lejos de haber “fórmulas mágicas” o “recetas milagrosas”, hace falta en primer lugar un compromiso sincero por parte de la alta dirección como un prerrequisito básico sin el cual ninguna iniciativa de la moderna dirección de personas podría tener éxito. A partir de aquí, hay que reflexionar profundamente sobre muchas cuestiones, implicando a muchas personas (la responsabilidad de la dirección de personas va mucho más allá de los expertos en personal).

Con todo ello, este primer capítulo se estructura en cuatro apartados principales. En el primero de ellos, titulado “La importancia del factor humano en la empresa”, se dan ideas preliminares sobre la necesidad de una nueva dirección de personas, adecuada para los entornos empresariales del siglo XXI, identificando las causas específicas que refuerzan esta concepción del factor humano. A partir de aquí, se profundiza en el *cómo* y en el *porqué* desde una doble lógica, tanto económica como organizacional, de considerar el factor humano como verdadero recurso estratégico y motor competitivo para las empresas de hoy en día.

Con el segundo apartado, cuyo título es “La contribución del factor humano al rendimiento empresarial”, reforzamos la idea de que la inversión en las personas vale la pena desde un punto de vista económico. No obstante, también reflexionamos sobre la gran complejidad de esta problemática, estableciendo una serie de principios que deben tenerse muy en cuenta si verdaderamente se desea optimizar, de una manera seria y realista, la utilidad de las personas para la creación de valor en la empresa.

Denominamos al tercer apartado “El diseño estratégico de la gestión de personas: las políticas de recursos humanos como sistema”. Aquí nos centramos en la visión del conjunto de políticas de personal como sistema abierto. Un *sistema* es un conjunto de elementos relacionados que tienen un objetivo común. Este sistema ha de tomar en consideración las necesidades estratégicas del conjunto de la empresa y, por consiguiente, necesita una elaboración muy adecuada que no puede dejarse a la improvisación. Por un lado, este sistema ha de estar en equilibrio dinámico con los elementos externos a él (la estrategia, la cultura, el entorno de la empresa, etc.). Por otro lado, los diferentes elementos del sistema (las políticas de personal) han de ser consistentes entre sí; esto es, no ser

incompatibles (y preferentemente, aprovechar sinergias) entre sí y optimizar la aceptación y percepción de equidad por parte de los trabajadores.

El cuarto y último apartado del capítulo se titula “Conocimiento y factor humano como motores competitivos en el siglo XXI”. En este apartado visitamos brevemente los conceptos de conocimiento, gestión del conocimiento y capital intelectual, viendo que todos ellos están íntimamente ligados con la dirección de personas del siglo XXI.

1. La importancia clave del factor humano en la empresa

“Las personas son nuestro más valioso activo”. Ésta es una frase cada vez más escuchada de boca de directivos de empresas importantes. Se habla mucho sobre la gran relevancia de la capacitación, motivación, compromiso e implicación activa de todos los trabajadores de las empresas para contribuir a lograr los objetivos organizativos.

En consecuencia, aumenta la profesionalización y complejidad de las tareas de la función de personal en las empresas. Así, de las actividades más básicas y rutinarias de gestión de nóminas, seguridad social o prevención de riesgos laborales, se avanza hacia políticas más adaptadas a las necesidades particulares de cada empresa: políticas de reclutamiento y selección, formativas, retributivas, de evaluación del desempeño, etc. Paralelamente, aumenta la cantidad y variedad de cursos, másters, artículos y libros relacionados con la gestión de las personas en las empresas.

Se abren así nuevos retos y oportunidades profesionales que ocupan un papel muy relevante en nuestra sociedad. Pensemos en el aumento de empleos relacionados con cuestiones de recursos humanos y en el aumento de salidas profesionales en esta área. Más allá de esto, también hay que tener en cuenta el “cambio de chip” que supone entender la gestión de los recursos humanos como algo que es responsabilidad de todas y cada una de las personas que tienen a otras personas a su cargo. En cualquier caso, hay que destacar las grandes implicaciones que comporta la mentalización de que las personas deben ser, cada vez más, una inversión de futuro para la empresa, y no un coste que hay que minimizar, visión propia de otras épocas.

La preocupación por gestionar adecuadamente a las personas (capacitarlas, motivarlas, aumentar su compromiso, etc.) aporta un gran potencial para la mejora de la competitividad de las empresas y, en general, para un aumento de la eficacia de cualquier tipo de organización. Precisamente en esta obra recogemos el conjunto de actividades y políticas que se ocupan de estas cuestiones bajo el nombre de “desarrollo del factor humano”.

Entendemos por *competencias* aquellas *características personales relativamente estables en el tiempo y directamente relacionadas con la consecución de resultados superiores en una función o actividad*. El concepto de competencia, en su sentido más amplio (combinación conocimientos, aptitudes y comportamientos), supone uno de los ejes centrales de las actividades de desarrollo del factor humano. Es decir, la conciencia colectiva (y en especial por parte del equipo directivo) sobre las competencias de las personas (cuáles se tienen, cuáles faltan, cuáles se deben mejorar) supone el “filtro” mediante el cual se define cómo se desea atraer y seleccionar colaboradores, cómo motivarlos mediante sistemas retributivos justos y equitativos, cómo evaluar su desempeño de manera eficaz, qué acciones formativas hay que tomar, qué posibilidades de carrera profesional pueden considerarse, etc.

Por *desarrollo del factor humano* entendemos todo el *conjunto de políticas y actividades que, en el seno de la organización, se llevan a cabo para identificar y mejorar las competencias de los colaboradores, así como su grado de satisfacción y compromiso con la organización. Todo ello con el objeto de mejorar tanto la diligencia y potencial profesional de los colaboradores, como su nivel de motivación e implicación con la empresa, posibilitando así el refuerzo mutuo del logro de los objetivos organizativos y personales*.

1.1. La nueva dirección de personas en el siglo XXI

La globalización, de la que tanto se habla, junto con diversos conceptos paralelos, como la difusión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) o la competencia creciente (a menudo en un ámbito mundial) y cada vez más implacable en la mayoría de sectores económicos, comporta implicaciones muy importantes en la manera de dirigir a las personas en este siglo XXI que estamos comenzando.

En este sentido, no estamos hablando solamente de empresas de telecomunicaciones, de informática o de alta tecnología. Si bien estos sectores se hallan entre los más directamente afectados por los importantes cambios globales, hay que entender el concepto de *nueva economía* desde un punto de vista bastante amplio y complejo.

Por ejemplo, una pequeña fábrica familiar de muebles se enfrenta de lleno a los retos de la globalización. Por un lado, esta pequeña empresa familiar ha de competir con importaciones de muebles fabricados en masa en países con mano de obra barata. La pequeña empresa familiar no puede, de manera inmediata, hacer frente a este tipo de competencia; diversos motivos lo impiden: salarios más altos, dimensión reducida que hace las inversiones más difíciles de rentabilizar y disminuye el poder de negociación frente a los clientes, etc.

Por otra parte, nuestra empresa familiar también se enfrenta a la competencia de fabricantes y distribuidores muy poderosos especializados en muebles de alta calidad. Estos productos se dirigen a clientes que no miran el precio, sino otros factores como el diseño, la durabilidad o la personalización del producto, el prestigio de la marca o el servicio post-venta. La pequeña empresa familiar tampoco tiene los recursos necesarios para pagar un trabajo de tipo más artesanal (mucho más caro que el vinculado a una cadena de producción), ni para invertir en madera de una calidad tan alta, ni la posibilidad de contratar los servicios de diseñadores de alto nivel, y en cualquier caso no podría satisfacer encargos sin cobrar importantes anticipos y tardar mucho en entregar el producto acabado.

Ante esta situación, ¿cuál puede ser una importante fuente de cambio, de mejora y, en definitiva, de ventaja competitiva para la empresa? Sin duda, el factor humano. Son las personas que forman el colectivo humano de la empresa las que han de cooperar entre sí, codo con codo, para encontrar soluciones originales a nuevos problemas cada vez más complejos. Para muchas empresas, y cada vez son más las afectadas, se ha acabado el tiempo en que una determinada actividad podía mantenerse inalterable a lo largo de los años, sin cambiar ni el tipo de productos (o servicios) ni la manera de hacer las cosas. Paralelamente, también se han acabado los tiempos en que determinados conocimientos técnicos, adquiridos al principio de la vida profesional, permitían a una persona desarrollar su trabajo tranquilamente a lo largo de toda su vida.

A principios del siglo XXI, si una empresa desea mantenerse competitiva (o simplemente sobrevivir a medio plazo), debe saber cambiar y adaptarse a las nue-

vas circunstancias. Precisamente, una de las claves fundamentales (si no *la* clave fundamental) para enfrentarse a este reto es la mejora constante de las competencias de todas las personas que trabajan en esa empresa. Esto es, el convencimiento por parte de todos (empezando por la alta dirección) de que solamente con una preocupación permanente por actualizar conocimientos, optimizar habilidades y experiencia y mejorar actitudes y comportamientos se podrá asegurar y sostener a largo plazo el funcionamiento eficaz y la adquisición de los objetivos de cualquier organización.

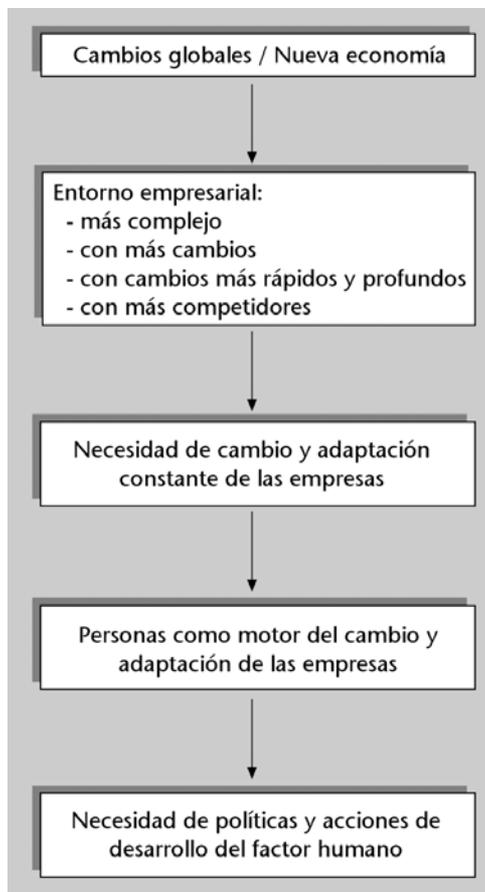
Así, en estos momentos en que entramos de lleno en el siglo XXI, el cambio y la innovación afectan de manera creciente a cualquier empresa. Nuevos mercados, nuevos productos, nuevos competidores, nuevas formas de gestión, etc. Ahora más que nunca, las empresas deben afrontar nuevos retos que, para su gestión eficaz, requieren de la participación y compromiso activo de todas las personas que trabajan en ellas. Aunque de manera desigual según sectores y actividades empresariales concretas, se puede afirmar que, en términos generales, las empresas necesitan unos trabajadores cada vez más implicados y comprometidos con los objetivos de la organización y que, más allá de sus aptitudes técnicas, colaboren en la aportación de ideas y contribuyan a cambiar la manera de hacer las cosas.

Éste es, pues, el gran reto de la nueva gestión de personas para el siglo XXI. Un cambio de mentalidad que deje de contemplar el factor humano como mera “fuerza bruta” de trabajo; mentalidad obsoleta según la cual las tareas que debían realizarse se definían nítidamente “desde arriba”, con una división radical entre los que pensaban y mandaban, por una parte, y los que ejecutaban y obedecían, por otra. Volvamos al ejemplo de la pequeña fábrica familiar de muebles. Teniendo en cuenta la gran complejidad de la situación, ¿es realista pensar que solamente la dirección de la empresa (el director gerente quizá con un par de personas) será capaz de pensar cómo hacer frente a las adversidades y cómo impulsar los cambios necesarios?

Desde un punto de vista de moderna dirección de personas, es arriesgado y poco pragmático pretender que los trabajadores sigan simplemente “cumpliendo órdenes” en situaciones donde la dirección no sabe bien qué ordenes dar. Es más, bajo la nueva dirección de personas, la dirección de la empresa no ha de centrarse tanto en dar órdenes de la manera tradicional, sino que debe transmitir los objetivos y cultura de la empresa, poniendo los medios necesarios a disposición de unos colaboradores bien formados para que desarrollen todo su potencial, optimizando sus objetivos profesionales y aumentando la competitividad de la empresa.

En la figura 1.1 se sintetizan las ideas fundamentales de lo que venimos diciendo en este apartado. Los cambios globales y la nueva economía (entendida de una manera muy amplia) propician que el entorno empresarial de una creciente cifra de sectores y empresas sea progresivamente más complejo, con cambios más frecuentes, rápidos y profundos, y también con una mayor presión por parte de los competidores, a menudo de todo el mundo. Así, las empresas afectadas necesitan cambiar de manera prácticamente constante para adaptarse a las nuevas circunstancias.

Figura 1.1. Las causas que impulsan la nueva dirección de personas en el siglo XXI



En este contexto, la colaboración entre todas las personas vinculadas a la empresa, proponiendo nuevas ideas e introduciendo los cambios necesarios, son el

verdadero motor de la competitividad y posibilidad de supervivencia de la empresa a largo plazo (figura 1.1). Hay que insistir en que ningún cambio organizacional, sea del tipo que sea (incorporación de las TIC, nuevos sistemas de información, nuevos sistemas de trabajo, etc.), podrá tener éxito si las personas no se lo creen y no colaboran para que funcione. De hecho, a menudo hay importantes barreras culturales que dificultan la puesta en práctica de cambios muy necesarios. Estas barreras culturales están generalmente enraizadas en sistemas de valores tradicionales, como el miedo a lo desconocido y a las novedades, a arriesgarse, a una mayor transparencia informativa, a delegar poder de decisión, etc.

Pero todas estas dificultades, junto con otras, a menudo no son fáciles de superar. Así, llegamos a la última fase del proceso representado en la figura 1.1. Hay que considerar muy seriamente la necesidad de establecer acciones que contribuyan al objetivo de que las personas sean el motor de la competitividad de las empresas. Precisamente, las diferentes políticas y actividades que tendrán que realizarse para optimizar las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) de las personas integran lo que conocemos como el *desarrollo del factor humano*.

1.2. El factor humano como recurso estratégico

En el mundo complejo y globalizado en el que nos encontramos hoy en día, las empresas necesitan cambiar y adaptarse constantemente para mantener su posición competitiva. En este proceso, como también se ha explicado anteriormente, las personas juegan un papel fundamental. Con ello, las personas pueden considerarse verdaderamente un importante recurso económico de la empresa. Pero no hablamos sólo de las personas como simple fuerza bruta de producción (como las cuasi-máquinas con que Taylor identificaba a los trabajadores). Más bien nos referimos a las personas como seres humanos que piensan, que pueden aportar ideas, que pueden comprometerse con los objetivos de la organización, que pueden actualizar sus capacidades, que pueden aprovechar la experiencia acumulada y aprender de sus errores; en definitiva, seres humanos que constituyen la base para el planteamiento de cualquier mejora en el funcionamiento de la empresa. Por consiguiente, cada vez es más frecuente oír frases del tipo “las personas son un recurso estratégico fundamental para la empresa”.

Esto es, las personas no sólo son otro recurso económico que, combinado con otros recursos (dinero, materias primas, máquinas, etc.), ayuda a la empresa a conseguir sus objetivos. Más allá de esta concepción clásica del factor humano, las personas son un recurso verdaderamente estratégico, es decir, uno de los que en mayor medida contribuye, e incluso el que más contribuye, al éxito de la estrategia que se plantea la organización (esto es, a la consecución eficaz y sostenida en el tiempo de los grandes objetivos a largo plazo que afectan al conjunto de la organización).

En cualquier caso, para el desarrollo de toda actividad empresarial es necesario combinar diferentes tipos de recursos para obtener unos resultados u *outputs* (productos o servicios), que permiten alcanzar los objetivos de la empresa y, a largo plazo, su supervivencia y crecimiento. Los recursos que utiliza la empresa son muy diversos: recursos financieros, tecnológicos, de sistemas de información, de marketing, humanos, etc. Vemos así que son muchas las diferentes posibilidades de inversión que tiene una empresa para aumentar su competitividad y los recursos humanos, si bien de gran importancia, en principio no son más que una de ellas.

Pese a todo lo que hemos dicho hasta ahora, una importante proporción de empresarios siguen pensando que los recursos humanos no son importantes en comparación con otras fuentes de valor para la empresa. Los profesores Ángel Cabrera y Jaime Bonache¹ mencionan un estudio publicado en la prestigiosa revista *Human Resource Management*, donde se señala que sólo una minoría de los directivos de grandes empresas norteamericanas se muestran convencidos de que la obtención y mantenimiento de los recursos humanos es mucho más importante que la obtención y mantenimiento de otras clases de recursos (véase la tabla 1.1).

Tabla 1.1. Importancia relativa de los recursos humanos en la implantación de la estrategia, según una encuesta a directivos de grandes empresas norteamericanas

Porcentaje de encuestados que están muy de acuerdo con la siguiente afirmación	
a) Obtener y mantener los recursos humanos necesarios es mucho más importante que obtener y mantener los recursos financieros	5,2%
b) Obtener y mantener los recursos humanos necesarios es mucho más importante que obtener y mantener los recursos tecnológicos	7,0%
c) Obtener y mantener los recursos humanos necesarios es mucho más importante que obtener y mantener los recursos de marketing	8,0%

Fuente: Cabrera y Bonache (2002, pág. 12). A partir de un estudio de Martell y Caroll (1995).

1. Cabrera y Bonache (2002).

Si vemos los resultados del estudio reflejados en la tabla 1.1, la mayoría de los directivos parecen estar convencidos de que los recursos humanos *no* son más importantes que otros tipos de recursos. Quizás parecería que el pesimismo tendría que predominar en lo relativo a la importancia del factor humano en la empresa, de modo que todo lo que hemos dicho hasta ahora no tendría sentido. Pero no, nada más lejos de la realidad, ya que hay razones de peso y sólidos argumentos (amén de rigurosos estudios científicos) que demuestran que las personas sí son un recurso estratégico fundamental para las empresas.

De hecho, la mencionada encuesta y sus resultados, reflejados en la tabla 1.1, nos sirven de punto de partida para estos razonamientos. Podemos identificar cinco puntos básicos que nos ofrecen argumentaciones complementarias para ayudarnos a entender la extraordinaria importancia del factor humano en las empresas. Veamos a continuación estos cinco puntos.

1) La importancia del factor humano no debe oponerse a la importancia de otras funciones empresariales

En la tabla 1.1 puede verse que unas preguntas planteadas en términos tan radicales (“totalmente de acuerdo con”, “mucho más importante que”) difícilmente darán respuestas generalizadas favorables a la importancia de los recursos humanos frente a otros recursos. No se trata de establecer valoraciones dicotómicas (“blanco o negro” o “todo o nada”) en las que las diferentes funciones empresariales (marketing, producción, finanzas, personal, etc.) son independientes entre sí y se encuentran de alguna manera enfrentadas. Al contrario, las diferentes funciones empresariales son interdependientes y deben funcionar de manera integrada para conseguir los objetivos de la organización.

Piense el lector en empresas que conozca, y en Ud. mismo si tiene un cargo de responsabilidad en alguna empresa o en personas que los tengan. ¿Cuáles serían las respuestas? Si algunas respuestas (a las preguntas tal y como se plantean en la tabla 1.1) no fuesen favorables a los recursos humanos, ¿cree que en realidad eso negaría la importancia clave del factor humano? Es evidente que hay que profundizar en la comprensión de cómo y por qué el factor humano es tan importante en la empresa. Se trata de una cuestión muy compleja que necesita análisis mucho más detallados que una lectura rápida de la tabla 1.1.

2) Especial dificultad para explicar, en términos cuantitativos, el impacto económico de la función de recursos humanos en los resultados de la empresa

Precisamente este problema a menudo comporta una infravaloración de la función de recursos humanos, lo que también ayuda a que las encuestas arrojen resultados como los de la tabla 1.1. Esto propicia a menudo que los directivos, dada su falta de comprensión (no hay explicaciones financieras) del papel de la función de recursos humanos, descuiden la gestión de las personas, llegando incluso a provocar una especie de “círculo vicioso”. Dicho de otro modo, la falta de comprensión de la importancia del factor humano produce un descuido de la gestión de personas, que a su vez explica que se le dediquen menos recursos financieros (personas como un coste que minimizar), destinando así más dinero a otras actividades (marketing, adquisición de tecnología, etc.) que serán percibidas como rentables.

3) Toda actividad empresarial necesita personas capacitadas y motivadas que la lleven a la práctica

Sin embargo, en cualquier caso, incluso en los casos en que la dirección de la empresa no considera prioritaria la inversión en el factor humano, cualquier actividad necesita personas capacitadas y motivadas que la lleven a la práctica.

Por ejemplo, una nueva estrategia de marketing, con nuevos eslóganes publicitarios, una nueva imagen de una determinada línea de productos o un plan de mejora de la atención al cliente necesitan que todas las personas involucradas (desde vendedores hasta teleoperadores, de recepcionistas a jefes de departamento) se crean y hagan suya la nueva estrategia, identificándose con sus objetivos y desarrollando tanto aptitudes como actitudes favorables al éxito de la misma.

Otro ejemplo podría ser la implantación de una red informática corporativa (intranet) como principal canal de comunicación interna, sirviendo de mecanismo para recoger ideas y sugerencias de mejora por parte de los trabajadores, además de servir para facilitar acciones formativas (*e-learning*), etc. Pues bien, por mucha sofisticación técnica que tenga esta nueva intranet, si las personas que deben utilizarla no le ven una utilidad clara, o si la cultura de la empresa es de tipo tradicional (de manera que se produce una contradicción entre el objetivo de recoger ideas de los trabajadores y la manera típica de hacer las cosas de la organización), la iniciativa estará condenada al fracaso.

Éstos son sólo dos de los muchos ejemplos de cambio organizacional cuyos principales obstáculos no son técnicos ni financieros, sino culturales y humanos. De hecho, la importancia del factor humano no es sinónimo de la importancia de una supuesta función *aislada* de gestión de personas; antes bien, la gestión de personas está dentro de cualquier actividad de la empresa, pues son las personas las que tienen que tomar las decisiones y llevar a buen término cualquier tarea.

4) Las personas son el motor de cualquier idea, cambio o innovación

La importancia de las personas como recurso estratégico también guarda una relación directa con la necesidad que tiene la empresa de cambiar la manera de hacer las cosas, innovar, buscar nuevas ideas y depender de la creatividad de los trabajadores. Si bien es importante contar con una buena dotación de recursos financieros, materiales y de todo tipo, al fin y al cabo las ideas no las tienen las máquinas o los ordenadores, sino las personas. Esta cuestión aumenta la complejidad de la gestión de personas, ya que introduce nuevos elementos que nos ayudan en el análisis y comprensión del tema.

Así, distintas empresas, en función de sus respectivos sectores y actividades, tendrán diferentes grados de necesidad de trabajo creativo por parte de sus colaboradores. Por ejemplo, no es igual hablar de un equipo de trabajadores de una consultora de estrategia que de una cadena de montaje de una fábrica de automóviles. No obstante, hay que entender el concepto de trabajo más creativo, o trabajo del conocimiento, de una manera amplia (como antes decíamos del concepto de *nueva economía*), más allá de los sectores empresariales y puestos de trabajo socialmente aceptados como más innovadores.

Volvamos al ejemplo de nuestra pequeña fábrica de muebles. Ante una situación de crecientes amenazas globales, podríamos preguntarnos si sería demasiado aventurado pensar que los mismos operarios de la línea de producción, así como los vendedores (todos ellos conocedores de primera mano del producto y de los clientes respectivamente), podrían tener una implicación activa dando ideas para redirigir la actividad de la empresa. ¿Cómo debe cambiar la empresa y hacia dónde ha de ir? La alta dirección no puede saberlo siempre por sí sola; debe contar con el conjunto de trabajadores, que serán los que realicen el trabajo en función de las nuevas necesidades y condiciones para mantenerse competitivos.

5) Las personas son el activo fundamental, especialmente en los entornos más cambiantes y complejos

Durante la Revolución Industrial (y en muchos sectores empresariales, hasta no hace mucho) las personas eran consideradas prácticamente como máquinas, como un elemento productivo más. Las personas hacían un trabajo totalmente mecánico, repetitivo, monótono, y las bases de la competitividad empresarial residían en otros factores, como el acceso a las materias primas, la posesión de una determinada tecnología (en la que los trabajadores se integraban como un mecanismo más), la posesión de terrenos susceptibles de explotación minera o, sencillamente, la posesión del capital necesario para montar una fábrica.

En esos entornos, caracterizados por su estabilidad y la facilidad de predicción de la evolución de los mercados, había pocos competidores, la producción se hacía en masa y estaba fácilmente vendida, sin apenas complicaciones. Según el análisis de Cabrera y Bonache,² los denominados recursos de propiedad garantizaban la competitividad empresarial. Aparte de los ejemplos anteriormente citados, también son recursos de propiedad (entre otros) las marcas, las patentes, los *copyrights* o los diseños industriales.

No obstante, cada vez es más difícil competir mediante el desarrollo y explotación de recursos de propiedad. Ciertamente, hay sectores empresariales concretos donde estos recursos aún suponen una importante base de la productividad, como la minería o los productos básicos de gran consumo. No obstante, la clave del desarrollo económico y social del siglo XXI radica en otras actividades, que han de luchar duramente para obtener una posición digna en mercados con un alto grado de competencia e incertidumbre y con un trepidante ritmo de cambio. Como hemos dicho en varias ocasiones, no hablamos sólo de las telecomunicaciones y la informática, sino también de empresas dedicadas a actividades tradicionales que tienen que aprender a adaptarse a las nuevas circunstancias si pretenden sobrevivir a medio plazo. Los factores clave para la competitividad son diversos elementos, como la capacidad de adaptación a las exigencias de los clientes, la flexibilidad en las formas de producción y organización interna o la introducción eficaz de las TIC en el funcionamiento de la empresa (para conseguir los requisitos anteriores y muchos más).

2. Cabrera y Bonache (2002).

¿Qué tienen en común todas estas nuevas bases de la competitividad? ¿Qué palabra puede resumir lo que aportan a la empresa y, así, la forma en que contribuyen a la consecución de objetivos? La respuesta es el *conocimiento*, por lo que estos recursos se denominan *recursos de conocimiento*. ¿Qué relación existe entre el desarrollo y explotación del conocimiento (la *gestión del conocimiento*) y el factor humano como recurso estratégico primordial? Total, ya que el conocimiento es creado, impulsado, desarrollado y aplicado por personas, y toda creación de nuevo conocimiento comienza invariablemente por la creatividad y las ideas que aportan las personas.³

En la tabla 1.2 se recogen de modo sintético las razones que acabamos de comentar, para ayudarnos a entender (dentro de su complejidad) cómo y por qué el factor humano es, o debería ser, un recurso estratégico para las empresas. Por cierto, si hacemos el inciso “o debería ser”, es porque a menudo falla la aplicación a la práctica cotidiana de esta consideración de las personas como activo estratégico de la empresa. Ello sucede precisamente cuando alguna o varias de las cinco explicaciones o “puntos básicos” de esta cuestión (tabla 1.2) no acaban de entenderse del todo, o son enfocadas de modo erróneo por la dirección de la empresa. Por consiguiente, en estos casos es la alta dirección de en primera instancia la que debería darse cuenta de ello.

Tabla 1.2. Los cinco puntos básicos para entender cómo y por qué el factor humano es un recurso estratégico

-
1. La función de recursos humanos no se opone a la importancia de otras funciones empresariales, sino que se inserta dentro del sistema-empresa como conjunto de elementos (o subsistemas) interdependientes.

 2. La función de recursos humanos tiene un importante impacto en los resultados de la empresa, aunque resulte difícil medirlo directamente en términos financieros.

 3. Toda actividad empresarial necesita personas capacitadas y motivadas que la lleven a la práctica.

 4. Las personas son el motor de cualquier idea, cambio o innovación.

 5. Las personas son el activo fundamental, especialmente en los entornos más cambiantes y complejos.
-

El departamento de recursos humanos juega un papel fundamental en la tarea de redirección de prioridades y de toma de conciencia, pero en cualquier caso,

3. Volveremos a la íntima conexión existente entre gestión de personas y gestión del conocimiento más adelante, en el cuarto apartado de este capítulo.

todas las personas que tengan otras a su cargo están implicadas en el esfuerzo colectivo de considerar verdaderamente (con hechos y no sólo con palabras) al factor humano como un recurso estratégico. La función de recursos humanos ha de implicar a todo aquel que tenga responsabilidades sobre otras personas en la empresa, y desde el departamento de recursos humanos hay que dar apoyo al resto de la organización para facilitar esta implicación, coordinando las acciones y políticas más adecuadas.

2. La contribución del factor humano al rendimiento empresarial

Una vez ha quedado aclarada la importancia de considerar a las personas como un recurso estratégico de primer orden para la empresa, nos queda por ver *de qué manera* hay que dirigir a las personas para que éstas ayuden a la organización a construir y mantener ventajas competitivas. Dicho de otro modo, hay que preguntarse *qué prácticas concretas* ha de llevar a cabo la empresa hacia los colaboradores para que contribuyan a que ésta haga las cosas mejor y sea más rentable que la competencia.

Pese a la densidad de la discusión expuesta en el epígrafe anterior, la respuesta a estas cuestiones no es nada fácil. De hecho, parece que nadie tiene una respuesta rápida y convincente; antes bien, se trata de una cuestión compleja. Es decir, no hay “recetas mágicas” que nos indiquen detalladamente la “mejor manera” de gestionar a las personas. No obstante, sí que hay una serie de principios, factores y apreciaciones que hay que tener muy en cuenta si es que la dirección de la empresa desea plantearse de manera seria y rigurosa el objetivo de rentabilizar al máximo, y a largo plazo, la gestión de las personas en resultados económicos.

2.1. Recursos humanos y rendimiento empresarial: introducción

Diversos estudios empíricos (esto es, basados en la observación de lo que sucede en la realidad) demuestran una vez tras otra que las empresas que más se

preocupan por establecer políticas serias de gestión de personas, dedicando a ello los recursos necesarios de manera generosa, obtienen una rentabilidad económica superior a la media de las empresas de su sector.

Para ilustrar este hecho con un ejemplo, detengámonos un momento en el análisis realizado por los profesores Cabrera y Bonache⁴ cuando comparan la evolución de dos grandes empresas norteamericanas, Synovus Financial Corp. y Xilinx. Ambas se caracterizan por tener, al mismo tiempo, inversiones en el desarrollo del factor humano y evoluciones del valor económico de las empresas por encima de la media de sus respectivos sectores.

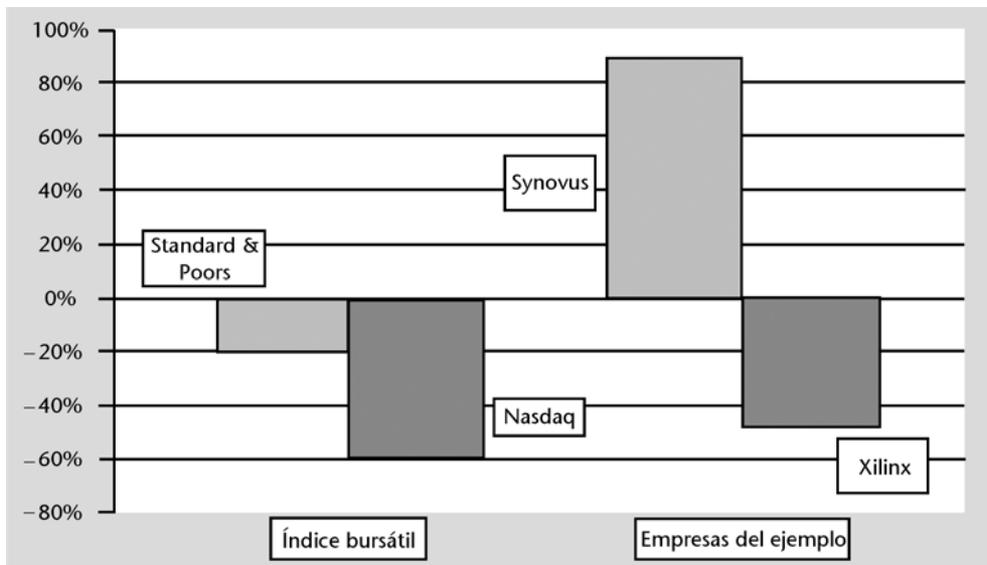
Synovus es una empresa de servicios financieros, con una plantilla de unas 11.000 personas y unas ventas anuales en 2001 en torno a 1.400 millones de dólares. Al contrario de lo que ha sucedido en muchos sectores económicos durante los últimos años, Synovus no introdujo ningún reajuste de plantilla ni despido colectivo; de hecho, nunca lo ha hecho en sus 115 años de historia. Además, Synovus destinó durante el año 2000 una media de 52 horas de formación por empleado, cifra sustancialmente superior a la media del sector.

Por otro lado, Xilinx es una empresa dedicada a la fabricación de microcircuitos digitales, con una plantilla de 2.700 personas y unas ventas de más de 1.700 millones de dólares. La empresa dedica una media de 90 horas anuales de formación por empleado. A pesar de la importante crisis que ha sufrido el sector de las empresas tecnológicas, con despidos masivos y declaraciones de quiebra de proporciones casi epidémicas, Xilinx no ha practicado el despido colectivo en ningún momento. Esta empresa ha solucionado el problema de los bajones de actividad con jubilaciones anticipadas amistosas y la concesión de años sabáticos con los que los trabajadores no pierden su antigüedad y mantienen su compromiso con la organización. Es más, Xilinx está ubicada en el mismo Silicon Valley, donde hay una altísima tasa de rotación voluntaria, es decir, de trabajadores que se van voluntariamente a otras empresas en busca de mejores condiciones laborales y de posibilidades de carrera profesional. Pese a ello, Xilinx sólo sufre un 7% de rotación voluntaria; es decir, sólo siete de cada 100 trabajadores se van cada año a la competencia, una proporción muy baja en comparación con la media del sector.

4. Cabrera y Bonache (2002).

Aunque estas dos empresas tuvieron “costes de personal” muy superiores a los de las empresas competidoras, haciendo algo “poco ortodoxo” según las prioridades de recorte de costes que dominan las prácticas empresariales, ambas evolucionaron en la bolsa mejor que la media de sus respectivos sectores. Concretamente, la evolución en bolsa de ambas empresas entre abril de 2000 y marzo de 2002 (un periodo especialmente complicado para los sectores financiero y tecnológico en Estados Unidos) fue mejor que el de los índices bursátiles representativos de la evolución media de las empresas de sus correspondientes sectores (figura 1.2).

Figura 1.2. Cambio en el valor de las acciones de Synovus y Xilinx entre abril de 2000 y marzo de 2002 en comparación, respectivamente, con los índices Standard & Poors 500 y Nasdaq



Fuente: basado en Cabrera y Bonache (2002, pág. 5), a partir de datos de <http://finance.yahoo.com>.

Mientras que el índice Standard & Poors 500 (representativo del sector financiero) sufría una bajada de un 20% en el citado periodo, Synovus aumentó el valor de sus acciones (y por tanto su valor en la bolsa, es decir, su valor de capitalización bursátil) en un 90%. Por otro lado, siguiendo la fuerte crisis del sector tecnológico, el índice Nasdaq (representativo de dicho sector) cayó un 60%, pero pese a la costosa política de personal seguida por la empresa, que según los análisis tradicionales (las personas como un coste que hay que minimizar), tenía que prever una auténtica catástrofe financiera, el valor de las acciones de Xilinx se resintió menos que la media del sector, bajando un 50% (10 puntos menos que la media).

Además, como también indican los profesores Cabrera y Bonache,⁵ Synovus y Xilinx aparecen en la lista elaborada anualmente por la revista Fortune de las 100 mejores empresas para trabajar, según un cuestionario estándar que se hace a los trabajadores sobre cuestiones diversas, como la cultura de la empresa o la calidad del entorno laboral. En el *ranking* de 2003, Synovus ocupaba el noveno puesto de la lista, mientras que Xilinx ostentaba el cuarto, en un vertiginoso ascenso desde el octavo puesto en 2001 y la sexta posición en 2002.⁶

Así, no sólo la inversión decidida en el factor humano es compatible con la obtención de buenos resultados financieros, sino que además, invertir en las personas contribuye a mejorar los resultados financieros en comparación con otras empresas competidoras, que contemplan a las personas como con coste que hay que minimizar. En esta línea, algunos expertos han escrito libros con diversos ejemplos que, dando datos empíricos, razonamientos contundentes o combinando ambos métodos, refuerzan sistemáticamente la idea de que invertir en el desarrollo humano y tomarse en serio la dirección de personas merece la pena de verdad y ayuda indiscutiblemente a la mejora de los resultados financieros de las empresas.

Jeffrey Pfeffer, profesor de recursos humanos en la Universidad de Stanford, es uno de esos expertos. En su libro *La ecuación humana*,⁷ Pfeffer llega a la conclusión de que, en términos generales, pueden destacarse diversas prácticas fundamentales, que él denomina “prácticas de recursos humanos de alto rendimiento”, que en cualquier empresa (aunque adaptadas a las necesidades particulares en cuanto a los detalles) ayudan a optimizar la contribución del factor humano en los resultados económicos de la organización. Entre otros aspectos, Pfeffer insiste en la importancia de la contratación selectiva, la seguridad en el empleo, la descentralización en la toma de decisiones, la formación extensiva o la retribución vinculada a los resultados.

Otros autores ofrecen otras listas de *mejores prácticas* de recursos humanos. Aún teniendo en cuenta nuestro escepticismo ante “recetas mágicas”, en términos generales las recomendaciones de estos expertos suelen estar, en cualquier caso, repletas de buenas ideas y sentido común. No obstante, hay que considerar la complejidad que viene dada por los diferentes sectores empresariales, tipos de empresa y sus disponibilidades financieras, zonas geográficas y entornos

5. Cabrera y Bonache (2002).

6. Información extraída de <http://www.fortune.com>.

7. Pfeffer (1998).

culturales en las que se sitúan las empresas (con sus costumbres, valores, etc.). La complejidad de esta situación nos hace pensar que no todo es “blanco o negro” (es difícil que todo se haga del todo bien o del todo mal, de una manera *pura*), y que los matices, aunque hacen más difícil encontrar respuestas rápidas, son más coherentes con la naturaleza de la realidad y, por tanto, nos permiten ver las cosas de manera más rigurosa.

2.2. Los principios de la gestión de recursos humanos

Los expertos han observado que todas las empresas que verdaderamente consideran al factor humano como un recurso estratégico comparten una serie de pautas muy genéricas en lo que respecta a actitudes y políticas diversas. Evidentemente, la manera concreta en cómo cada empresa lleva a la práctica las inversiones en el factor humano cambia en función de las distintas situaciones y necesidades a las que ésta ha de hacer frente.

Tabla 1.3. Los principios de la gestión de recursos humanos

<p><i>1. Énfasis en la importancia de los recursos humanos</i> Los recursos humanos son una importante fuente potencial de ventaja competitiva.</p>
<p><i>2. Perspectiva a largo plazo</i> La gestión de recursos humanos tiene que desarrollarse con una visión a largo plazo en la que el criterio de eficiencia consista en maximizar la contribución de los trabajadores a la organización.</p>
<p><i>3. Papel crítico de los directivos “de línea”</i> La gestión de recursos humanos es responsabilidad de todos y cada uno de los directivos, no sólo de los expertos en personal.</p>
<p><i>4. Diseño estratégico de las políticas de recursos humanos</i> Alineación. Las políticas de recursos humanos han de estar bien adaptadas al contexto de la organización. Consistencia. Las políticas de recursos humanos deben complementarse entre ellas.</p>
<p><i>5. Conexión con el rendimiento organizacional</i> La gestión de recursos humanos ha de incrementar el valor económico de la empresa.</p>

Fuente: Cabrera y Bonache (2002, pág. 9).

No esperemos, pues, principios universales muy concretos, ya que éstos sencillamente no existen. Pero sí que hay que tener en cuenta los cinco principios genéricos que proponen los profesores Cabrera y Bonache,⁸ resumidos en la tabla 1.3.

8. Cabrera y Bonache (2002).

A partir de aquí, cumpliendo estos principios como prerequisites fundamentales, la empresa podrá plantearse seriamente una puesta en práctica eficaz de diferentes políticas y acciones para el desarrollo del factor humano (políticas de selección, formación, retribución, evaluación, etc.).

1) Énfasis en la importancia de los recursos humanos

El primer principio alude a la necesidad previa de la convicción, por parte de la dirección de la empresa, de que el factor humano es un verdadero recurso estratégico. Si la alta dirección no llega a creérselo, será imposible que pueda convencer de ello a otros directivos, y mucho menos extender estos valores a los trabajadores de base.

Al contrario, para que todo lo que está *bajo* la consideración del factor humano como un recurso estratégico (es decir, las diferentes iniciativas de desarrollo del factor humano que veremos en los próximos capítulos) pueda llegar a funcionar *de verdad* (es decir, que no se haga por simple *moda* o para dar una imagen determinada), se necesita un sistema de valores coherente, que a menudo puede implicar un importante cambio cultural.

2) Perspectiva a largo plazo

El segundo principio enfatiza la importancia del largo plazo como marco de los objetivos y de la evaluación de las inversiones en el desarrollo de las personas. Ciertamente, es muy difícil asumir este principio en la cultura empresarial mayoritaria, dominada por una verdadera obsesión por resultados medibles a corto plazo. De hecho, muchos directivos deben rendir cuentas como mínimo cada año, si no es semestralmente e incluso trimestralmente. En todo caso, está claro que algunas inversiones en el desarrollo del factor humano, como ambiciosos programas de formación, complejos sistemas de evaluación del desempeño o exhaustivos procedimientos de selección, no recuperarán su coste ni comenzarán a repercutir en un aumento de los beneficios hasta pasado un periodo de tiempo considerable, en cualquier caso superior a un trimestre y a menudo mayor que un año.

Pfeffer argumenta que “una de las maneras más rápidas de reducir costes es reducir el personal, por lo que la reducción de plantillas se ha puesto de moda”. No obstante, “existe evidencia de que la reducción de plantillas ni siquiera reduce los costes de manera efectiva, en contraste con los significativos problemas que crea

en cuestiones como motivación, calidad, pérdida de puestos de trabajo, temor, alejamiento del servicio al cliente, el crecimiento de ingresos o innovación”.⁹

Es más, incluso en una situación de crisis en la que hay que recortar costes, lo primero en lo que se suele pensar es en los costes de personal (a los que se echa la culpa de todos los males cuando hay problemas), cuando precisamente un mantenimiento (e incluso un aumento) de las inversiones (que no costes) en las personas debería ser una importante ayuda para salir de la crisis. Concretamente, el mantenimiento constante (especialmente en tiempos de crisis) de las inversiones en el factor humano es especialmente importante en empresas donde los trabajadores acumulan una experiencia muy valiosa sobre lo que hace la empresa, en empresas que se han destacado por su buen ambiente de trabajo y por la existencia de unos valores compartidos, o en empresas donde las ideas de los propios trabajadores pueden ser la clave de la resolución de los problemas.

Según Pfeffer, “cuando los tiempos son difíciles para la industria, el sentido común sugiere que ése es el momento ideal para contratar personal y crear la fuerza laboral. La competencia para obtener personal muy preparado será obviamente menor y los salarios no tendrán que ser inflados para atraer personal trabajando en otro lado”.¹⁰

En definitiva, los recortes drásticos de gastos en personal muy necesario, al igual que la suspensión o reducción de otros tipos de inversiones, como las dedicadas a las nuevas tecnologías o a nuevos procesos productivos, aunque pueden mejorar los resultados económicos a corto plazo, a la larga pueden llegar a ser un auténtico suicidio para la empresa.

3) Papel crítico de los directivos “de línea”

El tercer principio general de la gestión de personas insiste en el hecho de que las responsabilidades de recursos humanos van más allá de la función o departamento *oficial* con este nombre (o cualquier otro nombre que le dé la empresa). Cada vez más, en más empresas, los directivos dejan de limitarse a *dar órdenes* y supervisar el cumplimiento estricto de tareas previamente definidas para pasar a ser más bien *coordinadores de equipo*, con una responsabilidad directa en las tareas que día a día han de optimizar el desarrollo del potencial de las

9. Pfeffer (1998, pág. 25-26).

10. Pfeffer (1998, pág. 77).

personas a su cargo. Así, todas las personas que en la empresa tienen responsabilidad sobre otras comparten un conjunto de tareas y obligaciones, con independencia de su área de responsabilidad técnica, ya que todos son gestores de personas.

Todas las personas con responsabilidades sobre otras han de saber comunicar a su equipo los objetivos y valores de la empresa, así como contribuir activamente a la mejora de la capacitación profesional y de la motivación de sus miembros. Mientras siga habiendo directivos (en especial, directores generales) que piensen que la gestión de recursos humanos sólo debe hacerse *desde personal* o *desde recursos humanos* (en referencia al departamento funcional en cuestión), seguirán sin poder superarse los obstáculos fundamentales que impiden la optimización del esfuerzo conjunto del colectivo humano en la organización. Precisamente, la gestión de personas es, o tendría que ser, una responsabilidad compartida entre los especialistas en recursos humanos (las personas que trabajan en ese departamento) y el conjunto de directivos denominados “de línea”, es decir, los directivos de todos los niveles vinculados de un modo u otro al proceso de obtención de productos o servicios que produce u ofrece la empresa. Estos directivos *de línea* son los que están en contacto, día a día y codo con codo, con las personas que realizan el trabajo *de base* que, al fin y al cabo, ha de traducirse en un producto de mayor calidad, más ventas, una mejor atención al cliente o una mejor imagen ante la sociedad.

4) Diseño estratégico de las políticas de recursos humanos

La empresa es un sistema abierto que ha de mantenerse en equilibrio dinámico con su entorno, adquiriendo una armonía interna entre las distintas partes que la componen. Una de estas partes de la empresa es precisamente el conjunto de las políticas de recursos humanos, que actúan como un subsistema que se relaciona con el resto de subsistemas (funciones, departamentos, etc.) que constituyen la empresa. Así, hay que entender el conjunto de políticas de recursos humanos como un sistema con entidad propia, para cuya definición las acciones de desarrollo del factor humano ejercen una influencia decisiva.

De esta manera, el sistema de recursos humanos ha de estar diseñado de manera estratégica, es decir, perfectamente integrada y coherente con los objetivos estratégicos de la organización, tal como corresponde a la moderna dirección de

personas. A partir de aquí, hay que hacer dos observaciones que nos llevan a un análisis de mayor profundidad y rigor.

a) Por un lado, la estrategia, con ser un elemento clave, no es sino uno de los diversos *factores contextuales* que inciden en la definición de las políticas de recursos humanos, para que éstas sean sostenibles a largo plazo, manteniéndose en equilibrio dinámico con su entorno (entorno del sistema de recursos humanos, es decir, con elementos tanto de dentro como de fuera de la organización).

Por ejemplo, ciertos requerimientos o limitaciones legales (que cambian según la ubicación geográfica de la empresa) respecto a prácticas laborales pueden tanto ayudar como obstaculizar las pretensiones de una empresa en lo tocante a sus políticas de personal. Asimismo, las características demográficas de la fuerza de trabajo también desempeñan un papel fundamental en este sentido (piénsese en qué resultará más interesante para el conjunto de trabajadores según su edad media, si el establecimiento de una guardería o un seguro dental a cargo de la empresa).

James Baron y David Kreps, profesores de la Universidad de Berkeley, identifican cinco factores contextuales fundamentales que hay que tener en cuenta para diseñar un sistema de recursos humanos correctamente alineado con las características de su entorno¹¹: 1) el entorno externo a la empresa (social, político, legal y económico), 2) la fuerza de trabajo con que cuenta la empresa, 3) la cultura organizacional, 4) la estrategia de la empresa y 5) la tecnología de producción y la organización del trabajo.

b) Por otro lado, todo sistema está compuesto por un conjunto de elementos relacionados entre sí, de manera que cualquier cambio en una parte del sistema afecta necesariamente al conjunto del mismo. Evidentemente, esta idea tiene una aplicación inmediata para la interpretación de la gestión de personas como sistema en el que los elementos que lo integran han de estar en armonía entre sí.

Por ejemplo, imaginemos una empresa que organiza su departamento comercial sobre la base de una contratación agresiva de vendedores con mucha experiencia (esto es, tomándolos de la competencia a cambio de mejores retribuciones), dejándoles así amplia autonomía para que ellos mismos decidan sus técnicas de venta. En este caso concreto, la *coherencia interna* del sistema implica que se le dé una importancia fundamental al filtro de la selección en función de

11. Baron y Kreps (1999).

unos criterios muy concretos (experiencia y eficacia demostrada), lo cual tiene claras implicaciones para las otras políticas de recursos humanos (una pieza del sistema influye sobre todas las demás). Por ejemplo, en la situación descrita, las inversiones en la formación de estos trabajadores seguramente no serán tan prioritarias como la introducción de rigurosos procedimientos de establecimiento de objetivos y evaluación del cumplimiento de los mismos, así como la vinculación de los resultados individuales a sustanciales paquetes de retribución variable.

Un ejemplo diferente lo podríamos encontrar en las empresas que prefieren contratar a jóvenes titulados universitarios sin experiencia laboral, seleccionados sobre la base de su capacidad de aprendizaje (y no sobre la experiencia previa), con lo cual la formación a cargo de la empresa tendrá que ser muy intensa.

Sobre los cinco factores contextuales que determinan la alineación externa de las políticas de recursos humanos, así como sobre la necesidad de consistencia interna entre éstas, hablaremos con detenimiento más adelante, en el siguiente subapartado de este capítulo.

5) Conexión con el rendimiento organizacional

Evidentemente, hay que “tener los pies en el suelo” y tener muy claro el motivo último y fundamental por el que la gestión de recursos humanos se ha convertido en una disciplina tan compleja y desarrollada: la contribución a la rentabilidad de la empresa o, de manera más general, a la eficacia en la adquisición de los objetivos de cualquier organización. Por tanto, hay que llevar a cabo análisis coste-beneficio rigurosos y con un horizonte de largo plazo.

En este sentido, en ningún caso las empresas deben dejarse “hechizar” por remedios y recetas “milagrosas” que prometan la solución a todos los males de la empresa en relación con el personal. La tarea de hacer que invertir en las personas tenga un impacto positivo en los resultados económicos es deseable y necesaria, pero a la vez (si se quiere hacer bien las cosas) compleja y comprometida. Más que en cualquier otra función de la gestión empresarial, el desarrollo del factor humano tiene, para aquellas empresas que aún no se hayan preocupado por él, un inmenso potencial oculto en forma de futuro “efecto bola de nieve” en donde el desarrollo profesional y la satisfacción de las personas evolucione paralelamente a la mejora competitiva de la empresa (y a partir de aquí podrá invertirse más aún en las personas, y así sucesivamente).

De hecho, la moderna dirección de personas se diferencia de los enfoques tradicionales de gestión de personal en que se subraya que las personas y, simultáneamente, la empresa, pueden optimizar sus objetivos. No se trata de ningún humanismo romántico, sino de una concepción de la empresa en donde todos los colaboradores juntos *son* la empresa, y no sólo trabajadores que trabajan para la empresa, como si ésta fuera un ente ajeno a ellos. Hay que optar por “entrar en la rueda” y, una vez dentro, estar decididos a no salir de ella.

3. El diseño estratégico de la gestión de personas: las políticas de recursos humanos como sistema

Más allá de las generalidades obvias en gestión de personas que hemos comentando hasta el momento (para nosotros ya son obvias, pero aún no lo son para todo el mundo, ni mucho menos), la gestión de las personas tiene una verdadera naturaleza contingente, especialmente cuando hablamos de niveles de análisis de relativa concreción.

Por ejemplo, todo el mundo está de acuerdo (al menos en teoría) con que hoy en día es fundamental tener empleados bien formados. Asumimos así que la formación de nuestros trabajadores es muy importante (aunque la formación a cargo de la empresa de cierto tipo de trabajadores quizá no sea prioritaria en comparación con otras inversiones en el factor humano, como en el caso anterior de los vendedores). En cualquier caso, ¿Qué tipo de formación es más adecuada en concreto para nuestros trabajadores? ¿Proporcionar formación pagada por la empresa o facilitar la asistencia a cursos externos (por ejemplo, ofreciendo horas libres)? ¿Dar cursos sobre las técnicas y procedimientos de trabajo específicos de la empresa o formar en conocimientos y habilidades de carácter más general (como cursos de contabilidad, de inglés o de paquetes informáticos)?

La respuesta no puede ser otra que *depende*. Y depende de muchas cosas; por un lado, de los factores contextuales externos al sistema de recursos humanos; por otro, del resto de elementos (políticas) del sistema de recursos humanos. Estas reflexiones nos llevan a aplicar el concepto de sistema al conjunto de las diferentes políticas de recursos humanos. Así, las diferentes actividades de gestión

de personas constituyen un sistema de elementos interdependientes (las distintas políticas de personal) que se interrelaciona con diversos elementos de su entorno (tanto de dentro como de fuera de la empresa). Veamos una explicación más detallada de ello, basada en las ideas presentadas por James Baron y David Kreps en su libro *Strategic Human Resources* (1999).

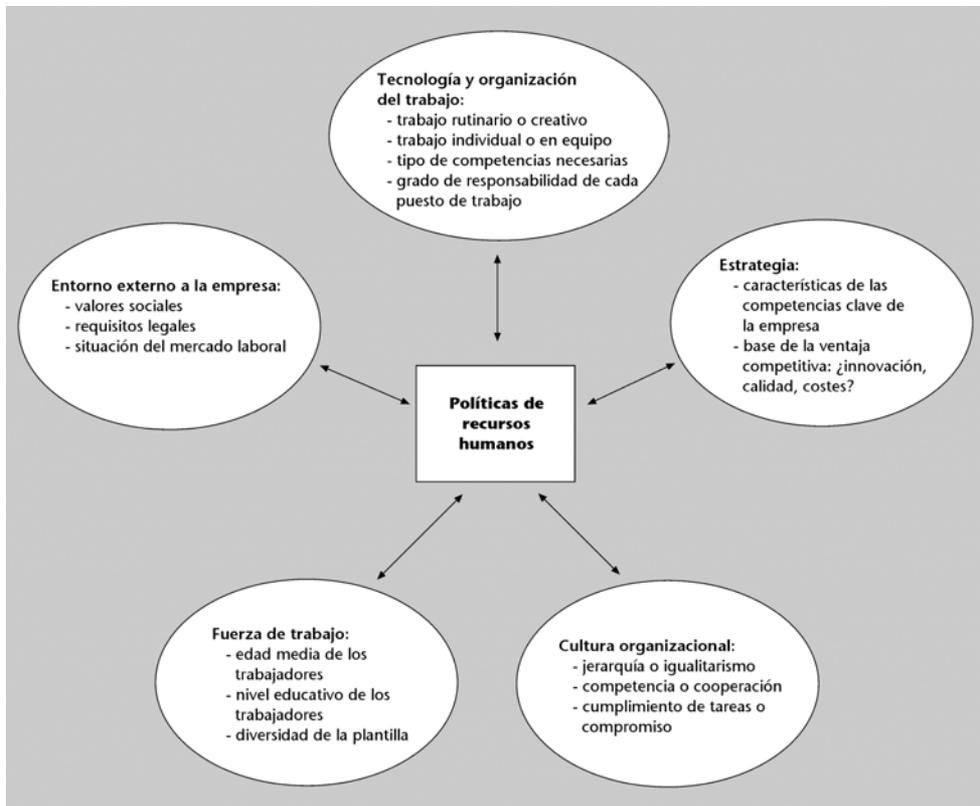
3.1. La alineación externa del sistema de recursos humanos

Siguiendo la propuesta original de Baron y Kreps,¹² los cinco grandes factores (o, mejor dicho, grupos de factores) que hemos mencionado anteriormente y que determinan cómo hay que orientar las políticas de recursos humanos en la empresa son:

- el entorno externo a la empresa (social, político, legal y económico),
- la fuerza de trabajo con la que cuenta la empresa,
- la cultura organizacional,
- la estrategia de la empresa,
- la tecnología de producción y la organización del trabajo.

12. Baron y Kreps (1999).

Figura 1.3. Los cinco factores contextuales determinantes de la alineación externa de las políticas de recursos humanos



Fuente: basado en Baron y Kreps (1999) y Bonache (2002).

En la figura 1.3 podemos ver un esquema con ejemplos de algunos de los principales elementos concretos existentes dentro de cada factor contextual. A continuación pasamos a comentar brevemente cada uno de ellos, en forma de preguntas que incitan a la reflexión. Ciertamente, estas preguntas ayudan a dar contenido al ineludible *depende* sobre cómo hay que gestionar a las personas en las cuestiones más concretas.

Pero en cualquier caso, evidentemente no se trata de un ajuste estrictamente pasivo, sino que el propio sistema de recursos humanos también ha de ejercer, en la medida de lo posible, cierta influencia sobre los factores contextuales (por ello las flechas en la figura 1.3 tienen un doble sentido). Es decir, a corto plazo los factores contextuales vienen dados (la empresa no los puede modificar), de

manera que condicionan las posibilidades de aplicar una u otra política de personal. Sin embargo, a más largo plazo, las propias políticas de recursos humanos pueden hacer evolucionar a los factores contextuales, de modo que las prácticas de personal se conviertan en verdaderas herramientas al servicio del cambio.

De este modo, se trata de lograr el sostenimiento a largo plazo de una situación de equilibrio dinámico entre el sistema de recursos humanos y los diferentes elementos que, en principio externos a él, están fuertemente vinculados y en alguna medida dependen del mismo. A continuación, basándonos en Baron y Kreps,¹³ mencionamos ejemplos de preguntas que la dirección de la empresa tendría que plantearse sobre la importante vinculación entre los factores contextuales y el sistema de recursos humanos.

1) El entorno externo de la empresa (social, político, legal y económico)

a) Respecto al *entorno social*:

- ¿Qué comportamientos de las personas son socialmente aceptados o rechazados?
- ¿Cuál es la imagen social de la empresa?
- ¿Cuáles se percibe que son las responsabilidades sociales de la empresa?
- ¿Qué formas de control de la organización sobre los individuos y la sociedad son consideradas aceptables o inaceptables?

b) Respecto al *entorno político*:¹⁴

- ¿Qué apoyo político puede recibirse para desarrollar ciertas prácticas laborales?
- ¿Qué impedimentos pueden ser impuestos por el sistema político?
- ¿Cómo afecta a la empresa la negociación colectiva?
- ¿Cuál es el grado de sindicación de los trabajadores?
- ¿Son amistosas o conflictivas las relaciones con los sindicatos?

13. Baron y Kreps (1999).

14. *Ejemplo*. Imagine una empresa fuertemente sindicada donde la dirección propone establecer complementos salariales individuales vinculados a la adquisición de competencias, sustituyendo el sistema tradicional de concesión de complementos. Tradicionalmente, los complementos, siempre colectivos, se negocian en el convenio propio de la empresa (que siempre ha mejorado en este sentido las condiciones del convenio sectorial). En todo caso, los mínimos retributivos legalmente exigibles (convenio sectorial) se seguirían respetando. No obstante, ¿qué tipo de reacciones podríamos encontrar por parte del sindicato? ¿Cuáles serían sus motivos? ¿Qué medidas propondría Ud. para resolver un posible conflicto?

c) Respecto al *entorno legal*:

- ¿Cuáles son las responsabilidades legales de la organización?
- ¿Cuáles son los derechos legales de los trabajadores?
- ¿Qué prácticas laborales pueden considerarse discriminatorias desde un punto de vista legal?

d) Respecto al *entorno económico*:

- ¿Cuáles son las condiciones del mercado de trabajo?
- ¿Cuál es la movilidad de los trabajadores?
- ¿Qué niveles de presión recibe la empresa por parte de la competencia?
- ¿Reciben los trabajadores ofertas tentadoras de la competencia?

2) La fuerza de trabajo de la empresa

- ¿Cuál es la edad media de los trabajadores?
- ¿Cuál es la proporción de sexos?
- ¿Cuál es la procedencia social de los trabajadores?
- ¿Cuál es la diversidad interna de la plantilla?
- ¿Qué es lo que más motiva o desmotiva a los trabajadores de la empresa?
- ¿Hasta qué punto los empleados trabajan principalmente por dinero (motivación extrínseca) o también están motivados por las características y resultados de su trabajo (motivación intrínseca)?¹⁵

3) La cultura de la organización

- ¿Cuáles son los valores y normas, tanto explícitos como implícitos, que dominan el comportamiento de las personas y la “forma de hacer las cosas” en la empresa?
- ¿Predomina una organización de tipo jerárquico o igualitario?
- ¿Se promueve la cooperación o la competencia entre los trabajadores?
- ¿La alta dirección prioriza el cumplimiento de tareas concretas o la difusión y adoctrinamiento sobre los objetivos y valores de la empresa?

15. *Ejemplo.* Muy a menudo la gente trabaja movida por objetivos que no tienen nada que ver con incentivos económicos. Imaginemos a un equipo de investigadores que pasan día y noche, y hasta fines de semana, en un laboratorio tratando de encontrar una vacuna, o a unos voluntarios de una ONG que pasan horas y horas trabajando sin pedir nada a cambio. ¿Puede Ud. encontrar más ejemplos? ¿Hasta qué punto los trabajos “normales” (los que necesitan realizarse para poder vivir) tienen un componente mayor o menor de motivación intrínseca? ¿Cómo puede esta motivación convertirse en una herramienta para aumentar la contribución de las personas al logro de los objetivos organizacionales?

- ¿Se espera que todos actúen de la misma manera, según unos procedimientos preestablecidos, o por el contrario se fomenta la presentación de soluciones originales a los problemas?
- ¿Cuál es el contrato psicológico entre empresa y trabajador? ¿De pura transacción trabajo-remuneración? ¿De compromiso con la organización y sus objetivos? ¿De sentirse parte central de la organización?
- ¿Es la cultura homogénea en la empresa o hay diferentes *subculturas*?¹⁶

4) La estrategia de la organización

- ¿Cuáles son las competencias distintivas de la empresa (es decir, aquellas cosas que sabe hacer mejor que la competencia, o al menos casi tan bien como las mejores empresas)?
- ¿Cuáles son las bases sobre las que la empresa quiere desarrollar ventajas competitivas (es decir, posicionarse en una situación de ventaja en el mercado gracias a lo que mejor sabe hacer)? ¿La innovación tecnológica? ¿La calidad de servicio? ¿El trato personalizado a los clientes? ¿Una amplia gama de productos? ¿La producción de bajo coste y precios muy bajos? ¿Otras?
- ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo de la empresa?
- ¿Cuáles son las acciones clave que han de ayudar a alcanzar los objetivos?
- ¿Cómo quiere crecer la empresa? ¿Endeudándose? ¿Buscando nuevos socios? ¿Fusionándose? ¿Por otras vías?

5) La tecnología de producción y la organización del trabajo

- ¿Cuál es la disposición física del sistema de producción?
- ¿Es necesaria la interdependencia entre los trabajadores, o pueden éstos trabajar aisladamente?
- ¿Son las tareas que hay que realizar mecánicas y rutinarias o variadas y creativas?
- ¿Cuáles son las competencias necesarias para realizar el trabajo con eficacia? ¿Son esas competencias fáciles de adquirir en el mercado (las tienen

16. ¿Se ha planteado alguna vez que la existencia de diferentes subculturas tiene efectos potencialmente contradictorios sobre el rendimiento de la empresa? Por un lado, podemos decir que cuanto más fuerte es una cultura (todos comparten unos mismos valores) más sentimiento de comunidad existirá en la empresa y más integrado y cohesionado estará el colectivo humano. Pero por otro lado, si la cultura está fragmentada (sistemas de valores diferentes conviviendo en ella, cada cual con su propia subcultura) también podrán afrontarse los problemas complejos con una mayor riqueza de puntos de vista, la empresa podrá ser más flexible, etc.

ya los trabajadores que contratamos) o más bien tienen que desarrollarse internamente en la empresa?

- ¿Cuál es el grado de responsabilidad de cada puesto de trabajo? ¿Hasta qué punto son relativamente más importantes las consecuencias del éxito, del fracaso o del trabajo cotidiano?¹⁷

3.2. La consistencia interna del sistema de recursos humanos

Seguimos profundizando en la consideración de las políticas de recursos humanos como un sistema. Así, además de la importancia del ajuste de las características de ese sistema a los diferentes elementos de su entorno (los factores contextuales que acabamos de ver), también es fundamental tener en cuenta la interdependencia entre los diversos elementos que internamente integran el sistema (esto es, las diferentes políticas y prácticas de gestión de personas).

Con esto, es preciso que las diferentes prácticas de recursos humanos sean consistentes entre sí. Por ejemplo, una empresa que desarrolla un complejo sistema de planificación de carreras profesionales es lógico que tenga que cubrir las vacantes que vayan surgiendo con trabajadores propios procedentes de niveles jerárquicos inferiores. En este caso concreto, si la empresa dedicase mucho esfuerzo y dinero a acciones de reclutamiento externo (por ejemplo, anuncios de media página en la prensa) para este tipo de puestos de trabajo, estaría incurriendo en una clara inconsistencia. Es decir, si se sabe de antemano que las vacantes deben ser cubiertas por personas de dentro (y de hecho todas tienen establecido su propio *plan de carrera*), no tiene sentido poner anuncios en la prensa a no ser que previamente se compruebe que ninguna persona “de la casa” tiene un perfil adecuado.

Podríamos comentar otros muchos ejemplos de inconsistencias en la gestión de personas. De hecho, las inconsistencias a menudo encuentran sus causas en diversos problemas de comunicación y coordinación entre diferentes directivos,

17. Baron y Kreps distinguen entre tres tipos de trabajadores: 1) *Estrellas*. El fracaso a corto plazo no afecta nada, pero el éxito, cuando acontece, contribuye muchísimo a los resultados de la empresa. Importan especialmente los resultados a largo plazo (por ejemplo, los investigadores). 2) *Guardianes*. El éxito ha de ser lo habitual; el fracaso es catastrófico (por ejemplo, pilotos de avión). 3) *Soldados rasos*. Lo que cuenta es hacer el trabajo correctamente. La contribución a la empresa es muy previsible, y es difícil hacerlo muy bien o muy mal (por ejemplo, un cajero de supermercado).

equipos y departamentos. Así, la consistencia del sistema de recursos humanos puede verse dificultada cuando:

a) Los diferentes equipos o especialistas en temas de gestión de personas van “a su aire”, sin intercambiar información sobre los objetivos y actividades que se plantean en sus respectivas áreas de responsabilidad.

b) La función de personal se desarrolla de manera puramente mecánica (aunque tenga verdaderas políticas de gestión de personas y no sólo tareas de administración de personal), sin una fluida comunicación y coordinación con la alta dirección (y más allá, deseablemente, la dirección de recursos humanos tendría que ser *parte* de la alta dirección), especialmente cuando cada vez más responsabilidades de gestión de personas quedan delegadas a la dirección de línea. De hecho, los directivos de línea tienen, cada vez en más y más empresas, mayores responsabilidades operativas en la gestión de personas.; por ejemplo, con la implicación en tareas de inducción y orientación de nuevos contratados, o con la participación activa en la evaluación de las necesidades de formación o del desempeño de los colaboradores. Esta situación, si bien en principio lógica y positiva, puede en ocasiones suponer el riesgo de “arrinconar” a los especialistas en personal a tareas de mero apoyo administrativo (lo que parece poco coherente con un enfoque estratégico del desarrollo del factor humano).

En resumen, es muy importante que para tener un sistema consistente de recursos humanos, los diferentes responsables en temas de gestión de personas intercambien información y estén eficazmente coordinados entre sí, y además que todos ellos (y en especial la persona que dirija el departamento de gestión de personas) intercambien información y estén eficazmente coordinados con la alta dirección de la empresa.

3.2.1. ¿Por qué es importante la consistencia del sistema de recursos humanos?

En términos generales, hemos visto a qué nos referimos cuando hablamos de la consistencia entre las diversas actividades de gestión de personas. Como mínimo,

se trata de evitar los perjuicios que para la empresa supondría la posible existencia de contradicciones entre diferentes políticas de personal. Pero es necesario ir más allá, de modo que se consiga una verdadera *sinergia* entre las diferentes políticas de recursos humanos. Dicho de otro modo, que la suma sea mayor que las partes, optimizando al máximo los recursos y consiguiendo los objetivos con mayor eficiencia, como consecuencia de la integración estratégica y la visión de conjunto que sobre las prácticas de personal tienen todas las personas implicadas.

La sinergia

La sinergia es una importante propiedad de los sistemas. Afecta a toda la empresa como sistema, y también al conjunto de políticas de recursos humanos como sistema (que también son un subsistema dentro del sistema-empresa). La sinergia implica que la interdependencia entre las partes del sistema es diferente de los resultados que obtienen las diversas partes por separado. Deseablemente, el resultado conjunto ha de ser mayor que el que se obtendría de las partes por separado (sinergia positiva), pero en ocasiones también puede suceder lo contrario (sinergia negativa).

Por ejemplo, el hecho de cerrar una oficina bancaria que se encuentra junto a otra oficina de otra entidad, cuando ambas se han fusionado y ahora se conservan todos los clientes antiguos en una sola sucursal, es un ejemplo de sinergia positiva. En cambio, imaginemos dos equipos de trabajo que por separado son muy eficientes, pero que tienen valores y maneras de entender las cosas muy distintas. Probablemente, ponerlos a trabajar todos juntos crearía problemas de comunicación y coordinación (así como algunas fusiones entre empresas pueden fracasar por problemas de incompatibilidad cultural, pese a la existencia de análisis financieros optimistas).

Entrando en el tema más a fondo, se podrían esgrimir varias argumentaciones para defender la importancia de la consistencia del sistema de recursos humanos. Baron y Kreps¹⁸ proponen diferentes grupos de razones fundamentales, entre los cuales destacaremos tres:

- beneficios técnicos obvios,
- beneficios derivados de las percepciones de los trabajadores,
- beneficios para un reclutamiento y selección más eficaces.

a) *Beneficios técnicos obvios*. Por ejemplo, una empresa que decide hacer una fuerte inversión en formación verá cómo se aumenta el valor de prácticas de se-

18. Baron y Kreps (1999).

lección muy cuidadosas. Así, si la empresa contrata a personas con un determinado perfil y aptitudes muy concretas para cierto tipo de aprendizaje (como aptitudes numéricas) podrán aprovecharse mejor las acciones formativas posteriores. Dicho de otro modo, se trata de una ventaja de tipo técnico, ya que probablemente una menor inversión en selección (filtros, tests, entrevistas, etc., en menor cantidad o más baratos) supondría a la larga más costes de formación (habría que partir de un nivel más bajo, mayor tiempo de aprendizaje, etc.) y de rebote también de selección (habría que volver a cubrir vacantes de trabajadores que no “darían la talla”).

b) Beneficios derivados de las percepciones de los trabajadores. La psicología nos dice que las personas entendemos y retenemos mejor los mensajes cuando éstos son simples y las diferentes informaciones dan apoyo a una misma idea, como sucede en una buena campaña publicitaria. Así, será más fácil que los trabajadores acepten las políticas de personal si éstos reciben mensajes (especialmente implícitos) coherentes sobre lo que se hace día a día en cuanto a la gestión de personas. De nada sirve que, ante las quejas de los trabajadores, la alta dirección diga que “está todo claro” y que “los trabajadores no lo entienden”. Esta actitud no soluciona nada. La alta dirección puede pensar lo que quiera, pero lo que afecta al comportamiento de los trabajadores no es lo que la alta dirección tenga en la cabeza, sino lo que los trabajadores experimentan, viven e interpretan cotidianamente. Por ejemplo, supongamos que una empresa subraya que hay que cooperar y trabajar en equipo, da cursos de formación sobre técnicas de trabajo en equipo, organiza el trabajo de manera que todos tengan que participar conjuntamente para alcanzar los objetivos, etc. Pues bien, si después de estos esfuerzos se establecen sistemas de evaluación del desempeño y de retribución variable basados estrictamente en el rendimiento individual, los trabajadores verán una clara incoherencia que les desmotivará y frustrará.

c) Beneficios para un reclutamiento y selección más eficaces. Si un sistema de recursos humanos es consistente, se evitará el riesgo de que un nuevo trabajador caiga en la desmotivación y la frustración al ver que, una vez dentro, las cosas no son como se esperaba o como le habían dicho en la entrevista. Es más, sin consistencia sería difícil poder explicar a un candidato cuáles son las “reglas del juego” (por no decir imposible, ya que nadie en buen uso de razón aceptaría unas condiciones que se explican como inconsistentes), con lo cual se pierde la oportunidad de contratar a muchas personas exigentes y potencialmente brillantes.

Podemos identificar tres maneras concretas de optimizar el reclutamiento y selección a partir de la consistencia entre prácticas de recursos humanos:

- Dado que la consistencia facilita la comprensión de los mensajes, los candidatos pueden entender más fácilmente “dónde se están metiendo”, de manera que después no haya sorpresas.
- Normalmente un trabajador que trabaja más a gusto con determinadas prácticas laborales, también lo hará con otras prácticas relacionadas, que a la vez constituyen un sistema coherente. Por ejemplo, una persona a la que le guste trabajar a comisión y de manera autónoma se sentirá a gusto con prácticas de evaluación del desempeño estrictamente individuales. Evidentemente, la evaluación individual del desempeño es consistente con el trabajo autónomo a comisión, de manera que la consistencia del sistema favorece la satisfacción e implicación del trabajador.
- Los trabajadores con preferencias similares tienden a trabajar juntos. De este modo, cierta homogeneidad en cuanto a gustos en prácticas laborales en un entorno de trabajo determinado facilita el trabajo en equipo y la cohesión entre los trabajadores. Por ejemplo, poniendo dos casos extremos, es de suponer que las personas que prefieren un trabajo rutinario y estable, un sueldo fijo y promociones basadas en la antigüedad trabajarán a gusto entre ellas. Del mismo modo, también se encontrarán en un ambiente satisfactorio trabajando juntas las personas más creativas y con iniciativa, que prefieran vincular sus retribuciones a la adquisición de objetivos y al mérito. Es de esperar que en cualquiera de los dos sistemas, la cooperación y el trabajo en equipo se puedan facilitar si se llevan a cabo acciones oportunas al respecto. Al contrario, si en un departamento o grupo de trabajo se agrupa a personas con perfiles y expectativas muy diferentes, el trabajo en equipo y la cooperación probablemente se queden en una esperanza frustrada.¹⁹

19. Con ello, un sistema que es consistente en cuanto a recursos humanos evita riesgos nada despreciables de que se dé esta situación, actuando a modo de “filtro” para que las preferencias de los nuevos trabajadores encajen con el sistema de prácticas laborales, y así también con las preferencias de los demás trabajadores (en una especie de efecto “bola de nieve” positivo). En el extremo opuesto, una situación de escasa consistencia en el sistema de recursos humanos implicará una suboptimización de los procesos de reclutamiento y selección, lo que a su vez mermará la satisfacción de los trabajadores, el sentimiento de comunidad será muy difícil y las personas serán reticentes a cooperar entre sí (con objetivos y prioridades individuales muy distintos).

3.2.2. Tipos de consistencia

Hay diferentes tipos de consistencia del sistema de recursos humanos. Más allá del concepto más general de la consistencia entre las diferentes prácticas, la consistencia del conjunto del sistema ha de tenerse en cuenta desde diversos puntos de vista complementarios. Según Baron y Kreps,²⁰ estas vertientes de la consistencia son tres, todas ellas de gran importancia:

- consistencia para un trabajador,
- consistencia entre diferentes trabajadores,
- consistencia a lo largo del tiempo.

a) *Consistencia para un trabajador.* Se trata de la vertiente más intuitiva de lo que se entiende por consistencia. Esto es, la necesidad de que los diferentes aspectos de política de personal que afectan a un trabajador en concreto sean coherentes entre sí. Por ejemplo, si invertimos de manera muy fuerte en la formación de un trabajador, de manera que aumentemos considerablemente sus competencias profesionales, esta política ha de complementarse con otras que disminuyan la posibilidad de que la persona se vaya a trabajar para la competencia. Quizá habría que aumentarle el sueldo, o facilitarle la promoción, o habernos asegurado durante el reclutamiento y la selección de que esta persona tenía un perfil que le haría ser muy fiel a nuestra empresa (por una coincidencia de valores y objetivos personales con los de la empresa, porque realmente le gusta el trabajo que realiza, etc.), o mejor aún, una combinación de estas opciones, entre otras posibilidades.²¹

b) *Consistencia entre trabajadores.* El tratamiento que reciben los diferentes trabajadores ha de ser consistente en un determinado momento. Esta consistencia se acerca a lo que popularmente se entiende como “un mismo sueldo por un mismo trabajo” (si bien esta frase sería un caso particular de la consistencia entre trabajadores). En otras palabras, el sistema de recursos humanos ha de trans-

20. Baron y Kreps (1999).

21. ¿Por qué el sentido común es a veces tan poco común? Desde una lógica económica, si una empresa da formación a un trabajador es porque, a medio plazo, espera obtener de esa persona unos rendimientos derivados de la mejora de sus competencias superiores a los rendimientos que se obtendrían de no haberla formado. Es lógico, pues, que el previsible aumento de competitividad individual se vea acompañado de una retribución superior (parte de los mayores beneficios revierten en el trabajador). Si la empresa ignora esta evidencia, se arriesga a perder no sólo el aumento de sueldo, sino también el coste de la formación y, sobre todo, lo que podría aportar la persona a la empresa (mucho más que el sueldo del trabajador), además de los costes de reclutamiento, selección y formación de un nuevo trabajador.

mitir a los trabajadores (y a la sociedad, pensemos en los posibles futuros trabajadores) un mensaje de justicia, de equidad, de que no hay situaciones de arbitrariedad. Por ejemplo, puede decidirse el establecimiento de sistemas de retribución variable. Así, diferentes trabajadores pueden llegar a percibir retribuciones muy distintas, incluso trabajadores que estén dentro de una misma categoría. No obstante, han de quedar muy claros los *criterios* que sirven para la conexión entre resultados y retribución.²²

La justicia del sistema o consistencia entre trabajadores es un prerequisite fundamental para el correcto funcionamiento del sistema de recursos humanos. Antes de plantearse otra cosa, la alta dirección de la empresa y la dirección de recursos humanos han de hacerse la sincera pregunta de si los trabajadores perciben que las políticas de personal son justas y no discriminatorias. Las consecuencias de las decisiones poco acertadas en este sentido pueden llegar a ser muy negativas para el funcionamiento de la empresa, a causa del enrarecimiento del clima laboral, la desconfianza mutua, la desmotivación, etc.

c) *Consistencia a lo largo del tiempo*. Evidentemente, las políticas de recursos humanos necesariamente han de cambiar a lo largo del tiempo. Hay que ser flexibles y adaptarse a circunstancias cambiantes, puede haber modificaciones en las competencias que aportan los colaboradores, etc. Lo que no puede haber son cambios radicales en periodos cortos de tiempo. Por un lado, un sistema de recursos humanos necesita un cierto “rodaje” para que empiece a dar los resultados esperados; por otro, cambios demasiado frecuentes debilitan la consistencia general del sistema (lo hacen parecer caótico y arbitrario). Hay que tratar de que las personas se acostumbren a él, de que lo hagan suyo y se encuentren a gusto, y de que personas diferentes tengan oportunidades en diversos momentos de comprobar los efectos de ciertas prácticas. Por ejemplo, imaginemos a un directivo que lleva tiempo esperando un importante ascenso a una categoría que ya goza del derecho a la participación en los beneficios. Sería injusto que,

22. *Ejemplo*. A un equipo de vendedores se le puede decir que se llevarán una comisión del 10% sobre lo que facturen individualmente, sea desde el primer euro o a partir de una determinada cifra de ventas. Esto sería justo y coherente. Incluso se podría establecer una escala progresiva donde los porcentajes de comisión aumentasen proporcionalmente con la facturación, a través de una serie de intervalos (como la declaración de la renta); según este método, las diferencias entre las retribuciones de unos vendedores y las de otros aún serían mayores. Pero el sistema retributivo seguiría siendo consistente, ya que las “reglas del juego” seguirían siendo las mismas para todos. En cambio, no sería aceptable que arbitrariamente, sin ningún criterio adicional, unos vendedores recibieran una comisión del 10% y otros del 20%.

coincidiendo con el ascenso de esta persona, se cambiase radicalmente el sistema de reparto de beneficios entre los trabajadores, de modo que con el nuevo sistema recibiese mucho menos por este concepto de lo que percibiría en el antiguo sistema.

En cualquier caso, una empresa puede ir cambiando de manera continua sus prácticas de recursos humanos. De hecho, a un nivel más genérico la empresa ha de mantener una fuerte estabilidad del sistema (por ejemplo, en los valores culturales fundamentales), pero a un nivel más operativo sí que puede haber cambios constantes, si bien graduales. En este sentido, esta manera de cambiar es la garantía de la percepción de estabilidad temporal del sistema, precisamente evitando rupturas drásticas y facilitando la evolución “pacífica” del mismo.

4. Conocimiento y factor humano como motores competitivos en el siglo XXI

El conocimiento en la empresa es algo diferente de la información, que a su vez se contempla como distinta de los simples datos. Según Davenport y Prusak,²³ un *dato* es un conjunto discreto de factores objetivos sobre un hecho real. Representa símbolos sin significado dentro de un contexto. Un dato no dice nada sobre el porqué de las cosas, y por sí mismo tiene poca o ninguna relevancia. Los datos sólo describen una parte de lo que pasa en la realidad y no proporcionan juicios de valor o interpretaciones y, por tanto, no orientan hacia la acción. La toma de decisiones se basará en datos, pero éstos nunca dirán qué hacer, ni qué es o no es relevante. A pesar de todo, son muy importantes, ya que suponen la base para la creación de información.²⁴

A diferencia de los datos, la *información* tiene significado, es decir, relevancia y propósito. Los datos se convierten en información cuando se organizan y se les añade significado. La información permite iniciar un proceso de pensa-

23. Davenport y Prusak (1998).

24. Gasallá, Pato y Burgué (2002, pág. 18-19).

miento en quien la recibe, que modifica así su visión anterior. La información son datos procesados, organizados y catalogados. Su valor se deprecia rápidamente y necesita una actualización constante y continua.²⁵

Según Davenport y Prusak, el *conocimiento* es una combinación de experiencia, valores, información y saber hacer, que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información y es útil para la acción. Mientras que la información da significado a los datos, el conocimiento da significado a la información y la adapta al marco de referencia del sujeto, que la procesa para que éste pueda optimizar su comportamiento y toma de decisiones. En definitiva, es mediante la identificación, creación, integración, difusión y aplicación de conocimiento, como la empresa puede dar un impulso fundamental a la utilidad de datos e información para lograr sus objetivos.

Precisamente, la idea de que hoy en día más que nunca el conocimiento constituye un recurso estratégico clave cada vez está más arraigada en la sociedad en general y en el mundo empresarial en particular. Por otra parte, hemos visto que las personas tienen que ser consideradas un recurso estratégico. En definitiva, ¿son personas y conocimiento recursos estratégicos distintos, que hay que optimizar de manera simultánea? De alguna manera, la respuesta es que sí, pero no exactamente.

Es cierto que hay que optimizar la utilidad de las personas y el conocimiento para que la empresa alcance sus objetivos en un entorno altamente cambiante y complejo; pero no es menos cierto que personas y conocimiento son, en realidad, dos caras de la misma moneda. Dicho de otro modo, personas y conocimiento son dos perspectivas complementarias para entender la fuerza fundamental para el cambio, la innovación y, en definitiva, la supervivencia y competitividad de las empresas a largo plazo.

4.1. Gestión del conocimiento y recursos humanos

Teniendo en cuenta cuanto hemos dicho a lo largo del capítulo, podemos afirmar que si las empresas pueden crear, difundir y aplicar conocimiento es gracias al impulso constante de la creatividad y al deseo de hacer mejor las cosas por parte de

25. Gasalla, Pato y Burgué (2002, pág. 19).

personas capacitadas y motivadas, a las que hay que facilitar los recursos necesarios para pasar de las ideas a la acción. En especial, al tipo de trabajador más creativo, el denominado *trabajador del conocimiento*, donde la implicación del trabajador, más que una ayuda, es un requisito ineludible, el límite entre gestionar personas y gestionar conocimiento se hace borroso, de manera que ambas expresiones pueden considerarse prácticamente sinónimas.

Del conocimiento en esta vertiente más amplia se ocupa precisamente la denominada *gestión del conocimiento*. De entre las innumerables definiciones existentes, podemos definir este concepto de un modo genérico como “los esfuerzos realizados dentro de una organización para captar, organizar, difundir y compartir los conocimientos entre todas las personas que forman parte de ésta”.²⁶ Por otro lado, haciendo mención de sus *objetivos*, los profesores Rafael Andreu y Sandra Sieber definen la gestión del conocimiento como: “el proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas”.²⁷

Es evidente que la tecnología, y especialmente las TIC, juegan un papel fundamental en el diseño e implantación de gestión del conocimiento en la empresa. En cualquier caso, la gestión de personas tiene mucho que decir. Por un lado, cualquier aplicación tecnológica de gestión del conocimiento tendrá que contar con la implicación activa de las personas que deben hacerla efectiva (del mismo modo que cuando antes nos referíamos a la introducción de cualquier cambio en la empresa). Por otro lado, muchos de los obstáculos a una eficaz creación y difusión del conocimiento tienen sus raíces en cuestiones humanas y culturales.

Precisamente, se han hecho diferentes estudios empíricos que ponen de manifiesto la evidencia de que, sistemáticamente, los obstáculos de tipo humano y cultural están entre los problemas más importantes que pueden encontrarse en las empresas a la hora de poner en marcha programas o iniciativas diversas en el ámbito de la gestión del conocimiento.

De hecho, íntimamente unida al auge de la temática de la gestión del conocimiento en distintos ámbitos (empresarial, de consultoría, académico, etc.), aparece la preocupación por tratar de vincular sistemáticamente la gestión del

26. Gasalla, Pato y Burgué (2002, pág. 19).

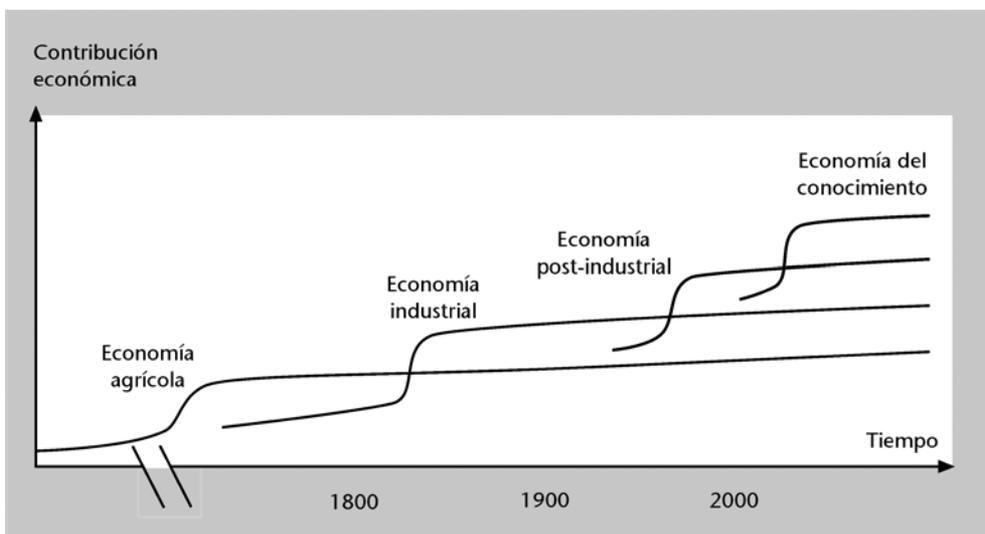
27. Andreu y Sieber (1999, pág. 68).

conocimiento a las cuestiones de recursos humanos (¿cuáles son las políticas más adecuadas?, ¿qué papel debe desempeñar el departamento de dirección de personas?, etc.). Así, la vertiente tecnológica de la gestión del conocimiento, aunque es muy importante, queda coja si no se complementa con las cuestiones de gestión de personas.

4.2. De la economía agrícola a la economía del conocimiento

La historia de la humanidad ha evolucionado a través de diversas etapas, en las cuales han predominado diferentes tipos de recursos como motor del desarrollo económico y social. A grandes rasgos, podemos identificar cuatro grandes etapas en esta evolución (véase la figura 1.4).

Figura 1.4. Evolución de la contribución económica de diversos tipos de economía a lo largo del tiempo



1) En un primer momento, había un claro predominio de la *economía agrícola*. La tierra era la fuente de riqueza fundamental, símbolo de estatus y principal factor productivo. Esta fase se extiende desde el principio de la humanidad hasta la Revolución Industrial.

2) La siguiente etapa comienza con la Revolución Industrial, que irrumpe con fuerza durante el siglo XVIII en los países más industrializados y se extiende al resto

de economías más avanzadas del mundo a lo largo del siglo XIX. Hablamos aquí de la *economía industrial*, cuyos principales factores productivos son el capital y la fuerza “bruta” de trabajo. La disponibilidad de capital era así la fuente fundamental de riqueza, y este capital se utilizaba esencialmente en la industria intensiva en mano de obra. En este esquema, el factor humano era considerado en su sentido más restringido de pura fuerza física de trabajo.

3) A continuación, la *economía postindustrial* emerge en Estados Unidos a mediados del siglo XX, para generalizarse en el último cuarto de siglo en el resto del mundo más desarrollado. Por un lado, las actividades industriales van cediendo la hegemonía a las actividades de servicios. Por otro, y este es el cambio crucial para la cuestión que estamos tratando, la intensidad en el capital va ganando importancia frente a la mano de obra entendida desde el punto de vista de la fuerza bruta (tecnología más avanzada, etc.). En cualquier caso, la mano de obra propia de las actividades económicas que lideran los países más avanzados del mundo comienza su transformación hacia una concepción de mano de obra de mayor cualificación y de contribución a la empresa de una manera diferente a la tradicional.

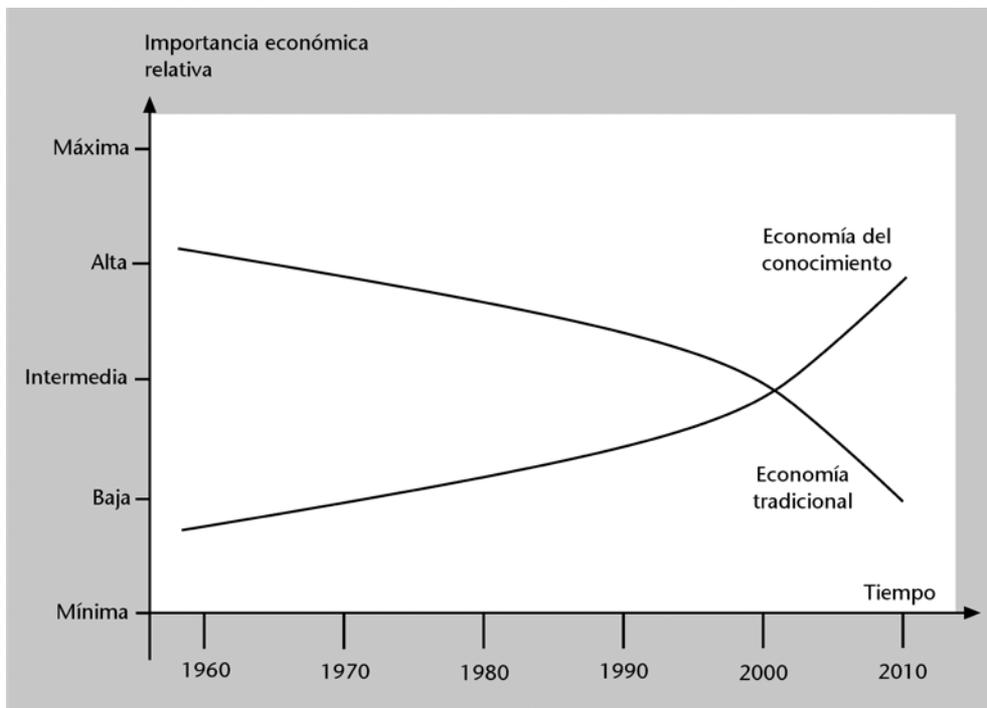
4) Durante los últimos años, en la transición al siglo XXI, asistimos al comienzo de una nueva etapa, la denominada *economía del conocimiento* (también considerada como una fase avanzada de la economía postindustrial). Telecomunicaciones, informática, biotecnología, servicios de alto valor añadido (consultoría, etc.), son actividades que progresivamente ocupan un papel más relevante para el avance económico. Más allá de estos sectores, los cambios globales que afectan a todas las empresas casi sin excepción, el aumento de la presión de la competencia, el ineludible impacto de las TIC, etc., también contribuyen a cambiar ostensiblemente las “reglas del juego”. Los factores económicos físicos tradicionales (tierra, capital, trabajo), de tipo tangible, ya no suponen el principal motor del progreso económico y social. Es la hora de los *activos intangibles*, también conocidos como el conjunto del *capital intelectual* de las empresas. Se entiende por capital intelectual “el conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa”.²⁸

28. Definición de capital intelectual ofrecida por Gasalla, Pato y Burgué (2002, pág. 22).

En la figura 1.5, se muestra la estimación aproximada de la evolución de la contribución relativa al conjunto de la economía del conjunto de países más avanzados del mundo, por parte de las actividades ligadas a la economía del conocimiento (si bien entendida en un sentido amplio, en comparación con la economía tradicional, principalmente industrial). Se aprecia que en estos momentos estamos asistiendo al reemplazo del liderazgo de la economía basada en los activos tangibles (economía tradicional) por la basada en los intangibles (economía del conocimiento), lo cual supone implicaciones significativas para los planteamientos estratégicos de las empresas.

Así pues, análogamente a la evolución de las bases del progreso económico y social, las empresas han de centrarse cada vez más en el desarrollo de recursos diferentes a los tradicionales, teniendo en cuenta el entorno económico actual especialmente dinámico, complejo y globalizado.

Figura 1.5. Contribución relativa de la economía tradicional y la economía del conocimiento al crecimiento económico de los países más desarrollados



Más allá de la gestión de las finanzas, las instalaciones y fábricas, las máquinas, etc. (condición necesaria pero no suficiente para mantener una buena posición competitiva en el tiempo), se insiste en la importancia causal de otras fuentes más novedosas de ventaja competitiva, como la propiedad intelectual, la reputación e imagen de la empresa, el conocimiento y *feedback* constante del mercado, el servicio al cliente, la capacidad de innovación, etc.

¿Qué tienen en común estas bases novedosas de competitividad? La respuesta radica en la importancia fundamental de las personas, del factor humano entendido de una forma avanzada, que ha de capacitarse constantemente y actuar de manera comprometida para contribuir a la adquisición de los objetivos empresariales. En este contexto, es fundamental una atención seria por parte de la dirección de la empresa al desarrollo de las *competencias* de los colaboradores, que alimentan el capital intelectual de la organización. Este argumento refuerza así la idea que venimos desarrollando a lo largo de este capítulo: la importancia del *desarrollo del factor humano* como motor de la competitividad empresarial.

Conclusiones

En los complejos, dinámicos e inciertos entornos empresariales del siglo XXI, las personas, más que nunca, se convierten en un factor competitivo de primer orden para las empresas. En este sentido, las diversas actividades de *desarrollo del factor humano* pretenden optimizar el potencial de los colaboradores para contribuir al éxito de la organización.

Así, hay que avanzar hacia una *nueva dirección de personas* en la que éstas sean, precisamente, el motor del cambio y la adaptación de las empresas a exigencias cada vez mayores. Exigencias de una economía globalizada, en la cual la mayor parte de los sectores empresariales están inmersos en una feroz competencia.

El *factor humano* es, por consiguiente, un *verdadero recurso estratégico de la empresa*, y su adecuada gestión ha de ayudar a la misma a adquirir y mantener en el tiempo una serie de ventajas competitivas. En otras palabras, las personas con las que cuenta nuestra empresa y la manera de gestionarlas son medios esenciales para que nuestra empresa haga las cosas mejor que la competencia y, por consiguiente, sea más competitiva y atractiva para inversores, clientes y, evidentemente, para sus trabajadores.

Hay que tener en cuenta cinco aspectos fundamentales a la hora de hacer una reflexión rigurosa sobre el papel de la gestión de personas en una gestión eficaz de la empresa:

- la gestión de personas no se opone a otras funciones empresariales también importantes, sino que las complementa,
- hay que ser conscientes, pese a la dificultad de su comprensión, de la importante aportación de la función de recursos humanos en los resultados económicos de la organización,
- toda actividad empresarial necesita personas capacitadas y motivadas que la lleven a la práctica,

- las personas son el motor de cualquier idea, cambio o innovación,
- las personas son el activo fundamental, especialmente en los entornos más cambiantes y complejos.

De hecho, numerosos estudios empíricos y relevantes expertos sistemáticamente refuerzan la idea de que la gestión de las personas y los resultados económicos de las empresas están íntimamente vinculados. Si bien hay que dudar de “recetas milagrosas” en estos temas, podemos establecer cinco principios básicos de la gestión de recursos humanos, que vienen a resumir el enfoque que tiene que adoptar la dirección de la empresa al respecto:

- énfasis en la importancia de los recursos humanos,
- perspectiva a largo plazo,
- papel crítico de los directivos de línea,
- diseño estratégico de las políticas de recursos humanos,
- conexión con el rendimiento organizacional (cálculo sistemático de la aportación de valor a la empresa por parte de las personas).

Es más, como eje de una verdadera concepción de las políticas de recursos humanos como sistema, el diseño estratégico de estas políticas resulta fundamental. Es decir, lejos de “soluciones universales”, el sistema de recursos humanos ha de estar externamente alineado y ser internamente consistente.

Por un lado, en lo referente a la *alineación externa* del sistema de recursos humanos, hay que tener en cuenta cinco grandes conjuntos de factores contextuales:

- entorno externo a la empresa (social, político, legal y económico),
- la fuerza de trabajo con que cuenta la empresa,
- la cultura organizacional,
- la estrategia de la empresa,
- la tecnología de producción y la organización del trabajo.

Por otro lado, con la *consistencia interna* del sistema de recursos humanos se consiguen ventajas importantes:

- beneficios técnicos derivados de la acción sinérgica entre diferentes políticas de personal,

- mejoras derivadas de percepciones más positivas por parte de los trabajadores (coherencia, transparencia y justicia),
- acciones de reclutamiento y selección más eficaces (se atrae y contrata a quien verdaderamente conoce y acepta las “reglas del juego”).

Además, el sistema de recursos humanos ha de percibirse como justo por parte de las personas, evitando toda percepción de existencia de discriminaciones (fruto tanto de arbitrariedades en el trato de diferentes personas como de cambios muy bruscos en las políticas aplicadas).

Con todo ello, la *gestión del conocimiento* entronca de manera directa con las cuestiones de desarrollo del factor humano. Más allá de las importantes aportaciones que las TIC hacen a la gestión del conocimiento, sólo las personas (no las máquinas ni los ordenadores) pueden crear y utilizar el conocimiento en beneficio de la empresa. En un sentido más amplio, en los países más avanzados, la denominada *economía del conocimiento* (basada en los activos intangibles o invisibles) está sustituyendo en peso relativo a la economía tradicional (basada en activos materiales). Precisamente, el concepto de activos intangibles o capital intelectual constituye el núcleo de esta economía del conocimiento, donde el denominado *trabajador del conocimiento* se convierte en el gran protagonista.

Capítulo II

Gestión del puesto de trabajo

Juan C. Rodríguez-Serrano

Bajo esta denominación he querido agrupar todas aquellas técnicas y herramientas de gestión de recursos humanos cuyo sujeto es el puesto de trabajo. Bastante obvio, ¿verdad? Sin embargo, esta agrupación de herramientas no resulta tan evidente en muchas de las metodologías al uso.

Las herramientas de las que estoy hablando, utilizando sus denominaciones más generalizadas, son:

- La descripción de puestos de trabajo; normalmente, llamada APD (análisis y descripción de puestos de trabajo).
- Los factores de éxito, requerimientos, conocimientos, experiencia, competencias, necesarios para poder desempeñar el puesto. No acaban de coincidir los autores en una denominación más concreta.
- La valoración de puestos de trabajo.

Los autores coinciden en que la descripción de un puesto de trabajo no es más que un proceso de identificación, comprensión y reflejo documental de la incidencia y alcance de un puesto en la organización. Éstas son algunas de las definiciones acerca de la descripción de puestos:

- “Descripción detallada de los cometidos y de los requisitos exigidos para desarrollarlos. Es también el resultado de la investigación de puestos”.¹
- “Un documento en el que se recoge el contenido del puesto, los requerimientos y/o el contexto”.²

1. Fertonani y Actis Grosso (1978).

- De manera más sencilla, Lucía Álvarez González nos dice que “el objetivo de un análisis y descripción de puestos de trabajo (APD) no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito”.

A pesar de las diferencias entre las distintas definiciones, vemos que de lo que realmente se trata es de identificar el puesto dentro de una organización y esclarecer (mi experiencia me indica que ésa es la palabra apropiada) sus principales responsabilidades.

Con independencia de la metodología que empleemos la descripción del puesto de trabajo es el primer paso en la cadena de gestión de recursos humanos. Así pues, si seguimos el *modelo de gestión de recursos humanos*, podremos ver que la descripción del puesto de trabajo será presupuesto básico de:

- La determinación del perfil de factores de desempeño eficaz; dicho de otra manera, de la determinación de los requerimientos que el puesto exige de su ocupante.
- La evaluación del puesto, también denominada valoración.
- La selección de la persona que ha de ocupar el puesto.
- La evaluación del desempeño del ocupante del puesto, en función de las responsabilidades y el marco de contribución de los puestos descritos.
- La formación del ocupante y su programa de desarrollo personal.
- La formación y los planes de desarrollo personal de aquellos incluidos en el plan de sucesión al puesto descrito.

Bien como una herramienta sustantiva o bien como parte de la herramienta de descripción de puestos de trabajo, encontramos que algunas metodologías, como ocurre en el *modelo de gestión de recursos humanos*, hacen referencia a los factores de éxito, requerimientos, conocimientos, experiencia, competencias que el titular de un puesto descrito ha de evidenciar para desempeñarlo adecuadamente, como parte integrante de la gestión del puesto de trabajo. Toda esta amalgama de

2. Bemis, Belenk y Soder (1983).

elementos aparece integrada en la herramienta, que veremos en el segundo apartado y que denominaré *perfil de factores de desempeño eficaz*.

Descritos los puestos de trabajo y determinados los factores que han de concurrir en sus ocupantes para que puedan desempeñarlos eficazmente, estamos en disposición de proceder a su valoración. Sobre valoración/evaluación de puestos de trabajo se han escrito millones de páginas y concebido un sinfín de metodologías.

La *valoración de puestos de trabajo* es un proceso de gestión de recursos humanos por el que utilizando una metodología determinada, la organización establece la importancia relativa de sus puestos de trabajo. Los sistemas genéricos de valoración de puestos de trabajo se pueden clasificar en tres grupos, en función del método que se utilice para estimar la importancia relativa de los puestos dentro de la organización:

1) Método de jerarquización

Se trata de comparar puestos de trabajo de acuerdo con unos procedimientos determinados, con objeto de averiguar si un puesto es superior, igual o inferior a otro en cuanto a su importancia dentro de una organización, sin entrar a analizar los factores diferenciales individuales entre los mismos.

2) Método de graduación

Este método parte de la base de que entre los puestos de una organización existen diferencias en niveles de responsabilidad, funciones, requerimientos y capacidades para desempeñarlos, que pueden ser identificadas. Ello permite establecer una graduación en función de la exigencia de los requisitos que se exigen para cada nivel y asignar al mismo los puestos que los cumplen.

3) Método de comparación de factores

Se trata de comparar puestos entre sí, pero no como un todo, sino en función de los factores que se juzguen más importantes y que estén presentes en todos ellos. Se comparan los puestos a través de sus factores. Éstos pueden ser de muy diversa naturaleza: conocimientos, responsabilidad, libertad para actuar, condiciones de trabajo, etc.

Si descomponemos los puestos en factores y asignamos a cada uno un valor determinado, nos alinearemos con el método más utilizado en la actualidad. El valor del puesto vendrá determinado por la suma de los valores que hayamos asignado a cada uno de los factores en los que lo hayamos descompuesto.

La herramienta de comprensión y evaluación de puestos de trabajo que se propone en el tercer apartado se encuadra dentro de este modelo.

1. Diseño y descripción del puesto de trabajo

1.1. Definición y fases del proceso

Diseñar un puesto de trabajo es configurarlo, definiendo el entorno organizativo en el que operará, su razón de ser, sus principales responsabilidades y su marco de contribución. *Describir* un puesto de trabajo es analizarlo para conocer el entorno en el que opera, su razón de ser, sus principales responsabilidades y su marco de contribución.

Cuando diseñamos un puesto, lo pintamos en un lienzo en blanco. Cuando lo describimos, lo fotografiamos de la realidad. Tanto el proceso de diseño como el proceso de descripción se pueden estructurar en tres fases: 1) configuración y análisis, 2) elaboración y 3) documentación.

1.1.1. Configuración y análisis

Las características de esta fase difieren según se trate de diseñar o describir un puesto de trabajo. En el primer caso, cuando diseñemos un puesto de trabajo, nuestra labor consistirá en identificar y especificar las necesidades de la organización y, más concretamente, del entorno organizativo en el cual el puesto de trabajo habrá de desarrollarse, al objeto de modelarlo de manera que contribuya distintivamente a los resultados del entorno y sea armónico con los otros puestos de trabajo que se desarrollan en su realidad organizativa. En este caso, la primera fase del proceso recibirá el nombre de configuración, pero cuando se trate de describir un puesto de trabajo ya existente, la primera fase recibirá el nombre de análisis. Si decidimos que debemos diseñar un nuevo puesto de trabajo es porque hemos identificado una necesidad

que los puestos existentes no pueden, o creemos que no pueden, cubrir adecuadamente.

Entendiendo que en el caso del diseño de un puesto de trabajo, el proceso de configuración debe seguir unas etapas claras y sencillas:

1) Identificación de la necesidad

Necesidad de un puesto de trabajo cuyas responsabilidades y cuya contribución no son asumidos por ningún otro puesto dentro del entorno organizativo en el que ha sido detectada la necesidad. La existencia del puesto ha de contribuir a mejorar, directa o indirectamente, los resultados de su entorno organizativo y sólo debe ser creado cuando nos hayamos asegurado de que esto ocurrirá. Normalmente, la necesidad de un nuevo puesto diferenciado es identificada por el responsable del entorno organizativo, quien, además, determinará sus características más relevantes. Concretamente, éste debe definir las coordenadas básicas del puesto:

- Qué necesidades ha de cubrir el puesto: por qué se crea.
- Qué tipo de puesto (técnico, comercial, administrativo, directivo, etc.).
- Qué resultados se espera obtener.
- Qué recursos manejará el puesto para obtener los resultados (humanos, físicos, financieros).

2) Validación de dicha necesidad

En esta segunda etapa de la fase de configuración debemos asegurarnos de que el puesto cuyas coordenadas hemos definido en la etapa anterior es realmente necesario y su contribución está clara y es sustantiva.

En esta etapa deben intervenir:

- La persona que ha identificado la necesidad del puesto y determinado sus coordenadas básicas.
- El superior de esta persona, que debe aportar al proceso su visión de conjunto y a largo plazo sobre la necesidad detectada en el entorno organizativo y que debe autorizar el puesto diseñado, o bien encargarse de que se autorice.

- El responsable del departamento de recursos humanos, que debe aportar la visión de conjunto de toda la organización y examinar la coherencia del puesto en la totalidad de la misma.
- Según los casos, directivos de otros entornos organizativos con los que el puesto ha de colaborar o a los que deberá prestar servicios, así como futuros colaboradores del titular del puesto que se diseña.

3) Análisis

En el caso de descripción de puesto de trabajo, la fase de análisis presenta distintas características. Ello se debe a que en el proceso de diseño del puesto, éste no existe y debemos crearlo, mientras que en un proceso de descripción, el puesto existe y simplemente debemos delinearlo.

Así pues, en el caso de descripción de puesto de trabajo, el proceso de análisis debe seguir las siguientes etapas:

a) Planificación del proceso.

En esta etapa se determinarán las líneas maestras del proceso de descripción:

- características generales del proceso, número de puestos que hay que describir, tipo de puestos, entornos en los que se encuentran, número de personas involucradas, calendario, responsable del proceso.
- ¿Qué información se quiere obtener?
- ¿Cómo ha de recogerse la información?
- ¿Quiénes deben proporcionar la información?
- ¿Quiénes tienen que recoger la información?

Estoy seguro de que el lector ya habrá percibido una sustancial diferencia entre la primera etapa del proceso de configuración (que aplicamos en el caso de diseño de puestos de trabajo y que denominamos “identificación de la necesidad”) y la primera etapa del proceso de análisis (que aplicamos en el caso de descripción de puestos de trabajo y que llamamos “planificación del proceso”). En el caso de la identificación, hablamos en singular; en el caso de la descripción, hablamos en plural. Las palabras “planificación del proceso” dan a entender que hablamos de la descripción de varios puestos a la vez.

En mi experiencia, y seguramente en la de muchos lectores, los procesos de diseño de puesto han sido siempre individuales: se diseña un puesto cuando surge una necesidad específica, y ello suele ocurrir, salvo en el caso de constitución o reestructuración de una empresa, de manera puntual. Sin embargo, en el caso de descripción de puestos, las empresas suelen preferir proceder a elaborar las descripciones, si es la primera vez, o revisarlas, si ya existen, de manera colectiva. No obstante, pueden acometerse procesos de diseño de puesto colectivos, en cuyo caso tendremos que empezar definiendo el propio proceso de diseño. De igual manera, podemos, asimismo, proceder a una descripción de puesto individualizada, en cuyo caso la definición de cómo la llevaremos a cabo no es tan importante, toda vez que se garantice el resultado final.

Basta con observar la denominación de la primera etapa del proceso de descripción de puestos para darse cuenta de que, en definitiva, todo consiste en obtener una información clara, completa, bien estructurada, exacta y uniformemente tratada sobre un puesto de trabajo.

- *¿Qué información se quiere obtener?* Lógicamente, hemos de contestar que la necesaria para la comprensión del puesto. Si volvemos a la definición ofrecida, veremos que ésta habrá de ser: su entorno organizativo, su razón de ser, sus principales responsabilidades y su marco de contribución.
- *¿Cómo se ha de recoger la información?* Existen muchos métodos de recogida de información: observación directa, cuestionarios, sumarios de actividades, entrevistas, paneles de expertos, etc. Cada uno de estos métodos tiene sus ventajas y sus inconvenientes y cada uno de ellos puede ser adecuado según las circunstancias o los tipos de puestos que se deben describir.
- *¿Quiénes han de proporcionar la información?* Obviamente, los que la poseen. En el caso de un puesto de trabajo, debemos entender que su ocupante. Esta afirmación debe, sin embargo, matizarse en función de muchos factores: nivel del puesto, tipo de puesto, experiencia de las personas de la organización en estos procesos, experiencia de la persona que recoge la información. Normalmente, el ocupante del puesto estará involucrado, pero también lo estará, al menos, su superior, en la mayoría de los casos.
- *Quiénes han de recoger la información?* Dependerá del grado de madurez de la organización en este proceso. Normalmente, la recogida de informa-

ción la llevará a cabo un experto del departamento de recursos humanos. Si éste no tuviese experiencia, convendría que estuviese asesorado por un consultor externo. La participación de un experto externo puede, sin duda, ayudar a objetivar las descripciones.

b) *Recogida de información.*

Una vez definidas las líneas maestras del proceso en la etapa anterior, entramos ya en una etapa práctica: la propia recogida de información, en la cual, siguiendo lo establecido en la planificación del proceso, debemos obtener suficiente información sobre el puesto para poder pasar a la fase de elaboración. Como ya comenté anteriormente, se trata de que la información sobre el puesto sea clara, completa, bien estructurada, exacta y uniformemente tratada.

1.1.2. Elaboración

La elaboración es una fase común de los procesos de diseño y descripción de puesto. En ella estructuraremos la información obtenida en la fase anterior (configuración y análisis) siguiendo un patrón predeterminado. El *modelo* estructura la información en cinco bloques: 1) identificación del puesto, 2) descripción del entorno organizativo, 3) misión, 4) principales responsabilidades, y 5) marco de contribución.

1) Identificación del puesto

Este bloque estará destinado a las señas de identidad del puesto:

- Nombre del puesto diseñado o descrito.
- Ocupante del puesto.
- Puesto del que depende.
- Ocupante del puesto.
- Fecha del diseño o descripción.

2) Descripción del entorno organizativo

El *modelo* define el entorno organizativo como la porción de la organización en la cual el puesto se desenvuelve. Para definir esta porción de organización debemos:

- Identificarla: departamento de finanzas, recursos humanos, I+D, etc.
- Determinar su magnitud económica: determinar el valor económico asignado al entorno organizativo. Para determinar este valor tenemos que elegir el más apropiado entre el valor total o los valores parciales de lo facturado, gestionado, elaborado, manipulado, diseñado, transformado o administrado en dicho entorno, ya sea por el propio puesto o por el conjunto de puestos que lo integran. En la tabla 2.4 de la página 67 se ofrecen ejemplos de magnitudes económicas por tipo de entorno.
- Reflejar la posición del puesto en el organigrama (esquemático) de su entorno organizativo: puesto del que depende y puestos que dependen de él.

Podemos reseñar, si lo deseamos, cualquier otra característica que ayude a comprender mejor el entorno del puesto: número de personas que lo integran, número de personas que supervisa el puesto, etc.

3) Misión

En este bloque se trata de ofrecer una visión rápida y general del puesto. En una frase (o a lo sumo, dos) hemos de expresar cuál es la *razón de ser* del mismo. Normalmente, un puesto existe para dirigir, supervisar o realizar una parte concreta de la actividad de su entorno organizativo o de la empresa en general. El ocupante del puesto deberá actuar dentro de unas líneas marcadas, que supondrán una limitación a su libertad de actuar y, claro está, su actividad tendrá que orientarse a la consecución de un resultado.

Si seguimos el razonamiento expuesto en el párrafo anterior, veremos que podemos definir y estructurar la misión de un puesto siguiendo este esquema:

- *Acción*. Comenzaremos explicando si el puesto consiste en dirigir, coordinar, supervisar o realizar.

- *Entorno.* Parte de la organización en la que se desenvuelve el puesto: almacén, recursos humanos, compras, marketing.
- *Marco.* Limitaciones a la libertad de acción del ocupante del puesto, que pueden ser desde las órdenes de su superior hasta las políticas generales de la empresa. Como sabemos, cuanto más importante es el puesto, más difusos y amplios son los límites a la libertad de actuación.
- *Resultado.* Finalidad que se persigue con todo lo anterior.

Pensemos en un ejemplo práctico y desglosemos la *misión* del puesto de trabajo de un director de producción:

- *Acción:* organizar y planificar...
- *Función:* ...la producción y el envasado de los productos de la compañía...
- *Marco:* ...siguiendo las directrices técnicas y la política de existencia establecidas por la dirección...
- *Resultado:* ...para conseguir la producción de acuerdo con la calidad, coste y volumen de existencia establecido.

Por tanto, la misión del director de Producción consistirá en organizar y planificar la producción y el envasado de los productos de la compañía, siguiendo las directrices técnicas y la política de existencias establecidas por la dirección, para conseguir la producción de acuerdo con la calidad, coste y volumen de existencias establecidos.

4) Principales responsabilidades

Éste es el bloque básico del diseño y descripción del puesto de trabajo. En él deberemos detallar: 1) los requerimientos esenciales del puesto y 2) las principales responsabilidades que le han sido asignadas a su ocupante. Debemos pensar en las seis o siete responsabilidades primordiales, para poder reflejarlas de manera clara y contundente en el documento de diseño/descripción.

Tenemos que plantearnos las responsabilidades de un puesto en forma de instrucciones que el ocupante recibe de su superior (por ejemplo: conseguir, recomendar, visitar, realizar, contabilizar). La exposición de las principales responsabilidades no debe resultar en una lista de actividades que el ocupante

del puesto tiene que realizar. Por tanto, no debemos relatar su rutina diaria; no debemos divagar. Hemos de ser claros, precisos y utilizar, en lo posible, un lenguaje que pueda ser entendido por personas no familiarizadas con el tipo de puesto que se describe.

5) Marco de contribución

Si damos un salto al tercer apartado, veremos que el marco de contribución de un puesto se define en función de la dimensión de los problemas que ha de resolver su ocupante y la autonomía con la que éste toma las decisiones necesarias para resolver estos problemas. Se definirá, además, *problema* como situación que exige solución.

Siguiendo este enfoque, en este bloque del diseño y descripción del puesto de trabajo nos corresponderá determinar:

- *La dimensión de los problemas*: describiendo brevemente los principales situaciones que resuelve el puesto.
- *La autonomía de las decisiones*: describiendo el tipo de supervisión o el tipo de normas o principios de actuación a los que el puesto está sometido.

Descrito el marco de contribución, habremos finalizado la fase de elaboración y nos correspondería entrar en la última fase; la documentación. El lector apreciará que, a diferencia de otras metodologías de gestión de recursos humanos, el *modelo* no incluye en su proceso de diseño o descripción de puestos referencia alguna a los requerimientos que el puesto exige de la persona que lo ocupa, que en el propio *modelo* se denominan *factores de desempeño eficaz*. Para el *modelo*, el diseño o descripción de un puesto y la determinación del perfil de factores de desempeño eficaz del mismo son dos procesos con sustantividad propia en multitud de aspectos (el propio proceso, la dificultad del ejercicio, las personas que intervienen en él, etc.) que hacen aconsejable separarlos.

1.1.3. Documentación

En esta fase, común a los procesos de diseño y descripción, se redactará el documento de diseño y descripción del puesto de trabajo. En el caso de descripción

de puesto, se preparará un borrador, que deberá ser revisado por el ocupante del puesto y por su superior inmediato, pudiendo serlo, además, por otras instancias de la organización, dependiendo de la opción que hayamos tomado en la fase de análisis.

Refrendado el primer borrador, se procederá a la redacción del documento definitivo, de acuerdo con el formato que se haya determinado.

1.2. Aplicación de la herramienta

El diseño y descripción del puesto de trabajo es el primer paso en la cadena de gestión de recursos humanos. Esta fase, por tanto, constituye el origen del proceso. Por ello será la referencia de todas las actividades que le suceden. Vemos, así, que el diseño y descripción de puesto será presupuesto básico de:

- La determinación del perfil de factores de desempeño eficaz; dicho de otra manera, de la determinación de los requerimientos que el puesto exige de su ocupante, para desempeñarlo eficazmente.
- La evaluación del puesto.
- La selección de la persona que ha de ocupar el puesto.
- La evaluación del desempeño del ocupante del puesto, en función de sus responsabilidades y de su marco de contribución.
- La formación del ocupante y su programa de desarrollo personal.
- La formación y los planes de desarrollo personal de aquellos incluidos en el plan de sucesión al puesto diseñado o descrito.

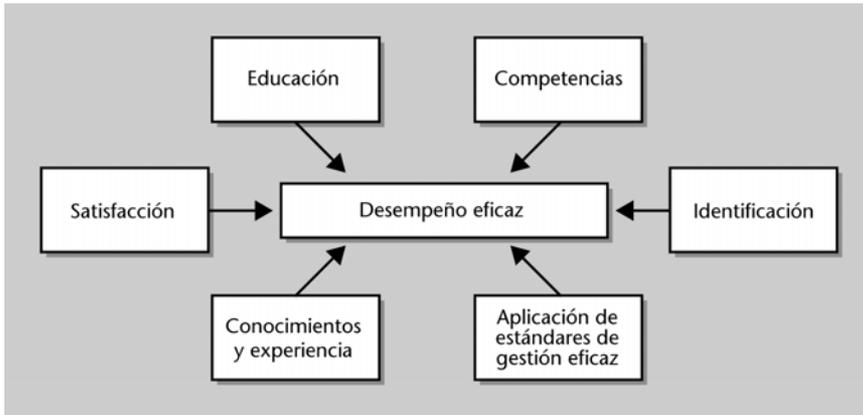
2. Perfil de factores de desempeño eficaz

2.1. Definición y descripción de los factores de desempeño eficaz

Los factores de desempeño eficaz son aquellos elementos causales que han de coincidir en un determinado grado en el ocupante de un puesto de trabajo para que éste lo desempeñe o pueda llegar a desempeñarlo de manera satisfactoria.

El *modelo* considera seis factores de desempeño eficaz: 1) educación, 2) conocimientos y experiencia, 3) competencias, 4) aplicación de estándares de gestión eficaz, 5) satisfacción, 6) identificación.

Figura 2.1. Representación gráfica de los factores de desempeño eficaz



1) Educación

Factor que se refiere a la preparación académica que proporciona el bagaje de conceptos teóricos básicos que permiten el ejercicio de una profesión u oficio.

2) Conocimientos y experiencia

Factor que se refiere, por un lado, a los conocimientos específicos imprescindibles para desempeñar un puesto y, por el otro, a la exposición del ocupante a lo largo del tiempo a situaciones diversas que le permitan decidir acertadamente basándose en antecedentes.

A diferencia del factor *educación*, que alude a un aprendizaje reglado relativo a los fundamentos conceptuales de cualquier profesión u oficio, los conocimientos se refieren a la formación específica teórica y práctica, independientemente del modo en que ésta se haya adquirido, para el desempeño adecuado de un puesto de trabajo.

3) Competencias

Factor que se refiere a los comportamientos y aptitudes de la persona imprescindibles para el desempeño eficaz de un puesto de trabajo. El *modelo* identifica

veintitrés competencias incluidas en cuatro grupos: a) competencias de pensamiento, b) competencias de influencia, c) competencias de logro, d) competencias de autogestión.

a) *Competencias de pensamiento (A)*: aptitudes que se relacionan con la habilidad para analizar, interpretar y relacionar eficazmente información, hechos y situaciones, así como para generar nuevas ideas y desarrollar objetivos estratégicos.

- (A1) *Pensamiento conceptual*: competencia que describe la aptitud para visualizar las cosas de forma global, relacionar diferentes acontecimientos e informaciones aparentemente inconexos, asociar conceptos, reconocer estructuras y tendencias y separar lo fundamental de lo accesorio en una situación compleja.
- (A2) *Pensamiento analítico*: aptitud para entender y analizar un problema o una situación, descomponiéndolo de forma lógica en los elementos que lo constituyen, para poder diagnosticar y elaborar soluciones. Supone también la aptitud para entender las relaciones causa-efecto de los hechos.
- (A3) *Pensamiento estratégico*: implica considerar las necesidades futuras de la empresa, sus divisiones y sus departamentos. Anticipar cómo la evolución de los acontecimientos incidirá en las estrategias futuras. Ser capaz de diseñar estrategias y objetivos a largo plazo.
- (A4) *Innovación*: competencia que se refiere a la aptitud para elaborar ideas innovadoras y para generar opciones y alternativas que supongan una nueva forma de concebir las cosas.
- (A5) *Búsqueda de información*: comportamiento que se caracteriza por buscar activamente la información más crítica para resolver un problema, descubriendo las fuentes clave de dicha información. Se refiere también esta competencia al comportamiento que refleja la inquietud en profundizar en el conocimiento de las cosas, hechos o personas, buscando información más allá de lo estrictamente necesario.

b) *Competencias de influencia*: aptitudes y comportamientos que se relacionan con la capacidad de obtener compromisos de otras personas, anticipando y tomando adecuadamente en consideración sus intereses y preocupaciones.

- (B1) *Influencia estratégica*: aptitud para saber elegir diferentes estrategias u opciones a fin de ejercer influencia o presión sobre otros, utilizando los circuitos formales y los informales con sutileza.
- (B2) *Influencia interpersonal*: esta competencia se refiere a la aptitud para persuadir o convencer a otros colaboradores para alcanzar los objetivos propios, anticipándose a posibles reacciones ante planteamientos y siendo sensible al hecho de que los demás también “quieren ganar algo”.
- (B3) *Persuasión racional*: se trata de una competencia de influencia caracterizada por el uso de la lógica, los datos, etc., y el aprovechamiento de los mismos. Significa utilizar argumentos basados en hechos fehacientes, y no dejar que las emociones condicionen el comportamiento.
- (B4) *Orientación al cliente*: competencia que refleja un comportamiento orientado a conocer las necesidades de los clientes, tanto internos como externos, con objeto de poder satisfacerlas adecuadamente. Por otra parte, refleja el comportamiento que evidencia que servir al cliente es la máxima prioridad.

c) *Competencias de logro*: aptitudes y comportamientos que se relacionan con el deseo y habilidad de conseguir resultados y de operar de acuerdo con estándares de desempeño elevados.

- (C1) *Iniciativa*: comportarse de forma proactiva. Implica tener vista para reconocer las oportunidades. Significa iniciar una acción que va más allá de la respuesta estricta a las necesidades de la situación o las peticiones directas de los demás.
- (C2) *Orientación al desarrollo*: identificar y proporcionar oportunidades para mejorar las capacidades de otras personas. Existe la voluntad de escuchar y de brindar apoyo en problemas relacionados con el trabajo, facilitar información y mejorar la eficiencia de los demás, asesorándoles y prestándoles ayuda para crear oportunidades de aprendizaje.
- (C3) *Interés por los estándares*: en esta competencia, la idea de que “está casi bien” no es aceptable. Existe la necesidad y la capacidad para conseguir los más altos niveles en todos los aspectos del trabajo: en los métodos, sistemas, procedimientos y resultados.

- (C4) *Orientación a resultados*: comportamiento orientado a lograr resultados efectivos. En esta competencia lo más importante es la obtención de un resultado: “llegar hasta el final”.

d) *Competencias de autogestión*: aptitudes y comportamientos que se relacionan con la capacidad para aprender, desarrollarse y adaptarse a diferentes culturas y situaciones.

- (D1) *Habilidad para aprender*: está relacionada con la facilidad con la que la persona capta nueva información, nuevos conceptos, tecnologías, ideas. También con la aptitud para aplicar con efectividad lo aprendido.
- (D2) *Orientación hacia el propio desarrollo*: supone mantener una postura de alerta y de interés ante las oportunidades de aprender de nuevas experiencias y situaciones, practicando la autocrítica del desempeño como parte integrante del esfuerzo por mejorar los conocimientos y las aptitudes personales.
- (D3) *Adaptabilidad*: se refiere a la aptitud para relacionarse con personas de distintas procedencias, ambientes y culturas, así como para desenvolverse en entornos que varían de una cultura a otra, y modificar el comportamiento a medida que los entornos cambian.
- (D4) *Flexibilidad*: aptitud para modificar conductas y opiniones a tenor de nueva información o del cambio de situaciones. Se refiere a la facilidad para ver los aspectos positivos y negativos de distintas posturas, modificar los puntos de vista en función de las circunstancias, e incluso modificar opiniones firmes a la luz de evidencias contradictorias.
- (D5) *Confianza en uno mismo*: supone el convencimiento de ser capaz de realizar con éxito un cometido, una tarea. Incluye mostrar confianza en la capacidad para opinar y decidir adecuadamente, tomando las situaciones nuevas y desafiantes como oportunidades más que como amenazas, con la convicción de poder superar obstáculos.
- (D6) *Autocontrol*: seguir desempeñando las funciones con eficiencia en circunstancias tensas y difíciles. Un volumen excesivo de trabajo, la incertidumbre, trabajar con plazos muy apretados, pueden provocar estrés. La resistencia y el control emocional que permiten trabajar con eficiencia en estas circunstancias son la clave de esta competencia.

- (D7) *Tenacidad*: esfuerzos reiterados y continuos por superar los obstáculos y/o completar las tareas.
- (D8) *Perfeccionismo*: búsqueda de la perfección y la exactitud. Esta competencia tiene su mejor expresión en el comportamiento orientado a asegurarse de que no “quedan cabos sueltos” en las tareas, informes, etc.
- (D9) *Sensibilidad interpersonal*: implica la capacidad de intuir los sentimientos de los demás, sus inquietudes y su estado de ánimo, aunque no se expresen verbalmente. Ser capaz de investigar, más allá de las palabras o los silencios, las emociones y preocupaciones de los demás.
- (D10) *Independencia*: esta competencia implica defender las ideas propias y no tener miedo a expresarlas ante los colaterales o superiores. Significa no ceder indebidamente a la presión del grupo a fin de complacer y evitar enfrentamientos o conflictos.

4) Aplicación de estándares de gestión eficaz

Los estándares de gestión eficaz pueden ser definidos como el conjunto de conocimientos, técnicas y habilidades imprescindibles para desempeñar eficazmente los puestos que deben conseguir resultados mediante la supervisión, coordinación o interacción con terceros.

El *modelo* describe catorce estándares de gestión eficaz clasificados en tres grupos:

a) Estándares referidos a dirección y liderazgo

- (E1) *Conocer, distinguir y ejecutar las cuatro actividades propias de un puesto de gestión*: planificar, organizar, coordinar y controlar.
- (E2) *Distinguir entre autoridad y responsabilidad*: ser capaz de asumir la responsabilidad de las tareas clave. Poder asumir y aplicar la autoridad cuando la ocasión lo requiera.
- (E3) *Conocer y aplicar los métodos de dirección y liderazgo* utilizados por los gestores eficaces, estimulando y coordinando las actividades de los demás hacia la consecución de los resultados de negocio.
- (E4) *Conocer la técnica de definición de objetivos* y formular objetivos de acuerdo con la misma. Ayudar a conseguir los objetivos y evaluar adecuadamente los resultados obtenidos.

- (E5) *Establecer prioridades* según la importancia y urgencia del trabajo, fijando una secuencia de acciones coherente; evaluar los progresos y tomar medidas eficaces si es preciso. Asignar los trabajos adecuadamente.

b) *Estándares referidos al conocimiento de la empresa*

- (E6) *Conocer la empresa* y entender su estrategia, sus valores, sus políticas y la estructura de la organización. Ser capaz de transmitir estos conocimientos a los colaboradores y/o al mundo exterior.
- (E7) *Conocer la misión y las funciones de las distintas áreas de la empresa* y utilizar adecuadamente sus recursos o los recursos de especialistas externos.
- (E8) *Entender las responsabilidades de las organizaciones empresariales* y de la empresa en particular hacia la comunidad, y ser capaz de actuar de acuerdo con las mismas.

c) *Estándares referidos a habilidades de gestión*

- (E9) *Conocer y aplicar las técnicas eficaces de comunicación* e intercambio de ideas con los demás, mediante la palabra o la escritura.
- (E10) *Conocer y aplicar las técnicas de dirección de reuniones.*
- (E11) *Hacer presentaciones eficaces*, seleccionando los medios más adecuados.
- (E12) *Organizar el tiempo y programar las actividades de uno mismo de manera eficaz.* Programar adecuadamente las actividades de los demás.
- (E13) *Juzgar correctamente la necesidad de un trabajo en equipo a partir del coste, el tiempo y los resultados deseados.* Trabajar en equipo, participando constructivamente y escuchando las opiniones de sus miembros.
- (E14) *Cultivar relaciones que permiten alcanzar los objetivos*, creando una eficaz red de contactos.

5) Satisfacción

Factor que se refiere a la identificación de la persona con el puesto de trabajo que desempeña, que se manifiesta como sensación de confort en el desempeño de las responsabilidades del puesto y como sensación de contribuir a crear valor para el entorno organizativo en el que el puesto se desarrolla.

6) Identificación

Factor que se refiere a entender, compartir e identificar como propios los valores, las necesidades y los objetivos de la organización.

2.2. Definición del perfil de factores de desempeño eficaz

Definir el *perfil de factores de desempeño eficaz* de un puesto de trabajo significa determinar los requerimientos específicos de cada uno de los factores que el puesto exige para su adecuado desempeño.

Aun cuando para el desempeño satisfactorio de un puesto de trabajo deben coincidir los seis FDE, el grado de exigencia de cada uno varía en función del puesto. Así, los estándares de gestión eficaz sólo se requerirán en puestos que supervisen, coordinen o interaccionen con terceros.

Vemos, asimismo, que satisfacción e identificación son factores difícilmente objetivables y desglosables en requerimientos específicos, por lo que se denominan FDE subjetivos, en contraposición a los otros cuatro, llamados FDE objetivos. Los FDE que debe contemplar el perfil de factores de desempeño eficaz son sólo estos últimos: 1) educación, 2) conocimientos y experiencia, 3) competencias y 4) estándares de gestión eficaz.

La identificación del perfil de factores de desempeño eficaz para cada puesto o tipo de puesto es una herramienta necesaria en la selección y desarrollo de personas. En el primer caso, porque nos permite identificar los candidatos más adecuados para un puesto determinado; en el segundo, porque nos permite planificar actividades de desarrollo en función de las diferencias entre perfil de la persona y los requerimientos de su puesto actual o de los puestos que pueda desempeñar a lo largo de su carrera profesional.

Realmente, elaborar perfiles de FDE no debe ser complicado. Sin embargo, si deseamos que el ejercicio sea útil, debemos dedicarle el tiempo necesario e involucrar a los superiores jerárquicos, así como a las personas cuyos resultados estén claramente vinculados con los resultados del puesto cuyos contenidos de FDE se pretende identificar, si ello fuera posible.

Podemos hablar, pues, de un panel de identificación de los FDE, que debe ser coordinado por el responsable de recursos humanos de la organización. Este pa-

nel tiene la misión de identificar los contenidos de cada FDE requeridos por el puesto, teniendo en cuenta no sólo el puesto en sí, sino el contexto del entorno organizativo en el que se desarrolla o desarrollará y los resultados que se esperan de dicho puesto. Los contenidos de FDE deben ser establecidos de manera exigente, considerando que el término eficaz no significa que el ocupante sea capaz de desempeñar el puesto, sino que pueda ofrecer un alto nivel de desempeño.

El panel debería utilizar un documento estructurado, como el que se muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Propuesta de documento

PERFIL DE FACTORES DE DESEMPEÑO EFICAZ

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
EDUCACIÓN		
CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA		
PERFIL DE COMPETENCIAS		
REF.	COMPETENCIA	GPC
ESTÁNDARES DE GESTIÓN EFICAZ		
REF.	ESTÁNDAR	

La identificación del *perfil de competencias* es la única parte de ejercicio de determinación del perfil de FDE que puede presentar dificultades. No obstante,

esta dificultad puede minimizarse profundizando en el *modelo de gestión de recursos humanos*, que desarrolla los conceptos de *indicadores de competencia* y *grado percibido de competencia* (tabla 2.2).

Tabla 2.2. Grado percibido de competencia: pensamiento conceptual

GRADO PERCIBIDO DE COMPETENCIA		
A. COMPETENCIAS DE PENSAMIENTO		
A.1 Pensamiento conceptual		
Competencia que describe la aptitud para visualizar las cosas de forma global; relacionar diferentes acontecimientos e informaciones aparentemente inconexos; asociar conceptos, reconocer estructuras y tendencias, separar lo fundamental de lo accesorio en una situación compleja.		
GRADO SUPERIOR	GRADO MEDIO	GRADO ELEMENTAL
Indicadores de competencia:	Indicadores de competencia:	Indicadores de competencia:
1 Elabora modelos y tiene visión de conjunto.	1 Comprende la relación entre las tareas propias y el marco de referencia global.	1 Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas.
2 Relaciona distintas informaciones y reconoce las tendencias.	2 Reconoce la relación entre hechos y acontecimientos, que no son aparentemente evidentes.	2 Reconoce cuándo una situación presente es igual a una situación pasada.
3 Identifica los factores clave de un problema complejo.	3 Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos por experiencia.	3 Redefine de forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes.
4 Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos, que no resultan obvios para los demás.	4 Compara los datos y acontecimientos actuales con marcos de referencia definidos con anterioridad.	
5 Relaciona las implicaciones de tendencias y acontecimientos del entorno exterior con su organización.	5 Relaciona las implicaciones de tendencias y acontecimientos del entorno exterior con su entorno organizativo.	
	6 Integra datos clave, ideas y observaciones, presentándolas de forma clara y útil.	

2.3. Aplicaciones de la herramienta

Al igual que ocurre con muchas de las herramientas de gestión de recursos humanos, los factores de desempeño eficaz son una herramienta polivalente. Veremos a continuación algunos campos de aplicación:

1) Selección

La selección es objeto de tratamiento específico en el siguiente capítulo. No obstante, se puede anticipar que un proceso de selección no consiste sino en identificar entre varios aspirantes a un puesto de trabajo el más adecuado para asegurar un desempeño eficaz de dicho puesto. Este objetivo, pese a su aparente sencillez, se complica si observamos que cientos de empresas contratan constantemente a personas inadecuadas, que en muchas ocasiones se mantienen en la organización para no evidenciar el error que se cometió en su elección.

Existen dos principios básicos para seleccionar con garantía de éxito:

- Ser objetivo; no dejarse influenciar por prejuicios sobre características de las personas irrelevantes profesionalmente: su sexo, apariencia física, manera de vestir, edad.
- Seleccionar basándose en evidencias sobre las aptitudes y comportamientos demostradas por el candidato en el pasado.

Estos dos principios se pueden observar si diseñamos e implantamos un sistema basado en el perfil de factores de desempeño eficaz.

2) Plan de sucesiones

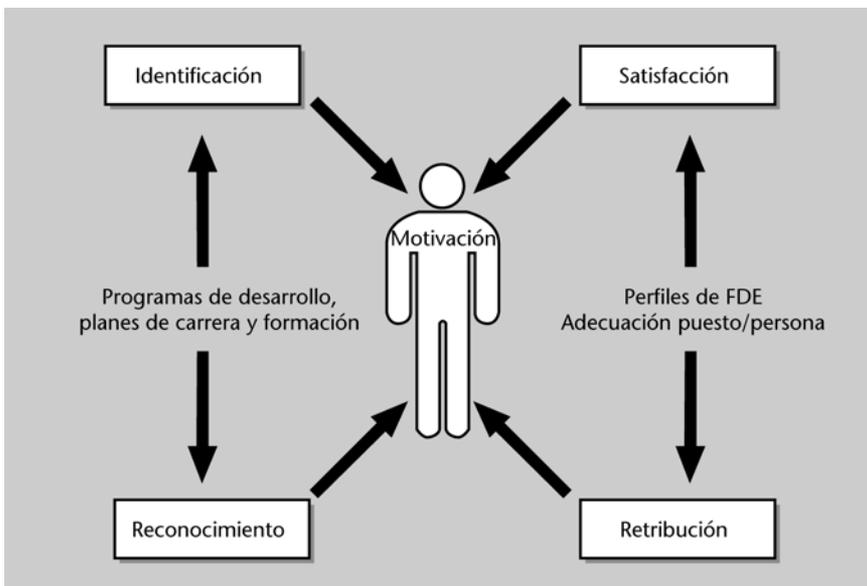
En muchas empresas, la planificación de la sucesión a puestos directivos se implantó sólo cuando personas clave dejaron la organización inesperadamente, obligando a ésta a una dolorosa improvisación. El plan de sucesiones debe contemplar los FDE que se necesitan para desempeñar con éxito los puestos clave, de manera que se pueda establecer, para los candidatos con potencial para acceder a estos puestos clave, el programa de desarrollo personal que les permita alcanzar el nivel de contenidos de FDE que se requiere para llegar a dichos puestos.

Asimismo, el plan de sucesiones debe contemplar la disponibilidad del candidato para ocupar el puesto, en función del grado de desarrollo de los contenidos de FDE en el que se encuentre.

3) Herramientas de motivación

Si bien para todos es evidente que una persona satisfecha en su puesto de trabajo e identificada con la compañía en la que trabaja es una persona motivada, acaso no resulte tan obvio la manera en que los FDE objetivos pueden resultar herramientas de motivación. En efecto, si seguimos el *modelo*, vemos que la motivación es la resultante de la combinación del reconocimiento, que podemos definir como el modo en que la percepción que la persona tiene de su contribución es tenida en cuenta por la organización en la que trabaja y el modo en que la organización vela por su satisfacción y su desarrollo profesional como resultado, y de la retribución, que es la compensación económica percibida como equitativa, tanto interna como externamente, en función del valor del puesto de trabajo que se desempeña (figura 2.2).

Figura 2.2. Representación gráfica de la interacción de los FDE subjetivos y los factores de motivación



Los dos factores de motivación tienen su expresión en la utilización de los FDE como herramientas de gestión de recursos humanos. La empresa que tiene establecidos programas de desarrollo personal y que dedica tiempo y recursos económicos a estos programas es una empresa que *reconoce* y potencia la

contribución de las personas y, claro está, las valora, lo cual contribuye a su motivación y a su *identificación* con la compañía. Las empresas que buscan permanentemente la adecuación puesto-persona y que mantienen una política retributiva equitativa, en función del valor del puesto para la organización, contribuyen a la motivación de la persona y a su satisfacción en el desempeño de su puesto de trabajo.

3. Comprensión y evaluación de puestos de trabajo

3.1. Características de la herramienta de comprensión y evaluación de puestos de trabajo

Evaluar un puesto de trabajo consiste en determinar el valor del puesto para la organización en la que está integrado y en expresarlo numéricamente.

Como ya mencioné al principio del capítulo, podemos ubicar la herramienta que el *modelo de gestión de recursos humanos* propone para comprender y evaluar un puesto de trabajo dentro de los sistemas de comparación de factores, al igual que el paradigmático sistema HAY de escalas y perfiles.

Al hablar de comprensión y evaluación, he pretendido destacar que la herramienta de gestión está orientada no sólo a determinar el valor del puesto, sino también a algo que es más importante: entenderlo. Concretamente, se aspira a entender el entorno en el que se desarrolla, la dificultad de los problemas que resuelve (definidos como “situaciones que exigen solución”) y la autonomía con la cual lo hace; en suma, a entender los requisitos que el adecuado desempeño de ese puesto exige de la persona que lo desempeña o pueda llegar a desempeñarlo.

La herramienta ha sido diseñada sobre la base de una larga experiencia en la utilización de sistemas (como el ya mencionado sistema HAY y otros similares) de evaluación de puestos de trabajo. Esta experiencia me ha permitido comprobar los puntos fuertes y débiles de los diferentes sistemas. Trabajando sobre éstos, he llegado a diseñar la herramienta de comprensión y evaluación de puestos de trabajo del *modelo de gestión de recursos humanos*.

El *modelo* parte del principio, común a todas sus herramientas, de que el entorno organizativo, el puesto de trabajo y la persona que lo desempeña deben considerarse como elementos integrados y absolutamente interdependientes. Basándose en este principio, considera que un puesto de trabajo sólo se concibe integrado en un entorno organizativo más o menos complejo. Su misión consiste en solucionar problemas, para lo cual su ocupante ha de tomar decisiones utilizando sus conocimientos, experiencia y aptitudes.

Así, el *modelo* agrupa los factores que se deben valorar en tres dimensiones: entorno organizativo, marco de contribución (dimensión referida a la solución de problemas) y perfil de factores de desempeño eficaz (dimensión referida a los requerimientos que el puesto exige a su ocupante). Véase la tabla 2.3.

Tabla 2.3. Cuadro esquemático de dimensiones y factores

Dimensión	Factores
Entorno organizativo	<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad del entorno • Magnitud económica • Interacción del puesto de trabajo
Marco de contribución	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión de los problemas • Autonomía de las decisiones
Perfil de factores de desempeño eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Educación, conocimientos y experiencia • Competencias • Estándares de gestión eficaz

La evaluación de cada dimensión se refleja con una sola cifra, a la cual se llega, como veremos en el apartado referido a la implantación de la herramienta, utilizando unas tablas de valoración. El *modelo* no sólo es innovador en cuanto a las dimensiones y factores que evalúa y compara, sino también en la lógica del ejercicio de evaluación.

Las dimensiones y los factores que se evalúan suponen la primera diferencia importante entre el *modelo* y los otros sistemas de valoración de puestos, y nos permiten percibir la innovación que supone en esta disciplina.

Complejidad y cambio son los adjetivos de la realidad empresarial actual. Sin embargo, ningún sistema de evaluación que conozco se plantea valorar la *complejidad*. En mayor o menor medida, las empresas se hallan inmersas en un profundo cambio cultural: se intenta que las organizaciones sean creativas y

flexibles. Se han desterrado la rigidez organizativa, los puestos de trabajo perfectamente definidos, las normas y los procedimientos detallados. Sin embargo, se siguen valorando los puestos de trabajo como si nada hubiera cambiado. El mundo de las estructuras organizativas flexibles y planas, los equipos de proyecto, las alianzas temporales, la reingeniería, la multifuncionalidad, no son más que vertientes de una realidad empresarial de entornos organizativos caracterizados por su diversidad, complejidad y diferente magnitud económica, en los que se desenvuelven puestos de trabajo de límites muchas veces imprecisos.

La complejidad y la magnitud económica de los entornos inciden en los puestos que en ellos se desempeñan y, por tanto, son factores que hay que valorar si se pretende tener una idea real del valor de un puesto en una organización. La existencia de la dimensión “perfil de factores de desempeño eficaz” (en la que se valora la exigencia del puesto en cuanto a los FDE que habrían de coincidir en su ocupante para poderlo desempeñar adecuadamente) da respuesta a la realidad empresarial descrita en los párrafos anteriores, en la que los roles perfectamente definidos y encajados en una estructura piramidal cerrada dejan paso a las capacidades de las personas para contribuir a los resultados de la organización, como resultado de una cultura de interacción y trabajo en equipo.

Las organizaciones se han vuelto cada vez más exigentes a la hora de contratar y promocionar. Ya no basta un título académico y hablar inglés; se buscan personas que al margen de su educación, conocimientos y experiencia, posean las competencias necesarias y conozcan y manejen con habilidad técnicas de interacción con los demás.

Resulta, pues, evidente que un buen sistema de evaluación de puestos debe valorar adecuadamente los requisitos que ese puesto exige de quien haya de ocuparlo. La lógica del ejercicio de evaluación, en la que el *modelo* difiere también de otros sistemas, responde al principio que se enunciaba al comienzo de este apartado: un puesto de trabajo sólo se concibe integrado en un entorno organizativo más o menos complejo y su misión consiste en solucionar problemas, para lo cual su ocupante ha de tomar decisiones utilizando sus conocimientos, experiencia y aptitudes.

El *modelo* comienza evaluando el entorno organizativo para continuar con la contribución del puesto a dicho entorno, en función de la complejidad de los problemas que resuelve y la libertad con la que decide la acción que se debe tomar para solucionarlos.

Los que lo utilicen, comprobarán que la valoración del *marco de contribución* resultará de aplicar un porcentaje al valor resultante del entorno organizativo, ya que cada puesto contribuye al entorno en el que se desenvuelve en función de la dimensión de los problemas que resuelve y de la autonomía con que cuenta para hacerlo.

Siguiendo el principio enunciado anteriormente, si un puesto resuelve problemas aplicando los conocimientos, experiencia y aptitudes de su ocupante, corresponderá determinar el valor de esos requerimientos, lo que se hace en la tercera de las tablas de evaluación: perfil de factores de desempeño eficaz.

3.2. Dimensiones del puesto de trabajo

3.2.1. Entorno organizativo

El *entorno organizativo* es la dimensión del puesto de trabajo en la que se valora la porción de la organización en la cual el puesto se desenvuelve y el grado en el que éste influye en la magnitud económica global o en las magnitudes económicas parciales atribuidas a dicha porción de organización. La evaluación del entorno organizativo viene determinada por tres factores:

- Complejidad del entorno
- Magnitud económica
- Interacción del puesto de trabajo

1) Complejidad del entorno

Este factor hace referencia a los elementos caracterizadores del entorno organizativo y el modo en el que éstos se combinan, facilitando o dificultando la consecución de resultados en su ámbito. Dichos elementos pueden ser de lo más variado. También pueden presentarse en diferentes combinaciones. Por otra parte, el entorno organizativo de un puesto de trabajo puede ser la empresa considerada en su totalidad, una de sus divisiones, uno de sus departamentos, una de sus sucursales o simplemente una de sus unidades operativas. En cada uno

de los casos anteriores, los elementos caracterizadores del entorno pueden ser diferentes, aunque se trate de una misma empresa.

La complejidad del entorno organizativo vendrá determinada por el análisis de los elementos caracterizadores que resulten de aplicación de entre los que a continuación se enumeran:

- Complejidad del mercado
- Complejidad organizativa
- Marco de la actividad
- Diversidad funcional
- Complejidad económico-financiera
- Complejidad tecnológica
- Complejidad sociolaboral
- Complejidad del marco jurídico-político
- Condiciones ambientales

El *modelo* utiliza una escala de grados de complejidad para poder valorar el factor complejidad del entorno.

a) *Complejidad del mercado*. Elemento caracterizador del entorno organizativo que afecta primordialmente a los puestos de dirección, cuyo entorno es la empresa en su conjunto, y a los puestos de trabajo situados en los entornos que interaccionan con el mercado: departamentos de ventas, marketing, logística, finanzas, etc.

La complejidad vendrá determinada por todas aquellas circunstancias externas o internas que supongan una exigencia específica o una dificultad especial, que obliguen a los puestos de trabajo que operan en el entorno organizativo expuesto al mercado a un desempeño suplementario, innecesario en circunstancias más favorables.

Para estimar la complejidad del mercado habrá que analizar los elementos que constituyen su estructura: 1) productos, 2) clientes, 3) proveedores, 4) competidores y 5) sistemas de distribución, y examinar si existen circunstancias que les confieran una complejidad especial. Asimismo deberán valorarse las exigencias que la propia organización establece en cuanto a objetivos de ventas, penetración en los mercados, etc.

b) *Complejidad organizativa*. Este elemento se refiere al modo en el que se ordenan e interrelacionan los puestos en un entorno organizativo determinado y al número de puestos de trabajo que se relacionan entre sí para obtener los resultados. De ese modo, habrá desde entornos organizativos de estructura muy simple y pocos puestos de trabajo, hasta entornos organizativos de estructura compleja, compuestos por numerosos puestos de trabajo.

c) *Marco de la actividad*. Elemento que se refiere al ámbito humano y geográfico en el que opera el entorno. Por un lado, asociaremos este factor a la extensión geográfica de las actividades del entorno: empresas o unidades de ámbito local, nacional, transnacional. Por el otro, debemos asociar este factor con la mayor o menor presencia o incidencia en un determinado entorno de realidades multirraciales, multilingüísticas o multiculturales, que exijan una especial capacidad de adaptación.

d) *Diversidad funcional*. Elemento que alude a la composición funcional del entorno, que puede estar integrado por una sola función, por diversas funciones homogéneas entre sí, por diversas funciones heterogéneas o por una multiplicidad de funciones heterogéneas. Este elemento vendrá determinado, asimismo, por el mayor o menor número de unidades operativas diferentes que se integran en un entorno organizativo determinado.

e) *Complejidad económico-financiera*. Elemento caracterizador del entorno organizativo que se refiere a la facilidad o dificultad en la captación y el empleo de recursos financieros. Este elemento caracterizador no se aplica sólo a entornos de finanzas, sino que también es aplicable a cualquier tipo de entorno organizativo que necesite recursos económicos para inversiones o gastos.

f) *Complejidad tecnológica*. Entenderemos por tecnología el conjunto de procedimientos industriales, operativos o mentales aplicados por una empresa o unidad de la misma para la obtención de un determinado producto o servicio. La complejidad tecnológica vendrá determinada por la dificultad en la aplicación de estos procedimientos.

g) *Complejidad socio-laboral*. Elemento caracterizador del entorno que hace referencia al mayor o menor grado de exigencia o dificultad de la gestión del factor humano en la empresa o en sus entornos organizativos, como consecuencia del estado de las relaciones laborales, clima laboral, o de situaciones de fusión, reestructuración, etc.

h) Complejidad del marco jurídico-político y de las relaciones societarias. Elemento referente, por un lado, al mayor o menor grado de exigencia o dificultad de gestión o a la mayor o menor influencia en la estrategia de negocio que pueda derivarse del sometimiento de la empresa a la intervención administrativa (de ámbito nacional o internacional). Por otro lado, este elemento se refiere al grado de exposición de la empresa a la sensibilidad social hacia los productos que fabrica o los servicios que ofrece. Por último, este elemento puede hacer referencia a las especiales exigencias de gestión que puedan derivarse de la composición accionarial de la compañía o de las relaciones políticas entre los socios.

i) Condiciones ambientales. Elemento que alude a los condicionantes medioambientales del entorno organizativo, que hacen especialmente duras las condiciones de trabajo en dicho entorno, dificultando, en mayor o menor grado, la obtención de resultados. La peligrosidad y la penosidad son las condiciones medioambientales de referencia.

2) Magnitud económica

Este factor hace referencia al valor económico asignado a un entorno organizativo o a una porción del mismo. Este valor vendrá determinado por el valor total o los valores parciales de lo facturado, gestionado, elaborado, manipulado, diseñado, transformado o administrado en dicho entorno por las personas que lo integran (tabla 2.4).

Tabla 2.4. Ejemplos de magnitudes económicas por tipos de entorno

Ejemplos de tipos de entorno organizativo	Ejemplos de magnitud económica
Departamentos de ventas	Valor de las ventas/Beneficio operativo
Departamentos de producción	Valor de los activos/Valor de la producción
Departamentos de formación	Presupuesto de Formación/Valor del <i>payroll</i>
Departamentos de informática	Presupuesto operativo/Valor de las ventas
Almacenes	Valor de los <i>stocks</i>
Departamentos de marketing	Valor del presupuesto de promoción y publicidad/Valor de las ventas
Departamentos I+D	Presupuesto de Investigación
Departamentos de recursos humanos	Valor del <i>payroll</i>

A la hora de evaluar un puesto de trabajo siguiendo el *modelo*, no podemos descuidar la evaluación de la dimensión “entorno organizativo”, ya que puede condicionar la correcta evaluación global del puesto de trabajo. Si tenemos que ser juiciosos a la hora de estimar la complejidad del entorno en el que se desenvuelve el puesto, debemos serlo aún más cuando determinamos su magnitud económica: el valor económico que extraemos de su entorno organizativo para imputárselo al puesto.

En la práctica, nos podemos encontrar con una amplia variedad de situaciones. Tanto es así que a veces resulta difícil asignar una magnitud económica a un puesto determinado, tal como sucede con los puestos de *staff* en entornos de línea, con los puestos secretariales a determinados niveles o con los puestos asignados a entornos organizativos de manera aleatoria. Para estos casos, la operativa del *modelo* proporciona algunas soluciones tendentes a facilitar el ejercicio de evaluación.

Así, podremos asignar al puesto una magnitud que resulte ser propia de otros puestos de su mismo entorno organizativo, o una magnitud característica de otros puestos de similar naturaleza en entornos organizativos diferentes. En estos casos nos encontramos ante lo que el *modelo* denomina *magnitud inducida*. Asimismo es posible determinar una *magnitud patrón* para determinados tipos de puestos, que pueda utilizarse a la hora de evaluar cada uno de ellos.

Además de lo anterior, la operativa del *modelo* ofrece la posibilidad de aplicar el principio del *dominio del perfil de factores de desempeño eficaz*, cuyo enunciado se puede resumir afirmando que para aquellos puestos en los cuales la asignación de una magnitud económica sea difícil o pueda distorsionar el valor global del puesto percibido como lógico, se asignará al puesto una magnitud económica que haga que el valor de su dimensión “entorno organizativo” no sea superior al valor de su dimensión “perfil de factores de desempeño eficaz”.

3) Interacción del puesto de trabajo

El factor interacción nos indica la medida en la que el puesto de trabajo influye en los resultados totales o parciales del entorno en el que opera. En función de este grado de influencia podemos definir cinco niveles de interacción:

a) *Interacción directa*. El puesto de trabajo tiene una responsabilidad primaria sobre la magnitud global del entorno organizativo o sobre la porción de ésta que le haya sido asignada.

b) *Interacción indirecta*. El puesto de trabajo tiene una responsabilidad compartida con otros puestos sobre la magnitud global del entorno organizativo o sobre la porción de ésta que le haya sido asignada.

c) *Interacción relativa*. El puesto de trabajo contribuye a los resultados de su entorno, asesorando o complementando los puestos que tienen la responsabilidad sobre los resultados. Incide en la magnitud económica o magnitudes asignadas al entorno a través de terceros.

d) *Interacción circunstancial*. El puesto de trabajo contribuye a los resultados del entorno apoyando o dando soporte operativo a otros puestos integrados en dicho entorno. Su incidencia en la magnitud económica del entorno es circunstancial.

e) *Interacción indeterminada*. Aun cuando el puesto contribuye a los resultados del entorno, la incidencia sobre su magnitud económica no resulta evidente.

3.2.2. Marco de contribución

Dimensión en la que se valora la aportación del puesto a los resultados del entorno organizativo. Si decimos que todo puesto resuelve problemas en el entorno organizativo en el que se desarrolla, su contribución vendrá determinada por la dimensión de los problemas que resuelve y la autonomía con la que el puesto toma las decisiones necesarias para resolver estos problemas.

1) Dimensión de los problemas

Si definimos un problema como una situación que exige solución, la dimensión de los problemas puede ser analizada en función de dos parámetros:

- En función de la complejidad de la situación.
- En función de la diversidad de situaciones que se presentan en el desempeño de un puesto de trabajo.

Combinando esos dos parámetros, se pueden definir siete categorías de dimensión de los problemas:

a) *Problemas simples y repetitivos*. Situaciones de escasa complejidad que se repiten frecuentemente y que se resuelven de manera rutinaria, aplicando instrucciones.

b) Problemas simples y semejantes. Situaciones no muy complejas, de naturaleza no idéntica pero sí similar, que se resuelven a través de la aplicación de procedimientos y normas de actuación.

c) Problemas simples y diferentes. Situaciones no muy complejas pero distintas, que se resuelven a través de la interpretación de procedimientos y normas de actuación.

d) Problemas complejos y semejantes. Situaciones complejas que presentan algún aspecto nuevo, que requieren un análisis para su solución y que se resuelven aplicando políticas funcionales y principios de gestión definidos.

e) Problemas complejos y diferentes. Situaciones complejas de naturaleza diferente, que requieren un elevado grado de análisis para su solución y que se resuelven interpretando las políticas funcionales y adaptando principios generales de gestión.

f) Problemas muy complejos y sin precedentes. Situaciones muy complejas, sin marco de referencia anterior, que requieren formular creaciones conceptuales o cambios fundamentales de enfoque, dentro del marco de los principios generales de la gestión empresarial.

2) Autonomía de las decisiones

Definida como la libertad del puesto para resolver problemas. Ésta se ve condicionada por el tipo de supervisión o por el tipo de normas o principios de actuación a los que el puesto de trabajo está sometido. Así, podemos distinguir seis grados de autonomía:

a) Controlada. La autonomía de estos puestos es muy limitada, ya que están sujetos a instrucciones definidas y a un control permanente.

b) Supervisada. La autonomía de estos puestos es limitada, ya que están sujetos a procedimientos operativos o a objetivos prescritos, con una supervisión sobre el trabajo y sus resultados.

c) Regulada. La autonomía de estos puestos es relativamente amplia. Están sujetos a planes y objetivos definidos, existiendo revisiones periódicas por parte del superior.

d) Dirigida. La autonomía de estos puestos es amplia. Están sujetos a objetivos amplios que resultan de los objetivos generales de la empresa, existiendo una revisión por parte de la dirección.

e) *Orientada*. La autonomía de estos puestos es muy amplia. Están sujetos a objetivos generales que resultan de la estrategia de empresa. Se trata de puestos cuyas actuaciones están orientadas normalmente por el nivel máximo de la organización.

f) *Influida*. La autonomía de estos puestos es total. Establecen las estrategias de empresa o trabajan en sus grandes formulaciones conceptuales con la máxima independencia, influidos por los factores externos que la rodean y condicionan.

3.2.3. Perfil de factores de desempeño eficaz

Es la dimensión del puesto de trabajo en la que se valora la conjunción de factores de desempeño eficaz (FDE) que deberían coincidir en el ocupante del puesto para que pueda resolver los problemas que se le presenten en el ámbito de su entorno organizativo.

1) Educación, conocimientos y experiencia

Este factor engloba dos de los factores de desempeño eficaz del puesto de trabajo que identificábamos en el capítulo anterior: educación, conocimientos y experiencia. Recordemos sus definiciones:

a) *Educación*. Factor que se refiere a la preparación académica que proporciona el bagaje de conceptos teóricos básicos que permiten el desarrollo de una profesión u oficio.

b) *Conocimientos y experiencia*. Factor que se refiere, por un lado, a los conocimientos específicos que hay que poseer para desempeñar un puesto, y por el otro a la exposición del ocupante a lo largo del tiempo a situaciones diversas que le permitan decidir acertadamente basándose en antecedentes.

A efectos de la evaluación de estos dos factores, podemos establecer siete niveles:

- *Nivel elemental*. Educación equivalente a estudios de primer nivel, complementados con conocimientos específicos, sin requerir experiencia. También puede exigir una experiencia escasa.

- *Nivel elemental avanzado.* Educación equivalente a estudios de primer nivel, complementados con conocimientos específicos y experiencia en el desempeño del puesto de trabajo.
- *Nivel medio.* Educación equivalente a estudios medios, que requieren conocimientos específicos, sin precisar amplia experiencia.
- *Nivel medio avanzado o superior elemental.* Educación equivalente a estudios medios o equivalentes complementados con formación específica, requiriéndose amplia experiencia en el desempeño de un puesto de trabajo. También podemos incluir en este nivel la educación superior o equivalente cuando no se requiera un alto nivel de conocimientos específicos o una gran experiencia.
- *Nivel superior.* Educación equivalente a estudios superiores complementados con conocimientos y experiencia para realizar trabajos de alto contenido profesional.
- *Nivel superior avanzado.* Educación equivalente a estudios superiores complementados con amplios conocimientos y dilatada experiencia para realizar trabajos profesionales muy exigentes.
- *Nivel de autoridad.* Educación equivalente a estudios superiores unida a una amplia formación académica en el campo de la gestión empresarial o de una especialidad profesional o científica, complementados con el grado de conocimiento y experiencia que permitan realizar trabajos profesionales de nivel experto.

2) Competencias

Factor referido a las aptitudes y comportamientos de la persona que son necesarios para el desempeño eficaz de un puesto de trabajo. El *modelo*, como vimos en el apartado 2.1, identifica veintitrés competencias incluidas en cuatro grupos:

a) *Competencias de pensamiento*

- (A1) Pensamiento conceptual.
- (A2) Pensamiento analítico.
- (A3) Pensamiento estratégico.
- (A4) Innovación.
- (A5) Búsqueda de información.

b) Competencias de influencia

- (B1) Influencia estratégica.
- (B2) Influencia interpersonal.
- (B3) Persuasión racional.
- (B4) Orientación al cliente.

c) Competencias de logro

- (C1) Iniciativa.
- (C2) Orientación al desarrollo.
- (C3) Interés por los estándares.
- (C4) Orientación a resultados.

d) Competencias de autogestión

- (D1) Habilidad para aprender.
- (D2) Orientación hacia el propio desarrollo.
- (D3) Adaptabilidad.
- (D4) Flexibilidad.
- (D5) Confianza en uno mismo.
- (D6) Autocontrol.
- (D7) Tenacidad.
- (D8) Perfeccionismo.
- (D9) Sensibilidad interpersonal.
- (D10) Independencia.

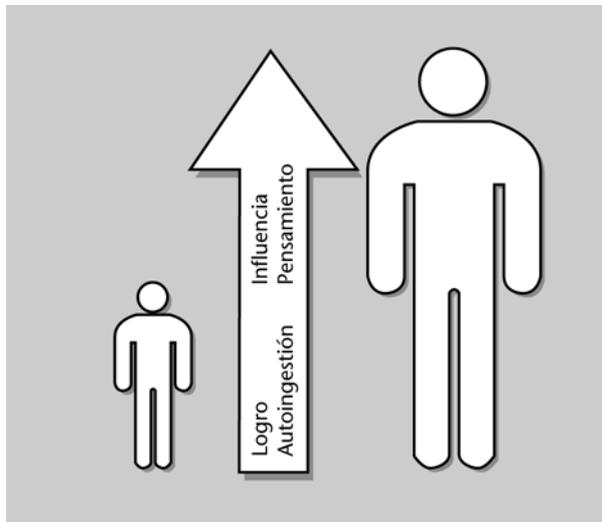
Como sabemos, las competencias necesarias para un desempeño eficaz varían según el puesto de que se trate. También sabemos que habrá que identificar para cada puesto el perfil de competencias. Para facilitar esta tarea y, además, para poder discernir si una persona posee una determinada competencia, el *modelo* ha desarrollado los *indicadores de competencia*, que consisten en la descripción selectiva de los comportamientos y aptitudes que evidencian la existencia de una determinada competencia. Asimismo, para poder apreciar la intensidad con la que esa competencia se precisa o una persona la posee, se ha de recurrir

al grado percibido de competencia: elemental, medio o superior, siguiendo la metodología del *modelo*.

Para evaluar el factor *competencias* dentro de la dimensión “perfil de factores de desempeño eficaz”, se han establecido seis niveles de competencias. Ello se ha hecho en función de dos indicadores:

- Del grado percibido de competencia, ya descrito anteriormente.
- Del valor asignado al grupo de competencias (figura 2.3).

Figura 2.3. Representación gráfica del valor asignado al grupo de competencias



Niveles de competencias

- *Nivel 1.* Predominan en este nivel las competencias de autogestión y logro, en un grado percibido de competencia elemental. Orientación a muy corto plazo.
- *Nivel 2.* Predominan en este nivel las competencias de autogestión y logro en un grado percibido de competencia medio. Han de evidenciarse competencias de pensamiento, en un grado percibido de competencia elemental.
- *Nivel 3.* En este nivel han de evidenciarse competencias de los cuatro grupos en un grado medio, aún cuando predominen las competencias de autogestión y logro.

- *Nivel 4.* En este nivel han de evidenciarse competencias de los cuatro grupos, si bien las competencias de pensamiento e influencia se encuentran al mismo nivel que las de logro y autogestión.
- *Nivel 5.* En este nivel se manifiestan en un grado percibido de competencia superior las competencias de pensamiento o influencia no relacionadas con el elemento estratégico de la aptitud, manifestándose estas últimas, si fuese el caso, en un nivel medio. Las competencias de logro y autogestión, tanto en este nivel como en el nivel seis, se presumen existentes en este tipo de trabajo y se han evidenciado a lo largo del desempeño de puestos inferiores; por ello sólo se tomarán en cuenta las que resulten críticas para estos niveles de puesto.
- *Nivel 6.* En este nivel se manifiestan en un grado percibido de competencia superior las competencias de pensamiento e influencia, en especial las referidas a pensamiento conceptual, pensamiento analítico, pensamiento estratégico e influencia estratégica.

3) Estándares de gestión eficaz

Definía los *estándares de gestión eficaz* como el conjunto de conocimientos, técnicas y habilidades necesarios para desempeñar eficazmente los puestos que han de conseguir resultados mediante la supervisión, coordinación o interacción con terceros. El *modelo* describe catorce estándares clasificados en tres grupos, tal como ya se expuso anteriormente.

A efectos de la evaluación de puestos de trabajo, se han establecido cuatro grados, correspondiendo el grado más bajo a los puestos que no precisan conocimientos, técnicas o habilidades de gestión eficaz y el grado más alto a puestos que precisan el conocimiento y la aplicación de todas y cada una de las técnicas y habilidades de gestión. Así, los grados aplicados son los siguientes:

- *Grado 1.* No se precisan conocimientos, técnicas y habilidades de gestión eficaz o se precisan algunas de manera muy circunstancial o a un nivel muy elemental. Son puestos que no requieren supervisión, coordinación o interacción con terceros para conseguir resultados, o bien requieren dichos elementos en grado mínimo.

- *Grado 2.* Se requieren algunos conocimientos, técnicas y habilidades de gestión eficaz. Se trata de puestos que precisan ejercer un adecuado nivel de supervisión, coordinación o interacción con terceros para obtener resultados.
- *Grado 3.* Se requiere un conocimiento y manejo amplio de las técnicas y habilidades de gestión eficaz. Se trata de puestos que precisan ejercer un alto nivel de supervisión, coordinación o interacción con terceros para obtener resultados.
- *Grado 4.* Se necesita un profundo conocimiento y un manejo habitual de la totalidad de técnicas y habilidades de gestión eficaz, y en especial de aquellas encuadradas en los estándares referidos a dirección y liderazgo. Son puestos cuyos resultados se obtienen por la supervisión, coordinación o interacción con terceros.

3.3. Implantación de la herramienta

La evaluación de un puesto de trabajo consiste en la determinación del valor del puesto para la organización expresado numéricamente.

Una vez evaluados todos los puestos de trabajo de una empresa, conoceremos su valor y podremos ordenarlos según este valor en secuencia decreciente. Para conocer el valor numérico de un puesto de trabajo, se evalúan sus tres dimensiones:

- Entorno organizativo.
- Marco de contribución.
- Perfil de factores de desempeño eficaz.

Ello se hace utilizando una tabla de valoración por cada una de las dimensiones. Estas tablas han sido elaboradas con la colaboración del matemático barcelonés Martínez Vicens. La suma de los puntos obtenidos en la evaluación de cada una de las dimensiones nos dará el valor numérico del puesto de trabajo (tabla 2.5).

Además de la utilización de las tablas, la implantación de un sistema de evaluación de puestos de trabajo requiere una metodología que permita seguir un orden lógico, tanto en la apreciación de la organización y la ordenación de los puestos, como en la estructura del proceso.

Tabla 2.5. Evaluación de puestos

Dimensión de los problemas	Autonomía de las decisiones					
	1 Controlada	2 Supervisada	3 Regulada	4 Dirigida	5 Orientada	6 Influida
1. Simples y repetitivos Situaciones de escasa complejidad que se repiten frecuentemente y que se resuelven de manera rutinaria, aplicando instrucciones.	15%	17%	20%	23%	27%	32%
	17%	20%	23%	27%	32%	37%
2. Simples y semejantes Situaciones no muy complejas, de naturaleza no idéntica pero sí similar, que se resuelven a través de la aplicación de procedimientos y normas de actuación.	17%	20%	23%	27%	32%	37%
	20%	23%	27%	32%	37%	44%
3. Simples y diferentes Situaciones no muy complejas pero distintas, que se resuelven a través de la interpretación de procedimientos y normas de actuación.	20%	23%	27%	32%	37%	44%
	23%	27%	32%	37%	44%	52%
4. Complejos y semejantes Situaciones complejas que presentan algún aspecto nuevo, que requieren un análisis para su solución y que se resuelven aplicando políticas funcionales y principios de gestión definidos.	23%	27%	32%	37%	44%	52%
	27%	32%	37%	44%	52%	61%
5. Complejos y diferentes Situaciones complejas de naturaleza diferente, que requieren un alto grado de análisis para su solución y que se resuelven interpretando las políticas funcionales y adaptando principios generales de gestión.	27%	32%	37%	44%	52%	61%
	32%	37%	44%	52%	61%	72%
6. Muy complejos y diferentes Situaciones muy complejas y diferentes entre sí, que requieren soluciones innovadoras y que se resuelven mediante la interpretación y adaptación de las políticas y prácticas comunes a un determinado negocio.	32%	37%	44%	52%	61%	72%
	37%	44%	52%	61%	72%	85%
7. Muy complejos y sin precedentes Situaciones muy complejas, sin marco de referencia anterior, que requieren formular reacciones conceptuales o cambios fundamentales de enfoque.	37%	44%	52%	61%	72%	85%
	44%	52%	61%	72%	85%	100%

1) **Apreciación de la organización y ordenación de los puestos de trabajo**

- El consultor profundizará en el conocimiento de la organización utilizando, si fuese necesario, un cuestionario de comprensión de empresa.
- Si no existiesen ya, se elaborarán las descripciones de los puestos de trabajo, siguiendo el formato desarrollado en el modelo.
- Las descripciones, una vez elaboradas, tendrán que ser aprobadas por el ocupante del puesto y su superior. También tienen que ser analizadas y finalmente aceptadas por el consultor.
- Basándose en las descripciones, se realizará una clasificación provisional de todos los puestos, ordenándolos por niveles, entornos organizativos, funciones, departamentos, unidades, etc. Se ordenarán en secuencia descendente, del percibido como más alto al percibido como más bajo.

2) **Estructura y orden del proceso**

Aun cuando pueden existir muchas maneras de estructurar el proceso, de acuerdo con las necesidades y circunstancias concretas de la empresa en la que se realice, la manera más usual es a través de un comité de evaluación integrado por:

- Un consultor.
- El director o gerente de la organización, que es quien puede dar la visión general del grado de complejidad de la organización considerada en su totalidad, así como el grado de complejidad de las diferentes áreas, departamentos o funciones, o, dicho de otra manera, de los entornos sustantivos diferentes que existen en la organización.
- El superior inmediato del puesto que se debe evaluar. Esta persona cuenta con la visión más directa del contenido del puesto y sus responsabilidades, que cambiará según los puestos de que se trate.
- Un miembro del departamento de recursos humanos.

El consultor, que dirige el comité de evaluación, instruirá al comité en la metodología de evaluación, como paso previo al comienzo de las evaluaciones. Una vez instruido el comité, el consultor pasará a tener un papel de asesor. El Comité evaluará los puestos cuyas descripciones hayan sido aceptadas y que contengan todos los datos para poder llevar a cabo una evaluación basada en información exacta.

Los puestos serán evaluados en función de esas descripciones, por el contenido de éstas y los datos aportados, sin tener en cuenta las características personales del ocupante del puesto. Se comenzará evaluando los puestos superiores y se irá pasando a los inferiores en la medida en que las evaluaciones sean aceptadas por el comité evaluador.

Una vez finalizado el proceso de evaluación, se realizará una revisión de todos los puestos, mediante un análisis de coherencia de los resultados. Antes de hacerlos definitivos, los resultados serán compartidos con la dirección general, que añadirá a los mismos las observaciones que se deriven de su conocimiento de la organización, en calidad de máximo responsable de la misma. Una vez estimadas, se procederá a dar por concluido el ejercicio de evaluación.

Para el *modelo de gestión de recursos humanos*, la determinación de la complejidad del entorno organizativo que rodea los puestos de trabajo es el presupuesto inicial, el factor que incidirá en el resto.

Todos los procesos se iniciarán analizando la complejidad de la empresa en su conjunto. Para los puestos de dirección general, la complejidad del entorno será siempre la asignada a la empresa.

A continuación se analizará la complejidad de los distintos entornos sustantivos, que es la que se aplicará a los puestos englobados en cada uno de ellos.

3.4. Aplicaciones de la herramienta

La herramienta de comprensión y evaluación de puestos de trabajo es polivalente y aplicable a las más diversas áreas de la gestión de recursos humanos y de análisis de la organización.

a) *Adecuación puesto-persona*. La evaluación de la dimensión *perfil de factores de desempeño eficaz* nos permite reflexionar sobre los requisitos del puesto evaluado y compararlos con el perfil del ocupante actual. La diferencia entre el perfil requerido y el perfil actual nos ayudará a identificar las necesidades de formación y desarrollo del ocupante del puesto (programa de desarrollo personal); pudiendo, así, diseñar programas de desarrollo personal para potenciales ocupantes del puesto, de tal modo que, llegado el momento, tengan el perfil de factores de desempeño

eficaz necesario. En el caso de un proceso de selección, nos permite identificar el perfil que debemos buscar en el candidato a ocupar el puesto.

b) *Organización*. Permite realizar un análisis profundo de la organización y su estructura, ya que nos ayuda a detectar todo tipo de disfunciones. Entre sus muchas posibilidades, nos hace analizar la cadena de autoridad para determinar si los niveles jerárquicos son los apropiados. Así, podemos detectar casos de duplicación o de vacío funcional.

Contribuye a diseñar organizaciones que respondan realmente a las necesidades y estrategias de la empresa y además, permite planificar adecuadamente la transición entre dos estructuras organizativas (vieja y nueva), aplicando un orden lógico en el proceso de cambio. Podemos, asimismo, analizar si la estructura organizativa es coherente (más pesada o más ligera donde debe serlo) y si los puestos de trabajo tienen el contenido apropiado.

c) *Retribución*. En el apartado de retribución, la herramienta puede proporcionar a la empresa un instrumento que le permita:

- Analizar y racionalizar las estructuras salariales de la empresa.
- Analizar las políticas y prácticas de retribución existentes.
- Diseñar políticas y prácticas retributivas competitivas y coherentes.
- Analizar la equidad retributiva entre todos los puestos de la organización.
- Realizar estudios de retribución particularizados entre distintas empresas que apliquen esta metodología.
- Como ocurre siempre, cuanto mejor conozcamos la herramienta, mayores serán sus posibilidades de utilización y mejores los resultados que obtendremos.

Capítulo III

Procesos de desarrollo del factor humano

Rosa Teba Nuez

Jorge Tejero Lorenzo

Los líderes y los gestores organizacionales son conscientes de la importancia del factor humano como diferencial que conduce al crecimiento y la longevidad organizativa. No basta con poseer una buena salud económica y, gracias a ella, contar con la mejor maquinaria o la mejor tecnología; el diferencial está, muy especialmente, en las personas que la vayan a utilizar. En la era de la información, las empresas deben centrar sus claves de competitividad en los conocimientos, habilidades y capacidad de innovación de los trabajadores.

En este capítulo se tratan los principales procesos de desarrollo del factor humano en las organizaciones. En el primer apartado se aborda el proceso de selección, fundamental para que la empresa pueda contar con los mejores profesionales disponibles en el mercado.

En el segundo apartado, se explica en qué consiste el plan de acogida de los nuevos colaboradores, aspecto no siempre tenido en cuenta suficientemente, pero de gran importancia para optimizar la integración del nuevo trabajador en la organización y su implicación hacia el logro de los objetivos comunes.

En tercer lugar, este capítulo profundiza en el sistema de formación, fuente básica de alimentación competencial y necesidad absoluta en un marco empresarial en que el aprendizaje continuo es una condición indispensable para la supervivencia de la organización.

A continuación, nos centramos en el sistema de evaluación de las personas (de su desempeño o rendimiento), que tiene el cometido de efectuar un seguimiento sistemático de los comportamientos y logros de los colaboradores, a la vez que se ofrece a los mismos un *feedback* valioso para optimizar su proceso de mejora y desarrollo profesional.

El quinto y último apartado del capítulo está dedicado al estudio de los fundamentos de los sistemas retributivos, de modo que podamos garantizar que los mismos sean interna y externamente competitivos y justos, aceptados por las personas e, idealmente, motivadores para las mismas – ayudando asimismo a la creación de un clima favorable propicio al desarrollo personal y profesional.

1. Selección

Actualmente, cualquier empresa que quiera adaptarse y competir en un mercado cada vez más complejo y en constante evolución necesita desarrollar una serie de políticas y prácticas que le permitan atraer, incorporar y retener a las personas más adecuadas para el desempeño de cada puesto en la organización.

Así pues, una adecuada gestión del proceso de selección de los trabajadores garantiza un adecuado nivel de competitividad de la empresa. Esta premisa lleva implícita la idea de que las personas representan un activo básico y que su selección y posterior integración a la organización son fundamentales para la consecución de los objetivos empresariales.

El impacto de las personas sobre el resultado de la organización es obvio, por lo que la gestión del proceso de selección debe estar totalmente determinada por la estrategia que la empresa haya definido para conseguir sus objetivos. Ello hace de vital importancia invertir el tiempo y los recursos necesarios en seleccionar y posteriormente integrar y desarrollar lo que se considera uno de los pilares básicos de la organización.

El presente capítulo está pensado como una herramienta para poder llevar a cabo una gestión estratégica de la selección, así como analizar las diferentes fases y técnicas del proceso que hay que seguir en la incorporación de las personas a la organización, con el objetivo de facilitar la comprensión del proceso de forma global, y ofrecer un instrumento operativo para el ejercicio profesional de las tareas de selección de personal.

1.1. ¿Qué es y qué persigue la selección de personal?

La selección de personal es la búsqueda, identificación y elección de un candidato cuyo perfil se adecue a las características de la empresa y a las necesidades actuales y futuras del puesto de trabajo vacante. Desde este punto de vista, la selección es un proceso de comparación y de predicción. De un lado, este proceso *coteja los requisitos del puesto de trabajo que hay que cubrir y el perfil de los candidatos que participan en el proceso. De otro lado, pronostica o prevé acerca del modo en que esa persona se desarrollará en el puesto.*

La selección persigue los siguientes *objetivos*:

- Captar a los mejores candidatos para cada necesidad de incorporación a la organización.
- Ser algo más que una herramienta que permita cubrir necesidades puntuales, convirtiéndola en una vía para conseguir profesionales capaces de atender el presente, pero también interesados en diseñar y trabajar en el futuro.
- Asegurar la objetividad y profesionalidad de la selección, con el objetivo de incrementar al máximo las probabilidades de una buena adaptación del trabajador a su nuevo puesto.
- Obtener una información lo más completa posible de los futuros trabajadores, para que sirva para su posterior dirección, integración y desarrollo.
- Fomentar la participación de los diferentes niveles jerárquicos en la incorporación e integración del nuevo personal, con el fin de lograr una mayor implicación de los responsables en los procesos relativos a los recursos humanos.
- Establecer un procedimiento de actuación que permita analizar y realizar el seguimiento de los procesos de selección, mejorando la relación coste/resultados (eficiencia).

1.2. Fases del proceso de selección

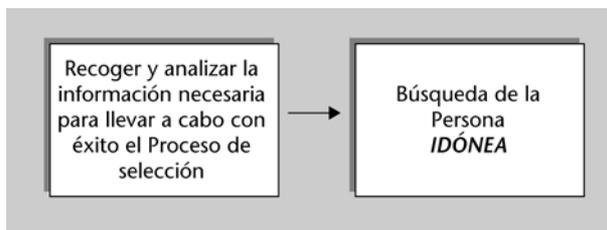
Con el fin de conocer el proceso de selección de personal, así como las diferentes actividades e instrumentos que se pueden utilizar a lo largo de todo el proceso, cabe estructurarlo en dos grandes fases:

- *Análisis y planificación previa del proceso de selección.* Coincide con todos los preámbulos de análisis y actividades, que hay que realizar antes de iniciar el proceso de selección. Es de vital importancia, debido a que de esta fase dependerá el éxito o fracaso de la selección.
- *Diseño e implantación del proceso de selección.* Donde encontraremos descritas las principales técnicas y herramientas de análisis de una secuencia cronológica que nos permitan tomar la decisión más adecuada.

1.2.1. Análisis y planificación previa del proceso de selección (análisis de necesidades)

El análisis de necesidades es el primer paso imprescindible que deberemos realizar antes de iniciar cualquier proceso de selección. Se trata así de planificar adecuadamente la recogida y análisis de información que nos permita encontrar a la persona idónea para ocupar la vacante que se desea cubrir (figura 3.1).

Figura 3.1. Objetivo del análisis de necesidades



Para analizar las *necesidades* del puesto que hay que cubrir, deberemos prestar atención a cuatro áreas principalmente:

- origen de la demanda,
- diseño/descripción y perfil del puesto de trabajo,
- cultura corporativa, y
- jerarquización de los requisitos definidos en el perfil.

Éstas serán nuestras fuentes de información para poder empezar a diseñar el proceso de selección en sí.

1) Origen de la demanda

El objetivo del origen de la demanda es identificar y analizar el motivo por el cual se precisa incorporar a una nueva persona a la organización. Normalmente, un puesto vacante viene dado por la marcha del titular y queda asumido que dicho puesto precisa ser ocupado. En otras ocasiones, una nueva labor o el aumento de la carga de trabajo da paso a que se tenga que efectuar contrataciones.

Ello no obvia que debemos plantearnos una serie de preguntas: ¿puede ser eliminado este puesto de trabajo en sí?, ¿puede ser absorbido el trabajo reorganizando los recursos existentes? Una vez reorganizados los recursos: ¿necesitamos todavía cubrir el puesto?, ¿será este trabajo permanente o temporal?, ¿estamos reclutando a una persona para un puesto concreto o buscamos a alguien que a la larga pueda promocionar?

En el momento en que tenemos claro que existe una vacante por cubrir y que la necesidad no puede ser reabsorbida, hemos de pasar al siguiente punto: concretar la naturaleza de este puesto vacante. Sin embargo, las organizaciones en este punto suelen cometer errores al pensar que no es necesario concretar las necesidades del puesto o el perfil del candidato “porque saltan a la vista”. Debemos tener en cuenta que la empresa es dinámica y que, en consecuencia, los puestos de trabajo van evolucionando con la misma, bien sea enriqueciéndose o empobreciéndose. Por esta razón, debemos revisar el contenido del puesto de trabajo, aunque ya esté definido con anterioridad.

2) Diseño/descripción y perfil del puesto

Así pues, y siguiendo con el análisis de las necesidades, el siguiente paso será el diseño/descripción del puesto de trabajo en el caso de vacantes nuevas de las cuales no dispongamos de ninguna descripción; o bien la revisión y posible modificación de la descripción del puesto, en el caso de que éste haya sido ocupado hasta el momento de producirse la vacante. Remitimos al lector al capítulo anterior, donde ha sido tratada detalladamente la problemática del diseño/descripción de puestos de trabajo. (Podéis ver, a continuación, dos modelos de perfiles del puesto por factores y por competencias en las figuras 3.2 y 3.3).

Figura 3.2
PROFESIOGRAMA POR FACTORES

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:	CENTRO DE TRABAJO:
DEPARTAMENTO:	SECCIÓN:

EXIGENCIAS

0	1	2	3	4	
					<p>FORMACIÓN Y EXPERIENCIA</p> <p>1. Mínima necesaria. Elemental <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/></p> <p>2. Título requerido:</p> <p>3. Experiencia profesional mínima: __ años. Deseable _____</p> <p>4. Experiencia previa en: _____</p> <p>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</p> <p>5. Redacción comercial</p> <p>6. Mecanografía</p> <p>7. Taquigrafía</p> <p>8. Conocimientos de correspondencia</p> <p>9. Conocimiento de archivo</p> <p>10. Manejo de máquina de escribir</p> <p>11. Interpretación de gráficos</p> <p>12. Conocimientos de ofimática</p> <p>13. Conocimientos de idiomas: _____</p> <p style="text-align: right;">_____</p> <p>APTITUDES INTELECTUALES</p> <p>14. Inteligencia general</p> <p>15. Comprensión verbal</p> <p>16. Fluidez verbal</p> <p>17. Razonamiento lógico</p> <p>18. Concepto espacial</p> <p>19. Cálculo numérico</p> <p>20. Comprensión de problemas mecánicos</p> <p>21. Rapidez perceptiva</p> <p>22. Atención distribuida</p> <p>23. Velocidad en la captación de detalles</p> <p>24. Preposición en la captación de detalles</p> <p>25. Resistencia a la monotonía</p> <p>26. Memoria visual</p> <p>27. Memoria de información verbal</p> <p>28.</p> <p>29.</p>

0	1	2	3	4	
					GENERALES
					30. Capacidad de organización
					31. Capacidad de coordinación
					32. Capacidad de planificación
					33. Iniciativa
					34. Discreción
					35. Decisión
					36. Presentación personal
					37. Capacidad de mando
					38. Improvisación
					39.
					0. Factor no exigido por el puesto
					1. Grado bajo, inferior a lo normal
					2. Grado normal
					3. Grado superior al normal
					4. Grado muy elevado
					MOTRICES
					40. Habilidad manual
					41. Habilidad digital
					42. Rapidez de reacción visomotora
					43. Rapidez de reacción audimotora
					44.
					SENSORIALES
					45. Agudeza visual
					46. Agudeza auditiva
					47. Agudeza del tacto
					48. Discriminación de colores
					FÍSICAS
					49. Robustez
					50. Talla
					51. Fuerza de en las manos
					52. Fuerza en los brazos
					53. Permanencia de pie
					54. Equilibrio
					55. Índice de
					AGRESIVIDAD AMBIENTAL
					56. Intemperie
					57. Ruido
					58. Humedad
					59. Irritantes respiratorios

0	1	2	3	4	
					RASGOS DE CARÁCTER 60. Emotividad 61. Actividad 62. Primariedad 63. Amplitud 64. Inteligencia práctica 65. Sensorialidad 66. Extraversión 67. Sociabilidad 68. Combatividad 69. Tolerancia a la frustración 70. Autoafirmación 71. Control 72. Adaptabilidad

OBSERVACIONES		
Firma solicitante	Autorización superior	Dep. de RR.HH.
Nombre: Fecha:	Nombre: Fecha:	Nombre: Fecha:

Figura 3.3**PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO****Puesto****1. Formación****2. Conocimientos y experiencia****3. Competencias**

	Grado percibido de competencia			CRÍTICA	
	Sup.	Med.	Elem.	Sí	No
A1. Pensamiento conceptual					
A2. Pensamiento analítico					
A3. Pensamiento estratégico					
A4. Innovación					
A5. Búsqueda de información					
B1. Influencia estratégica					
B2. Influencia interpersonal					
B3. Persuasión racional					
B4. Orientación al cliente					
C1. Iniciativa					
C2. Orientación al desarrollo					
C3. Interés por los estándares					
C4. Orientación a resultados					
D1. Habilidad para aprender					
D2. Orientación hacia el propio desarrollo					
D3. Adaptabilidad					
D4. Flexibilidad					

	Grado percibido de competencia			CRÍTICA	
	Sup.	Med.	Elem.	Sí	No
D5. Confianza en sí mismo					
D6. Autocontrol					
D7. Tenacidad					
D8. Perfeccionismo					
D9. Sensibilidad					

ESTÁNDARES DE GESTIÓN EFICAZ: conocimientos y herramientas de interacción con terceros

	SÍ	NO
E1. Conocer, diferenciar y aceptar las cuatro actividades propias de la gestión: planificar, organizar, coordinar y controlar		
E2. Diferenciar entre actividad y responsabilidad		
E3. Liderazgo y delegación		
E4. Definición de objetivos, logros y evaluación de los mismos		
E5. Priorizar las funciones		
E6. Conocer y entender valores, cultura y estrategia de la organización		
E7. Conocer la misión y las funciones de las áreas de la organización		
E8. Entender las responsabilidades hacia la comunidad y la empresa		
E9. Conocer y aplicar las técnicas de comunicación/ <i>feedback</i> (hablado y escrito)		
E10. Conocer y aplicar técnicas de gestión de reuniones		
E11. Hacer presentaciones eficaces		
E12. Organización del tiempo		
E13. Conocer y utilizar adecuadamente el trabajo en equipo		
E14. Cultivar y establecer redes de contactos		

3) Cultura corporativa y estilo de liderazgo del superior

La cultura corporativa está formada por el conjunto de valores y creencias que condicionan la manera de ser, pensar, sentir y actuar de las personas de una organización.

Es necesario que el proceso de selección consiga personas cuyas creencias y valores personales estén en sintonía con la cultura de la empresa, ya que ello permitirá una alineación más fácil y efectiva con los valores y creencias de la organización. Una parte importante de los fracasos de relación entre individuo y empresa se produce como consecuencia no tanto de sus conocimientos o experiencia, sino por la falta de adaptación a la cultura de la empresa o no aceptación, por parte de la empresa, de la conducta del individuo.

A modo de ejemplo, una compañía con una gestión descentralizada donde la toma de decisiones se realice buscando el consenso debe especificar desde un inicio que el perfil de persona idónea ha de valorar y entender el trabajo en equipo como una herramienta primordial para la toma de decisiones. Un profesional autoritario y que realice un liderazgo centralizado difícilmente encajará en esta cultura, aunque posea la formación y experiencia adecuadas.

Asimismo, debemos identificar el estilo de liderazgo del superior o jefe inmediato de la persona que hay que incorporar, ya que su estilo de liderazgo marcará la manera en que éste debe afrontar las tareas. En este sentido, remitimos al lector al quinto capítulo de esta obra, donde se ofrece una revisión de las principales teorías y tipologías del liderazgo en la empresa.

A modo de ejemplo, un candidato creativo, que valore el trabajo en equipo, conectará mejor con un estilo participativo de liderazgo donde la iniciativa de aportar ideas novedosas sea causa de reconocimiento. Difícilmente se adaptará a un estilo de liderazgo coercitivo, en el que la aportación de sugerencias no es percibida por su responsable como un valor añadido.

En cualquier caso, en principio el objetivo sería encontrar a una persona que se pueda acomodar a más de un estilo de liderazgo, con el objeto de contribuir al máximo en el logro de una empresa flexible y adaptable, tanto en un ámbito interno como externo.

4) Jerarquización de los requisitos definidos en el perfil

Debemos considerar que el perfil profesional estará inacabado hasta que no jerarquicemos los requisitos del puesto. Para ello, deberá tenerse en cuen-

ta, además de las conclusiones derivadas del diseño/descripción del puesto, la cultura organizativa y el estilo de liderazgo del responsable del puesto.

- *Requisitos imprescindibles*: Requisitos sin los que el puesto de trabajo no será funcional.
- *Requisitos deseables*: Son los requisitos que permiten una mejora en los procedimientos para el enriquecimiento del puesto de trabajo, pero que no afectan directamente a que éste funcione como unidad operativa interdependiente. La selección estará muy atenta a estos aspectos, sobre todo cuando exista un número importante de candidaturas.
- *Requisitos valorables*: Requisitos que permiten pensar en una proyección futura del puesto de trabajo con contenidos que hoy no tiene, pero que podrían requerirse como consecuencia de la evolución de la empresa.

Esta jerarquización ofrece una actitud proactiva respecto al diseño o planificación del proceso de selección, ya que:

- Facilita una serie de criterios objetivos, sobre los que nos basaremos al tomar la decisión de aceptar o descartar las candidaturas.
- Nos permite decidir qué técnicas de selección son las más operativas para detectar los requisitos imprescindibles, valorables y deseables de los candidatos.

Figura 3.4. Las claves del éxito

Puesto: Ejecutivo de cuentas clave, para empresa del sector de gran consumo.

Objetivo del puesto: Apertura y consolidación de grandes cuentas.

Requisitos: Formación universitaria y formación complementaria en marketing y ventas. Experiencia previa de 5 años en el sector y 2 años en puesto similar.

Cultura: Entorno y plantilla estables. Distribución dirigida a grandes superficies. Clientes especializados en el sector distribución, poco cualificados.

Clave del éxito: Habilidad para competir en la negociación con comerciales de otras marcas. Negociación de márgenes muy reducidos. Alta tolerancia a las dificultades.

Puesto: Ejecutivo de cuentas clave, para compañía del sector de telecomunicaciones.

Objetivo del puesto: Apertura y consolidación de grandes cuentas.

Requisitos: Formación universitaria y formación complementaria en marketing y ventas. Experiencia previa de 5 años en el sector y 2 años en puesto similar.

Cultura: Entorno cambiante y dinámico. Plantilla joven y muy cualificada. Productos y servicios de alta tecnología. Clientes: Operadoras y fabricantes de servicios y productos tecnológicos.

Clave del éxito: Comportamientos referidos a: conocimiento profundo del mercado de las telecomunicaciones, habilidades de interlocución y negociación de alto nivel. Alta capacidad de reciclaje.

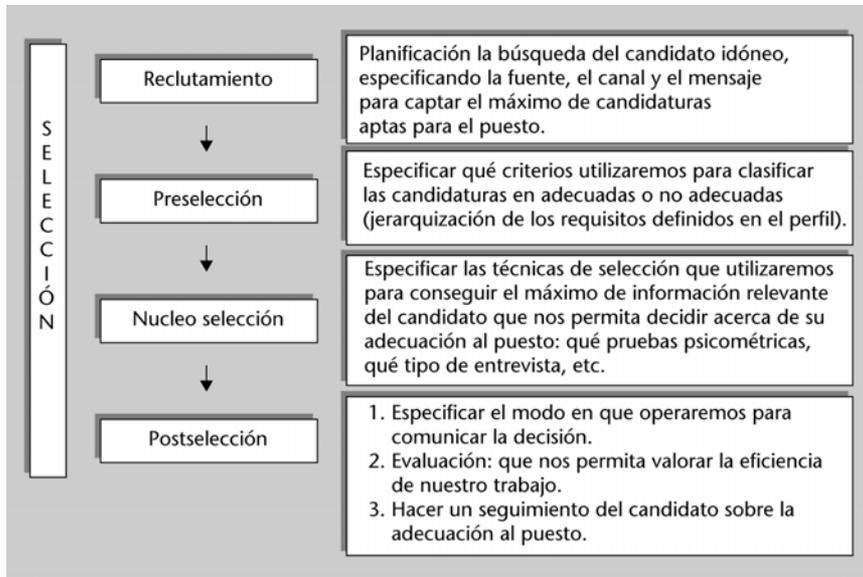
Las claves del éxito interpretan las habilidades, los conocimientos, las motivaciones y la forma de trabajo de un empleado óptimo en una cultura de empresa determinada.

Fuente: adaptado de *Capital Humano*, núm. 168, julio-agosto.

1.2.2. Diseño e implantación del proceso de selección

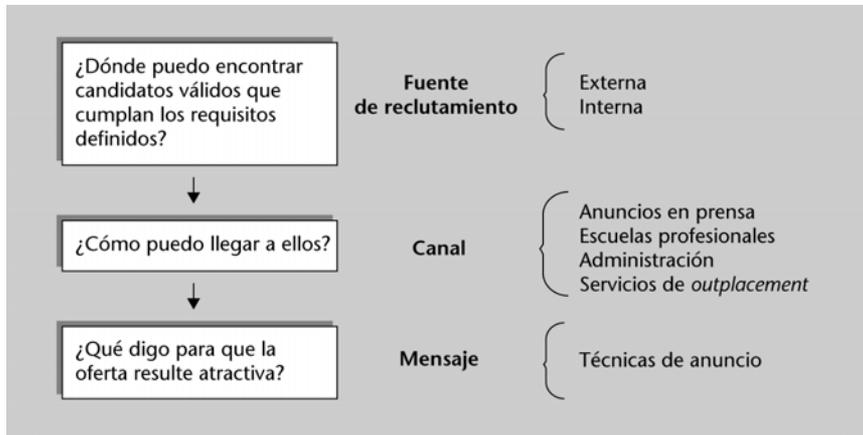
Hasta ahora hemos explicado la recogida y análisis de información. Gracias a esta información podremos diseñar el proceso de selección propiamente dicho. El diseño del proceso de selección precisa de las siguientes fases (figura 3.2): 1) reclutamiento, 2) preselección, 3) núcleo del proceso de selección, y 4) post-selección. Analizamos a continuación cada una de ellas.

Figura 3.5. El proceso de selección



Reclutamiento

El *reclutamiento* busca conseguir el máximo de candidatos válidos al menor coste posible. La planificación del reclutamiento responde a una serie de preguntas (figura 3.6):

Figura 3.6. Planificación del reclutamiento

La planificación del reclutamiento supone tres principales tomas de decisión:

- 1) Fuentes de reclutamiento
- 2) Canales de reclutamiento
- 3) El mensaje

1) Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento pueden ser:

- a) *Internas*. Búsqueda de candidatos dentro de la propia empresa.
- b) *Externas*. Búsqueda de candidatos ajenos a la empresa.

La decisión sobre la fuente de reclutamiento más adecuada viene dada por la política general de recursos humanos y/o por decisiones tácticas. Por ejemplo, puede darse la situación de que una empresa tenga una política de recursos humanos orientada hacia la promoción interna, pero decida realizar un reclutamiento externo para una vacante que está situada en un departamento donde es necesario generar cambios, ya que esa orientación puede resultar más adecuada.

a) *Fuentes internas*. Hay dos vías para cubrir una vacante de forma interna: rotación/traslados y promoción. La decisión sobre escoger una u otra dependerá de la política general de recursos humanos y del momento en que se encuentre la empresa.

- Rotación/traslados

La rotación es un cambio de puesto dentro de un mismo nivel jerárquico. Una persona con unas competencias determinadas, que está desempeñando un puesto eficazmente, realiza un movimiento horizontal en el organigrama, pasando a ocupar un puesto que requiere competencias muy similares a las que hasta ahora desempeñaba en su posición. Este nuevo puesto no requiere un grado superior de competencias, pero sí requiere adquirir una serie de conocimientos nuevos, por lo que la empresa debe contar con los dispositivos de formación necesarios para que la persona pueda ejercer eficazmente su trabajo.

Los traslados pueden darse en la misma ciudad, en una ciudad distinta o en otro país. Es muy frecuente en multinacionales y entidades bancarias.

- Promoción

La promoción es el movimiento hacia un nuevo puesto en sentido vertical, ascendiendo a través de la estructura de la empresa. A diferencia de la rotación, una promoción requiere no solamente la adquisición de nuevos conocimientos, sino también el desarrollo de competencias. En consecuencia, la persona promocionada debe tener el potencial de desarrollo necesario para asumir mayores responsabilidades.

Tabla 3.1. Principales ventajas y desventajas del reclutamiento interno

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Menor coste económico del proceso. • Rapidez en el tiempo de respuesta del proceso. • Fiabilidad, debido a que el candidato conoce la empresa, su cultura y los procesos internos. • Motivación generada en el candidato. El candidato (especialmente en el caso de una promoción) siente que la organización cree en él y lo recompensa por el trabajo bien hecho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de poseer potenciales de desarrollo. La empresa debe poseer personas con capacidad de aprendizaje, flexibilidad y apertura al cambio. • Posible conflicto de intereses. Posible sentimiento de competencia y recelo de aquellos compañeros que también optaban al puesto y no fueron promocionados.

Es necesario para este tipo de reclutamiento poseer un conocimiento actualizado del personal de la compañía, tal como las evaluaciones del desempeño, resultados de programas de formación y planes de carrera.

La decisión de promoción o rotación de una determinada persona se realiza conjuntamente entre el Departamento de Recursos Humanos y el departamento implicado en cuestión, donde se evalúa la posible adecuación entre el puesto actual y futuro.

b) Fuentes externas. Hay ocasiones en que la organización no posee personal adecuado para el puesto y toma la decisión de utilizar fuentes externas, aportando candidatos ajenos a la empresa para ocupar una vacante. Las dos principales decisiones referentes a la búsqueda de personal externo son el canal y el mensaje (ambos aspectos se tratan a continuación).

2) Canales de reclutamiento

Tabla 3.2. Tipos de canales de reclutamiento

Candidaturas espontáneas	Tiene un coste nulo, aporta candidatos de manera continuada y permite ampliar la base de datos. Sin embargo, la persona no responde a ningún anuncio y su perfil puede no coincidir con las necesidades de la compañía.
Base de datos interna de la empresa	Se recogen las candidaturas espontáneas que llegan a la organización, con la desventaja de la falta de actualización, en muchos casos, de la situación de los candidatos.
Anuncios en la prensa e Internet	Es uno de los métodos más utilizados por las empresas por su difusión (llega a una vasta audiencia). En la actualidad, aparecen más anuncios en Internet que en prensa. Algunos de estos portales se han consolidado como una de las principales fuentes de reclutamiento. Sin embargo, dado que para un candidato es más barata y cómoda la inserción de currícula en una oferta de Internet que el envío de una carta a un anuncio en prensa, una de las desventajas de Internet es el exceso de currícula no adecuados al perfil.
Administración (INEM, ayuntamientos, etc.)	Facilitan personal en situación de desempleo o que desea mejorar su situación profesional.
Bolsas de empleo (universidades, escuelas de formación, de negocios, etc.)	Nos aportan profesionales que están interesados en un cambio profesional y que han realizado un tipo específico de formación, lo cual nos ayudará a centrarnos en el público objetivo que estamos buscando. En otras ocasiones, pueden ser potenciales candidaturas de futuro a través de becarios.
Asociaciones y colegios profesionales	Es una potencial bolsa de trabajo de profesionales habitualmente con una formación reglada elevada.
Servicios de <i>outplacement</i>	El proceso de selección, además de a través del departamento propio de recursos humanos, puede llevarse con la ayuda de agentes externos. Las consultoras de selección poseen como ventajas el factor tiempo, la opinión de expertos en mercados verticales muy especializados, mayor objetividad, bases de datos más amplias y actualizadas y asesoramiento profesional sobre perfiles. Sin embargo, tienen como desventaja el alto coste de sus servicios y un menor conocimiento de la organización.

Consultorías de selección	Se encargan de la captación básicamente de operarios y mandos intermedios.
ETT (Empresas de trabajo temporal)	Personal que pertenece a una empresa de servicios y realiza un trabajo para otra empresa con carácter temporal.
Empresas de <i>Head Hunting</i> (literalmente "cazador de cabezas", en referencia a cabezas directivas)	Están especializadas en la selección de directivos en activo con éxito en sus cargos. No se aceptan candidatos sin experiencia ni en desempleo. Son empresas que no realizan publicidad, ni publican anuncios en prensa. Poseen bases de datos en las que manejan información confidencial. No suelen realizar tests psicotécnicos; sus dos principales herramientas para asegurarse de la adecuación de un directivo a la vacante son la entrevista de selección y el estudio de referencias por diferentes fuentes. Sus honorarios son elevados, ya que cobran un porcentaje del salario bruto anual del puesto que hay que cubrir.

El canal de reclutamiento es la vía a través de la cual nos dirigimos al mercado de candidaturas. En el caso del reclutamiento interno, el canal principal es la convocatoria de la vacante mediante anuncios en tablones, intranet y/o revista interna. Por tanto, cuando hablamos de canales de reclutamiento, nos referimos a fuentes de reclutamiento externo que ofrecen una amplia gama de posibilidades (tabla 3.2).

Para decidir el canal más adecuado, debemos tener en cuenta el que mejor pueda comunicar el perfil deseado y el que más eficazmente, en coste y tiempo, pueda transmitir la existencia de la vacante a nuestro público objetivo. Sin embargo, en determinados tipos de selecciones, tales como puestos directivos y mandos intermedios, el coste y el tiempo suelen tener menor influencia para escoger el canal, debido a la relevancia que representan para el futuro de la empresa las decisiones que se tomen en el puesto que se desea cubrir.

3) El mensaje

Hasta hace poco tiempo, cuando se quería cubrir un puesto de trabajo era la empresa quien enviaba un mensaje unilateral mediante notas o anuncios y quien decidía desde una actitud de poder. Actualmente el reclutamiento es una relación de comunicación empresa-mercado de candidatos, en el que ambas partes lanzan sus mensajes (figura 3.7).

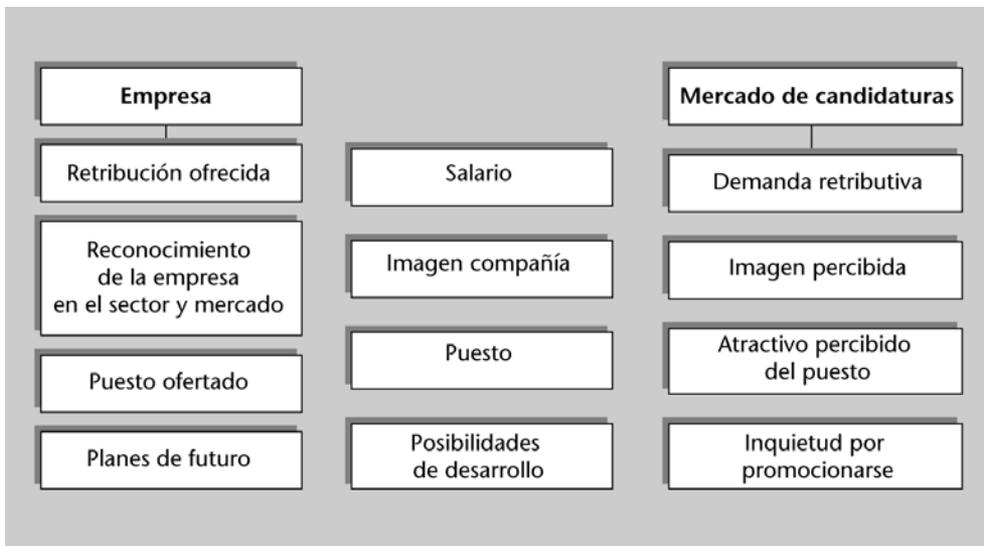
- *La empresa*: proporciona a su mercado de profesionales información relevante sobre su organización, las competencias que busca y lo que ofrece

mediante, por ejemplo, la publicación de anuncios en los medios más adecuados.

- *Los individuos*: en tanto que poseedores de la “fuerza de las competencias”, hacen llegar a la empresa información sobre sus características, recursos y demandas, mediante el envío del currículum y la carta de presentación.

Desde esta perspectiva, el futuro trabajador de la empresa debe ser tratado por ésta como un cliente al que hay que seducir. La imagen de la empresa juega un papel fundamental en la respuesta positiva o negativa frente a una acción de reclutamiento; una buena imagen de un anuncio en prensa atraerá a más candidatos y por tanto más posibilidades de que entre ellos esté la persona idónea.

Figura 3.7. Relaciones entre la empresa y el mercado de profesionales



Desde esta perspectiva, entendemos que el mensaje debe responder a la pregunta: ¿qué debemos decir al mercado de candidaturas para que se fijen en nuestra empresa y nuestra vacante? En este sentido, a la hora de redactar un anuncio deben contemplarse los aspectos detallados en la tabla 3.3.

Tabla 3.3. Aspectos de la redacción de un anuncio para el reclutamiento de candidatos

Imagen	Tamaño suficiente. Encabezado atractivo. Identificación de la empresa.
Contenido	Estilo acorde al puesto y perfil del destinatario. Redacción clara, explícita. Destacar lo positivo. Destacar qué se requiere y qué se ofrece. Orientar y/o destacar la oferta económica.
Eficacia	Que se distinga. Publicar en el medio adecuado para el destinatario o para la audiencia del medio. Publicar en el día de máxima audiencia. Publicar en las páginas más visibles y leídas y donde su localización facilite su percepción. Elegir y precisar la forma de contacto.

Figura 3.8. Ejemplo de anuncio para el reclutamiento de candidatos

ACCENTA

Compañía multinacional líder en los sectores de peluquería, perfumería y cosmética, precisa incorporar a su división de cosmética selectiva

Jefe de marketing

En dependencia directa del director de marketing del Grupo, se responsabilizará en la evaluación de las reacciones del mercado a los programas de marketing, a la política de comercialización y al envasado del producto, con objetivo de adaptar la estrategia de marketing a las condiciones de competitividad

Se requiere:
 Titulación universitaria complementada con formación empresarial
 Dominio de inglés
 Experiencia mínima de 3 años como *product manager* en el sector higiene
 Con conocimientos profundos del mercado de gran consumo
 Persona con una importante iniciativa

Se ofrece:
 Integración en compañía multinacional con sólida implantación en el mercado
 Importante retribución fija más objetivos, en función de los valores aportados por el candidato
 Formación continua y carrera profesional a nivel internacional

Los interesados, remitir su cv y carta de presentación manuscrita al apartado de correos 2345 de Barcelona, con la referencia JMKG 175

Preselección

Si hemos realizado correctamente el reclutamiento, habremos recibido un volumen considerable de candidaturas (carta de presentación y currículum) y la mayor parte de ellas cumplirán con los requisitos mínimos especificados en la oferta de empleo.

El objetivo de la preselección es filtrar aquellas candidaturas que *a priori* cumplan con los requisitos especificados en la fase de análisis. La aplicación de este filtro nos permitirá categorizar los currícula en tres grupos:

- Candidatos adecuados.
- Candidatos eventualmente adecuados (grupo en reserva para posibles futuras incorporaciones).
- Candidatos inadecuados.

Los principales filtros de selección que se suelen utilizar son:

- *Currículum y carta de presentación.* El filtro por currículum se basa en contrastar la información de carácter objetivo que hemos determinado como imprescindible en la fase de análisis. En función del volumen de candidaturas que hayamos recibido, aplicaremos como filtro únicamente los requisitos imprescindibles o también los valorables.
Aspectos que hay que valorar del currículum y carta de presentación:

- Estructura
- Contenidos
- Presentación

- *Pruebas grafológicas.* En este caso, habremos pedido al candidato que nos envíe junto con el currículum una carta manuscrita.
- *Entrevista telefónica.* En muchas ocasiones el teléfono es utilizado como un filtro que nos permite esclarecer y discernir algunas características de los candidatos, ayudándonos a proseguir o a descartar su candidatura. Puede resultar muy útil cuando el perfil del puesto de trabajo incluye habilidades comunicativas.

Núcleo del proceso de selección

El resultado de la preselección nos ha proporcionado una cantidad relativamente limitada de candidaturas que cumplen con los requisitos imprescindibles. Entre ellas, al final del proceso, deberemos escoger a una persona (o varias, en función del número de puestos que haya que cubrir) utilizando una serie de técnicas que nos ofrecerán la información necesaria para valorar el ajuste del candidato al puesto de trabajo.

La planificación de esta fase, la más larga y compleja del proceso de selección, consiste precisamente en especificar qué técnicas son las que nos permitirán recoger la información necesaria para la toma de la decisión final.

El objetivo de la selección es obtener, contrastar y comprobar toda la información necesaria con la finalidad de poder tomar una decisión respecto a cada candidato o participante en el proceso.

1) Técnicas del proceso de selección

Es obvio, por tanto, que la primera pregunta que debemos formularnos para escoger las técnicas es: ¿qué información necesitamos sobre el candidato? (tabla 3.4).

A continuación, trataremos las técnicas más convencionales de selección o análisis (indicadas en la columna derecha de la tabla 3.4), así como sus características y su utilidad como herramienta en la obtención de la información que necesitamos, ampliando posteriormente las más significativas como son la entrevista y las pruebas o tests.

Tabla 3.4. Información necesaria sobre los candidatos y técnicas a aplicar en el proceso de selección

¿Qué información necesitamos sobre el candidato?	Técnicas de análisis
Historial personal Historial académico Historial profesional Estilo de vida	Ampliación curricular: fichas, impresos o cuestionarios, entrevistas
Conocimientos y capacidades profesionales específicas	Pruebas y exámenes profesionales
Aptitudes Competencias Motivaciones	Pruebas/test Entrevistas

Estas técnicas deben ser complementadas entre ellas, con el fin de obtener una visión más rica, completa y objetiva del candidato, de modo que sean unas

herramientas que nos faciliten la decisión. Deben ser además aplicadas en un orden determinado con el objetivo de que sirvan de filtro.

a) Ampliación curricular (fichas, impresos o cuestionarios, entrevistas).

El candidato deberá cumplimentar un cuestionario con el objetivo de ampliar la información curricular (formación, experiencia, conocimientos), que nos será de gran utilidad para poder conocer de forma estandarizada la información que en estos aspectos pueda ser de interés para el puesto.

b) Pruebas y exámenes profesionales.

Constituyen un modo de comprobar la formación o adiestramiento, los conocimientos adquiridos y el nivel de dominio de las tareas del puesto. Su utilización se justifica cuando las tareas de un puesto son específicas o tecnificadas. A diferencia de los tests, la medida de dicho nivel suele ser absoluta y discriminativa. En ella sí cabe el concepto de apto o no apto, y por tanto puede ser aplicado como filtro. Pruebas de idiomas e informáticas, entre las más comunes.

c) Pruebas/test.

Las pruebas o tests tienen como objetivo facilitarnos información sobre los candidatos en lo que respecta a su nivel de aptitud, personalidad, habilidades, conductas, etc. Las pruebas o tests tienen un *fundamento empírico-estadístico*, lo que equivale a decir que son mediciones de una determinada conducta o aptitud en una muestra de la población (la respuesta a los tests se estima por comparación con un grupo normativo). Constituyen un método de filtrado en situaciones de selección masiva, siendo un complemento a la entrevista de selección.

d) Entrevistas.

Las entrevistas, por lo general, deben tener un mayor peso en la decisión sobre un candidato, ya que es en la entrevista donde podemos valorar a la persona como ser individual, evaluando su potencial auténtico sin la estandarización y en ocasiones la limitación perceptiva de los tests.

En un proceso de selección estándar se suelen realizar dos entrevistas.

- *Primera entrevista.* Los objetivos de esta entrevista son ampliar la información que el candidato tiene acerca del puesto de trabajo y la empresa en sí, preparar al candidato mentalmente para el proceso de la entrevista, ob-

servar el grado de interés que muestra por el puesto y conocer sus intereses y orientación laboral (condiciones, desarrollo, etc.). En algunos casos, se puede descartar al candidato en esta primera entrevista por una clara inadecuación o falta de motivación o interés real por el puesto.

- *Segunda entrevista* o entrevista más profunda. Se realiza normalmente después de las pruebas o tests. En caso de que las pruebas se hayan realizado en días anteriores a la segunda entrevista, el seleccionador puede proporcionar resultados de las mismas, haciendo hincapié en aquellos aspectos que a él le parezcan contradictorios respecto de la personalidad del candidato o que requieran una mayor profundización. La entrevista con mayor profundidad es la última y más importante herramienta de selección, a partir de la cual tomaremos una decisión definitiva respecto al candidato.

2) La entrevista de selección

Dada la importancia de esta técnica de selección en todo el proceso, consideramos necesario profundizar en los tipos y fases de entrevistas.

La entrevista es un diálogo que tiene un objetivo concreto y donde cada participante, entrevistador y entrevistado, tienen un rol determinado y deben actuar dentro de él, estableciendo una norma de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema que hay que tratar.

a) *Tipos de entrevistas*

Las entrevistas pueden clasificarse según diferentes criterios:

a.1) La estructura de la entrevista.

- *Entrevistas estructuradas*. El entrevistador se ciñe a realizar las preguntas de un cuestionario y anota las respuestas. Es un modelo de entrevista que, aunque resulta poco rico, puede ser útil para puestos de características estandarizadas, fáciles de identificar y que requieren poca experiencia por parte del entrevistador.
- *Entrevistas no estructuradas*: Las preguntas que se realizan son de tipo abierto y el propio *feed-back* del entrevistado es lo que marca la secuencia de preguntas, para obtener la información necesaria que el entrevistador necesita conocer para valorar la adecuación de esa persona al puesto. Aunque es más rica, precisa de entrevistadores más experimentados, ya

que se corren riesgos de subjetividad y de baja consistencia (se pueden quedar aspectos sin evaluar).

- *Entrevistas semiestructuradas*: Combinan el rigor de la obtención de la información con preguntas abiertas que facilitan el acercamiento personal al candidato.

a.2) El número de personas en la entrevista.

- *Entrevistador único*. El resultado de la misma dependerá del nivel de experiencia del entrevistador.
- *Panel de entrevistadores*. Permite una mayor contrastación de las percepciones. Es clásico, por ejemplo, de los *assessment centers* (dada su elevada validez predictiva, a este método le dedicaremos un apartado más adelante).

a.3) La profundidad.

La diferencia entre la primera y la segunda entrevista radica en la profundidad que adquiere la conversación entre entrevistador y entrevistado.

a.4) El enfoque.

- *Entrevista biográfica*. Se basa en la revisión curricular, donde se determina objetivamente el valor y significado de los datos aportados para poder evaluar imparcialmente a partir de los requisitos del puesto de trabajo. Las entrevistas biográficas acostumbran también a ser estructuradas o cerradas.
- *Entrevista de incidentes críticos/focalizada*. Enfatiza en la narración de comportamientos concretos del candidato ocurridos en el pasado. Supone que la evidencia de competencias en el pasado predice la demostración de la competencia en el puesto de trabajo futuro.

b) Fases de la entrevista más profunda

b.1) Preparación de la entrevista.

Es imprescindible preparar estos dos aspectos: el medio físico y el contenido de la entrevista.

- *Medio físico*. Debemos realizar la entrevista en un despacho o sala donde nos aseguremos de que no habrá ruido ni interrupciones. Es preferible

que la entrevista se realice en un despacho con mesa redonda, ya que psicológicamente propicia en el entrevistado una percepción de acercamiento y horizontalidad.

- *Contenido.* La preparación del contenido pasa por analizar toda la información que hasta el momento hayamos obtenido de él/ella (currícula, cuestionarios, exámenes profesionales, conclusiones de la primera entrevista, resultados de las pruebas de personalidad e inteligencia...) con el objetivo de prever en qué áreas debemos profundizar para valorar la adecuación de su perfil al puesto.

Partimos de la base de que el candidato ha pasado una serie de filtros, por lo que *a priori* estamos ante un candidato cuyo perfil más objetivo (formación, experiencia, conocimientos y aptitudes) coincide con los requisitos del puesto. Por tanto, el objetivo de la entrevista en profundidad se centrará en detectar las principales competencias y orientación profesional del candidato, que nos permitan prever su posible adecuación a los requisitos valorables y deseables, así como su futuro desarrollo en el puesto y la empresa.

Prepararemos las preguntas, seleccionando las áreas y experiencias en las que queramos profundizar más, tales como:

- Cambios de orientación profesional, largas estancias sin empleo, estancias en el extranjero, etc.
- Las aptitudes, comportamientos, conocimientos y habilidades del candidato que nos aseguren que posee las competencias y estándares de gestión eficaz definidos en primera instancia como necesarios para el puesto. Para ello, podemos pensar en presentarle alguna situación problemática que podría surgir en el puesto que hay que cubrir. El candidato deberá improvisar una respuesta en la que intervendrán factores como la experiencia, la seguridad en sí mismo, su capacidad resolutive, etc. (profundizaremos en esta metodología cuando tratemos la entrevista focalizada/por incidentes críticos).

La preparación del contenido de la entrevista puede resultar más o menos costosa en función de la experiencia del entrevistador, que en función del бага-

je que posea necesitará una menor planificación acerca de las cuestiones que hay que profundizar.

b.2) Iniciación de la entrevista.

En esta fase se producen las primeras impresiones. La objetividad y preparación del entrevistador es primordial para no caer en errores perceptivos y/o retener exclusivamente estas primeras sensaciones acerca del candidato.

¿En qué consiste la fase de iniciación o de “romper el hielo”?:

- Saludamos cordialmente al entrevistado, agradeciéndole su interés por participar en el proceso.
- Comentamos el propósito de la entrevista, haciendo énfasis en que se trata de una oportunidad para conocernos mutuamente y para llegar a una decisión beneficiosa para las dos partes.
- Describimos el proceso que se seguirá durante la entrevista. El entrevistador explicará que primero será él/ella quien hará las preguntas y que en la fase de conclusión el candidato podrá realizar todas las preguntas que desee acerca de la empresa y del puesto.

b.3) Desarrollo de la entrevista.

Ésta es la etapa más importante de toda la entrevista de selección; en ella formularemos preguntas orientadas a obtener la información necesaria para poder evaluar la adecuación al puesto que se pretende cubrir. El óptimo desarrollo de esta fase dependerá de la adecuada planificación.

El tipo de información que hay que analizar puede ser verbal (las respuestas a las preguntas) o no verbal (la manera en que se sienta en la silla, cómo da la mano, gestos con la cabeza, miradas, etc.).

b.4) Cierre de la entrevista.

En el cierre de la entrevista, ofrecemos al candidato la opción de hacer preguntas acerca del puesto y la organización. Antes de despedirnos, es importante avisar al candidato del tiempo que tardará en recibir una respuesta y cuál será la vía de comunicación (carta o teléfono).

Finalmente, para finalizar este apartado, en la tabla 3.5 se ofrece una lista de los errores que, con mayor frecuencia, se cometen en el proceso de planificación y ejecución de las entrevistas.

Tabla 3.5. Errores más comunes cometidos por el seleccionador en las entrevistas de selección

Fallos y errores comunes	Posibles soluciones
Falta de planificación y estructuración de la entrevista.	Planificar un esquema que permita alcanzar esos objetivos.
Los entrevistadores no conocen el puesto y la organización del trabajo al que aspira el candidato.	Conocer el puesto de trabajo, su contextualización y organización.
El candidato es juzgado con criterios inapropiados.	Evaluar al candidato en función de su capacidad para realizar las tareas relacionadas con el puesto. Evaluar los deseos de los candidatos de trabajar en la organización.
Sesgos de primeras impresiones y conclusiones precipitadas.	Tratar sistemáticamente en la entrevista temas relacionados con el puesto de trabajo.
Olvidos del seleccionador.	Adaptar la entrevista al puesto de trabajo específico.
Abundan las actitudes personales y estereotipos.	Proponer supuestos concretos y profundizar en los mismos.

3) La entrevista focalizada y el “assessment center”

Un estudio realizado por Smith y Boyle¹ sobre niveles de validez predictiva estableció en primer lugar el *assessment center* y la entrevista focalizada en segundo lugar.² Éstos son los dos métodos con mayor validez, muy por encima de la capacidad de predicción que ofrecen las entrevistas biográficas o tradicionales.

a) Entrevista focalizada o de incidentes críticos

La entrevista sobre incidentes críticos hace referencia al tipo de preguntas que el entrevistador realizará en la fase de desarrollo de la entrevista. Tratando de obtener información acerca de lo que el entrevistado hizo, pensó y sintió en una determinada situación, y basándonos en la premisa de que si una persona demostró determinadas conductas en situaciones similares podrá repetir éstas.

1. Smith y Boyle (1998).

2. Tanto la entrevista focalizada como el *assessment center* son dos tipologías de técnicas de selección por competencias, por lo cual creemos de interés darles un cierto protagonismo.

En la entrevista focalizada se le presenta al candidato una situación problemática que podría suceder en el trabajo con el objetivo de ver qué tipo de respuesta ofrece. En la respuesta pondrá de manifiesto su capacidad de razonamiento, actitud proactiva ante las situaciones y demás competencias que podremos identificar, para más adelante contrastar con el perfil de persona que requerimos para el puesto.

Otro modo de poder observar las competencias del candidato es orientar la entrevista profundizando en situaciones problemáticas a lo largo de la vida laboral del sujeto y el modo en que las resolvió. Se centra en el actual o último puesto, siempre en los últimos dieciocho meses. Es importante que la persona cuente los hechos de forma detallada y su rol en los mismos, así como el contacto que mantuvo en dicha situación con otros miembros de la empresa, clientes, etc. Las preguntas que se formulen deben estar relacionadas con *hechos*: (¿qué hiciste?, ¿qué dijiste?), *pensamientos*: (¿qué pasaba por tu cabeza en ese momento?, ¿qué pensaste entonces?) y *sentimientos*: (¿cómo te sentiste cuando eso ocurrió?).

Podemos profundizar en los detalles significativos de una situación mediante la reproducción tanto de diálogos, como de acciones específicas realizadas por el candidato en el pasado.

Ejemplos de preguntas:

- “¿Qué dijo?”
- “¿Qué pensó en ese momento?”
- “¿Cuál fue el papel que desempeñó en...?”
- “¿Puede darme un ejemplo sobre eso/alguna ocasión en la que...?”
- “¿Cómo llegó a esa conclusión/decisión/percepción?”
- “¿Cómo consiguió convencer...?”
- “¿Cómo emprendió dicha tarea/acción?”
- “¿Hay alguna otra cosa que quiera destacar sobre dicho incidente?”

b) “Assessment center” (centro de evaluación)

Es un sistema de evaluación múltiple compuesto por:

- múltiples participantes (pueden oscilar entre seis y nueve por grupo de trabajo),
- múltiples observadores (consultores externos expertos en la técnica).

En este sistema se utilizan diversas técnicas, tales como *role-plays*, presentaciones en público, juegos en equipo, etc., para evaluar las características de los participantes en relación con los valores y comportamientos deseados para el desarrollo eficaz de las funciones propias del puesto de trabajo objeto del proceso de selección. En la tabla 3.6 se sintetizan las principales ventajas y desventajas de los *assessment centers*.

Tabla 3.6. Principales ventajas y desventajas de los *assessment centers*

Ventajas	Desventajas
Permite contrastar las percepciones de diferentes observadores y poder observar ciertas competencias relacionadas con el liderazgo, la comunicación social y la capacidad de trabajo en equipo, en situaciones más reales.	El tiempo empleado y la pérdida de riqueza individual. Por ello, no debería tomarse una decisión final sin complementar el <i>assessment center</i> con una entrevista individual con detalle.

4) Pruebas/tests

Tal y como decíamos al introducir las diferentes técnicas de selección, las pruebas o tests tienen como objetivo facilitarnos información sobre los candidatos en lo que respecta a su nivel de inteligencia, aptitud, personalidad, habilidades, conductas, etc.

¿Qué condiciones deben cumplir los tests?

- *Fiabilidad*. Un test es fiable cuando al ser aplicado dos o más veces a un mismo grupo, se consiguen resultados iguales o muy similares. Podemos decir en este sentido que los tests de inteligencia son más fiables que los de personalidad.
- *Validez*. Un test es válido cuando mide aquello que intenta predecir. Si pretendemos que mida la fluidez verbal es eso lo que debe medir y no otro factor.
- *Tipicidad*. Uniformidad de procedimiento en la aplicación y puntuación del test. La tipificación se extiende a los materiales, tiempo, instrucciones, ejemplos, dudas y todo tipo de detalles.

A continuación presentamos dos tipologías de tests: tests de inteligencia y tests de personalidad.

a) Tests de inteligencia

L.L. Thurstone identifica siete grandes factores de inteligencia. Cada puesto de trabajo requiere unas capacidades diferentes, por lo que a la hora de planificar el proceso de selección debemos especificar qué tests vamos a pasar a los candidatos.

- *Comprensión verbal*: capacidad de definición y comprensión de palabras.
- *Fluidez verbal*: capacidad de pensar en palabras rápidamente. Tanto la fluidez como la comprensión verbal son aptitudes muy requeridas para puestos con orientación comercial, donde la capacidad de entender al cliente y la facilidad para contestar fluidamente son esenciales.
- *Habilidad numérica*: capacidad de resolver problemas aritméticos. Ésta es una aptitud primordial para estadísticos, contables y cualquier trabajo en general que requiera de facilidad para realizar cálculo y razonamiento numérico.
- *Habilidad espacial*: capacidad de comprender relaciones espaciales. Ésta es una capacidad muy necesaria para arquitectos e ingenieros mecánicos, que requieren de facilidad para tratar con figuras en tres dimensiones.
- *Memoria mecánica*: capacidad de memorizar y recordar. Esta capacidad es progresivamente menos utilizada debido a los actuales sistemas de información cada vez más sofisticados.
- *Habilidad perceptual*: capacidad de captar rápidamente las similitudes, diferencias y detalles de objetos o estímulos. Ésta es una capacidad necesaria en puestos administrativos y contables donde los detalles y el orden son aspectos importantes.
- *Razonamiento*: capacidad de comprender los principios o conceptos para resolver problemas. Todos los puestos de trabajo, exceptuando aquéllos exclusivamente mecánicos o muy repetitivos, requieren de esta capacidad, que nos indica el grado que tiene una persona para entender la lógica de un problema.

Además de estos siete factores, Thurstone clasificó como *factor G* el coeficiente intelectual general, el cual aglutina y vincula los siete factores mencionados anteriormente. Algunos tests de inteligencia propuestos por distintos expertos son: WAIS, WISC, DAT, PMA, etc.

b) Tests de personalidad

Según Allport la personalidad es el conjunto de características innatas y adquiridas que orientan o determinan la conducta de un sujeto, de una forma estable y ordenada.

- *Cuestionarios de personalidad.* Son tests estructurados en forma de preguntas a las que el candidato tiene que ir respondiendo, sin un tiempo predefinido. Se le comunica que no se trata de acertar las preguntas, sino que debe responder aquellas que más se adecuen a sus características, no existiendo ni buenas ni malas respuestas. Dentro de los cuestionarios más conocidos podemos destacar:
 - El *16PF (16 Personality Factors)*, donde se identifican los dieciséis factores de personalidad, a saber: afabilidad, razonamiento, estabilidad, dominio, animación, atención-normas, atrevimiento, sensibilidad, vigilancia, abstracción, privacidad, aprensión, apertura al cambio, autosuficiencia, perfeccionismo, tensión.
 - El *PAPI (Inventario de Percepción y Preferencia)* mide directamente rasgos de personalidad relacionados con la manera de afrontar el trabajo, lo cual nos permite identificar la adecuación a unas determinadas competencias. Por ejemplo, flexibilidad, control emocional, pasividad/agresividad, afectividad, sociabilidad, notoriedad, independencia/dependencia, liderazgo, responsabilidad sobre otras personas, lealtad, necesidad de normas, ambición, capacidad de trabajo, responsabilidad sobre el trabajo, capacidad de decisión, rapidez en el trabajo, energía, capacidad de planificación, organización, preocupación por los detalles.
 - Para determinados puestos de trabajo, se han elaborado tests específicos que miden factores de personalidad concretos para el puesto. Éste es el caso, por ejemplo, del *IPV (Inventario de Personalidad para Vendedores)*.
- *Tests proyectivos.* Los tests proyectivos son una variedad específica de los tests de personalidad que acabamos de ver. Son pruebas menos utilizadas en tests de selección, dado su carácter abstracto, y donde juega un papel primordial la percepción que posea el candidato de su realidad, por lo que, para la correcta interpretación de resultados, requiere por parte del

evaluador un amplio conocimiento de las estructuras de personalidad y de la propia técnica. En concreto, en esta prueba el candidato ha de inferir una conducta, frase o una historia a partir de una mancha, un color o una imagen. Entre ellos, el test de los colores, el HTP, el Rorschach, etc. Los resultados en los tests de personalidad nos servirán para acabar de confirmar las percepciones obtenidas en la entrevistas y en algunos casos, tal como hemos comentado al identificar las fases de la selección, podemos plantear los resultados de los tests en la segunda entrevista a modo de devolución. De esta manera obtendremos un *feedback* por parte del candidato acerca de aquellos puntos que a nosotros nos puedan haber sorprendido o en los que simplemente consideremos interesante profundizar por las características del puesto que aquella persona va a ocupar.

Conclusión del proceso y postselección

Los objetivos de esta fase son:

- Procurar el cierre correcto y ordenado del proceso de selección.
- Obtener el mayor provecho posible de la información derivada del mismo.
- Difundir una buena imagen de la empresa.
- Estandarizar un sistema de archivo, control y seguimiento de la labor de selección en el grupo.
- Asegurar la correcta aplicación de los trámites posteriores a la incorporación, que aseguren la plena integración del candidato a la compañía.

Para ello debemos realizar los siguientes pasos: 1) elaboración de informes sobre los candidatos finalistas, 2) decisión final, con la elección de un solo candidato, 3) cierre de la cobertura de la vacante y comunicación a los candidatos, 4) archivo y estadísticas de selección, y 5) acogida e integración del candidato seleccionado.

1) Elaboración de informes sobre los candidatos finalistas

Para la elaboración de los informes relativos a los candidatos preseleccionados o finalistas (las tres o cuatro personas que *a priori* pueden encajar en el perfil), se necesita la información mostrada en la tabla 3.7.

Tabla 3.7. Contenido de los informes sobre los candidatos finalistas

Información personal	Edad, domicilio, teléfonos de contacto, etc.
Formación	Básica y complementaria; fechas, nivel de informática, de idiomas, etc.
Experiencia profesional	Tipo de empresa, cargos, funciones, fechas, forma de obtener los trabajos, motivos de dejarlos, preferencias en cuanto a tareas, resultados y logros obtenidos.
Valoración de la trayectoria y estimación del potencial de carrera	Tras presentar la formación y experiencia profesional del candidato, es conveniente presentar una valoración acerca de cuál ha sido la trayectoria del candidato, las causas de alguna posible reorientación profesional y, si se estima conveniente, qué expectativas laborales tiene el candidato a corto, medio o largo plazo.
Resultados de tests de aptitudes	En este punto, presentamos en una escala del 1 al 5 aproximadamente qué resultados ha obtenido el candidato en las pruebas requeridas para el puesto. Tras la presentación de los resultados, debemos hacer una pequeña valoración resaltando los puntos fuertes y débiles en un ámbito aptitudinal con el objetivo de predecir en qué funciones del puesto el candidato se desarrollará más fácilmente.
Resultados de pruebas de personalidad	Presentaremos de nuevo en una escala del 1 al 5 los resultados de cada una de las competencias evaluadas durante la selección. De nuevo tras los resultados, realizaremos una valoración resaltando los puntos fuertes e indicando los puntos débiles de adecuación al puesto. En esta área debemos hacer referencia a los resultados aptitudinales, para mostrar en nuestros argumentos una base objetiva.
Resumen	En este apartado podemos presentar un resumen acerca de los puntos fuertes y débiles del candidato.
Conducción	Un informe con valor añadido es aquél que ofrece una pauta acerca de qué tipo de liderazgo debe ejercerse para obtener el máximo rendimiento de esta persona (ofrecerle autonomía en mayor o menor medida, tutorizarla, cómo motivarla, etc.).

2) Decisión final

La decisión final suele tomarla el futuro responsable de la persona en el puesto, con el consejo del consultor y/o responsable de selección del departamento de recursos humanos. Es una decisión basada en matices o pequeñas diferencias de perfil, que la empresa pueda considerar un valor añadido: “Tenemos a un cliente portugués, nos irá bien que además de inglés sepa portugués”; “Sabe SPSS, algún día podría echar un cable en el departamento de estadística”; “Ha trabajado en una multinacional inglesa, así que conoce la manera de trabajar que tienen”. Éstas son decisiones que se toman cuando los perfiles entre dos o tres candidatos son muy similares.

3) Cierre de la cobertura de la vacante y comunicación a los candidatos

El candidato o los candidatos finalmente seleccionados serán informados del resultado mediante contacto telefónico, concretando la fecha de incorporación y el tipo de documentación que deben aportar para su contratación. Cuando el candidato solicite un compromiso por escrito, se elaborará una carta de precontrato. Su historial será entonces incorporado a la base de datos de recursos humanos y archivado en lo que será a partir de entonces su expediente laboral en la empresa. Es importante, una vez finalizado el proceso, la comunicación de los resultados a los otros candidatos que han participado en el mismo. El modo de comunicarnos con ellos/as será, normalmente, por escrito o por teléfono. En ambos casos haremos saber al candidato que, pese a que su perfil no se ajusta a los requisitos deseados por la empresa, sus datos constarán en nuestro registro de candidatos y le tendremos en cuenta en caso de que surja una vacante que se adapte más a su perfil.

4) Archivo y estadísticas de selección

Con el fin de poder llevar un control estadístico de las selecciones realizadas, los costes implicados, el tiempo invertido, etc., se irá completando a lo largo del año y cada vez que se cierre una selección un cuadro estadístico con datos de:

- Fecha de inicio y fecha de finalización.
- Currícula recibidos.
- Entrevistas telefónicas y personales realizadas.
- Pruebas aplicadas.
- Número y nombre de los seleccionados.
- Número y nombre de los finalmente no incorporados.
- Fugas producidas entre los seleccionados (por la no incorporación en el último momento o por salida antes del primer año de contrato).

Estos datos permitirán medir el tiempo y volumen de trabajo invertido en temas de selección de personal, así como detectar aspectos de mejora. Si el tiempo o coste invertido ha sido mayor del previsto, debemos revisar la planificación de todo el proceso para detectar fallos (falta de rigor en la aplicación de filtros, existencia de canales más económicos que no habíamos tenido en cuenta, etc.).

Figura 3.9. Ficha para la evaluación de la propia actitud en la selección**EVALUAR LA PROPIA ACTITUD EN LA SELECCIÓN**

	1	2	3	4
1. Vuelvo a revisar la descripción del puesto para cada vacante que surge				
2. Hago una lista de los requisitos y las expectativas que supone un puesto				
3. Tengo en cuenta las vías para dar a conocer la vacante				
4. Redacto anuncios atractivos para muchos candidatos				
5. Comparo cada currículum con la definición y los requisitos del puesto				
6. Elijo un lugar adecuado y me preparo exhaustivamente antes de realizar las entrevistas				
7. Preparo a mis colegas antes de una entrevista múltiple				
8. Reviso el currículum y las cartas de un candidato justo antes de una entrevista				
9. Sé calmar a un candidato nervioso o agitado				
10. Pido a cada candidato que me explique y aclare las lagunas de su carrera profesional y de su experiencia				
11. Logro que un candidato tímido hable de sí mismo con confianza				
12. Examinó los puntos fuertes y aspectos de mejora de cada candidato				
13. Doy una imagen clara y positiva de la empresa				
14. Pregunto a cada candidato qué puede aportar a la empresa				
15. Dedico la mayor parte de una entrevista a escuchar lo que dice el candidato				
16. Soy objetivo respecto de lo que un candidato dice a lo largo de una entrevista				
17. Evalúo si un candidato es adecuado a la empresa				
18. Si es necesario, paso tests para comprobar que un candidato es idóneo				
19. Permanezco atento e interesado a lo largo de cada entrevista				
20. Apunto mis primeras impresiones inmediatamente después de cada entrevista				
21. Pido una segunda opinión sobre todos los candidatos preseleccionados				
22. Compruebo cuándo un candidato puede incorporarse a la empresa				
23. Llevo las negociaciones acerca del salario y las prestaciones sin contratiempos				
24. Envío las cartas de rechazo puntualmente a todos los candidatos no seleccionados				
25. Siempre garantizo absoluta reserva, en la participación del proceso				
1 = Nunca 2 = Ocasionalmente 3 = A menudo 4 = Siempre				
Objetivo: 4 (Siempre)				

5) Acogida e integración del candidato seleccionado

El fin del proceso de selección supondrá el inicio de otros procesos dentro del Departamento de recursos humanos, tales como los siguientes:

- Proceso de administración de personal. Incorporación de los datos del candidato seleccionado a su expediente personal.
- Proceso de acogida. Elaboración y aplicación del plan de acogida del candidato, para su rápida y eficaz adaptación al puesto.
- Proceso de evaluación del periodo de prueba. El momento en que se acerque la fecha de finalización del periodo de cada incorporación se elaborará un informe de evaluación del trabajador. Con los resultados de dicho informe, se tomará la decisión sobre la superación o no de dicho periodo de prueba.
- En el caso en que la selección haya sido realizada por terceros, es importante que igualmente la consultoría haga un seguimiento, tras el periodo de prueba, para conocer la adecuación de la persona al puesto, poniéndose en contacto tanto con la empresa como con el candidato, para contrastar opiniones, y así poder valorar el resultado de su trabajo.

2. Plan de acogida

El resultado del proceso de selección es la elección de una persona que *a priori* consideramos que por sus conocimientos, aptitudes y competencias se adapta a los requisitos y ofrece, respecto al resto de los candidatos, un valor añadido que la empresa debe aprovechar y ayudar a desarrollar.

Dado el esfuerzo de tiempo y recursos que ha supuesto el proceso de selección, parece paradójico descuidar la integración de los nuevos colaboradores, teniendo en cuenta que es precisamente la primera etapa de su incorporación en la organización una de las más importantes en su proceso de socialización, debido a:

- que la persona se encuentra especialmente flexible y receptiva a todo lo nuevo, y
- la gran influencia que tiene esta primera etapa y cómo ésta condicionará su comportamiento futuro.

Es a través del conocimiento de su entorno y de contrastar las expectativas del nuevo miembro con el grupo que se van asentando los roles y el individuo va encontrando su estatus en la organización. Es por ello de vital importancia que en las organizaciones se ponga en práctica un plan de acogida que recoja los temores, expectativas y dudas del nuevo miembro, ya que ello facilitará la integración y permitirá reconducir aquellas situaciones que en un futuro podrían generar su salida de la organización.

En este apartado, presentamos el *plan de acogida*, una herramienta de gestión cuyo principal objetivo es precisamente operativizar, controlar y asegurar la adecuada integración individuo-empresa.

2.1. Qué es un plan de acogida y qué objetivos se plantea

Entendemos que el plan de acogida es la *planificación de la toma de contacto de nuevos miembros con la organización, así como del seguimiento del proceso de integración*. La mayoría de las empresas aseguran tener un plan de acogida, cuando en realidad el único elemento planificado de acogida es la entrega en mano del *Manual de bienvenida*, donde se plasman los procedimientos burocráticos, organigrama, normas, etc.

Si dejamos el proceso de integración al azar, no podemos comprobar si el nuevo miembro está entendiendo en qué consiste el negocio y cuáles son sus objetivos, qué expectativas tiene la empresa respecto de éste y si la empresa está cumpliendo con las suyas.

A menudo se pierden profesionales, echando las culpas a una mala selección, cuando en realidad el problema principal ha sido la falta de *feedback* y adecuación de expectativas, que se podrían haber controlado si se hubiese aplicado un plan de acogida de manera sistemática.

Los *objetivos del plan de acogida* se concretan en los siguientes puntos:

- Ayudar en el proceso de integración.
- Reducir el tiempo necesario para llegar al grado de autonomía adecuado.
- Ofrecer medios para que el nuevo empleado pueda conocer y compartir los valores y objetivos de la organización.

- Ayudar a reducir los miedos en el proceso de mutuo conocimiento entre la organización y el nuevo miembro.
- Estructurar y planificar la incorporación del personal.

2.2. Cómo llevar a cabo un plan de acogida

Para poder llevar a cabo un plan de acogida deberemos tener en cuenta tres aspectos fundamentales: planificación del plan de acogida, fases de la implantación del plan y el uso de la tutorización.

2.2.1. Planificación del plan de acogida

Planificar el plan de acogida significa plantearnos: 1) Qué información necesita el nuevo empleado, 2) Quién se ocupará de la realización y seguimiento del proyecto, y 3) Cuándo y durante cuánto tiempo deberá llevarse a término.

1) Qué información necesita el nuevo empleado

Se trata de que el nuevo miembro, haciendo uso de su experiencia y potencial, contribuya con los resultados de su trabajo al progreso de la organización.

a) Qué transmitir y cómo hacerlo

- Características y valores de la organización.
- Características y valores del equipo humano.
- Las exigencias del puesto.
- Las perspectivas de futuro.

b) Establecer un protocolo de actuación según el puesto que se vaya a ocupar en la organización. Dicho protocolo será más exhaustivo y amplio en función de la complejidad de las responsabilidades del nuevo miembro.

- Dirección.
- Mandos intermedios.
- Personal base.

c) Establecer estrategias para la presentación del nuevo trabajador y definir la información que recibirá del grupo de acogida. Determinar cómo, a través de que medios, quién y cuándo se realizará la presentación del nuevo colaborador y definir la relación de información que recibirá el grupo sobre el mismo (por ejemplo, mediante fichas de presentación).

2) Quién se ocupará de la realización y seguimiento del proyecto

a) Establecer la tutorización: determinar la persona que acogerá y realizará las funciones de tutor durante las fases del plan de acogida.

b) Intervención de otros miembros de la organización: departamento de recursos humanos, responsable directo, compañeros, etc., todos ellos de manera interactiva, recibiendo y aportando información.

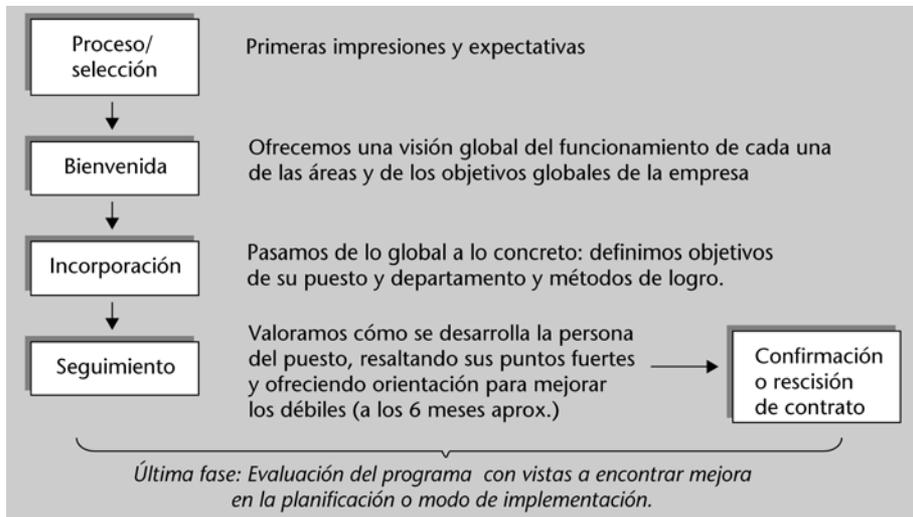
3) Cuándo deberá llevarse a término

a) El plan de acogida se puede aplicar tanto a nuevas incorporaciones, como a personas que realizan una movilidad funcional y/o geográfica dentro de la propia empresa.

b) ¿Durante cuánto tiempo deberá llevarse a término? Se establecerá periodicidad y nivel de seguimiento, que será variable en función del grado de complejidad de los puestos y que oscilará entre tres y seis meses desde la incorporación del nuevo colaborador.

2.2.2. Fases de la implantación del plan de acogida

El plan de acogida se inicia en el propio proceso de selección, ya que es el primer momento en el que ambas partes (empresa e individuo) ponen en común sus expectativas y transmiten sus creencias y valores. Sin embargo, formalmente, el plan de acogida se estructura en tres fases: bienvenida, incorporación y seguimiento (figura 3.10).

Figura 3.10. Fases del plan de acogida

1) Proceso de selección

La puesta en común de expectativas y necesidades empieza desde el primer momento en que la empresa ha tenido contacto con el nuevo trabajador, esto es, en el proceso de selección: incluso en el propio anuncio podemos empezar a entrever algo de los valores de la organización a través de su estilo literario, agresivo, neutro, telegráfico, etc.

La empresa repite durante todo el proceso quiénes son y qué esperan de sus colaboradores. Es en este punto donde empezarán a formarse conscientemente las primeras impresiones sobre cómo debe ser el trabajo, la gente con la que se trabajará, las posibilidades del puesto, etc.

2) Fase de bienvenida

Su objetivo es conseguir que la persona de nuevo ingreso obtenga una visión global de la empresa:

- Informar del funcionamiento de las diferentes áreas, tanto si estas áreas se relacionan directamente con su trabajo, como si lo hacen indirectamente.
- Informar de cuáles son los objetivos y los temas de interés general de la organización.

3) Incorporación

- Informar amplia y concretamente de cuáles son las funciones que debe desarrollar su área y qué ha de hacer para lograrlo.
- Definir cuáles son los objetivos que el trabajador tiene que obtener y qué debe hacer para ello.

4) Seguimiento

- Ayudar al nuevo trabajador a descubrir sus puntos fuertes y débiles en el desarrollo de su función, con el fin de corregir los segundos y aprovechar los primeros.
- Establecer un plan individual de formación para compensar dichas oportunidades de mejora.
- Motivar para obtener los resultados previstos y proporcionar apoyo para su consecución.
- Valorar su actuación, expresando como síntesis la propuesta de confirmación o rescisión de su contrato.

Tanto en el periodo de incorporación como de seguimiento, a través de la figura del *tutor*, realizaremos un apoyo y seguimiento con el objetivo de garantizar la ayuda al nuevo trabajador, así como facilitar una mejor y más rápida integración. El tutor acostumbra a ser un trabajador de cierta antigüedad en la empresa y del mismo nivel jerárquico o superior.

5) Evaluación del programa

La evaluación del plan de acogida permite recoger la opinión de las personas que han pasado por el proceso de acogida. Será el *feedback* que nos permitirá introducir elementos de mejora en nuestros programas y actuaciones. En cuanto a los medios relevantes para llevar a cabo dicha evaluación, cabe destacar que ésta se suele realizar a través de encuestas de opinión y entrevistas personalizadas.

2.3. Soportes del plan de acogida

Es muy importante que la información que incluyan estos soportes sea:

- Práctica

- Actualizada
- Cuantitativa (expresada en cifras)

Ello dará una imagen de cuidado y credibilidad del proyecto.

2.3.1. El manual de bienvenida

A continuación presentamos el contenido de un manual de bienvenida estándar.

- La presentación de la organización: historia, estructura, estilo de funcionamiento, misión, visión, cultura y valores.
- Organigrama: ¿quién hace qué?
- Repertorio de las actividades productivas y de los productos fabricados o servicios ofertados.
- Política general de la empresa: promoción, formación, etc.
- Reglamento de régimen interno y consignas de seguridad.
- Política social: servicios sociales, ayudas, actividades sociales como club, mutualidades, etc.
- Plan de empresa.

2.3.2. La ficha de presentación

Se trata de una herramienta utilizada en muchas organizaciones, ya que de una manera global pero simple y sintética permite dar a conocer al nuevo miembro a toda la organización. En organizaciones grandes, se acostumbra a reservar esta difusión para personal de nivel medio y directivo. Esta información habitualmente se expone en los tableros de anuncios o se cuelga en la intranet de la empresa.

La ficha de presentación del nuevo trabajador se formalizará con la siguiente estructura:

- Nombre
- Función que desarrolla

- Currículum
- Coordinadas profesionales

3. Formación

3.1. Formación y estrategia

Todas las disciplinas de estudio que pretenden dar luz a la gestión organizacional hacen hincapié en el pensamiento a corto, medio y largo plazo. Este planteamiento pretende, tomando a la organización en su globalidad, adelantarse a los acontecimientos futuros y generar un plan que garantice la consecución de los objetivos organizativos y, por tanto, la supervivencia de la organización.

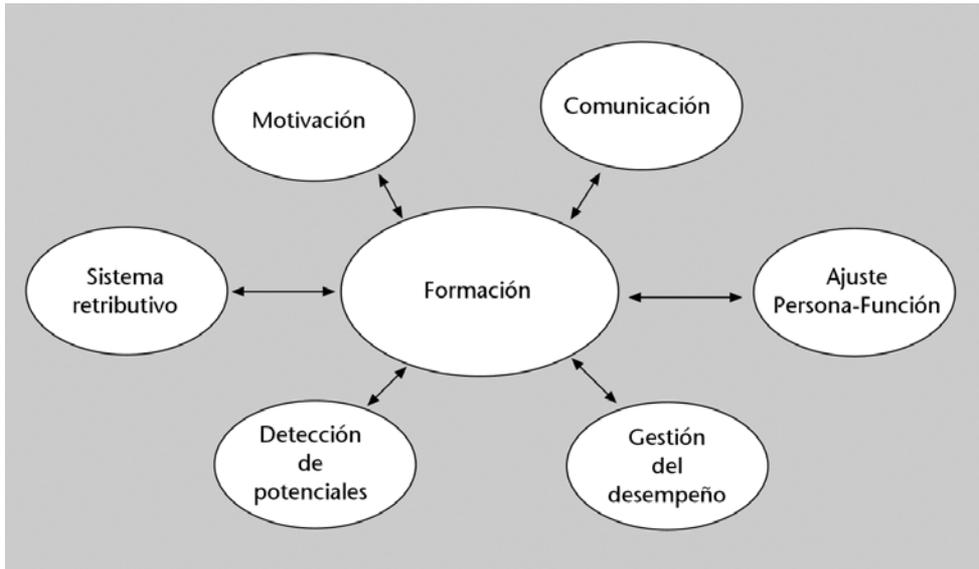
Dentro de este plan se definirán los objetivos a conseguir, las acciones a realizar y su temporalización, así como las políticas y estrategias que las harán posibles. Para lograr esos objetivos estratégicos, cada uno de los departamentos que compone la organización recibirá unos subobjetivos que se irán descomponiendo, en cascada, dentro del organigrama; es el denominado alineamiento de objetivos.

La planificación del departamento de recursos humanos (o personal) es la parte del sistema de planificación general, derivada de los objetivos estratégicos de la empresa, que se ocupa de establecer los subobjetivos del área, los planes concretos a desarrollar y las opciones estratégicas para alcanzarlos. Normalmente, la función que atiende a la formación de los empleados se incluye dentro de este departamento; por lo que, en la planificación del departamento, encontraremos la planificación de la formación, como parte y fuente destacada de la gestión del factor humano.

La formación, como pilar de apoyo para el desarrollo organizativo, mantiene relaciones bidireccionales con otros subsistemas de gestión del factor humano. Estas relaciones quedan reflejadas visualmente en la figura 3.11. En síntesis “[...] en la medida que la compañía tiene establecidas políticas y estrategias para mantener y ampliar su dimensión y competitividad, o bien para ajustarse a las coyunturas

de su sector y mercado, la formación debe constituirse en un pilar de apoyo para el éxito de esas políticas”.³ Pero, antes de seguir adelante, haremos algunas puntualizaciones para aclarar conceptos y relaciones.

Figura 3.11. Relaciones entre la formación y otros subsistemas de gestión del factor humano



3.1.1. Formación en las organizaciones

Si recogemos las consideraciones de algunos autores respecto a qué entendemos por “formación en las organizaciones”, podemos encuadrar este tipo de formación dentro de la disciplina de la Pedagogía Laboral: “campo de las Ciencias de la Educación que se ocupa de los problemas que plantea al proceso educativo el mundo económico-empresarial”. Pineda, teniendo como referente a Salvá, nos presenta este campo interesado en varios asuntos:⁴

- *Pedagogía de la formación profesional inicial reglada.* Se refiere a aquel tipo de educación que tiene como público objetivo a los jóvenes y como

3. Gan (1996, pág. 169).

4. Pineda (1995).

meta conseguir la inserción de éstos, de forma provechosa, en el entorno laboral.

- *Pedagogía de la formación profesional para jóvenes que no han finalizado la escolaridad obligatoria.* Se dirige a un colectivo específico de jóvenes que, por circunstancias diversas, no han finalizado su periodo obligatorio de escolaridad y, con el mismo objetivo de la inserción laboral, se les incluye en programas de diversa índole que hacen de puente para ello.
- *Pedagogía de la formación profesional para personas desocupadas.* El colectivo objetivo de este tipo de formación es aquel que se encuentra en un periodo de búsqueda de empleo en general. En este caso el objetivo es facilitar la reinserción laboral actualizando o ampliando sus competencias.
- *Pedagogía de la formación profesional para trabajadores en activo o formación en la empresa.* El colectivo ubicado dentro de este apartado corresponde a adultos que poseen un puesto de trabajo y el objetivo de esta formación es capacitarlos para ejercer correctamente su profesión.

Es en este último punto donde se enmarca nuestra concepción de la formación en las organizaciones. Para otros denominada formación empresarial, formación continua o, incluso, recogiendo terminología anglo-americana, *industrial training* o *training-in-company*.

3.1.2. Desarrollo frente a formación

Aclaremos la relación entre desarrollo y formación. Estos dos términos no son sinónimos, pero se requieren unos momentos de reflexión para encontrar las características que los diferencian, ya que a primera vista no surgen.

a) Cuando se habla de *formación* hemos de pensar que:

- se busca cubrir una deficiencia de rendimiento atribuible a conocimientos, habilidades o actitudes de un componente de la organización;
- se ofrece a los empleados una nueva habilidad, actitud o conocimiento.

En los dos casos anteriores se puede utilizar la formación para corregir el déficit competencial.

b) Cuando hablamos de *desarrollo* nos referimos a un esfuerzo para ofrecer a los empleados las competencias que la organización necesitará en el futuro.

Cuando se introduce una nueva maquinaria, la organización ofrece una formación para que los empleados adquieran la competencia necesaria para sacarle partido a esa nueva herramienta. En cambio, el desarrollo posee una perspectiva más amplia, ligada a la estrategia empresarial; su objetivo es enriquecer y conseguir trabajadores más capacitados y flexibles.

L. Puchol, citando a Berhard e Ingols, nos muestra algunos aspectos más, que aclaran la distinción entre estos dos conceptos: “La formación es, naturalmente, una actividad a corto plazo [...]. El desarrollo es a largo plazo y orientado hacia el futuro [...]. La formación sirve para que las personas hagan mejor su trabajo... el desarrollo ayuda a pensar estratégicamente, crea generalistas y, en último extremo, líderes empresariales [...]”.⁵

La tabla 3.8 sintetiza las diferencias entre ambos conceptos:

Tabla 3.8. Formación frente a desarrollo

Formación	Desarrollo
• Centrada en el corto plazo	• Centrado en el medio y largo plazo
• Centrada en las funciones actuales	• Centrado en las funciones actuales y futuras
• Centrada en personas	• Centrado en la organización
• Resolver déficits competenciales actuales	• Preparar para necesidades competenciales futuras

Se puede añadir una última cuestión a tener en cuenta en esta distinción conceptual. En algunos casos, la formación posee connotaciones negativas. Existen individuos que se sienten mal cuando se les pide que asistan a un curso de formación, destacando en ellos la sensación de que esa invitación significa que se les ha detectado un déficit. Afirman también que esa sensación no se produce cuando se habla de desarrollo. Por este hecho, con el fin de cambiar esa

5. Puchol (1997, pág. 120).

percepción, la organización debería presentar la formación como una oportunidad para aprovechar el potencial de mejora e insistir en ello haciendo una labor de cambio cultural o, si se prefiere, de “venta” de las acciones formativas y de su significado.

Conviene concluir señalando explícitamente que concebimos la formación como una herramienta especialmente al servicio del desarrollo del factor humano en las organizaciones y, como tal, relacionada íntimamente con otros programas como son los planes de carrera, la evaluación del desempeño o la retribución (entre otros). En este sentido, podemos encontrar diversas posturas según se considere la formación como un gasto o como una inversión.

3.1.3. Formación: ¿gasto o inversión?

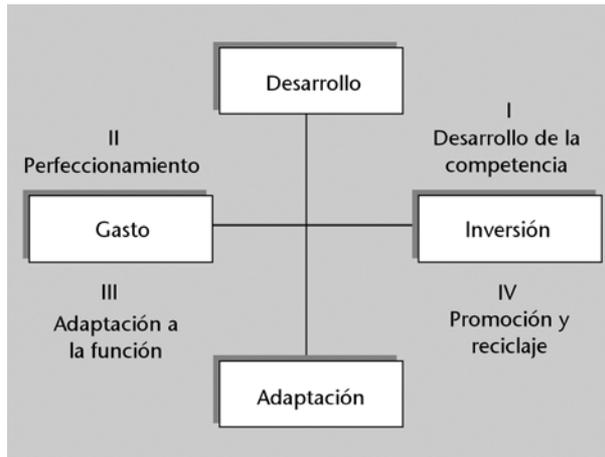
Después de los planteamientos anteriores todos convendremos en la necesidad y utilidad de la formación. Lo curioso es que entre los dirigentes organizacionales estos planteamientos también están claros, pero el fenómeno constatado por la realidad es que cuando se habla de formación muchas organizaciones se mueven básicamente en el terreno de las buenas intenciones. Los presupuestos de formación son de los primeros que sufren recortes cuando las cifras económicas no son las esperadas. Se llega a la paradoja señalada por Puchol según la cual:⁶ “[...] parece que muchos empresarios entiendan que la formación es un efecto de los beneficios, en lugar de una causa de los mismos [...] quizás se deba a la confusión entre lo que es un gasto y lo que constituye una inversión. Una y otra cosa son costes, pero mientras el gasto es estéril, y una vez realizado no produce ningún beneficio, la inversión es susceptible de proporcionar mayores ganancias en el futuro”.

Y es que en el trasfondo de todo, más allá de los matices entre conceptos, existe un paradigma de pensamiento inconsciente que sitúa a la formación, para muchos todavía, en el apartado “gasto”. Toda organización posee una cultura propia que condiciona el modo de percibir, pensar y entender el mundo; esa cultura condicionará también cómo se concibe la formación. Así, podemos

6. Puchol (1997, pág. 120).

hablar de la existencia de diferentes paradigmas a la hora de entender la formación en las organizaciones (figura 3.12).

Figura 3.12. Paradigmas ante la formación en las organizaciones



Fuente: Castillejo; Sarramona; Vázquez (1989, pág. 181).

- *El paradigma I, de desarrollo de la competencia*, entiende la formación como inversión y desarrollo; se trata de la formación de expertos, de la formación para la innovación que nos va a hacer diferenciales como organización frente a los competidores. Éste es el planteamiento en el que especialmente nos centramos en este capítulo.
- *El paradigma II se refiere al perfeccionamiento* y, desde una perspectiva de desarrollo y gasto, entiende la formación como un incremento del capital humano de los trabajadores, como una herramienta para obtener personal crítico y preparado.
- *El paradigma III, de adaptación al puesto de trabajo*, ve la formación como un gasto y adaptación. Se trata de las acciones específicas formativas para un nuevo puesto de trabajo, para la introducción de una técnica nueva, etc.
- *El paradigma IV, de promoción y reciclaje*, entiende la formación como una inversión para la adaptación. Se trata de la formación paralela a una carrera de promoción profesional, y de la formación en situaciones de reconversión.

Los planteamientos del paradigma I parecen bastante claros entre las grandes organizaciones, que entienden la formación como una inversión para el desarrollo y no dudan en invertir en su factor humano. Pero esto se debería extender también a organizaciones de tamaño mediano o pequeño, muchas de ellas de carácter familiar, que todavía no dan formación a sus empleados y que componen la mayoría del tejido organizacional de un país. En definitiva, la formación debe ser entendida como una inversión a medio y largo plazo y su presupuesto debe ser asignado con el mismo cuidado que el de cualquier otra partida que ayuda a proyectar a la organización en el futuro.

La formación entendida como una inversión

Es así como se empieza a concebir en muchas organizaciones en España, así lo demuestran los datos de "El Estudio de la Formación en las Empresas Españolas" de la CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales). Este estudio destaca en sus conclusiones que en el 88% de las empresas españolas se realizan algún tipo de actividades de formación. La importancia de este dato se hace significativa cuando se compara con el del último estudio de estas características, realizado en 1993 por el Ministerio de Trabajo y el Eurostat, en el que este porcentaje era del 27%.

En datos económicos, el estudio señala que las empresas españolas destinan, por término medio, el 1,80% de la masa salarial para financiar la formación de sus empleados. Esta cifra incluye el 1,35% correspondiente a los gastos realizados directamente por las empresas con sus fondos propios, más el 0,45% de las subvenciones recibidas por FORCEM o de otras instituciones (fundamentalmente el Fondo Social Europeo, gobiernos de las comunidades autónomas o determinados ministerios). Sin embargo, lo que los empresarios españoles han gastado realmente en formación equivale al 1,95% de la masa salarial, que comprende el 1,35% gastado directamente; más el 0,6 de cuota obligatoria de formación pagada a la Seguridad Social.

Sea una cifra u otra, la evolución queda patente cuando se compara este porcentaje con el obtenido en el anterior estudio de estas características en la que era de un 1%. En los últimos años han existido otros estudios que observan el tema, con resultados dispares. Esta disparidad viene dada seguramente por una falta de uniformidad metodológica y de procedimientos. Esto último ocurre también cuando se intenta hacer comparación de estas cifras con las que se presentan de otros países.

En el caso de Francia, las empresas de 10 trabajadores o más (la misma población que la del estudio de la CEOE) gastaron en 1998 un promedio de 3,25% de la masa salarial bruta. Pero también es cierto que en Francia existe la obligación legal de dedicar a formación el 1,5% de la masa salarial bruta, el doble que en España. En lo que respecta al Reino Unido, mientras que los gastos en las pequeñas empresas son semejantes a los españoles, para el conjunto de todas las empresas es el doble del español.

Antes de centrarnos en la descripción de los procesos de gestión de la formación es preciso efectuar algunas consideraciones para ubicar la formación en el contexto organizacional. Así, antes de elegir la formación como solución, se debe analizar la situación con cuidado para ver si la formación es la respuesta adecuada. Porque no sólo nos podemos equivocar con la respuesta, sino que además vamos a optar por una respuesta cara. Como nos recuerdan Gómez-Mejía, Balkin y Cardy:

“[...] no todos los problemas relativos al rendimiento se solucionan con formación. Los déficits de rendimiento pueden tener varias causas, muchas de las cuales quedan fuera del alcance del control del trabajador y, por tanto, no se solucionarán con formación. Por ejemplo, las peticiones poco claras, o contradictorias, los problemas de moral y la mala calidad de los materiales no pueden mejorarse con la formación.”

L.R. Gómez-Mejía, D. Balkin y R. Cardy (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (pág. 284). Madrid: Prentice Hall.

La formación es cara, hemos visto más arriba el gasto que realizan las organizaciones españolas en ella. Es relativamente sencillo encontrar al detalle el coste de la formación (salario del docente, material audiovisual, documentación para los alumnos, alquiler de locales, horas fuera del puesto de trabajo, pérdida de oportunidad...), pero mucho más difícil es calcular cuáles son los efectos de realizar la formación (y los de no realizarla: baja productividad, baja calidad, mala atención al cliente, averías, rotación, clima enrarecido, etc.).

Por todo ello, debemos utilizar como criterio para elegir esta solución la rentabilidad, máxima eficacia y eficiencia en su realización, lo que conseguiremos siendo rigurosos en su gestión. Los principales beneficios a los que puede contribuir la formación cuando ha sido concebida correctamente son los siguientes:

- Ayuda al colaborador a aprender sus tareas, garantizando la cantidad y calidad de lo producido.
- Facilita la adaptación, movilidad y polivalencia del personal.
- Garantiza flexibilidad y capacidad de adaptación del factor humano al cambio.
- Es fuente de motivación y generadora de clima positivo.
- Mejora la comunicación (facilita la relación entre las distintas áreas funcionales).

- Es fuente transmisora de la cultura de la organización.
- Permite retener al factor humano existente y atraer a candidatos externos (disminuye la rotación interna y externa).
- Genera un factor humano eficaz y competitivo (cumpliendo en este punto con el objetivo estratégico planteado inicialmente de aumentar la competitividad de la organización).
- Permite aumentar el valor del factor humano de la organización.

Asimismo, es fundamental recordar las implicaciones pedagógicas de este tipo de formación. Es obvio, y por ello fácil de olvidar, que la formación en las organizaciones se produce sobre personas adultas. Esto significa que no partimos de una *tabula rasa*; un adulto necesita que lo aprendido tenga sentido para él y sienta que le va a ser útil (facilitarle el trabajo, incrementar sus ingresos, etc.).

El adulto posee una experiencia previa y es necesario que los contenidos a transmitir utilicen como base esa experiencia. A esto se suma que el adulto no suele conceder un gran valor al argumento de autoridad, razón añadida para que se busquen demostraciones prácticas y razonamientos que ayuden a asimilar contenidos. De hecho, el adulto está acostumbrado a trabajar en grupo, por lo que se debería promover la resolución de casos, supuestos, y la extracción de conclusiones colectivas de ellos. Esta simple observación tiene su importancia si tenemos en cuenta que va a condicionar los contenidos, la metodología y la evaluación de la acción formativa.

3.2. Gestión de los procesos formativos en las organizaciones

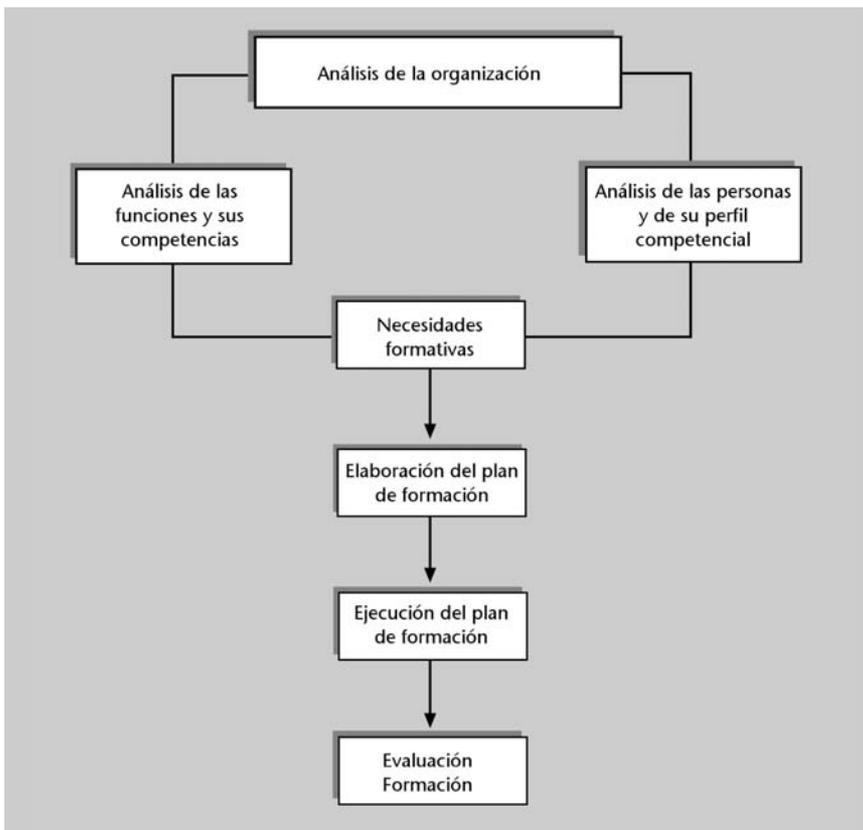
Para que la formación tenga éxito (ya se han hecho algunos apuntes anteriormente), dependemos de un trabajo previo de programación rigurosa; y es que la formación eficaz puede mejorar el rendimiento, la moral de los trabajadores y el potencial de la organización. Pero la formación inadecuada puede ser fuente de frustración para todos los que participan en ella. Este proceso hacia el éxito, de nuevo, parte de la planificación y aplica sus principios a la formación.

Existen innumerables modelos que pretenden mostrar qué pasos abarca un modelo riguroso de planificación de la formación. Lo importante a la hora de ele-

gir uno es que ofrezca una visión global del proceso formativo. Desde los componentes formativos, a sus relaciones con otros ámbitos dentro de la organización, pasando por la fijación de objetivos, su metodología de logro o la evaluación del proceso que nos permita mejorarlo de un modo continuo.

Una de las propuestas más conocidas es la de I.L. Goldstein,⁷ que presenta un modelo en tres fases: fase de análisis, fase de desarrollo y fase de evaluación. El proceso metodológico que se va a presentar aquí pretende ser un híbrido pragmático entre diversas propuestas. Incluye cuatro momentos: detección y análisis de necesidades formativas, diseño del plan de formación, ejecución del plan y evaluación del plan. Se puede ver su globalidad en la figura 3.13.

Figura 3.13. Pasos en la metodología para la elaboración de un plan de formación



7. Goldstein (1986).

El peso de la gestión de este proceso recae sobre el departamento de recursos humanos-formación, pero el plan de formación se dirige a toda la organización. La planificación y ejecución del mismo depende de la implicación de todos los que después se beneficiarán de él; desde la cúpula directiva, pasando por los directivos-mandos intermedios y el personal técnico y administrativo.

Es importante transmitir que la formación es algo de todos, no algo exclusivo del departamento de recursos humanos-formación. Que el plan de formación contribuye a la consecución de los objetivos de la organización en su función de garantizar el desarrollo de la organización y de capacitar a las personas para cumplir con las diversas funciones necesarias, pero que todos deben comprometerse a utilizarlo.

A continuación se presentan los pasos a seguir para realizar un proceso completo de planificación de la formación. Para ello se seguirán las fases del modelo propuesto: detección y análisis de necesidades formativas, diseño del plan de formación, ejecución del plan y evaluación del mismo.

3.2.1. Detección y análisis de las necesidades formativas

El objetivo de esta etapa es determinar si la organización necesita un programa de formación y, si es así, conseguir la información necesaria para diseñarlo. Como señala Laird:

“La necesidad de formación se da cuando a un empleado le faltan los conocimientos, habilidades o actitudes para realizar una tarea satisfactoriamente, en función de los estándares de ejecución fijados.”

D. Laird (1985). *Approaches to training & Development* (pág. 46). Nueva York: Ed. Addison-Wesley.

Esta información se basará en la identificación de necesidades formativas. En este momento el departamento de formación debe jugar un papel de líder o coordinador del proceso. Intentando, por todos los medios, implicar a la línea de mando y a directores de los distintos departamentos en la detección de las necesidades formativas.

En consonancia con lo planteado en puntos anteriores, es necesario que la formación se adecue a cada organización en particular ofreciendo cada vez un plan a medida. Para conseguir ese plan que encaja perfectamente con la organización en cuestión, a la hora de detectar las necesidades formativas, es obligado atender a todas las fuentes de información complementaria. Según su origen podemos encontrar información que nos aporta datos de tres niveles organizativos: 1) análisis de la organización, 2) análisis de las funciones y competencias, y 3) análisis de las personas y su perfil competencial.

La información obtenida nos ayudará no sólo en la definición de necesidades propiamente, sino también en el conocimiento de la cultura de la organización, aspecto que marcará las decisiones que se adopten posteriormente (en cuanto a presentación de la formación, contenidos, metodología, etc.).

1) Análisis de la organización

Partiendo del nivel más global, atenderemos a las características de la organización en general. Buscaremos identificar aquellos componentes del sistema organizativo que puedan afectar a las acciones formativas a adoptar *a posteriori* porque de algún modo supongan un desfase entre lo real y lo esperado.

Así, optaremos por efectuar una mirada hacia el entorno en el que se encuentra la organización para determinar:

- estado del entorno económico,
- políticas gubernamentales,
- situación que ocupa la organización en el mercado,
- tendencias de la competencia,
- tendencias del cliente,
- tendencias y políticas del sector,
- tendencias técnicas generales y del sector
- etc.

Del mismo modo, recabaremos información de aquellos aspectos internos que sean relevantes:

a) Cultura de la organización.

b) Misión de la organización (la misión de la organización responde a tres cuestiones: ¿qué hacemos?, ¿cómo lo hacemos?, ¿para quién lo hacemos?).

- c) Objetivos a corto, medio y largo plazo.
- d) Clima organizacional (con especial atención a la predisposición a la formación).
- e) Estructura de la organización.
- f) Recursos disponibles para la organización (financieros, materiales o tecnológicos, humanos, conocimientos).

El objetivo es recoger el máximo de información que nos permita detectar esas necesidades globales de formación en la organización y determinar el grado en el que se encuentran en ese momento las carencias.

2) Análisis de funciones y competencias

El segundo plano a tener en cuenta en el análisis de necesidades formativas consiste en el estudio detallado de las diferentes funciones que se realizan en la organización y de las tareas que a ellas se asignan. Así, una vez determinadas dichas tareas, se realizará una descripción de los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por la persona para llevarlas a cabo con éxito. Es lo que tradicionalmente se conoce como análisis de puestos de trabajo y de las competencias necesarias para cumplir con los objetivos de cada uno de ellos.

El resultado de esto es un listado exhaustivo que describe qué debe hacer el ocupante de la función, cómo lo ha de hacer, a quién informa, por qué lo ha de hacer así y las competencias que ha de poner en juego para conseguirlo. Los resultados de este análisis determinan algunos aspectos decisivos de la posterior acción formativa, como son los objetivos la metodología y los contenidos.

3) Análisis de las personas y su perfil competencial

Una vez se poseen los estándares de ejecución para cada función, el análisis de las personas implica analizar las calificaciones del rendimiento de los trabajadores y después identificar a los trabajadores, o a los grupos de ellos, que muestran diferencias entre lo esperado y lo conseguido. Cuando se producen diferencias entre el rendimiento del trabajador y los estándares o expectativas de la organización, podemos contemplar la posibilidad de que la formación solucione esa discrepancia.

También podemos encontrar que la organización tenga un plan de carrera para sus empleados, y en el análisis que se realiza en este punto se atiende a cuáles son las necesidades formativas para que ese plan de carrera siga su curso.

a) *Herramientas para la detección de necesidades.* Deben utilizarse diferentes instrumentos que permitan contrastar y complementar la información obtenida. Obviamente esto dependerá de cada organización y de los recursos disponibles. Algunos de los instrumentos más utilizados son:

- *Comités asesores.* Creación de un comité por especialidades funcionales (marketing, producción, finanzas, recursos humanos...), con un solo nivel de mando o con representación de todos los niveles de mando en el que se trata de recabar información sobre las necesidades formativas en esa especialidad funcional. Además de su aportación, determinando las necesidades formativas, una ventaja adicional es la actitud positiva que se genera hacia la participación del personal en los programas formativos.
- *Centros de evaluación.* Conjunto de pruebas situacionales, simulaciones, dinámicas, etc., en las que se pretende evaluar la conducta de un individuo. Debido a su coste se reserva generalmente para los niveles de mando superior. Los informes contemplan, además de la detección de necesidades de formación, el análisis de potencial de las personas que liga con las perspectivas de promoción y los planes de carrera.
- *Discusiones en grupo y círculos de calidad.* Reuniones en las que el personal de una determinada área de la organización en la que se identifican problemas o deficiencias para ser mejoradas, aborda el tema de la formación para ser debatido y reclamado como solución. Igual que con los comités, se genera una actitud positiva frente a la formación.
- *Focus Group.* Técnica de dinámica grupal para recoger opiniones; en este caso sobre lo que se hace y las competencias necesarias para realizarlo. Se pregunta a los participantes sobre cómo realizan su labor.
- *Observación directa.* Puede tener lugar en el trabajo cotidiano o sobre situaciones simuladas. Este procedimiento requiere mucha dedicación y asigna un papel meramente pasivo al personal que después participará en la formación.

- *Entrevistas personales.* En algunos casos se recurre a entrevistas personales para la captación de impresiones y sentimientos respecto a cuáles son las áreas en las que el personal necesita formación. Habitualmente se responden verbalmente una serie de preguntas preparadas. A menudo, la introspección que supone la entrevista se convierte en una fuerza motivadora para la mejora de la actuación en el sentido deseado. El sistema tiene el inconveniente de exigir mucho tiempo al personal entrevistado y entrevistador.
- *Cuestionarios.* Sólo son válidos si se plantean las preguntas adecuadas, que el personal pueda entender y en un formato apropiado para facilitar las respuestas.

Pautas para diseñar un cuestionario

1. Determinar claramente lo que se quiere averiguar
2. Escoger el tipo de respuesta:
 - Preguntas cerradas o forzadas
 - Listas de comprobación
 - Preguntas dilema
 - Preguntas de elección múltiple
 - Preguntas a ordenar
 - Preguntas abiertas
 - Combinación de las anteriores
3. Identificar el marco de referencia de la población encuestada
4. Redactar las preguntas

Tenemos diferentes instrumentos y, como en el caso de la entrevista o el cuestionario, podemos atender a todos los niveles de análisis (organización, función-competencias y persona) o utilizarlo sólo para atender a un nivel. Para atender al nivel más global (análisis de la organización) podemos acudir a informes internos o externos de la organización, opiniones, intereses directivos, etc.

La evaluación del desempeño es una de las fuentes de información más destacadas para realizar el análisis en el nivel de la persona; permitirá asignar necesidades concretas para cada individuo, ajustando al máximo las necesidades de cada uno de los miembros de la plantilla. También la propia acción formativa,

en su desarrollo, puede servir para detectar nuevas necesidades formativas, en el colectivo participante o en alguno de los miembros en concreto.

Los resultados de contrastar la información obtenida por las diversas herramientas y, atendiendo a los diferentes niveles (organización, función-competencia e individuo), nos permitirán distinguir unas necesidades de formación específicas a partir de las cuales empezar a planificar acciones concretas de formación.

4) Priorización de las necesidades formativas

A la hora de enfrentarse al listado donde se recogen las necesidades de formación detectadas, las organizaciones se encuentran a menudo con un extenso número de demandas. Todas deben ser contempladas, pero se trata de conseguir un plan viable y realista, y eso depende de los recursos con los que cuenta la organización. Todas las demandas no podrán ser incluidas en el plan de formación; por eso, es recomendable que el listado de necesidades de formación se priorice, colocando así, con más posibilidades de ser incluidas en el plan, aquellas que cumplen con los criterios de viabilidad y necesidad.

Sin embargo, antes de nada, como recuerdan Gómez-Mejía y sus colaboradores,⁸ los problemas de rendimiento pueden surgir de numerosas fuentes, muchas de las cuales no se verán afectadas por la formación. La única fuente de problemas de rendimiento que puede resolver la formación es una deficiencia que está bajo el control del empleado que recibe la formación. Puesto que la formación se centra en cambiar al trabajador (aumentando su conocimiento, desarrollando o creando una habilidad o generando o modificando una actitud), sólo puede mejorar el rendimiento cuando la fuente del rendimiento deficiente es el propio trabajador.

Esto significa que debemos atender a diferenciar las necesidades reales y separarlas de aquellas necesidades que, aunque aparentes, no son solucionables desde la formación. Por ejemplo, la formación en ventas sólo mejorará las mismas si la fuente del problema es una mala técnica de ventas. Si las ventas caen debido a un mal producto, a precios demasiado elevados, o a una economía en recesión, la formación en ventas no cambiará nada.

8. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001, pág. 286).

Que la necesidad de formación sea real y se pueda solucionar con formación no es el único criterio a tener en cuenta al centrarse en el listado a priorizar; además, deben tenerse en cuenta otros criterios:

- Criterios ligados totalmente a la gestión empresarial: ¿es la formación la forma más rentable de solucionar la deficiencia que se presenta? Relación coste-beneficio de las necesidades formativas detectadas.
- Requisitos y obligaciones legales.
- Exigencias de los órganos directivos.
- Colectivo por atender (tamaño y repercusiones).
- Recursos disponibles.
- Etc.

Dentro de las necesidades recogidas, también podemos atender al tipo de deficiencia al que se refiere. D. Laird⁹ distingue diferentes tipos de deficiencias-diferencias formativas en el individuo:

- *Deficiencia de conocimiento*. Cuando la persona no sabe cómo realizar la tarea; se puede solucionar con formación.
- *Deficiencia de práctica*. Cuando la persona necesita mayor experiencia sobre la tarea; se puede solucionar con formación (otros autores la denominan *deficiencia de habilidad*).
- *Deficiencia de ejecución*. Cuando la deficiencia se debe a causas como el clima organizacional, el descontento por la retribución o problemas coyunturales; difícilmente se solucionará con formación (otros autores la denominan *deficiencia actitud*). En este punto Laird incluye aspectos motivacionales y considera que la formación no es adecuada para tratarlos. En cualquier caso, consideramos que, como veremos más adelante, hay razones para pensar que se puede actuar sobre el mismo también con formación. De hecho, un modo sumamente eficaz de influir en las actitudes de las personas es a través de la acción del grupo.

Llegados a este punto, recursos humanos-formación presenta a la cúpula directiva su propuesta de necesidades formativas para la organización. Con este

9. Laird (1985, pág. 57).

hecho, solicitando su análisis y sus propuestas de priorización, vamos a conseguir el compromiso de ésta, de tal modo que se vea a la dirección como el primer interesado en este proceso y se implique en él asignando los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

Como síntesis, al final de esta fase hemos de tener una idea clara de la situación de la organización, desde la globalidad a lo concreto, en lo que se refiere a formación. Con esta visión hacemos una primera concreción en un listado de necesidades formativas priorizadas. Este acto de priorización también supone una garantía de calidad en el proceso; un error en él podría suponer un derroche de esfuerzos y la falta de éxito de éste y de otros planes formativos.

3.2.2. Diseño del plan de formación

El objetivo de este punto es generar un documento en el que se recojan todos aquellos aspectos que serán necesarios para satisfacer las necesidades formativas de la organización. Supondrá la planificación, normalmente de carácter anual, de las actividades de formación.

Los apartados a incluir en el documento plan de formación son:

a) *Presentación.* En este apartado es deseable que una persona con autoridad en la organización, preferiblemente el presidente o el director general, presenten el plan respaldándolo y haciendo hincapié en su importancia.

b) *Objetivos generales del plan.* Se señalan aquí cuáles son los proyectos que pretende tratar el plan y los aspectos que reclaman la atención de la formación y que, por tanto, se van a abordar desde este plan.

c) *Proceso de detección de necesidades.* Desarrollaremos aquí una breve explicación de las actividades realizadas, la metodología y los instrumentos utilizados para la detección de las necesidades formativas que se abordan en el plan. Es recomendable también reseñar a las personas o colectivos implicados en este proceso y agradecerles su participación.

d) *Producto de la detección.* Como conclusión del apartado anterior, se presenta un listado de necesidades concretas. Es recomendable que estén organizadas

por áreas de funcionales o departamentos, niveles jerárquicos, cantidad de personas implicadas, relación con proyectos de la organización (calidad, informatización, procesos productivos, etc.).

e) *Presupuesto estimado*. Elaborar un presupuesto estimado teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- *Costes directos*: compra de programas estándar, cursos externos, alquiler de infraestructuras (aulas, hoteles, desplazamientos, material docente, tecnología para la impartición, etc.).
- *Costes indirectos*: horas dentro/fuera del horario laboral de los implicados en la formación, costes administrativos de generación y gestión del plan.
- *Costes por colectivos*: por niveles jerárquicos, por departamento, etc.

f) Contenidos del plan

- Listado de programas de acciones formativas
- Los formadores asignados a cada acción
- Medios y equipamiento previsto para cada acción formativa

g) Planificación

- Calendario aproximado y módulos de las acciones
- Agrupamiento de colectivos
- Sinergias (implicación de jefes y formadores internos, espacios, recursos, infraestructuras, etc.)

De nuevo, el responsable del diseño del plan formativo es recursos humanos-formación, que abordará la tarea partiendo de la priorización de las necesidades formativas aprobada por la cúpula directiva.

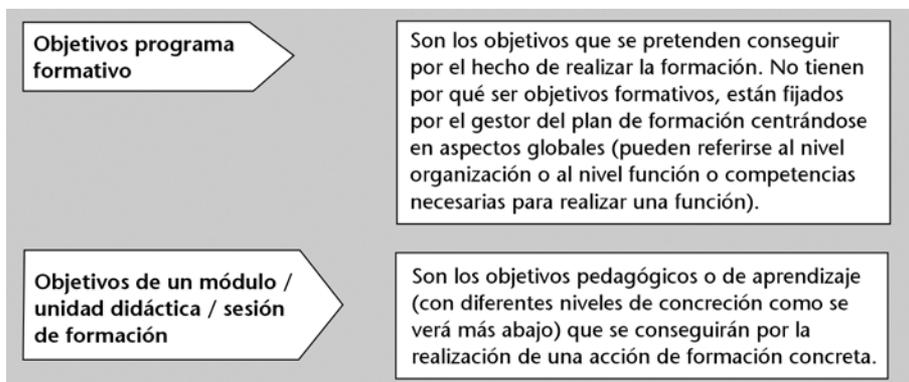
A continuación se amplían dos de los puntos anteriores por su papel clave en el plan: la definición de objetivos y la elaboración de programas de acciones formativas.

1) Definición de objetivos

Los objetivos formativos supondrán la guía que marcará el rumbo de las medidas que adoptemos en el diseño del plan. La definición de objetivos permite centrar lo que se quiere conseguir; así, a partir de ellos se podrá planificar cómo hacerlo posible (contenidos, metodología) en los diferentes programas formativos. También es importante su definición, porque son los que permitirán, en la fase de evaluación, certificar si el proceso ha tenido éxito. Por ello, la corrección en su formulación es condición necesaria para que las posteriores fases de planificación y evaluación logren sus objetivos.

Vamos a dedicar un espacio a describir cómo definir correctamente los objetivos en un plan de formación. Dicha tarea se acomete a partir de la lista de necesidades priorizada por la cúpula directiva, a los dos niveles que vemos en la figura 3.14.

Figura 3.14



Un objetivo, desde un punto de vista general (programa formativo), debe poseer una serie de características para ser útil:

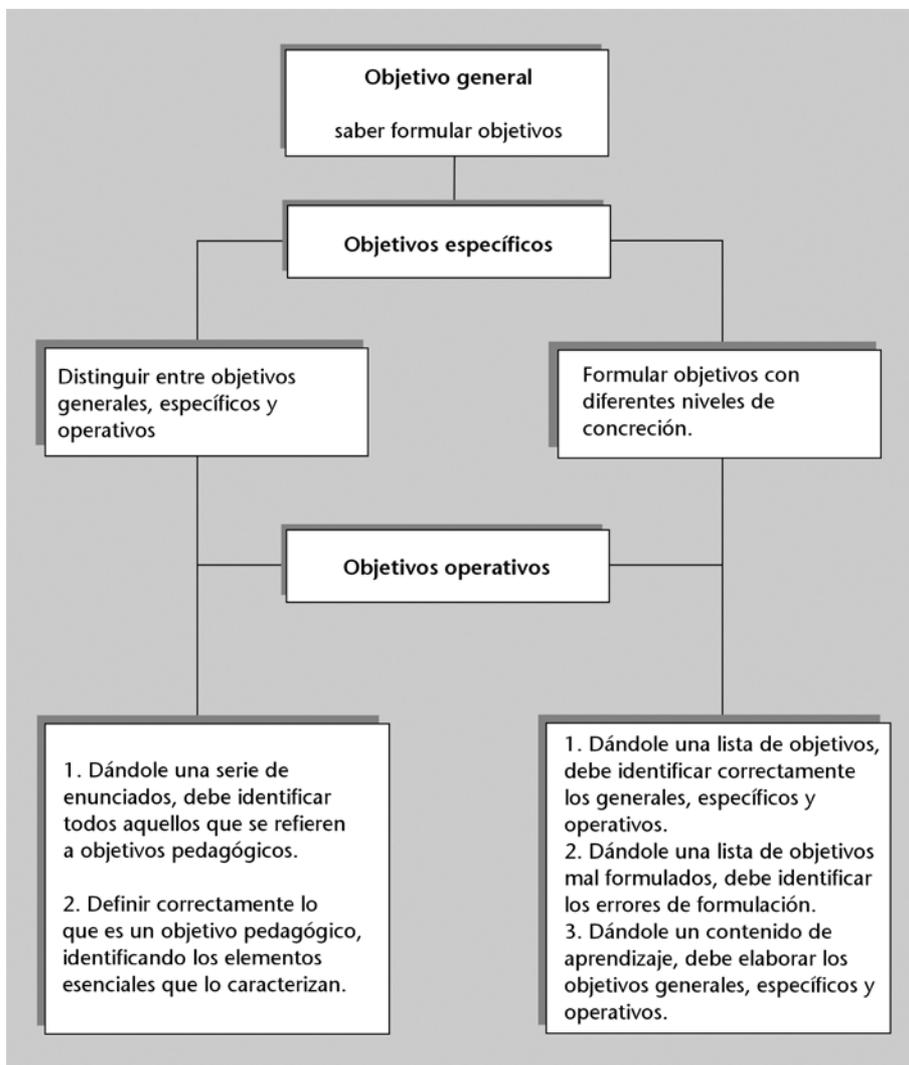
- Estar definido de un modo claro y preciso.
- Ser alcanzable, viable.
- Ser mensurable, evaluable.
- Suponer un reto (por tanto, motivador).
- Estar circunscrito a un periodo temporal, estar temporalizado.

La definición de objetivos de aprendizaje debe:

- Realizarse pensando en la acción del alumno, no del formador.
- Describir acciones terminales, de resultado; y no de proceso de aprendizaje.
- Utiliza verbos en infinitivo que expresan acciones observables y medibles.
- Contemplar diversos niveles de prioridad o importancia

Clasificación de los objetivos por niveles de importancia (véase ejemplo en la figura 3.15):

- *Objetivo general*. Expresa el resultado de la formación, el comportamiento profesional esperado del individuo en la realización de una función concreta.
- *Objetivos específicos*. Expresan cada una de las competencias que el participante tendrá que adquirir gracias a la acción formativa.
- *Objetivos operativos*. Expresan lo que el individuo ha de hacer y bajo qué circunstancias lo ha de hacer para demostrar que ha conseguido el objetivo. Representan situaciones que pueden utilizarse como criterio para saber si el participante ha conseguido los objetivos que se pretendan. Este tipo de objetivos comporta unas condiciones de realización (en la recepción de una llamada telefónica el participante ha de ser capaz de...), una conducta final observable (usar la centralita de la empresa y pasar la llamada a la persona o departamento más adecuado), o unos criterios de evaluación (tendrá que conectar correctamente un mínimo del 80% de las llamadas).

Figura 3.15. Objetivos formativos a tres niveles

Con el fin de facilitar la creación de objetivos de formación y mantener el rigor necesario, B.S. Bloom¹⁰ creó una clasificación de los objetivos en función del tipo de aprendizaje que genera. Esta clasificación se complementa con la propuesta hecha por Laird para los tipos de deficiencias formativas y con la de

10. Bloom (1971).

niveles de importancia. Para Bloom (figura 3.16) existen tres tipos de aprendizaje tras una acción formativa: cognoscitivo, operativo y afectivo. Se presenta, asimismo, un cuadro resumen (figura 3.17) de los principales infinitivos que la taxonomía de Bloom presenta.¹¹

2) Elaboración de programas de acciones formativas

Una vez están definidos los objetivos que se pretenden conseguir se generan los programas de las acciones formativas para lograrlos. En el diseño de esos programas se pueden incluir los siguientes apartados:

a) *Título del programa.* Título preciso del programa determinando el nivel del mismo y/o subtítulos si es necesario.

b) *Marco o justificación de la acción.* Breve comentario que presente el contexto en el cual se enmarca la acción formativa, las razones que la justifican y la necesidad de llevarse a cabo. Se puede incluir aquí una nota sobre las consecuencias positivas que tendrá la realización del programa.

c) *Objetivos.* Se presentará aquí el objetivo general que se pretende conseguir con el programa y los diversos objetivos de aprendizaje.

d) *Características de los participantes.* La formación no se puede aplicar de forma homogénea a cualquier colectivo. Se trata en este punto, atendiendo a los datos obtenidos en la fase de análisis, de definir a quién va dirigido el programa, a cuántas personas, qué requisitos son recomendados para participar con un aprovechamiento óptimo. Los colectivos más habituales reunidos en una misma acción formativa pertenecen a funciones idénticas, las mismas áreas funcionales, el mismo nivel jerárquico, y/o son personas con motivaciones e intereses similares.

e) *Contenidos.* En este punto, se presentará un detalle de los diferentes bloques temáticos que se tratarán en función de la necesidad formativa que se pretende paliar y de los objetivos propuestos en el programa. Se trata de conseguir que se produzca una secuenciación desde el punto inicial en el que entran los formados hasta el punto final que se pretende conseguir con la acción formativa.

11. Bloom (1971, pág. 77).

Figura 3.16. Tipos de aprendizaje en función de los objetivos de aprendizaje

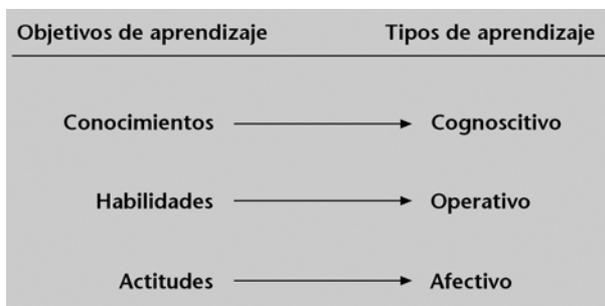
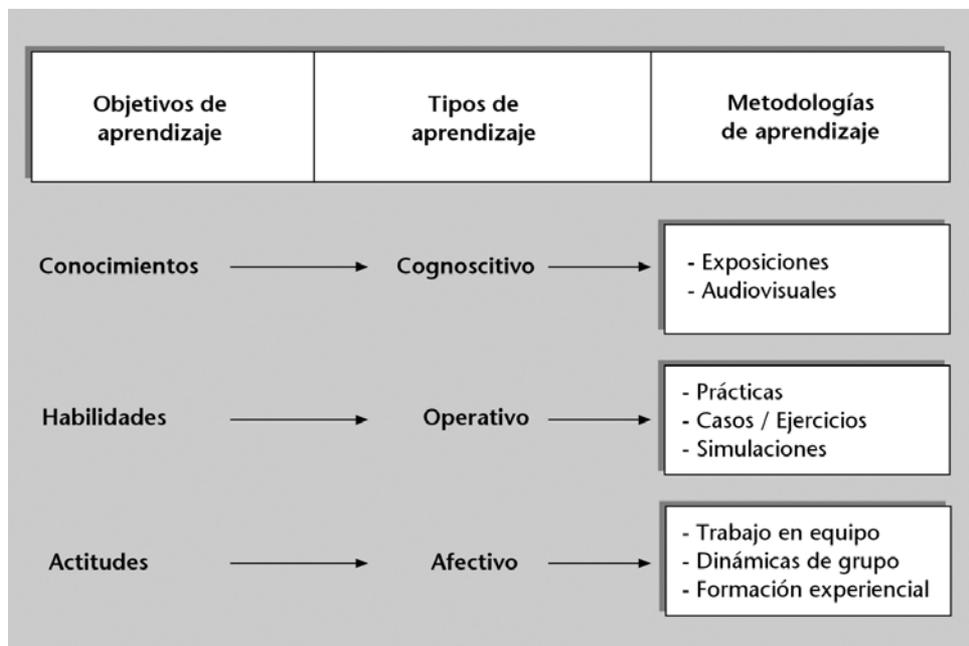


Figura 3.17. Infinitivos de la taxonomía de Bloom

Adquirir	Concluir	Elaborar	Identificar	Ordenar	Recordar
Analizar	Crear	Elegir	Ilustrar	Operar	Relacionar
Aplicar	Decidir	Evaluar	Indicar	Planificar	Repetir
Argumentar	Deducir	Explicar	Leer	Predecir	Resolver
Calcular	Definir	Formular	Manipular	Preparar	Resumir
Clasificar	Desarrollar	Generalizar	Modificar	Producir	Seleccionar
Comparar	Diferenciar	Hacer	Nombrar	Reconocer	Utilizar

f) *Estructura metodológica.* En función del tipo de aspecto competencial a desarrollar, de los objetivos propuestos y de los contenidos fijados, se elegirá la metodología que se considere más adecuada (figura 3.18).

Figura 3.18. Elección de metodología de aprendizaje

g) *Duración y plan de trabajo.*

h) *Lugar de impartición.* Siendo coherente con los puntos anteriores se trata de ubicar la acción formativa allí donde se pueda desarrollar con la metodología planeada.

- Lugar de trabajo
- Aula (en instalaciones de la organización o externas a ella)
- Fuera del aula

i) *Recursos y materiales necesarios para llevarse a cabo.* En función de los puntos anteriores, se pretende, en este apartado, hacer una previsión de cuáles van a ser los recursos necesarios para llevar adelante la acción formativa con garantía de éxito. Estos datos son, a menudo, orientativos en este momento, y se completan más adelante cuando se operativiza y concreta con el formador que impartirá el programa.

j) *Características y criterios de selección de los formadores.* Los programas de formación pueden impartirlos una o varias personas:

- Superiores/supervisores inmediatos
- Compañeros de trabajo
- Personal de recursos humanos/formación
- Especialistas de otras áreas de la empresa
- Asesores/consultores externos

La elección del formador depende del tipo y el grado de competencia que se quiere desarrollar. Las competencias básicas para el puesto suelen enseñarlas miembros de la organización, mientras que otros aspectos competenciales más ligados a habilidades o conceptos a menudo son transmitidos por personas externas. Cabe citar en este punto que, en el caso de elegir personal interno a la organización, debe poseer las competencias necesarias para ser un buen formador (o convertir esto mismo en una necesidad formativa para los que vayan a tener como parte de sus funciones posteriores formar a compañeros).

A la hora de elegir un formador es adecuado contemplar, entre otras, competencias técnicas ligadas al conocimiento y dominio de la materia a impartir, su empatía y capacidad de comunicación, así como competencias más personales relativas a su credibilidad y prestigio profesional, motivación hacia el trabajo, paciencia y respeto hacia los demás.

k) *Presupuesto previsto para la acción.*

l) *Difusión del programa* (marketing interno de la formación).

m) *Criterios y técnicas de evaluación del programa.* Se trata aquí de exponer brevemente cuáles serán las técnicas concretas que se utilizarán para evaluar esta acción formativa. Este punto se desarrolla más extensamente más abajo.

3.2.3. Ejecución del plan de formación

Tras el esfuerzo de elaborar el plan de formación ha llegado el momento de aplicarlo. De nada sirve una planificación rigurosa (en cualquier ámbito) si des-

pués ésta se olvida en un cajón. Además, con la intervención para la detección de necesidades se han generado expectativas que hay que satisfacer, de lo contrario la frustración aparece y de cara a próximas intervenciones nuestra credibilidad quedará dañada.

En la fase de ejecución del plan de formación el objetivo es asegurar la coordinación de los diferentes elementos que son necesarios para que el plan de formación se convierta en una realidad: personas (formadores, directivos-mandos y participantes) recursos materiales y equipos e infraestructuras. Es el momento de la acción.

El responsable último de la correcta aplicación del plan es el gestor de formación, pero, para el éxito, éste depende de la intervención de formadores, mandos y formados. Las actividades a realizar por el gestor en esta etapa son:¹²

a) *Efectuar una campaña de comunicación presentando la formación a los implicados.* Quién participa, título de las acciones, objetivos, calendario, etc., son algunos de los aspectos a promocionar internamente. Ante este punto, cabe plantearse, en función de la cultura de la organización y de experiencias anteriores, cómo se va a “vender” la asistencia, si la participación va a ser obligatoria o voluntaria, etc.

Siempre que sea posible, hay que intentar implicar a la cúpula directiva en esta tarea. Refuerza la idea de que la formación es cosa de todos (y no sólo de recursos humanos) y refuerza el compromiso con la formación como parte de la estrategia empresarial.

b) *Concretar, junto al formador, las metodologías y las técnicas* apropiadas para cada acción teniendo en cuenta qué se debe aprender, las características del formador y las del grupo.

c) *En cada acción formativa asistir personalmente,* si es posible al inicio y a la conclusión. En caso de que la acción se lleve a cabo por formadores externos a la organización, es obligado efectuar una presentación para introducir al experto en el grupo y facilitar su trabajo.

d) *Ser asequible para los asistentes,* de tal modo que éstos puedan hacer comentarios y aportaciones sobre el funcionamiento, los contenidos, el formador, etc.

e) *Efectuar una recogida de información constante* desde el punto de vista de los formadores, los formados y los mandos implicados de algún modo.

12. Gan (1996, pág. 191).

f) *Garantizar los requerimientos de calidad de las infraestructuras a utilizar*, los equipamientos y los materiales repartidos de forma que permitan la consecución de los objetivos de aprendizaje programados.

En el caso de las instalaciones estamos contemplando aspectos tales como luz, limpieza, silencio, temperatura, visibilidad, audibilidad, etc.

g) *Poner todos los medios necesarios para solucionar los imprevistos que surjan.*

h) *Efectuar un riguroso seguimiento presupuestario incluyendo:*

- *Costes de generación del plan de formación.* Controlar, llevando un riguroso registro, la dedicación del departamento y de las diferentes personas que han colaborado en las diferentes fases de elaboración del plan de formación.
- *Costes del personal implicado en las acciones formativas.* Este punto abarca desde los gastos directos por pagar programas externos o traer formadores externos a la organización a los gastos ligados a la retribución de los trabajadores que participan en ella. Participar en programas estándar externos. Contratar formadores externos. Retribución y pluses a los formadores internos. Desplazamientos y dietas de los formadores internos y de los formados. Costes de personal para cubrir a los que están participando en la formación.
- *Costes logísticos de desarrollar las acciones formativas.* Alquiler, compra o amortización de locales, hoteles, etc., para la impartición de las acciones formativas. Alquiler, compra o amortización de los medios técnicos para hacer posible las acciones formativas. Documentación para los alumnos. Materiales diversos para hacer posible la acción formativa.
- *Estudio de costes diferenciados por niveles jerárquicos y por departamentos.* De cara al control presupuestario y a los informes posteriores es clave poseer datos diferenciados de la inversión realizada distinguiendo los diferentes niveles jerárquicos (cúpula directiva, directivos medios, técnicos y núcleo de operaciones). También es coherente, en esa línea, aportar información sobre la inversión efectuada en cada departamento por separado (Gasto en formación/personal total del departamento, gasto en formación/total asistentes = ratio real).
- *Desviaciones del presupuesto previsto (por exceso o defecto).* Para cada una de las acciones planeadas controlar la desviación respecto al presupuesto inicial y constatar la causa de tal desviación.

3.2.4. Evaluación del plan de formación

En algunas empresas, esta etapa de evaluación del plan de formación ha sido subestimada. Obviamente, la recopilación de los datos necesarios y conseguir el tiempo necesario para hacer un informe con ellos puede ser difícil. En este aspecto, no debemos pensar que el departamento de recursos humanos-formación es diferente a cualquier otro dentro de la organización, aunque sí lo sea en cuanto a su objeto de trabajo (en este caso la formación). Por ejemplo, desde el departamento financiero no se consideraría la idea de hacer una inversión y no determinar cómo se ha gestionado y cuál ha sido el beneficio de ésta.

La evaluación de la formación abarca desde la visión global del plan de formación en cuanto a su eficacia de gestión, hasta la mirada concreta a cada una de las acciones formativas buscando puntos de mejora. No debemos olvidar que estamos gestionando formación dentro de una organización; por tanto, es obligado combinar lo que desde la pedagogía se concibe como evaluación con lo que supone evaluar cualquier planificación –y su ejecución– en un ámbito organizativo donde prima la optimización de las inversiones.

El objetivo de la evaluación del plan de formación, desde un punto de vista de proyecto es, pues, reflexionar sobre cómo se han hecho las cosas, conseguir información sobre cómo mejorarlas en el futuro y qué beneficios se han obtenido; es un principio básico para el desarrollo continuo. Pero, por otro lado, evaluar la formación servirá para justificar la existencia del departamento de recursos humanos-formación, señalando en qué medida éste contribuye a los objetivos y metas de la organización.¹³

Dejando de lado esa evaluación de la gestión del proyecto “plan de formación”, vamos a centrarnos ahora en algunas reflexiones sobre cómo evaluar los efectos de la formación y, en un último punto, hablar de aspectos económicos. Para ello vamos a distinguir cuatro niveles de análisis: 1) reacción, 2) aprendizaje, 3) conducta y 4) resultados.

Los cuatro niveles representan una secuencia de avances para evaluar acciones. Cada nivel es importante y tiene un impacto sobre el siguiente nivel. Según se va de un nivel a otro, el proceso se hace más difícil y lleva más tiempo, pero

13. Becker, Huselid y Ulrich (2002).

también proporciona información más valiosa. Ninguno de ellos debería pasarse por alto (tabla 3.9).

Tabla 3.9. Niveles de evaluación de la formación

Nivel	
1	Reacción de los participantes en la formación
2	Aprendizaje de los participantes del contenido de la formación
3	Aplicación de los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes
4	Beneficio obtenido por la inversión realizada

1) Nivel 1. Reacción

El nivel de reacción de los participantes a la formación hace referencia a la sensación de satisfacción (o contrariedad) que vive el participante al final de la acción formativa. Éste es el nivel más conocido y trabajado por los profesionales de la formación. Esto es debido a la facilidad para realizar una medición de la satisfacción del alumno justo al final del curso, cuando aún se encuentra en el aula. Pero el hecho de que sea fácil de medir no le resta importancia; al contrario, debemos ser conscientes de que a menudo es el paso que hace que el alumno integre lo aprendido en su persona y esto afecte a su conducta. Si se produce una reacción favorable a la formación, es más fácil que el participante recuerde lo aprendido y se proponga aplicarlo en el lugar de trabajo; por el contrario, cuando no sentimos esa satisfacción, tendemos a olvidar toda la acción.

También es importante tener datos tangibles de que las reacciones son favorables; la dirección ha podido oír rumores a este respecto y debemos corroborárselo con datos más fiables. Finalmente, es una cuestión de prestigio. El participante es nuestro cliente, si queremos que vuelva a participar activamente en la formación, debemos comprobar que ha quedado satisfecho; de lo contrario, habrá que ver qué hay que hacer para conseguirlo.

Operativamente hablando, la evaluación de la reacción la podemos llevar a cabo mediante cuestionarios. Aunque existen múltiples fórmulas para diseñarlos, algunas cuestiones deben tenerse en cuenta. Tal es el caso de la importancia de evaluar por separado los contenidos y la actuación del formador. A estos dos objetivos evaluativos se pueden añadir aspectos como los medios utilizados, la temporalización, la documentación, etc. Con el fin de facilitar la elaboración

del informe, es clave pedir las respuestas de modo cuantitativo, aunque no debemos olvidar dejar un espacio abierto para comentarios.

2) Nivel 2. Aprendizaje

Cuando un formador dirige un curso, puede trabajar en alguno o varios de los aspectos ligados a las competencias a desarrollar (conocimientos, habilidades y/o actitudes). Evaluar el aprendizaje es dilucidar: ¿qué conocimientos se han adquirido?, ¿qué habilidades se han desarrollado o mejorado?, ¿qué actitudes han cambiado?

Para que se produzca un cambio en el desempeño de las funciones de los trabajadores (o sea, en el nivel 3, conducta) es necesario que se haya producido aprendizaje en alguno de estos tres aspectos competenciales. Como nos recuerda Kirkpatrick:

“[...] si evaluamos el cambio de conducta y no el aprendizaje, y no encontramos cambios, la conclusión más probable es que no tuvo lugar aprendizaje. Esta conclusión puede ser errónea. La razón de por qué no se observó ningún cambio de conducta puede ser que el clima era obstaculizador [...] el aprendizaje puede haber tenido lugar [...] incluso haber querido cambiar su conducta. Pero si su jefe le obstaculizó o disuadió de aplicar su aprendizaje al puesto de trabajo, no habrá tenido lugar ningún cambio de conducta.”

D.L. Kirkpatrick (1999). *Evaluación de Acciones Formativas* (pág. 39). Barcelona: Epise.

La medición del aprendizaje es más difícil y lleva más tiempo que medir la reacción. Para conseguirlo, dependemos de efectuar medidas antes y después de la acción formativa. Conocimientos y actitudes pueden ser evaluados mediante sendos tests pre y post formación. Más complicada es la evaluación de las habilidades adquiridas, para lo que es recomendable realizar una prueba de desempeño.

Como veremos más adelante en este capítulo, la evaluación del desempeño, como parte del sistema de gestión del factor humano en las organizaciones, supone una gran fuente de información que, entre otros fines, ayuda a obtener referentes pre y post formación.

3) Nivel 3. Conducta

En este nivel se trata de evaluar el grado de aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos en el desarrollo de las funciones diarias

de los participantes. En otras palabras, “¿qué cambio tuvo lugar en la forma de trabajar como consecuencia de que la gente asistiese a la acción formativa?”. Obviamente, la evaluación de la formación a este nivel requiere un gran esfuerzo en cuanto a los medios a utilizar y se dirige a un objetivo mucho más sofisticado que en los niveles anteriores. Además, la translación de los aprendizajes a la conducta individual en el desempeño diario está condicionada por algunos aspectos:

- Los individuos no pueden cambiar su conducta hasta que no tengan oportunidad de ponerla en práctica (por ello, es recomendable dejar pasar cierto tiempo después de la acción formativa antes de evaluar este nivel).
- Es imposible predecir cuándo ocurrirá un cambio de conducta. Incluso si un individuo tiene oportunidad de aplicar lo aprendido, puede que no lo haga inmediatamente.
- El cambio de conducta se puede producir y mantener en el tiempo, o bien encontrarse con limitaciones que hagan a la persona volver a la conducta previa: presiones de compañeros o mandos, falta de tiempo, etc.

Desde el punto de vista operativo, la evaluación de este nivel se puede realizar utilizando encuestas o entrevistas. En este sentido, cobra de nuevo un papel relevante el sistema de evaluación del desempeño como complemento perfecto para la recogida de información para la evaluación de la formación.

4) Nivel 4. Resultados

Evaluar los resultados de la formación supone plantearse la rentabilidad del plan de formación y de las acciones formativas desarrolladas en él. Se trata de pensar si la formación ha tenido un impacto financiero positivo sobre la organización.

Este nivel supone el mayor reto para el departamento de formación. Aunque para algunas acciones ligadas a conocimientos o habilidades técnicas es fácilmente factible esta evaluación, para otras ligadas a aspectos menos técnicos o actitudinales supone un verdadero desafío (cuánto ha ayudado la formación a la disminución de la rotación en la plantilla, a la reducción de costes, a la mejora de la calidad o el aumento de las ventas, etc.), y es en esta línea en la que se generan muchos objetivos (mejorar el clima, aumentar la calida, etc).

Aunque no nos detendremos a desarrollar índices e instrumentos que puedan determinar este nivel, merece la pena destacar la siguiente reflexión de Gómez-Mejía y sus colaboradores:

“Aunque el rendimiento financiero de los gastos en formación es importante, no siempre es la mejor medida de la eficacia. Una medida más adecuada puede consistir en ver si la formación ha permitido alcanzar el objetivo empresarial. En una lucha competitiva por la supervivencia, la consecución de los objetivos empresariales puede ser más importante que el análisis coste-beneficio.”

L.R. Gómez-Mejía, D. Balkin y R. Cardy (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (pág. 308). Madrid: Prentice Hall.

4. Evaluación de las personas

¿Por qué se evalúa en las organizaciones? Desde siempre, pero de un modo informal, sin ningún sistema o método explícito, las empresas han venido evaluando a su personal, con el objetivo de diferenciar entre trabajadores buenos y no tan buenos. La evaluación formal de las personas surge como consecuencia del proceso de cambio socioeconómico que han sufrido las organizaciones, donde el control, la gestión y seguimiento de los resultados tecnológicos, económicos y humanos tienen un papel fundamental para su viabilidad.

En esta coyuntura, donde el capital humano es una pieza clave de éxito, y donde el coste de la plantilla puede suponer un porcentaje muy elevado de la cuenta de explotación, se hace imprescindible la necesidad de optimizar estos recursos. Por ello, aparece la necesidad de establecer criterios de evaluación y valoración de las personas con el fin de, a través de lo operativo, reconducir resultados, conductas y actitudes hacia los fines estratégicos de la organización.

Así pues, en el presente epígrafe ofrecemos una visión global de los elementos más relevantes que nos permitan comprender qué es y cómo llevar a cabo un proceso de evaluación. Concretamente:

- 1) Qué es, para qué sirve y cómo repercute la evaluación en los resultados de las empresas y su vinculación con las políticas de recursos humanos.

2) Qué sistemas de evaluación existen y qué fases debemos seguir para diseñar e implantar un sistema de evaluación.

3) Qué función cumplen en este contexto y cómo se aplican los dos métodos de evaluación prioritarios en este momento (la evaluación por objetivos o del rendimiento y la evaluación por competencias o del desempeño).

Abordamos estas cuestiones a lo largo de tres grandes apartados. En el primero se ofrece una definición amplia de la evaluación de las personas y se destaca su utilidad. En la segunda, se indican los principales tipos y metodologías de evaluación. Por último, en el tercer apartado se señalan, en primer lugar, las fases genéricas de los procesos de evaluación y las personas involucradas en los mismos, para proceder, a continuación, a profundizar en los dos modelos de aplicación más importantes: la dirección por objetivos y la evaluación por competencias.

4.1. Evaluación de las personas: definición y utilidades

4.1.1. ¿Qué es y qué persigue la evaluación?

Podemos definir la *evaluación de las personas* como un *instrumento o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento, actitudes y potencialidades de los empleados de una organización en vistas a lograr una serie de objetivos que permitirán obtener beneficios a todas las partes implicadas (empresa e individuos)*.

La evaluación se hace sobre la base de:

- 1) El trabajo desarrollado.
- 2) Los objetivos fijados.
- 3) Las responsabilidades asumidas.
- 4) Las conductas observadas.

Todo ello con vistas a que la evaluación nos ayude a:

- 1) La planificación y proyección de acciones futuras.
- 2) Conseguir un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización.

La evaluación de las personas persigue, entre otros, los objetivos expresados en la tabla 3.10.

Tabla 3.10. Objetivos de la evaluación de las personas

Operativamente	Estratégicamente
<ul style="list-style-type: none"> • Motivar al trabajador para que realice mejor su trabajo. Detectar las necesidades de formación. • Facilitar criterios para establecer la retribución anual. • Actualizar las descripciones del puesto de trabajo. • Detectar el grado de ajuste persona-puesto. • Proporcionar un sistema de doble vía de comunicación. • Validar los programas de selección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modificar los estilos de liderazgo entre los mandos. • Orientar la actuación del trabajador hacia determinados factores deseados. • Conseguir los elementos básicos para la planificación de los planes de carrera. • Motivar al personal que haya llegado a su techo profesional. • Evaluación global del potencial humano de la organización. • Potenciación de sistemas de comunicación dentro de la organización. • Equidad interna en los sistemas de retribución.

Asimismo, cabe destacar un conjunto de *principios genéricos* que debería cumplir todo sistema de evaluación de las personas, con el objeto de que éste logre los objetivos acabados de señalar en la tabla 3.10. En concreto:

- Los objetivos establecidos deben ser mutuamente acordados entre responsable y colaborador.
- Los objetivos de desarrollo del colaborador deben estar basados en los valores y cultura de la organización, así como en los requerimientos del puesto de trabajo.
- El proceso debe motivar al empleado en la búsqueda de la mejora continua.
- El sistema debe ser percibido por los empleados como justo y equitativo.
- Los directivos-mandos deben tener capacidad de gestionar el sistema, impulsándolo y realizando su adecuado seguimiento.
- El apoyo y utilización del sistema debe comenzar por la alta dirección.
- El proceso debe ser flexible, fácil de usar y de administrar.
- En caso de utilizarse, las escalas de evaluación deben ser simples, comprensibles y fáciles de aplicar.

4.1.2. La función de la evaluación en relación con las políticas de recursos humanos

Tabla 3.11. Utilidad de los sistemas de evaluación para otros aspectos de la gestión de recursos humanos

<p>Política de selección e integración</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación es una herramienta que permite poder valorar el nivel predictivo del proceso de selección y así poder reorientar los perfiles establecidos, en cuanto a actitudes y habilidades. • Nos permite contrastar si los pronósticos que establecimos al realizar la selección de un nuevo empleado corresponden con la realidad, entendiendo el motivo por el cual se han producido desviaciones. A partir de ahí, podremos establecer planes de mejora que permitan la reconducción de la situación.
<p>Política de formación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las evaluaciones periódicas ayudan a identificar las necesidades de formación, estableciendo planes de actuación, a fin de mejorar tanto los conocimientos desde un punto de vista técnico, como las habilidades o actitudes: mejora del liderazgo, trabajo en equipo, etc.
<p>Política de planes de carrera (promoción y movilidad)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación nos ayuda a decidir si la persona evaluada es susceptible de mayores responsabilidades en el futuro dentro de la organización y si podemos llegar a planificar ese desarrollo.
<p>Política de motivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce y premia los resultados obtenidos por los trabajadores, ayudando a establecer retos de mejora y superación personal. Incide en la cultura de la organización, ya que potencia estilos de liderazgo determinados y orientación al logro. Permite que la persona valore la importancia de su aportación a los resultados finales, lo cual fomenta una mayor implicación.
<p>Política salarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita criterios que permiten valorar de una manera más objetiva los niveles retributivos de cada trabajador, pudiendo vincularlos a objetivos, factores de gestión, incentivos variables, tanto individuales como colectivos. • Debemos valorar las contribuciones individuales en relación con el logro de objetivos y así gratificar a aquellos que realizan un mayor esfuerzo.
<p>Política de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permite facilitar la comunicación tanto vertical como horizontal, posibilitando esclarecer qué aportaciones espera la empresa que realice cada uno de sus trabajadores.

Desde este punto de vista, entendemos la evaluación de las personas como una herramienta de gestión que debe:

- Estar integrada en las políticas y estrategias de recursos humanos.
- Ser armónica y coherente con los valores y la cultura de la empresa.
- Estar al servicio de facilitar los objetivos organizacionales.

En la tabla 3.11 presentamos la utilidad que representan los sistemas de evaluación para cada una de las políticas.

4.2. Tipos y metodologías de evaluación

4.2.1. Tipos de evaluación

La evaluación contempla dos ejes básicos de análisis del individuo centrados en:

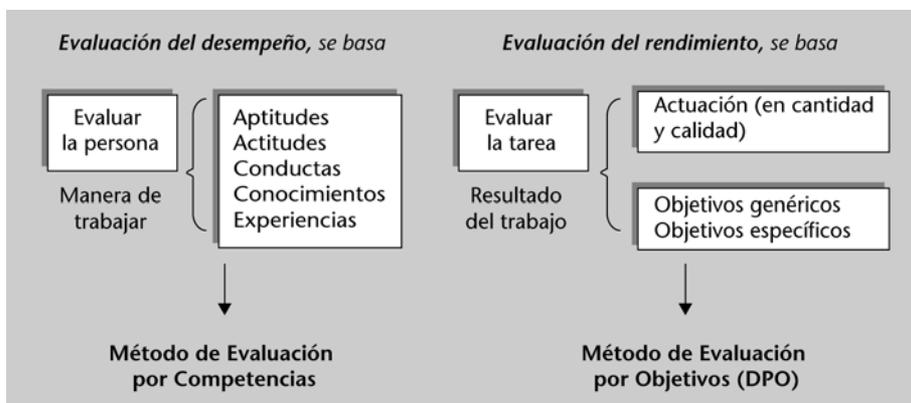
- el resultado del trabajo,
- el modo de realizar el trabajo.

A partir del eje de análisis predominante, podemos hablar de un tipo u otro de evaluación (tabla 3.12 y figura 3.19):

- *evaluación orientada al rendimiento*: análisis del *resultado* de la tarea (qué se consigue)
- evaluación
- *orientada al desempeño*: análisis del *modo* en que se realiza la tarea (qué y cómo se hace)

Tabla 3.12. Evaluación del rendimiento vs. evaluación del desempeño

Evaluación del rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Contempla el nivel de logro o de resultado final del empleado. Valora <i>qué se ha obtenido</i>. Se evalúa al empleado a partir principalmente de criterios cuantitativos (cifra de ventas alcanzada, número de visitas realizadas, rotura de <i>stocks</i>, número de incidencias en el envío-recibo de material, etc.).
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Contempla las actuaciones realizadas por la persona en el puesto de trabajo. Valora <i>cómo se obtiene el resultado</i>, por lo que requiere un instrumento de medida que permita evaluar principalmente de manera cualitativa. La evaluación del desempeño se basa en la idea de que para un mismo resultado en cifras, las consecuencias entre un estilo de venta agresivo y uno participativo no son las mismas. • Un exceso de competitividad e individualismo podría repercutir negativamente en todo el equipo e indirectamente en el resto de las áreas de la organización.

Figura 3.19. Evaluación por objetivos vs. evaluación por competencias

4.2.2. Metodologías de evaluación

En este apartado relacionamos las diferentes metodologías de evaluación. Cabe hacer hincapié en los métodos de evaluación por objetivos y evaluación por competencias, ya que éstos son los métodos más utilizados, respectivamente, en la gestión del rendimiento y del desempeño de las personas en la actualidad (a estos dos métodos dedicaremos los apartados 4.3.3, 4.3.4 y 4.3.5):

1) Método de evaluación por objetivos

El método consiste en evaluar *qué* consigue la persona. A partir de definir los objetivos de la organización, se establece la aportación de resultados de cada persona a cada puesto, área y al conjunto de la organización. Se busca una evaluación cuantitativa, a pesar de que los objetivos podrían estar referidos a cantidad o a calidad. Ampliaremos posteriormente este método para conocerlo con más profundidad (véase apartado 4.3.3).

2) Método de evaluación por competencias

El método consiste en evaluar *cómo* consigue la persona sus objetivos. Es una metodología apropiada para conseguir el establecimiento y reconducción de valores organizativos y del puesto y que éstos se apliquen en el desempeño normal del trabajo. Posteriormente dedicaremos un apartado a profundizar en la utilización de estos métodos (apartado 4.3.4).

3) Método de puntuación

Consiste en la determinación de una serie de factores que inciden de manera directa en el rendimiento de la persona en el trabajo. El supervisor debe decidir en qué grado su colaborador cumple estos requisitos.

- *Ventajas*: es fácil de comprender y de relativa simplicidad.
- *Inconvenientes*: al ser rasgos de personalidad y no estar definidos son susceptibles de distorsión y subjetividad.

4) Método de frases descriptivas

Se presenta un listado de frases que describen diferentes tipos de comportamientos, donde el evaluador debe señalar las conductas que describen y caracterizan su desempeño.

- *Ventajas*: es fácil y de rápida ejecución.
- *Inconvenientes*: puede llegar a ser algo subjetivo.

5) Método de elección forzosa

Consiste en la presentación de una serie de frases presentadas en pares que describen el desempeño de los empleados, de tal forma que el supervisor debe escoger aquella que mejor se ajuste al empleado. Todas las frases describen rasgos o comportamientos positivos, aunque también se puede hacer con frases o conductas negativas.

- *Ventajas*: elimina los favoritismos y los prejuicios a la hora de evaluar y es sencillo de cumplimentar.
- *Inconvenientes*: la elaboración es compleja y proporciona información poco relevante.

6) Método de distribución forzosa

Este procedimiento parte del supuesto de que el rendimiento de los empleados se distribuye según la curva normal (campana de Gauss).¹⁴ El supervisor

14. Véase explicación en la tabla 3.13.

deberá clasificar a los empleados según una distribución previamente elaborada, es decir, en cada categoría propuesta se debe incluir cierto número de personas.

- *Ventajas*: el mando se ve obligado a premiar o a castigar significativamente a un colectivo, en relación con su equipo.
- *Inconvenientes*: es un método rígido. No contempla una distribución diferente, potenciando o penalizando en función del reflejo de la realidad.

7) Método de clasificación jerarquizada

Consiste en clasificar a los empleados, dentro de un rango *de más a menos*, de acuerdo a un criterio general de valoración, o a un factor específico de especial relevancia en la tarea. Es un método de tipo comparativo. El resultado final obtenido es una lista jerarquizada ordinal en la que aparecen todos los empleados clasificados.

- *Ventajas*: escaso coste de tiempo y esfuerzo.
- *Inconvenientes*: no establece diferencias reales entre empleados, y si el número de empleados es muy elevado dificulta su tarea.

8) Método de comparación por pares

De nuevo nos encontramos ante un sistema de clasificación jerárquica de los empleados. En este caso, el procedimiento consiste en la comparación de cada empleado con todos los demás. Se comparan de dos en dos, eligiendo al empleado más eficiente de cada par. Las elecciones se pueden basar en un criterio general o en factores específicos. El resultado es una lista en la que los empleados aparecen clasificados por orden de eficiencia.

- *Ventajas*: resulta más sencillo realizar las comparaciones par por par.
- *Inconvenientes*: muy laborioso. Supone la comparación de un gran número de pares. Adecuado sólo para pequeñas empresas.

9) Método de autoevaluación

En este caso es la propia persona la que se evalúa a sí misma, utilizando cualquiera de las técnicas de las que dispone. Normalmente, este método se utiliza con ejecutivos y altos cargos.

- *Ventajas:* permite que la persona pueda hacer una reflexión profesional sobre sus resultados y actuaciones, descubriendo sus puntos fuertes y puntos de mejora.
- *Inconvenientes:* sobrevaloración de los méritos. Requiere cierto grado de madurez personal.

10) Método de evaluación de 360°

El objetivo de esta evaluación es tener una visión global y objetiva del resultado y de cómo lo obtiene la persona. Este enfoque consiste en la cumplimentación de un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, ya sean internas (el superior, compañeros, subordinados), o externas (proveedores y alguna otra persona que tenga relación profesional con el puesto). Dicho cuestionario busca conseguir información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo, de manera objetiva y completa. Es decir, evalúan a la persona en relación con las competencias necesarias en esa tarea.

- *Ventajas:* permite que la persona pueda tener una visión muy amplia y desde diferentes perspectivas sobre su funcionamiento profesional.
- *Inconvenientes:* requiere una organización madura y con experiencia en la evaluación. Puede llegarse a un acuerdo de no agresión.

4.3. El sistema de evaluación: fases, participantes y modelos de aplicación

4.3.1. Fases del diseño e implantación del sistema de evaluación

El diseño e implantación de un sistema de evaluación requiere una serie de fases estructuradas y planificadas, así como una participación y compromiso por parte de la dirección, siendo aconsejable la creación de un pequeño grupo de trabajo mixto, donde intervengan los técnicos de recursos humanos, además

de otras personas de diferentes departamentos, ya que todo ello ayudará a tener una visión más amplia de la organización, facilitando el proceso de retroalimentación de la información.

Según vemos en la figura 3.20, el diseño e implantación del proceso de evaluación requiere tres etapas o fases: 1) diseño del sistema, 2) puesta en práctica del sistema y 3) seguimiento del sistema.

Figura 3.20. Fases del proceso de evaluación



1) Diseño del sistema de evaluación

El objetivo de esta primera fase es:

- Definir los objetivos, a partir de la detección de las necesidades.
- Elegir la metodología que mejor se ajuste a nuestra organización.

a) Detección de las necesidades: ¿cuándo diseñar un sistema de evaluación?

La primera pregunta que hay que realizar ante la posibilidad de establecer un sistema de evaluación es: ¿qué aspectos de evolución o mejora consideramos que podemos abordar a través de la implantación de un sistema de evaluación?

Una vez analizadas las necesidades reales de la organización, existen dos posibilidades:

- Que decidamos implantar la herramienta para crear un sistema formal de seguimiento y supervisión de los resultados y/o de las competencias, de acuerdo a una filosofía o estrategia determinadas.
- Si ya existe un sistema, pero éste no satisface nuestras necesidades, entonces debemos reformular el sistema definiendo de forma clara y concreta cuáles son las necesidades actuales.

b) Determinación de los objetivos del sistema

Hay que tener en cuenta que cuando se deciden los objetivos éstos han de ser coherentes e integrables con el entorno, filosofía empresarial y políticas desarrolladas.

c) Determinación de la metodología y diseño del sistema

Una vez que hemos definido qué objetivos perseguimos con la implantación del sistema de evaluación debemos escoger la metodología más adecuada. En esta fase debemos decidir las características de la metodología que hay que implantar, de la infraestructura necesaria y de las fases que deberán seguirse.

2) Puesta en práctica del sistema de evaluación

a) Implantación del sistema

El objetivo que se persigue en esta fase es la puesta en práctica del diseño realizado previamente, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- La comunicación.
- Elaboración y publicación del modelo de cuestionario y del manual de evaluación.
- La aplicación.
- La entrevista de evaluación.

b) Comunicación

Es de vital importancia hacer una comunicación formal sobre la implantación del proceso de evaluación, explicando a todos los miembros de la empresa las ventajas que supone tanto para la organización como para los propios trabajadores.

Esta comunicación tiene un doble objetivo:

- Contrarrestar el sentimiento de resistencia que supone cualquier cambio.
- Integrar a las personas y fomentar la implicación de todo el mundo en la evaluación. Así el objetivo es conseguir aportaciones en el diseño del sistema y hacer saber a los empleados lo valioso de su contribución.

c) Elaboración y publicación del modelo de cuestionario y del manual de evaluación

En esta fase hemos de especificar con claridad las normas de carácter formal para la aplicación de la evaluación, donde la confección de un cuestionario y un manual nos puede ayudar a ello.

- *Cuestionario*. La elaboración de un cuestionario está presente en todas las metodologías que apliquemos. Cada cuestionario tendrá un formato y contenidos diferentes en función de los objetivos y método escogido.
- *Manual*. Este manual debe recordar la filosofía con la que se quiere implantar el sistema, las fases, la metodología que hay que seguir, etc.

Tanto la elaboración del manual como el contenido del cuestionario serán diferentes en función de la metodología escogida.

d) Aplicación del plan de evaluación

El orden de realización de la evaluación es en cascada; es decir, deberá ir desde los directores a los mandos intermedios, a los técnicos y al personal de base. Este procedimiento reporta muchas ventajas, ya que si una persona ha experimentado la situación de evaluación resulta mucho más fácil que posteriormente pueda entender y valorar a su subordinado.

Hemos de prestar mucha atención al hecho de que se exceptúe la realización de la evaluación a alguna o algunas personas de la organización, ya que habitualmente es vivido como una exclusión y rechazo.

Por otra parte, también suele ocurrir que, cuando en una organización se empieza a hablar de la implantación de un sistema de evaluación del desempeño, aparecen *resistencias* desde distintos puntos de vista. El sentimiento más habitual y extendido es el de temor en todas las personas que serán evaluadas (no sólo en los trabajadores técnicos, sino también en los directivos-mandos, en la medida en que en algún momento del proceso también serán evaluados). En el personal directivo se da además, con cierta frecuencia, una reticencia a actuar como evaluadores (al menos mediante un procedimiento estructurado y formalizado), por la dificultad intrínseca del acto de evaluar a una persona y especialmente de comunicar y justificar los resultados.

Estas reticencias no sólo se plantean desde un punto de vista personal, sino que surgen desconfianzas por parte de la propia empresa, tanto por el desconocimiento con profundidad de los sistemas como por la falta de convencimiento sobre su utilidad. Presentar el sistema de evaluación del desempeño como parte de un sistema global, que pretende la gestión del desempeño y el desarrollo del factor humano como objetivo, es un modo de salvar algunas resistencias. Raramente encontraremos a alguien que no esté dispuesto a desarrollarse; más fácil es encontrar quienes se resisten a ser evaluados.

Si estas resistencias no se vencen y no existe un compromiso claro por parte de la dirección, es muy difícil que la implantación del sistema tenga éxito. Esta herramienta sólo será útil si tiene como punto de referencia el plan estratégico de la organización, o cualquier herramienta de planificación que se aplique y tenga como finalidad concretar los objetivos de la organización y establecer los sistemas de control de su cumplimiento.

Asimismo, de modo análogo a la necesidad de observar unos principios genéricos para que todo sistema de evaluación de las personas alcance sus objetivos, cabe destacar una serie de *elementos que harán que el sistema funcione con mayor o menor fluidez*:

- Cultura organizativa en la que predomine la equidad y justicia en el trato, donde se valore la transparencia, el desempeño diferencial, la comunicación y la claridad en las relaciones internas, con un espíritu real de mejora continua.
- Clima o ambiente laboral favorable.
- Estilos de liderazgo dados a guiar para la consecución del logro, motivar y animar a los colaboradores.
- Convencimiento y apoyo activo por parte de la cúpula directiva.
- Confianza y capacidad de los empleados en ellos mismos y en la organización como protagonistas del proceso.
- Comunicación amplia, completa, fluida, transparente, fiable y creíble.
- Madurez organizativa, vista como la capacidad de la organización para asimilar y desarrollar nuevos sistemas para la propia gestión.

e) Entrevista de evaluación

El objetivo de la entrevista es reforzar los puntos fuertes del desarrollo del trabajo de la persona evaluada y abordar los aspectos mejorables en forma de objetivos individuales y/o grupales.

Esta fase debe servirle al evaluado como elemento de motivación al sentirse reconocido por sus puntos fuertes, así como herramienta de superación y de oportunidad de mejora personal, al conocer sus aspectos mejorables. En esta fase del plan hemos de tener en cuenta no sólo aspectos de contenido, como las fases que hay que seguir en la entrevista o abordar los temas de mejora de los evaluados, sino también de forma: la planificación previa de la fecha de la entrevista, prever el espacio y el tiempo necesario para la misma y evitar las interrupciones durante su desarrollo. Hay que conseguir que la persona evaluada vea que es un momento importante y único destinado para escuchar y dar información sobre su evaluación en la compañía y sobre su progresión personal.

3) Seguimiento y control de la evaluación

Los objetivos de la fase de seguimiento y control de la evaluación son:

- valorar el programa de evaluación,
- comprobar su eficacia,
- introducir cambios de mejora.

Se trata de diseñar un proceso de retroalimentación que permita introducir modificaciones que ayuden a la coherencia del proceso. Para ello deberemos establecer una serie de parámetros que nos permitan detectar qué elementos están distorsionando el sistema. Se trata de un control de calidad, que permite contrastar y hacer un análisis de la coherencia de los resultados que vayamos obteniendo.

En la tabla 3.13 presentamos los parámetros más frecuentes que las empresas utilizan.

Tabla 3.13. Parámetros más frecuentes para el seguimiento y control de la evaluación

<p>Comparación de los resultados estándares de la evaluación entre empresas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La distribución de los resultados obtenidos en las evaluaciones acostumbra a reproducir la distribución normal (campana de Gauss). • Según la campana de Gauss los resultados de la población se distribuyen según los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> – La mayoría de la población se sitúa en la zona media de la curva, entre los valores 35 y 65 (es decir, entre 15 puntos por debajo y por encima de la media). Asimismo, el 15% de la población, independientemente del factor analizado, se sitúa en el extremo superior de la distribución, mientras que el 15% restante se sitúa en el extremo inferior de la distribución. – Estos porcentajes pueden oscilar, pero la distribución en porcentajes de las puntuaciones nos puede permitir encontrar indicios de desviación en relación con la distribución teórica. Ello nos facilitará que a partir de ahí podamos analizar con más profundidad dónde pueden estar las posibles disfunciones.
<p>Comparar resultados individuales versus resultados organizativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo de este control es contrastar la relación de los resultados obtenidos por la persona o personas de un departamento con los resultados organizativos obtenidos.
<p>Comparación intergrupale intragrupal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esta verificación es la más extendida en las organizaciones. • <i>Comparación intergrupale</i>. A través de la comparación de los resultados de diferentes grupos o departamentos se intenta detectar desviaciones o sesgos significativos. • <i>Comparación intragrupal</i>. En todas las organizaciones los resultados de cualquier mando están condicionados por los resultados del grupo que lidera; eso no quita que dentro del grupo pueda haber personas que sobresalgan positiva o negativamente en la consecución de los objetivos planteados. Parece difícil concebir que un mando haya obtenido unos magníficos resultados y, por el contrario, todos sus colaboradores unos resultados muy pobres.
<p>Verificar el mantenimiento del objetivo a través del tiempo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es imprescindible verificar si el objetivo principal que ha llevado a la implantación de la evaluación, ya sea de tipo retributivo, de desempeño o de potencial, al cabo de varios ejercicios sigue vigente. Sólo podremos averiguarlo desde una perspectiva cualitativa.

4.3.2. Los participantes en el proceso de evaluación: rol y funciones de los distintos agentes

Es necesario, además de definir las diferentes fases de la evaluación, prever quién o quiénes van a intervenir en cada una de ellas, cómo y con qué objetivo.

1) Evaluadores

a) Corresponde pues a la dirección de recursos humanos:

- *El diseño técnico del plan.* Definir el tipo de evaluación, programa-calendario, métodos.
- *La asistencia y el control de la aplicación.* Facilitar el apoyo y los medios necesarios al resto de la organización para el correcto desarrollo de la implantación y su posterior control y seguimiento.

b) Corresponde a la *línea jerárquica* o al mando responsable (una vez formado adecuadamente para la aplicación de la evaluación):

- *La cumplimentación* del modelo definido.
- *El diálogo directo con el evaluado* (para revisar la autoevaluación, para evaluar, para comunicar y negociar las medidas oportunas a cada situación, etc.).

2) Evaluados

En la empresa todos son evaluados, directa o indirectamente, periódica o esporádicamente, objetiva o subjetivamente, ya sea bajo un sistema informal o con un sistema más complejo de tipo formal.

Las personas evaluadas pueden tomar dos posiciones.

a) *Activa:* cuando el evaluado forma parte del sistema de evaluación de un modo participativo, ya que interviene en su propia evaluación e indirectamente en la evaluación de su superior y puede haber participado en el diseño y elaboración del cuestionario y su aplicación.

b) *Pasiva:* va a la entrevista de evaluación para que le digan lo que ha hecho bien o ha hecho mal y vive la evaluación como si fuera un examen. Por supuesto, esta posición empobrece tanto al evaluado como a la organización.

4.3.3. Modelos de aplicación (I): la dirección por objetivos (DPO)

En este apartado nos centraremos en cómo diseñar y aplicar el método de dirección por objetivos (DPO), siguiendo los pasos estándar definidos en el anterior apartado 4.3.1. Recordemos que la DPO evalúa los resultados de las personas o su nivel de rendimiento, por lo que todos los objetivos definidos y herramientas uti-

lizadas (cuestionario y entrevista) irán dirigidos a obtener la información acerca del nivel de obtención de resultados del evaluado.

1) Definición de la DPO

La DPO es una herramienta de gestión de recursos humanos que pretende, a partir de los objetivos de la organización, valorar la aportación que cada área, departamento o persona realiza para la consecución de los mismos.

Definíamos en el apartado 4.3.1 que en la fase del diseño de un sistema de evaluación deberíamos: primero, definir objetivos sobre la base de la detección de las necesidades y, segundo, escoger la metodología que mejor se ajuste a estos objetivos.

Si los objetivos definidos se orientan a la necesidad de valorar los resultados de las personas, es decir, se orientan al rendimiento, nuestra mejor opción es aplicar un sistema de evaluación por objetivos. A continuación presentamos, paso a paso, la implantación de esta metodología, uno de los modelos de evaluación más utilizados por las empresas.

La aplicación de esta metodología consiste en:

a) A partir de las responsabilidades generadas desde su puesto de trabajo y los objetivos estratégicos de la organización, se definen los objetivos que, normalmente con carácter anual, deberá llevar a término la persona ocupante de dicho puesto.

b) Se establecerá una fecha de revisión en la cual se reúnan el mando y el subordinado para evaluar el cumplimiento de los objetivos, así como las circunstancias que han influido en los resultados definidos. Se plantean nuevos objetivos, con estrategias de actuación que faciliten la enmienda de las dificultades acaecidas en el periodo anterior.

Lo que trata de evaluar este método es el grado de adecuación que existe entre los objetivos propuestos para cada puesto de trabajo y los objetivos conseguidos por la persona.

2) Diseño de los objetivos

Para definir qué objetivos queremos evaluar, hemos de responder a una serie de preguntas: ¿Qué contenido tiene el puesto de trabajo? ¿En qué campo del

puesto se persigue una mayor eficacia? ¿Qué áreas del puesto tienen mayor importancia y/o urgencia?

A partir de aquí, podremos determinar objetivos según aquellas áreas de mejora del puesto que sean prioritarias y estén en coherencia, por un lado, con la estructura y valores de la empresa y, por otro, con las necesidades reales de la persona.

3) Características de los objetivos

Los objetivos que definamos deben poseer una serie de características para que puedan ser viables. En la tabla 3.14 se expresan lo que deben ser.

Tabla 3.14. Características de los objetivos

Realistas/ alcanzables	<ul style="list-style-type: none"> Las personas realmente se ejercitan a fondo cuando creen que pueden alcanzar una meta. Si ésta es inalcanzable, el esfuerzo para su consecución no será el mismo.
Medibles	<ul style="list-style-type: none"> Cuantificar en términos cuantitativos, ya sean unos objetivos orientados a la cantidad como a la calidad, facilita su seguimiento y permite unificar criterios. Ejemplos de objetivos cuantitativos: <ul style="list-style-type: none"> La cantidad producida, el número de piezas vendidas, el número de facturas introducidas, el presupuesto gastado, la reducción del porcentaje de piezas que son defectuosas, etc. Ejemplos de objetivos cualitativos: <ul style="list-style-type: none"> Nivel de calidad de los informes presentados, de las presentaciones, el respeto por la política comercial, el conocimiento de los productos y la calidad de argumentación, etc.
Temporalizables	<ul style="list-style-type: none"> Establecer fecha de inicio, etapas y fecha de finalización.
Disponer de recursos para llevarlos a cabo	<ul style="list-style-type: none"> Si no definimos, establecemos y pactamos los recursos necesarios para su consecución, el logro de los mismos puede verse alterado.
Definidos de manera concreta y por escrito	<ul style="list-style-type: none"> Es preciso concretar y formalizar por escrito los objetivos, con el fin de evitar errores o malentendidos en la consecución y posterior evaluación de los mismos.
Definir qué medio voy a utilizar para medir la consecución o no del objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Igual que el apartado anterior, es necesario pactar cuál será la medida referente de valoración de los objetivos, así como su posible ponderación o peso dentro del proceso.
Han de ser conocidos por ambas partes	<ul style="list-style-type: none"> Las dos partes, evaluador y evaluado, que han de tener acceso a la información de la marcha de los objetivos establecidos. Puede producirse la paradoja de que haya organizaciones que no les dejen tener acceso a la información sobre los resultados realizados; entonces, la persona no podrá conocer si va bien o no respecto al objetivo al que se comprometió. Este hecho puede resultar desmotivador.

Figura 3.21

EMPRESA: RESPONSABLE: FUNCIÓN: PERIODO:	OBJETIVO NÚM. <div style="float: right; text-align: right;"> Valoración/Ponderación <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> </div>
--	--

NÚM.	SUBOBJETIVO	FECHA	PLAN DE ACTUACIÓN	MEDIOS / ASISTENCIA / COSTES	NIVEL DE CONSECUCIÓN

4) Determinación del grado necesario de consecución de los objetivos

Una alternativa es valorar la competencia de las personas a través de los resultados obtenidos en el pasado. Partimos de la base de que representa una tendencia regular.

Con vistas a obtener un sistema más flexible y estimulante, podemos contemplar la posibilidad de que los objetivos no se consigan en un 100%, ya sea por encima o por debajo de ese porcentaje. Para ello, hemos de reflexionar sobre cómo vamos a valorar la obtención parcial del resultado obtenido y establecer la ponderación de los mismos en función de lo que queramos potenciar.

5) Objetivos individuales y en grupo

Definir objetivos individuales permite realizar un seguimiento *ad personam*. Sin embargo, no podemos obviar que toda actuación individual está enmarcada en una misión grupal, por lo que es importante contextualizar y premiar en diferentes medidas o nivel, en relación con:

- Objetivos individuales.
- Objetivos grupales.
- Objetivos empresariales.

Esto potenciará una visión más participativa, donde la integración y participación en un objetivo común son manifiestas.

6) Comunicación y seguimiento de los objetivos

a) *Comunicación*. Los objetivos hay que consensuarlos más que comunicarlos, o incluso permitir que sean las propias personas las que definan sus objetivos. A nadie le gusta que le impongan, y sin duda no genera ningún tipo de compromiso esta actuación. En cambio, si consigo que mis colaboradores fijen sus propios objetivos, ellos mismos orientan su actividad, porque se sienten implicados a través de su compromiso.

Nadie puede sentirse responsable de algo a lo que él no se ha comprometido moralmente. En esta negociación de los objetivos, debemos contemplar las siguientes cuestiones: ¿Tiene la persona capacidad para conseguir el objetivo? ¿Se siente capaz de alcanzar dicho objetivo? ¿Está motivada para hacerlo? ¿Cuenta con los medios suficientes?

b) *Elaboración del cuestionario.*

c) *Seguimiento.* El seguimiento de los objetivos consiste en el análisis de las posibles desviaciones que suelen darse por no haber tenido en cuenta algunos de los aspectos de viabilidad de los objetivos hacia el logro de los mismos, tanto por parte del responsable mediante su supervisión, como por el propio individuo (autoanálisis).

Figura 3.22

AUTOCONTROL DE LA PROGRESIÓN EN LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS 2005

De:

Fecha:

Núm. de objetos	Objetivo	Situación avanzada	Desarrollo normal	Situación retardo	Acciones correctivas a realizar
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

El análisis de las desviaciones puede ser puesto en común por ambas partes en la entrevista de evaluación. Pero ello no obvia que podamos ser más proactivos y establezcamos controles de seguimiento durante el periodo de consecución del objetivo. Esto nos permitirá reorientar las posibles desviaciones del cumplimiento, introduciendo cambios o reformulando la situación.

4.3.4. Modelos de aplicación (II): la evaluación por competencias

La evaluación del desempeño o por competencias es una herramienta de gestión de recursos humanos que pretende, a partir de los objetivos de la organización, valorar las conductas y actitudes que definen el modo en que cada persona está llevando a cabo su tarea.

Hasta ahora, en el apartado anterior hemos visto cómo definir objetivos que ayuden a lograr los resultados esperados por la organización. No obstante, estos resultados se pueden conseguir a través de diferentes actuaciones, donde la valoración y reconducción de actitudes y comportamientos en el logro de los resultados es el elemento diferenciador hacia una visión coalignada con la misión de la organización.

Sin embargo, no se acostumbra a realizar la evaluación por competencias de forma aislada, sino que suele compaginarse con la dirección por objetivos. Pocas empresas se preocupan por el cómo exclusivamente, ya que resulta mucho más enriquecedor la combinación de ambos modelos.

La evaluación del desempeño persigue:

- *Vinculación más estrecha con la estrategia de la empresa*, ya que ello le permite comunicar y reforzar su estrategia general y su cultura y valores.
- *Desarrollo de capacidades y competencias*. Esta metodología potencia los aspectos de desarrollo personal.

La aplicación de esta metodología consiste, a partir de la definición de las competencias establecidas –por una parte para el conjunto de la organización y, por otra, para el perfil del puesto de trabajo–, en la elaboración de un documento (cuestionario) que, a través del empleo de escalas con base conductista, permite a los empleados establecer en qué grado han demostrado poseer la requerida capacidad/competencia/conducta.

El responsable, junto al empleado, debe determinar las capacidades o competencias que requieren un mayor perfeccionamiento y describir la forma en que van a lograrse. El resto de las fases (comunicación, elaboración del cuestionario y seguimiento de los objetivos) se realizará del mismo modo que se lleva a cabo en la dirección por objetivos.

4.3.5. Diferencias entre modelos: rendimiento (DPO) vs. desempeño (gestión por competencias)

A pesar de que cada día más las organizaciones plantean sus sistemas de evaluación con un carácter mixto, rendimiento y desempeño, recogemos en la tabla 3.15 una síntesis los aspectos más significativos de ambos.

Tabla 3.15. DPO vs. evaluación por competencias: principales diferencias, ventajas e inconvenientes

	Evaluación por resultados	Evaluación por competencias
Aplicación en las organizaciones	50–90 %	10–50 %
Se evalúa	El qué del desempeño	El cómo del desempeño
Enfatiza	Lo cuantitativo	Lo cualitativo
Se centra en	El corto plazo	El medio y largo plazo
Orientado a	La recompensa	El desarrollo personal
	Ventajas	Inconvenientes
DPO	<ul style="list-style-type: none"> • Precisión en la medición. • Incremento de los niveles de objetividad, al establecer objetivos concretos y medibles. • Valoración personalizada. • Puede y debería utilizarse junto a otros procedimientos de evaluación del desempeño. • Evaluamos los logros. • Evaluación individual. • Papel del evaluador como guía consejero. • Fomenta la comunicación. • Fomenta la iniciativa del evaluado. • Fomenta la planificación en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • En la consecución de los objetivos pueden intervenir factores ajenos al rendimiento del colaborador. • Si únicamente se proporciona información sobre los resultados, el empleado puede no saber qué tiene que hacer para mejorar su actuación por sí mismo. • Es difícil establecer objetivos concretos, realistas, alcanzables y controlables. • La fijación de objetivos es lenta y ha de consensuarse.
Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • No sólo tiene en cuenta qué hace la persona sino cómo lo hace. Esto implica que para la organización no siempre el fin justifica los medios. • Las conductas han de ser controlables. • Coalineación con los valores y cultura de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su aplicación no deja de tener matices cualitativos importantes, aspecto que dificulta su aplicación.

5. Retribución

Como señalábamos en la introducción de este capítulo, ante los diferentes posibles estilos de gestión aplicados en una organización, en este texto adoptamos un punto de vista centrado en la gestión del talento como fuente de ventaja competitiva, haciendo de ello una prioridad de la gestión (frente a aquellas organizaciones que funcionan considerando al personal como uno de sus mayores costes del sistema productivo; o a aquellas que afirman tener al personal como valor más importante pero no adoptan ninguna medida que lo corrobore, convirtiendo el hecho en un mero eslogan).

Colocamos, por tanto, al factor humano como fundamento de la estrategia de gestión y, así, a todos los sistemas relacionados con él como prioridad. Entre estos sistemas se incluye el sistema retributivo, el cual vamos a tratar en este capítulo. Veremos en qué consiste, los agentes implicados en él y su relación con el resto de sistemas de desarrollo del factor humano en las organizaciones, así como los principales conceptos relacionados con este ámbito.

Se denomina sistema retributivo al conjunto sistemático de medidas, mediante las cuales la organización distribuye recompensas, monetarias y no monetarias, entre sus colaboradores, para recompensar su contribución. El sistema retributivo de una organización cumple con diferentes fines; su éxito dependerá de su diseño y de la coherencia entre sus características y las de la organización.

El presente apartado se divide en dos epígrafes. En el primero, se indican los objetivos que debe pretender cualquier sistema retributivo correctamente diseñado y aplicado. En el segundo apartado, se señalan los conceptos retributivos utilizados con mayor frecuencia en la práctica empresarial.

5.1. Objetivos del sistema retributivo

El sistema retributivo quiere contribuir en el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Utilizando el sistema retributivo como parte del sistema global de gestión del factor humano, se contribuye a la consecución de la estrategia organizativa. Pero para ello debe cumplir unos requisitos:

a) *Principio de igualdad.* Tiene que ser capaz de poder explicar de forma coherente las diferencias que se producen entre los salarios de las personas, de forma

que se traten igual las situaciones iguales, y se traten de forma diferente las situaciones diferentes.

b) Diferenciador y con alicientes para todas las personas: Complementando la condición anterior, el sistema retributivo tiene que ser capaz de diferenciar todos los matices que se presenten. Dar opciones de crecimiento a todas las personas, de forma que nadie pierda el aliciente a cambio de algo (mayor o mejor desempeño, aumento de responsabilidades, desarrollo, etc).

c) Ubicado en el mercado de acuerdo con el momento estratégico de la organización. El mercado no es uniforme, y tampoco lo son los distintos momentos por los que pasa la vida de una empresa. Existen organizaciones a las que puede interesar en un momento determinado pagar en la parte alta del mercado para ser capaces de atraer a las mejores personas, mientras que otras organizaciones se sitúan estratégicamente en la parte media o baja del mercado para conseguir eficiencias en costes y porque no tienen excesivos riesgos de perder personas. La ubicación de la política retributiva en el mercado depende, por tanto, del momento de la organización, su capacidad financiera y su capacidad de generar resultados, siendo una de las decisiones estratégicamente más delicadas a la hora de establecer la política retributiva.

d) Cumplir con la normativa legal vigente. Puesto que existen disposiciones legales relativas a la retribución, las organizaciones deben conocerlas y evitar que su sistema retributivo las infrinja.

e) Atraer a candidatos hacia la organización. La existencia de un sistema retributivo en una organización permite asegurar que la remuneración obtenida por los colaboradores sea suficiente como para que resulte atractiva para atraer a las personas adecuadas, en el momento oportuno para la función pertinente.

f) Mantener a los buenos empleados. A no ser que se perciba que el sistema de retribución cumple con los principios de equidad interna y es competitivo desde el punto de vista de la comparación con otras organizaciones, los buenos empleados (aquéllos a los que queremos retener en la organización) probablemente abandonarán la organización en cuanto se les presente una oportunidad.

g) Motivar a los empleados. El sistema retributivo puede contribuir a la motivación del individuo al vincular las recompensas obtenidas al rendimiento/desempeño; ésta es la esencia de la retribución basada en el rendimiento/desempeño.

Asimismo, en la gestión del sistema retributivo existen agentes motivadores positivos y agentes motivadores negativos que se han de tener en cuenta a la hora de conseguir el efecto motivador deseado.

- Entre los agentes motivadores positivos destacan:
 - *la claridad en la política retributiva*, cuando el sistema permite explicar a las personas el porqué de su remuneración, qué variables influyen y cómo; y en última instancia, permite explicar qué hacer para ganar más;
 - *la retribución variable* que responde a la pregunta cómo puedo ganar más; y que actúa como un elemento que mueve a las personas hacia la consecución de objetivos.

- Entre los agentes motivadores negativos, encontramos:
 - *la falta de claridad*, cuando una persona no sabe a qué responde su retribución, ni tampoco la organización sabe explicar su revisión salarial;
 - *la falta de equidad interna percibida*, cuando una persona conoce que un compañero que realiza unas funciones similares en contenido y responsabilidad, y con el que no existen diferencias de formación significativas, percibe una retribución claramente superior; y la organización no es capaz de explicar dichas diferencias y no existe expectativa de corregir esa situación;
 - *la falta de competitividad* en el mercado, sensación de que se cobra menos que en otras organizaciones realizando la misma tarea; se relaciona con la no consecución del objetivo de mantener en la organización a los buenos empleados.

h) Lograr una ventaja competitiva mediante el control de la inversión en personal.

El sistema de retribución no puede ser tomado a la ligera cuando constituye una de las mayores inversiones que realiza la organización, y como tal debe cumplir con el criterio de rentabilidad.

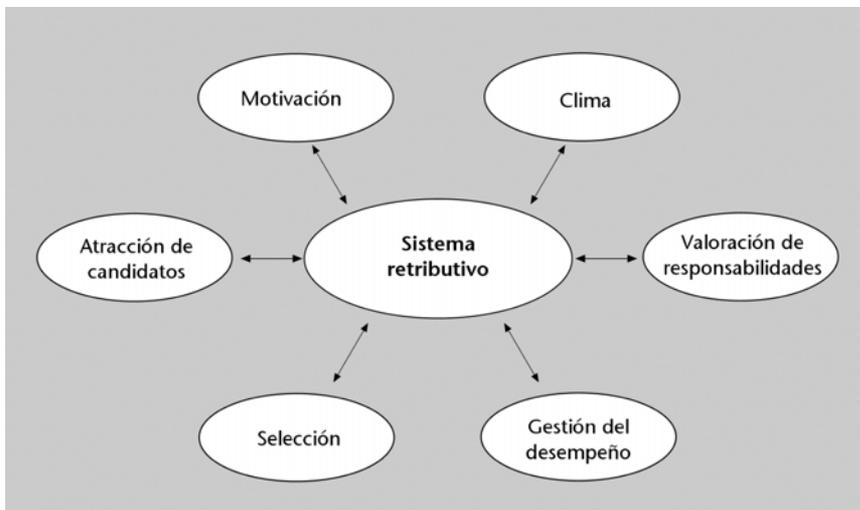
5.1.1. Relación del sistema retributivo con otros sistemas de gestión

La retribución tiene un gran número de relaciones con otras actividades de gestión del factor humano. En primer lugar, depende del análisis del puesto de

trabajo y la gestión del rendimiento/desempeño, que le aportan elementos para determinar la retribución total; en segundo lugar, influye sobre otras actividades como el reclutamiento, la selección, la relación entre empresa y sindicatos o la planificación del departamento de recursos humanos (figura 3.23).

Todas estas fuentes de relación dependen de la coherencia entre ellas. De no existir, el sistema de gestión global del factor humano puede sufrir un derrumbe o, al menos, un bloqueo.

Figura 3.23. Relaciones entre el sistema retributivo y otros subsistemas de gestión del factor humano



5.1.2. Agentes implicados

Obviamente, el sistema retributivo afecta a todos los componentes de la organización; pero es el departamento de recursos humanos sobre el que recae el peso. Esto es, la responsabilidad de: en primer lugar, diseñarlo (con o sin soporte de consultores externos); en segundo lugar, gestionarlo, extrayendo de él el máximo rendimiento; finalmente, evaluarlo y mejorarlo continuamente hasta que se adecue con perfección a los intereses estratégicos de la organización.

Sin embargo, de nuevo recursos humanos depende de la alta dirección y del conjunto de directivos-mandos para que este sistema funcione. De la alta dirección necesita, además del apoyo a un sistema de semejante calado, una definición

precisa de lo que esperan del sistema y de su contribución a la estrategia. De la línea de dirección-mando, requiere la ayuda para que el sistema se instaure, su puesta en funcionamiento y una labor de comunicación del mismo y de continua retroalimentación sobre su funcionamiento para desarrollar los puntos de mejora.

5.2. Conceptos retributivos más habituales

Las empresas han adoptado nuevas políticas retributivas que les han permitido introducir mayor flexibilidad. De este modo, se incorporan en la empresa nuevos sistemas de retribución relacionados con el desempeño o rendimiento del trabajador. En este sentido, resumimos a continuación las formas de remuneración fija y variable y los conceptos variables más frecuentes en los sistemas retributivos.

5.2.1. Retribución fija

La retribución fija es aquella parte de la retribución en metálico que la organización garantiza percibir al empleado por un periodo de tiempo definido. Aunque conceptualmente se trata de un tipo de retribución aparentemente única, atendiendo a un criterio legal podemos analizar los principales tipos de retribuciones fijas existentes.

- *Retribución fija obligatoria.* Pactada en el convenio colectivo entre la empresa y sus representantes sociales. Representa el mínimo legal que la organización debe abonar con carácter obligatorio a sus colaboradores.
- *Retribución fija voluntaria.* Consecuencia de un acuerdo individual entre la empresa y cada uno de los colaboradores. Tiene como finalidad pagar la diferencia entre la retribución de mercado y la retribución mínima obligatoria establecida en el convenio colectivo.

La retribución fija está concebida para pagar la valía personal (*qué se es*), así como el contenido funcional y de responsabilidad (*qué se hace*). También se paga desde esta fórmula el *cómo se consiguen las cosas*; la razón es que la forma en cómo se trabaja y los criterios de medida, tanto del desempeño como las competencias, tienen un carácter bastante estable. Son las variables más coyunturales como el *qué se consigue*, las que deben ser pagadas en retribución variable.

5.2.2. Retribución variable

La *retribución variable* es aquella parte de la retribución que se recibe por el valor añadido generado. Existen diversas formas de retribución variable, dependiendo del plazo y de los objetivos sobre los que se fundamenta. Pese a que varían mucho sus denominaciones según la organización, algunas de ellas son:

- *Primas*: retribución variable concebida a muy corto plazo, generalmente en entornos de tipo industrial o de producción, basada en la producción realizada.
- *Incentivos*: retribución variable concebida a muy corto plazo, generalmente en entornos de tipo comercial, basada en las ventas realizadas.
- *Bonos*: retribución variable concebida a corto plazo, generalmente agotando el periodo anual y aplicada en principio a puestos de alta dirección pero que se ha extendido a otros colectivos, como directivos-mandos intermedios, técnicos, o personal de apoyo. Suele estar basada en la consecución de resultados individuales de área funcional o globales.
- *Gratificaciones*: retribución variable concebida a corto plazo, generalmente una vez al año, y directamente relacionada con el desempeño de la persona y no tanto a la consecución de resultados. Se trata, por tanto, de cantidades con base subjetiva, concedidas a criterio de la dirección, en función de circunstancias tales como esfuerzos excepcionales.

5.2.3. Conceptos variables más frecuentes en los sistemas retributivos

Se presentan a continuación algunas de las variables más utilizadas, con mayor o menor peso, en los sistemas retributivos.

- *Categoría profesional*. Ésta ha sido la variable fundamental sobre la que se han basado los sistemas retributivos, especialmente en los convenios colectivos y pactos de empresa. Pagar la categoría profesional tiene la ventaja de que aclara y simplifica la aplicación del convenio colectivo, pero tiene el gran inconveniente de que la categoría termina teniendo poca re-

lación con el contenido de las funciones desarrolladas, por lo que a largo plazo la equidad tan necesaria en el sistema se pierde.

- *Antigüedad.* La idea que subyace tras el pago de la antigüedad es la de la mayor experiencia de la persona que desarrolla el trabajo, lo que se supone redundará en un mejor desempeño. También se intenta, así, premiar la lealtad de la persona a la organización, que así no buscará, con las competencias adquiridas en ella, marcharse a la competencia. No obstante, normalmente la antigüedad no sirve a ninguno de los objetivos anteriores; no es cierto que mayor tiempo en una función dé lugar a un mejor desempeño, y tampoco es cierto que la lealtad a la organización se deba sólo a una variable en la retribución. En la práctica, se puede producir la injusticia de que se paga más al que lleva más tiempo, y no al que realiza el mejor desempeño.
- *Niveles de responsabilidad.* El principio básico del pago por nivel de responsabilidad es que se paga por lo que se hace. Por tanto, es necesario tener identificados los puestos de la organización y tener medido el nivel de responsabilidad de cada uno de los mismos, de forma que se pueda, a continuación, establecer una escala salarial alrededor de cada nivel. Esta variable ha ido sustituyendo al esquema tradicional basado en categorías.
- *Desempeño.* Se entiende por pago por desempeño a la combinación en el sistema retributivo del nivel de responsabilidad y el desempeño que tiene la persona en el puesto. Es decir, que a igualdad de nivel de responsabilidad tendrán retribuciones superiores aquellas personas que realizan su trabajo con un desempeño superior.
- *Potencial.* Supone pagar por la capacidad de las personas para adaptarse y desempeñar con satisfacción funciones de mayor nivel de responsabilidad del que desempeñan en un momento dado.
- *Consecución de resultados individuales y colectivos.* Cada vez más las organizaciones plantean pagar en alguna medida la consecución de resultados, ya sea de forma individual, ya sea de forma colectiva, y normalmente a través de la retribución variable. La herramienta de gestión más utilizada suele ser la dirección por objetivos.
- *Mercado.* Situar la retribución demasiado por debajo del mercado significa normalmente perder capacidad para atraer y retener a las personas que más interesan a la organización, mientras que pagar demasiado por encima del mercado supone incrementar, a veces innecesariamente, los costes salariales, y

por tanto perder competitividad. Pagar en línea con el mercado es una de las aspiraciones de la mayoría de las organizaciones en un entorno competitivo.

- *Equipos de trabajo*. Se paga en función de los objetivos conseguidos por el equipo y del modo de conseguirlos, tiempo, cantidad, calidad, etc.
- *Competencias*. Se defiende en este capítulo que las organizaciones adopten un sistema basado en las competencias para gestionar las funciones ligadas al factor humano en ellas. Como una consecuencia lógica, hay que considerar introducir en un sistema de retribución el desarrollo de las competencias como una parte de la retribución. Parece justo que, si seleccionamos a alguien por unos criterios, le asignemos funciones en función de los mismos, le animemos a que los desarrolle y se le remunere en función de ello. En el caso contrario, además de la incoherencia interna entre los sistemas de gestión, provocaríamos un sentimiento de frustración en el colaborador.

Este listado es una muestra de la complejidad que resulta de su combinación, lo cual conduce a modelos cada vez más complejos, donde interrelacionan todas las variables (figura 3.24). El resultado es, en muchos casos, la mala utilización de los sistemas por parte de quienes tienen que gestionarlo y la incompreensión por parte de los colaboradores que los “sufren”.

Figura 3.24



Conclusiones

La *selección de personal* es la búsqueda, identificación y elección de un candidato cuyo perfil se adecue a las características de la empresa y a las necesidades actuales y futuras del puesto de trabajo vacante. Desde este punto de vista, la selección es un proceso de comparación y de predicción. De un lado, este proceso coteja los requisitos del puesto de trabajo que hay que cubrir y el perfil de los candidatos que participan en el proceso. De otro lado, pronostica o prevé acerca del modo en que esa persona se desarrollará en el puesto.

Con el fin de conocer el proceso de selección de personal, así como las diferentes actividades e instrumentos que se pueden utilizar a lo largo de todo el proceso, cabe estructurar el mismo en dos grandes fases: 1) análisis y planificación previa del proceso de selección, y 2) diseño e implantación del proceso de selección. Para analizar las *necesidades del puesto* que hay que cubrir, deberemos prestar atención a cuatro áreas principalmente: 1) origen de la demanda, 2) diseño/descripción y perfil del puesto de trabajo, 3) cultura corporativa, y 4) jerarquización de los requisitos definidos en el perfil. Gracias a esta información podremos diseñar el proceso de selección propiamente dicho. El *diseño del proceso de selección* precisa de las siguientes fases: 1) reclutamiento, 2) preselección, 3) núcleo del proceso de selección, y 4) postselección. Analizamos a continuación cada una de ellas.

El *reclutamiento* busca conseguir el máximo de candidatos válidos al menor coste posible. Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas (búsqueda de candidatos dentro de la propia empresa) o externas (búsqueda de candidatos ajenos a la empresa). El canal de reclutamiento es la vía a través de la cual nos dirigimos al mercado de candidaturas. En el caso del reclutamiento interno, el canal principal es la convocatoria de la vacante mediante anuncios en tablones o revista interna. En cuanto al reclutamiento externo, existe una amplia gama de posibilidades: anuncios en prensa e Internet, INEM, bolsas de empleo, consul-

toras de selección, ETT, etc. Si hemos realizado correctamente el reclutamiento, habremos recibido un volumen considerable de candidaturas (carta de presentación y currículum) y la mayor parte de ellas cumplirán con los requisitos mínimos especificados en la oferta de empleo.

Tras el reclutamiento, la *preselección* consiste en filtrar aquellas candidaturas que *a priori* cumplan con los requisitos especificados en la fase de análisis. Con ello, la preselección nos habrá proporcionado una cantidad relativamente limitada de candidaturas que cumplen con los requisitos imprescindibles.

Entre ellas, a través del *núcleo del proceso de selección*, deberemos escoger a una persona (o varias, en función del número de puestos que haya que cubrir) utilizando una serie de técnicas que nos ofrecerán la información necesaria para valorar el ajuste del candidato al puesto de trabajo. Con ello, el objetivo de la selección es obtener, contrastar y comprobar toda la información necesaria con la finalidad de poder tomar una decisión respecto a cada candidato o participante en el proceso. La planificación de esta fase, la más larga y compleja del proceso de selección, consiste precisamente en especificar qué técnicas son las que nos permitirán recoger la información necesaria para la toma de la decisión final (formularios de ampliación curricular, entrevistas, pruebas y exámenes profesionales, pruebas/tets de inteligencia y habilidades diversas, etc.).

Por último, la *conclusión del proceso y postselección* implica: 1) elaboración de informes sobre los candidatos finalistas, 2) decisión final, con la elección de un solo candidato, 3) cierre de la cobertura de la vacante y comunicación a los candidatos, 4) archivo y estadísticas de selección, y 5) acogida e integración del candidato seleccionado.

El plan de acogida es la planificación de la toma de contacto de nuevos miembros con la organización, así como del seguimiento del proceso de integración. La mayoría de las empresas aseguran tener un plan de acogida, cuando en realidad el único elemento planificado de acogida es la entrega en mano del manual de bienvenida, donde se plasman los procedimientos burocráticos, organigrama, normas, etc. En cambio, planificar adecuadamente un plan de acogida significa plantearnos: 1) Qué información necesita el nuevo empleado, 2) Quién se ocupará de la realización y seguimiento del proyecto, y 3) Cuándo y durante cuánto tiempo deberá llevarse a término.

Formación y desarrollo son dos conceptos íntimamente relacionados, aunque no son sinónimos. En un sentido estricto, la *formación* se centra en resolver

a corto plazo déficits competenciales actuales de las funciones actuales que una persona desarrolla en su puesto de trabajo. En cambio, el *desarrollo* se centra en el perfeccionamiento a medio y largo plazo de competencias que serán útiles para ejercer eficazmente tanto funciones actuales, como futuras, con el punto de mira fijado en el conjunto de la organización, más allá de la persona individual. Con ello, la formación debe entenderse desde un punto de vista global y amplio (pensando también en las necesidades de desarrollo), de modo que suponga una herramienta verdaderamente útil para el desarrollo del factor humano a largo plazo. Es decir, la formación de los colaboradores debe considerarse una inversión rentable especialmente a medio y largo plazo, y no como un simple gasto.

Además del rendimiento/desempeño, la formación eficaz puede mejorar la moral de los trabajadores y el potencial de la organización. Pero la formación inadecuada puede ser fuente de frustración y dar lugar a un resultado opuesto al deseado. En este sentido, para gestionar eficazmente la formación, debemos plantearnos cuatro pasos: 1) detección y análisis de las necesidades formativas, 2) generación de un plan de formación, 3) ejecución del mismo, y 4) evaluación del plan de formación, con la mejora del proceso de modo continuo.

Podemos definir la *evaluación de las personas* como un instrumento o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento, actitudes y potencialidades de los empleados de una organización en vistas a lograr una serie de objetivos que permitirán obtener beneficios a todas las partes implicadas (empresa e individuos).

La evaluación contempla, por lo general, dos ejes básicos de análisis del individuo: el *resultado del trabajo* (evaluación orientada al rendimiento) y el *modo de realizar el trabajo* (evaluación orientada al desempeño).

Existen *diversas metodologías de evaluación*, tales como la evaluación por objetivos, la evaluación por competencias, el método de puntuación, el método de las frases descriptivas, el método de elección forzosa, el método de distribución forzosa, el método de clasificación jerarquizada, el método de comparación por pares, el método de autoevaluación o el método de evaluación de 360°. Los métodos de evaluación por objetivos (gestión del rendimiento) y evaluación por competencias (gestión del desempeño) son los más utilizados en la actualidad.

El *diseño e implantación de un sistema de evaluación* necesita de la participación y el compromiso por parte de la dirección, siendo aconsejable la creación

de un pequeño grupo de trabajo mixto, donde intervengan los técnicos de recursos humanos, además de otras personas de diferentes departamentos, ya que todo ello ayudará a tener una visión más amplia de la organización, facilitando el proceso de retroalimentación de la información. El diseño e implementación del proceso de evaluación requiere tres etapas o fases claramente estructuradas: 1) diseño del sistema, 2) puesta en práctica del sistema, y 3) seguimiento del sistema.

Se denomina *sistema retributivo* al conjunto sistemático de medidas, mediante las cuales la organización distribuye recompensas, monetarias y no monetarias, entre sus colaboradores, para recompensar su contribución. El sistema retributivo de una organización cumple con diferentes fines; su éxito dependerá de su diseño y de la coherencia entre sus características y las de la organización.

El sistema retributivo deberá tener por objeto la motivación y compromiso del factor humano de la organización, y al mismo tiempo ser suficientemente competitivo para atraer y retener al mejor personal, facilitar la promoción de las personas y posibilitar el alcance de óptimos niveles de rendimiento y desempeño en términos de calidad, productividad y eficacia.

La *retribución fija* es aquella parte de la retribución en metálico que la organización garantiza percibir al empleado por un periodo de tiempo definido. La retribución fija obligatoria está pactada en el convenio colectivo entre la empresa y sus representantes sociales, representando el mínimo legal que la organización debe abonar con carácter obligatorio a sus colaboradores. La retribución fija voluntaria es consecuencia de un acuerdo individual entre la empresa y cada uno de los colaboradores; tiene como finalidad pagar la diferencia entre la retribución de mercado y la retribución mínima obligatoria establecida en el convenio colectivo.

La *retribución variable* es aquella parte de la retribución que se recibe por el valor añadido generado. Existen diversas formas de retribución variable, dependiendo del plazo y de los objetivos sobre los que se fundamenta (primas, incentivos, bonos, gratificaciones, etc.).

Capítulo IV

Gestión y planificación de la carrera profesional

M. Pilar Curós Vilà

En este capítulo se estudia la gestión y planificación de la carrera profesional en las empresas. En el primer apartado se define qué se entiende por carrera profesional y la importancia que tiene dentro de la empresa. Sin embargo, el empresario tiene que dar recursos y oportunidades; particularmente, será el departamento de recursos humanos el que ayudará a los empleados a que puedan planificar y desarrollar su trayectoria profesional, ya que la persona no debería quedarse estancada en su progreso.

Las estructuras de las organizaciones, ahora más horizontales, indican que existen menos puestos para ascensos, de modo que los empleados deben buscar posibilidades para avanzar fuera de la empresa. Al mismo tiempo, la creciente competencia para captar talentos implica que algunas personas serán atraídas por otras empresas para trabajar en ellas. El resultado de todo ello es que ahora resulta menos probable que las personas trabajen en el mismo empleo durante largos periodos de tiempo; de hecho, es probable que muy pocas de ellas hagan toda su carrera dentro de una sola empresa.

Se analizan en este capítulo las diferentes fases por las que se pueden satisfacer las exigencias de un perfeccionamiento eficaz. Se estudia también cómo es el desarrollo profesional para una fuerza laboral diversa, como podrían ser las mujeres, las minorías y las parejas con carreras duales a quienes con frecuencia se excluía de actividades para el desarrollo de la carrera profesional.

Además, siendo la edad una fuente de diversidad en las empresas, los programas de desarrollo de la carrera profesional, al igual que otras iniciativas de recursos humanos, deben ser lo suficientemente flexibles como para que sean de utilidad a los empleados que están en diferentes momentos de sus vidas.

1. Concepto de desarrollo de la carrera profesional

Se define la *carrera profesional* como la *sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de la vida, junto con las actitudes y reacciones asociadas que experimenta*. Las dos ideas principales de esta definición son trabajo y tiempo, a través de los cuales la carrera proporciona una “perspectiva en movimiento” de la interacción entre el individuo y las organizaciones en las que trabaja.

También se habla del término *capacitación*, que se utiliza con frecuencia para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, que tiende a considerarse de manera más estrecha y orientarse hacia cuestiones de desempeño a corto plazo, y *desarrollo*, que se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras.

La tendencia es combinar ambos términos en un sintagma, “capacitación y desarrollo”, para reconocer la combinación de actividades que utiliza la organización a fin de elevar la base de habilidades de sus empleados. Se puede decir que la razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es proporcionar las habilidades, aptitudes y conocimientos que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. A medida que los empleados desarrollan su labor en el puesto de trabajo, la capacitación adicional les ofrece la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades. Como resultado, es posible que sean más eficaces en el puesto y puedan desempeñar otros puestos en otras áreas o a niveles más elevados.

Se puede decir que el campo del desarrollo de la carrera profesional es bastante joven. La mayoría de los programas de desarrollo de la carrera profesional comenzaron a ponerse en marcha en la década de los años setenta, pero han crecido con rapidez a lo largo de la última década. Las empresas que han tenido más éxito en los programas de desarrollo profesional de sus empleados han sido aquellas que los han integrado junto con otros programas de gestión de recursos humanos, como los de evaluación del rendimiento o los de formación.

1.1. Programa de desarrollo de la carrera profesional

En un primer momento la mayoría de las empresas establecieron los programas de desarrollo de la carrera profesional con el fin de poder responder mejor a sus necesidades empresariales (tales como preparar a los empleados para vacantes previstas en la dirección), y no para satisfacer las necesidades de los empleados. En los últimos tiempos el desarrollo de la carrera profesional ha empezado a verse como un medio de satisfacer tanto las necesidades de la empresa, como las del empleado. En la figura 4.1 se muestra cómo se puede crear un programa satisfactorio de la carrera profesional que vincule las necesidades de la empresa a las necesidades profesionales individuales.

Figura 4.1. Sistema de desarrollo de la carrera profesional: vincular las necesidades de la empresa a las necesidades profesionales individuales

Necesidades de la empresa

- ¿Cuáles son las cuestiones estratégicas más importantes de la empresa para los próximos 2 ó 3 años?
- ¿Cuáles son las necesidades y las exigencias clave que tendrá que afrontar la empresa en los 2 ó 3 próximos años?
- ¿Qué habilidades, conocimientos y experiencias clave se necesitarán para responder a dichas exigencias?
- ¿Qué niveles de contratación serán necesarios?
- ¿Dispone la empresa de la fortaleza necesaria para responder a las exigencias clave?

Cuestión:

¿Se están perfeccionando los empleados de tal forma que la eficacia y la satisfacción personal de los mismos estén vinculadas a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa?

¿Necesidades profesionales individuales?

Cómo encontrar oportunidades profesionales dentro de la empresa que:

- Utilicen mis capacidades
- Satisfagan mis necesidades de perfeccionamiento
- Sean estimulantes
- Se adecuen a mis intereses
- Se adecuen a mis valores

Fuente: T.G. Gutteridge, Z.B. Leibowitz y J.E. Shore (1993). *Organizational career development: Benchmarks for building a world-class workforce*. San Francisco: Jossey-Bass.

Las empresas, actualmente, contemplan el desarrollo de la carrera profesional como una vía para prevenir el desgaste, informar a los empleados de las posibilidades profesionales, mejorar la calidad de vida en el trabajo y cumplir sus objetivos de no discriminación laboral. Este cambio de orientación es fundamentalmente el resultado de la combinación de presiones competitivas, como la reducción de plantillas y los cambios tecnológicos, y de las peticiones de los trabajadores para crecer y perfeccionar sus habilidades. Esta combinación de factores ha convertido el desarrollo de la carrera profesional en una actividad mucho más complicada de lo que solía ser. Cada vez con mayor frecuencia, ya no existe una jerarquía estricta de puestos de trabajo mediante la cual se puede establecer fácilmente una trayectoria profesional. El desarrollo de la carrera profesional implica la participación activa de los trabajadores en la planificación de las posibles direcciones que puedan tomar sus carreras profesionales.

La empresa debe considerar el desarrollo de la carrera profesional como una estrategia clave si pretende sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo y global. En la era de la información, las empresas basarán más su capacidad de competir en los conocimientos y habilidades de sus trabajadores que en los costes de mano de obra o en la capacidad productiva. Debido a que el desarrollo de la carrera profesional desempeña un papel fundamental para garantizar una fuerza de trabajo competitiva, no puede quedarse relegado a un programa de prioridad secundaria ofrecido sólo en épocas de bonanza económica.

2. El departamento de recursos humanos y la planificación de la carrera profesional

La moderna estrategia corporativa requiere contar con un adecuado equilibrio de talento en el equipo de recursos humanos de la organización. Para satisfacer estas necesidades mediante los candidatos internos, el departamento de recursos humanos toma decisiones de ubicación, técnicas de capacitación y desarrollo, y participa de forma activa en la planificación de la carrera profesional para mantener un adecuado suministro de dichos recursos humanos.

Cada vez más los departamentos de personal muestran un interés activo en la planificación de la trayectoria de sus empleados. Con frecuencia, los departamentos de personal llevan a cabo esta función porque sus planes de recursos humanos les permiten conocer las necesidades futuras de la organización, así como las oportunidades profesionales que ello significará.

2.1. Beneficios de las empresas con planificación de las carreras profesionales

El grado de participación de los responsables de personal en la planificación de las carreras profesionales aumentó durante los últimos años gracias a las ventajas que ofrece esta implicación. A continuación se destacan algunos de los beneficios que obtienen las organizaciones que ponen en práctica estos programas de planificación de carreras profesionales.

- *Ayuda a la coordinación de las estrategias generales de la compañía con las necesidades del personal.* Al ayudar a los empleados a planear su carrera profesional, el departamento puede prepararlos mejor para los puestos que prevé crear la empresa. El resultado puede ser un mejor ajuste entre las necesidades de la compañía y las del individuo.
- *Ayuda al desarrollo de empleados con potencial de promoción.* La planificación de la carrera profesional es una poderosa herramienta para estimar el talento latente de los recursos humanos.
- *Facilitación de la ubicación internacional.* Las organizaciones multinacionales emplean la planificación de la carrera profesional para ayudar a identificar los puestos de trabajo que tendrán relevancia a nivel internacional, y con ello suministrar talentos a diversas operaciones en el extranjero.
- *Disminución de la tasa de rotación.* Cuando el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales, se genera mayor lealtad a la empresa y disminuye la tendencia a abandonar la compañía.
- *Satisfacción de las necesidades psicológicas del empleado.* Al sustituir una vaga percepción de que “debería prepararse para una promoción” por una serie de pasos específicos y concretos, el empleado puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas.

3. Desarrollo profesional para una fuerza laboral diversa

En la actualidad algunas organizaciones ofrecen extensos programas de desarrollo profesional que incluyen cursos dirigidos a grupos especiales, como mujeres, minorías o parejas con carreras duales.

3.1. El desarrollo profesional para mujeres en puestos directivos

Las mujeres en puestos directivos han estado normalmente en desventaja, debido a que no eran parte de la llamada “red de buenos compañeros”,¹ una red informal de relaciones interpersonales que, de manera tradicional, ha brindado el medio para que los miembros (hombres) de mayor nivel de la organización comenten oportunidades de avance y demás consejos profesionales con los miembros más jóvenes (también hombres). Para combatir la dificultad de avanzar hacia puestos ejecutivos, las mujeres de varias organizaciones han desarrollado redes femeninas para fomentar e impulsar el desarrollo profesional de las mujeres, compartir información, experiencias y percepciones.

El Departamento de Trabajo de Estados Unidos define como *techo de cristal* “cualquier barrera artificial que se basa en desviaciones en las actitudes y las organizaciones, y que impide que una persona cualificada avance en una organización hacia posiciones de nivel gerencial”.² Dicho organismo efectúa revisiones de *techo de cristal* (también conocidas como *revisiones corporativas*) para identificar prácticas que puedan obstaculizar la movilidad ascendente de las mujeres cualificadas (y de miembros de otros grupos minoritarios). Se pretende acceso igualitario a:

- Capacitación en alta dirección y puestos ejecutivos
- Rotación de asignaciones
- Asignaciones en el extranjero
- Oportunidades de promoción
- Oportunidades en programas universitarios de desarrollo ejecutivo

1. Bohlander, Sherman y Snell (2002).

2. Bohlander, Sherman y Snell (2002).

- Paquetes deseables de compensaciones
- Oportunidades para participar en equipos de proyectos de alto nivel
- Materias especiales de alto nivel

Según Rose Mary Wentling,³ las empresas necesitan todo el liderazgo, talento, calidad, competencia, productividad, innovación y creatividad que puedan obtener teniendo en cuenta que se enfrentan a una competencia global más exigente. Las empresas comprometidas con la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres sin duda conservarán los mejores talentos disponibles. Wentling ha diseñado una lista de acciones que las organizaciones pueden emprender para elevar al máximo el recurso humano que representan las mujeres. Veamos a continuación esta lista de acciones para la maximización de los recursos humanos de las gerentes:⁴

- Asegurarse de que las mujeres reciban *retroalimentación frecuente y específica* sobre el desempeño en su puesto. Las mujeres necesitan y desean revisiones sinceras de su trabajo. Las sugerencias expresadas con claridad sobre mejoras, normas para el desempeño del puesto y planes para el avance profesional, harán que participen más en sus puestos, y las ayudarán a ser mejores empleadas.
- Aceptar a las mujeres como *miembros valiosos del equipo directivo*, incluirlas en todos los tipos de comunicación, escuchar sus necesidades y preocupaciones y fomentar sus aportaciones.
- Dar a las mujeres con talento las *mismas oportunidades* de crecer, desarrollarse y contribuir a la rentabilidad de la empresa que a los hombres talentosos. Asignarles la responsabilidad de dirigir proyectos importantes, y de planificar e implementar sistemas y programas. Darles la oportunidad de que viajen, se reubiquen y se comprometan tanto con la empresa, como con los hombres que aspiran a posiciones de liderazgo.
- Darles el *mismo nivel de asesoría* sobre las oportunidades de avance profesional que a los hombres.
- *Identificar a las mujeres que pueden ser gerentes potenciales* desde el principio de su empleo, y facilitarles el avance mediante la capacitación y demás actividades de desarrollo.

3. Wentling (1992).

4. Wentling (1992).

- Ayudarles a *reforzar su asertividad*. Reforzar la planificación estratégica de su desarrollo profesional para fomentar su compromiso con su carrera y sus planes profesionales a corto y largo plazo.
- Acelerar el desarrollo de mujeres cualificadas mediante *programas acelerados*. Sea de manera formal o informal. Este método les da la exposición, el conocimiento y el posicionamiento necesarios para el avance profesional.
- Proporcionar *oportunidades para que las mujeres reciban asesoría* por parte de empleados. Las mujeres no suelen tener fácil acceso (en comparación con sus compañeros) a los altos cargos. La meta global debe ser que los hombres y las mujeres que ocupan puestos de alto nivel puedan brindar consejos, asesoría y apoyo a las empleadas prometedoras.
- Fomentar *sistemas y redes de apoyo ejecutivo* sin importar el sexo. Compartir las experiencias e información con otros hombres y mujeres gerentes brinda un apoyo incalculable a los compañeros. Estas actividades proporcionan la oportunidad para que las mujeres se reúnan y aprendan de hombres y mujeres en etapas más avanzadas de sus carreras: una forma útil de identificar a los consejeros o modelos potenciales.
- Examinar la creciente *participación de la mujer en los planes de jubilación* patrocinados por empresas, en el uso de las instalaciones de la compañía, en las funciones sociales, etc. Con excepciones notables, los hombres por lo general aún se sienten más cómodos con otros hombres y, como resultado, las mujeres pierden muchas oportunidades profesionales y de negocio que surgen durante las relaciones sociales. Además, quizá las mujeres no tengan acceso a la información sobre los sistemas informales, políticos y sociales de la empresa. Estimular a los gerentes del sexo masculino a incluir a las mujeres cuando tienen contacto social con otros colaboradores empresariales.

Uno de los principales problemas que afrontan las mujeres es tener una carrera directiva y una familia. La gerente cuyos hijos están en una edad que exige una estrecha atención de los padres, muchas veces padece conflictos entre su responsabilidad materna y sus obligaciones laborales. Si el conflicto se vuelve demasiado angustiante, quizá decida retirarse de su carrera, al menos temporalmente.

En los últimos años muchas empresas han iniciado programas que suponen ventajas para la mujer que se interesa por el desarrollo personal. Estos programas, que incluyen trayectorias profesionales alternativas, permisos extraordinarios, ho-

rario flexible, puestos compartidos y trabajo a distancia, proporcionan nuevas maneras de equilibrar el desarrollo profesional y la familia. El número de empresas interesadas en proteger su inversión en mujeres de alto nivel es aún pequeño, pero cada vez más definen trayectorias especiales para las mujeres directivas.

3.2. El desarrollo profesional para las minorías

Muchas organizaciones tienen programas específicos de planificación profesional para empleados pertenecientes a minorías. Estos programas pretenden equiparlos con las habilidades de planificación profesional y las oportunidades de desarrollo que les ayudarán a competir con eficacia.

Los gerentes pertenecientes a grupos minoritarios tienen mucho que decir respecto a la creación de un mejor clima para los grupos que sufren la discriminación en las oportunidades de mejora. Es en la alta dirección y en el departamento de recursos humanos donde recae la responsabilidad de crear condiciones en la organización que permitan reconocer y recompensar el desempeño sobre la base de criterios objetivos y no discriminatorios.

3.3. El desarrollo profesional para parejas con carreras duales

Otro grupo de empleados que pueden necesitar especial atención son los que forman parte de las parejas con doble carrera profesional. Cuando los dos miembros de una pareja tienen responsabilidades laborales y asuntos profesionales en juego, la vida privada puede complicarse y entremezclarse con la vida laboral. Una oportunidad profesional que exige a uno de los miembros el desplazamiento geográfico puede producir una crisis, tanto en la pareja como en las empresas para las que trabajan. En lugar de esperar a que llegue ese momento de conflicto entre las carreras profesionales de ambos, es mejor que las parejas planifiquen sus carreras y estudien qué deben hacer cuando surja esa oportunidad. Esta forma de ver las cosas reduce también la posibilidad de pérdidas bruscas de personal por parte de las empresas.

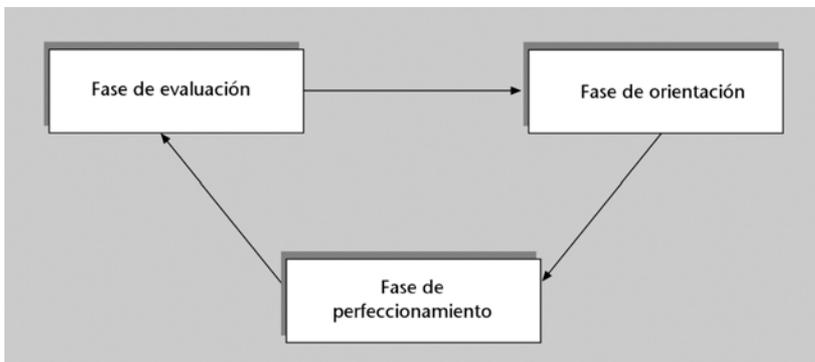
Los métodos más habituales de enfocar la forma de tratar las necesidades de las parejas con doble carrera profesional son los horarios flexibles de trabajo y el teletrabajo, así como la existencia de servicios de guardería. Estas prácticas aún no son predominantes, si bien están aumentando.

Algunas empresas han comenzado también a asesorar a las parejas en la gestión de la carrera profesional. Este tipo de programas proactivos, que implican tanto al empleado como a su pareja, se suelen reservar a los altos directivos y a otros empleados considerados como personal clave en la empresa. Cada miembro de la pareja, por separado, presenta sus objetivos y planes de acción, se reúnen los dos y hablan de sus necesidades, tratando de resolver los conflictos. Los consejeros profesionales ofrecen posibles soluciones y alternativas a la pareja a medida que se va desarrollando el proceso. Al final, se facilita a la empresa el resultado de todo el programa, consistente en un plan conjunto de carreras profesionales. El empleado y su pareja se benefician de este tipo de programas mediante el establecimiento de un plan de mutuo acuerdo, y la empresa se beneficia del aumento de las posibilidades de retener a sus empleados clave. A pesar de que la gestión de las carreras profesionales de las parejas sea algo muy nuevo y costoso, se trata de una excelente idea que seguramente utilizarán cada vez más empresas.

4. Fases para satisfacer las exigencias de un perfeccionamiento eficaz de la carrera profesional

El diseño y la aplicación de un programa eficaz de perfeccionamiento exige que los directores tengan que tomar decisiones creativas. Independientemente de las decisiones concretas que se tomen, el programa de perfeccionamiento casi siempre constará de tres fases: la fase evaluación, la fase de orientación y la fase de perfeccionamiento propiamente dicha (figura 4.2).

Figura 4.2. Proceso del desarrollo de la carrera profesional



4.1. Fase de evaluación

La fase de evaluación del desarrollo de la carrera profesional consiste en una serie de actividades que engloban la autoevaluación y la evaluación por parte de la empresa. El objetivo de la evaluación, tanto la realizada por la empresa como la realizada por el propio empleado, es identificar la valía y las carencias de los empleados. Este tipo de reconocimiento ayuda a:

- Elegir una carrera profesional adecuada y realista.
- Determinar los puntos débiles que tienen que superar los empleados para alcanzar sus objetivos profesionales.

En la tabla 4.1 se presenta una lista de las herramientas que se utilizan habitualmente para la autoevaluación y la evaluación por parte de la empresa.

Tabla 4.1. Herramientas habituales de evaluación

Autoevaluación	Evaluación por parte de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Cuadernos de trabajo • Talleres de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de evaluación • Tests psicológicos • Evaluación del rendimiento • Previsiones de ascensos • Planificación de la sucesión

4.1.1. Autoevaluación

La autoevaluación se está convirtiendo en un elemento cada vez más importante en las empresas que quieren delegar en sus empleados la responsabilidad de sus carreras profesionales. Las herramientas más importantes utilizadas para la autoevaluación son los cuadernos de trabajo y los talleres de trabajo.

1) Cuadernos de trabajo

Los cuadernos de trabajo han sido muy utilizados durante décadas. En la década de los años setenta, las empresas solían utilizar cuadernos de trabajo generales, pero en la de los años ochenta se emplearon con más frecuencia los

cuadernos de trabajo personalizado. Además de los ejercicios que incluían los cuadernos de trabajo generales, los personalizados pueden contener una declaración de la política y de los procedimientos de la empresa relativos a las cuestiones de las carreras profesionales, así como las trayectorias y opciones profesionales disponibles en la misma. Esta información específica de cada empresa convierte a los cuadernos de trabajo en elementos muy útiles para los empleados.

2) Talleres para la planificación de la carrera profesional

Los talleres para la planificación de la carrera profesional pueden estar dirigidos tanto por el departamento de recursos humanos, como por un agente externo, una empresa consultora o una universidad. Transmiten a los empleados la oportunidad de obtener más información acerca de las posibilidades de desarrollo de la carrera profesional dentro de la empresa. También pueden utilizarse para proporcionar retroalimentación de utilidad a los participantes en cuanto a sus aspiraciones y estrategias con respecto a sus carreras profesionales. La participación en la mayoría de los talleres es voluntaria, y algunas empresas los realizan durante la jornada de trabajo con el fin de demostrar su compromiso con los empleados.

La autoevaluación, tanto si se efectúa a través de cuadernos de trabajo como en talleres, suele incluir la utilización de las siguientes herramientas:

a) *Ejercicios de evaluación de habilidades*, diseñados para identificar las habilidades que el empleado ha demostrado poseer. Por ejemplo, un ejercicio de los cuadernos de trabajo puede consistir en que el empleado elabore una pequeña lista de logros que haya realizado. Una vez tenga una lista de cinco logros, debe identificar las habilidades que ha utilizado en su consecución. En un taller de trabajo los empleados podrían poner en común sus diferentes logros, para que seguidamente el grupo en su conjunto identificara las habilidades empleadas en la consecución.

En otro tipo de ejercicios de evaluación de habilidades se da a los empleados una lista de habilidades que deben valorar en función de dos categorías: su nivel de competencia y el grado con el que disfrutaban poniéndolas en práctica. Para cada una de las áreas de habilidades se obtiene una puntuación total, por ejemplo, multiplicando el nivel de competencia por el de preferencia.

En la figura 4.3 se muestra un ejemplo de este sistema de evaluación de habilidades. Las puntuaciones por debajo de seis indican áreas débiles o áreas que no gustan, mientras que las puntuaciones de seis o más indican áreas más fuertes. El patrón de las puntuaciones de las diferentes áreas puede guiar a los empleados en cuanto al tipo de carrera profesional a la que se adecuan mejor.

Figura 4.3. Ejercicio de autoevaluación de habilidades

Utilizad las escalas para calificaros vosotros mismos en las siguientes habilidades. Puntuad cada una de las áreas de habilidades tanto por vuestro grado de competencia como por vuestra preferencia hacia ellas.

Competencia:					
	1 Todavía aprendiendo		2 Bien capaz		3 Competente

Preferencia:					
	1 No me gusta utilizarla		2 Bien, ni me gusta ni me disgusta utilizarla		3 Realmente disfruto utilizándola

Area de habilidades	Competencia	x	Preferencia	=	Puntuación
1. Solución de problemas	-----		-----		-----
2. Exposición en grupo	-----		-----		-----
3. Liderazgo	-----		-----		-----
4. Inventario	-----		-----		-----
5. Negociación	-----		-----		-----
6. Gestión del conflicto	-----		-----		-----
7. Calendario	-----		-----		-----
8. Delegación	-----		-----		-----
9. Dirección participativa	-----		-----		-----
10. Retroalimentación	-----		-----		-----
11. Planificación	-----		-----		-----
12. Computadores	-----		-----		-----

b) *Inventarios de intereses*, que miden los intereses profesionales de una persona. Existen numerosos inventarios preestablecidos que pueden ayudar a los empleados a darse cuenta del tipo de carrera que mejor se adapta a sus intereses. Uno de los inventarios de intereses más conocidos es el inventario de grandes intereses vocacionales. En el inventario de intereses se solicita al individuo que indique lo mucho o poco que le interesan actividades como puede ser ocuparse de ancianos, dar conferencias u obtener dinero para obras de interés social. Las respuestas a los elementos del inventario se puntúan con el fin de identificar las

ocupaciones en las que los individuos tienen los mismos intereses que los profesionales que trabajan en esos campos.

c) *El establecimiento de valores* consiste en dar prioridad a los valores personales. En el ejercicio típico de establecimiento de valores se le muestra al empleado una lista de valores y se le pide que otorgue una puntuación a cada uno de ellos por orden de importancia. Por ejemplo, solicitar al empleado que ordene jerárquicamente los valores de poder, seguridad, dinero y familia en función de la importancia que cada uno tenga en su vida. Mediante el conocimiento de sus prioridades, los empleados podrán tomar las decisiones más adecuadas con respecto a sus carreras profesionales.

4.1.2. Evaluación por parte de la empresa

Algunas de las herramientas que las empresas han utilizado tradicionalmente para la selección de personal también son valiosas para el desarrollo de la carrera profesional. Entre éstas se encuentran los programas de evaluación, los tests psicológicos, la evaluación del rendimiento, la previsión de ascensos y la planificación de la sucesión.

a) *Programas de evaluación.* En los programas de evaluación se realizan ejercicios relacionados con el puesto de trabajo, tales como entrevistas, ejercicios de bandeja y juegos de gestión, a menudo con la finalidad de seleccionar a las personas más capacitadas para ocupar puestos de dirección.

b) *Tests psicológicos.* Algunas empresas también utilizan los tests psicológicos para ayudar a los empleados a que conozcan mejor sus habilidades e intereses. Dentro de esta categoría se engloban los tests de personalidad y las pruebas de actitudes, así como los inventarios de intereses.

c) *Evaluaciones del rendimiento.* Las evaluaciones del rendimiento son otra fuente de valiosa información para el desarrollo de la carrera profesional, pero tienen el inconveniente de que éstas se limitan frecuentemente a valorar el rendimiento pasado en lugar de estar orientadas hacia la planificación de futuras mejoras en el rendimiento. Las evaluaciones orientadas al futuro pueden permitir a los empleados descubrir cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles, y qué trayectorias profesionales están disponibles para ellos.

d) *Previsión de ascensos.* La previsión de ascensos es un proceso mediante el cual los directores emiten sus pareceres con respecto a las posibilidades de ascenso de sus subordinados. Estos pronósticos permiten a la empresa identificar a los miembros de su personal que tienen un gran potencial de promoción. A los empleados con alto potencial se les somete, entonces, a prácticas de perfeccionamiento, como la asistencia a seminarios de formación en alta dirección, con el fin de ayudarles a desarrollar todo ese potencial.

e) *Planificación de la sucesión.* La planificación de la sucesión se centra en preparar a los empleados para cubrir los puestos de alta dirección. En teoría, la planificación de la sucesión supone estudiar las necesidades de perfeccionamiento dados los planes estratégicos de la empresa. En la práctica, significa que los directores de los escalafones superiores identifican y preparan a sus propios sustitutos. La mayor parte de la planificación de la sucesión se realiza de esta manera. A los empleados con capacidad para ocupar un puesto de alta dirección se les prepara por medio de ejercicios de perfeccionamiento como los que se realizan en los talleres de trabajo sobre las capacidades y los objetivos de la empresa, lo que les ayudará a estar listos para los puestos de los escalafones directivos.

La planificación de la sucesión es una de las exigencias más delicadas en el campo del desarrollo de la carrera profesional. Con frecuencia se ha acusado a las empresas de discriminar a las mujeres y a las minorías étnicas a la hora de cubrir los puestos de los escalafones superiores. Más que discriminar abiertamente, es la propia falta de rigor del sistema de selección lo que hace que muchas empresas discriminen inconscientemente a estos grupos como candidatos.

En las empresas pequeñas, la planificación de la sucesión es crucial. Al igual que algunas personas evitan hacer testamento porque no quieren reconocer la propia mortalidad, algunos propietarios de pequeñas empresas evitan planificar su sucesión porque no quieren reconocer que no tendrán siempre el control de la empresa. Otros propietarios de pequeñas empresas están demasiado atados a las presiones cotidianas de sacar adelante sus negocios como para planificar la sucesión.

Al planificar la sucesión los pequeños empresarios, tanto si tienen 20 años como si tienen 50 años, deberían plantearse si quieren que la empresa se quede en la familia, contratar a alguien de fuera para que la dirija, vendérsela a uno de sus directivos clave o ponerla en venta en el mercado.

4.2. Fase de orientación

La fase de orientación del desarrollo de la carrera profesional consiste en determinar el tipo de carrera que quieren desarrollar los empleados y qué pasos deben seguir para convertir en realidad sus objetivos profesionales. Una adecuada orientación exige la comprensión exacta de la situación en la que se encuentra el empleado. A menos que la fase de orientación se base en una evaluación minuciosa, los objetivos y pasos que se establezcan serán inadecuados.

Los dos métodos más importantes con los que se puede abordar la orientación de la carrera profesional son el asesoramiento individual y los servicios de información.

4.2.1. El asesoramiento individual sobre la carrera profesional

El asesoramiento individual es un método consistente en una serie de sesiones cara a cara que tienen como objetivo ayudar a los empleados a que examinen sus aspiraciones profesionales. Entre los temas de estudio pueden incluirse las responsabilidades del puesto de trabajo que el empleado ocupe en ese momento, sus intereses y sus objetivos profesionales. A pesar de que el asesoramiento profesional suele estar a cargo de los directivos o del personal de recursos humanos, hay empresas que utilizan asesores externos. Cuando es un directivo de línea quien dirige la sesión de asesoramiento profesional, el departamento de recursos humanos suele hacer un seguimiento de la eficacia de estas sesiones y proporciona apoyo a los directivos mediante la formación, sugiriendo modelos de orientación.

El hecho de que los directivos dirijan las sesiones de asesoramiento sobre la carrera profesional de sus subordinados presenta varias ventajas:

- Es probable que los directivos conozcan mejor que nadie la valía y las carencias de sus subordinados.
- Al saber los empleados que sus superiores comprenden sus intereses en cuanto al desarrollo de su carrera profesional, se creará un ambiente de mayor confianza y compromiso hacia la empresa.

Desafortunadamente, asignar la responsabilidad del asesoramiento profesional a los directivos no garantiza que esta tarea se lleve a cabo cuidadosamente. Al igual

que sucede con la evaluación del rendimiento y con otras actividades importantes de recursos humanos, los directivos pueden considerar el desarrollo de la carrera profesional de los empleados como un mero ejercicio de papeleo, a no ser que la alta gerencia dé un gran apoyo a esta actividad. Si los directivos lo hacen sólo por obligación, probablemente ello tendrá una influencia negativa en las actitudes y en la productividad de los empleados y, en consecuencia, en los beneficios de la empresa.

Para convertir el desarrollo de la carrera profesional en un objetivo prioritario por la empresa, se ofrece una lista de diez medidas que pueden tomar las empresas y los directivos para asegurarse de que los empleados consideren el desarrollo de la carrera profesional como una actividad importante de la empresa. Las medidas son:⁵

- Transmitir el compromiso de la empresa con el crecimiento profesional y el perfeccionamiento a través de los canales de comunicación reglamentarios.
- Hacer del desarrollo de la carrera profesional una prioridad en todos los niveles de la empresa, comenzando por los más altos.
- Proporcionar a los directivos las técnicas interpersonales que necesitan desarrollar con sus subordinados.
- Hacer hincapié en que el perfeccionamiento es un esfuerzo conjunto, y que el empleado debe ser el primero en responsabilizarse de su propia carrera profesional.
- Exigir a los directivos que se reúnan regularmente con sus subordinados con el fin de revisar las metas y los objetivos profesionales individuales.
- Pedir a los directivos que reflejen los logros y la valía de los empleados cuando lleven a cabo la sesión de evaluación del rendimiento.
- Animar a los directivos a que colaboren con los subordinados en la creación de un proyecto profesional.
- Hacer hincapié en que una parte del trabajo de un directivo es ayudar a los empleados a que se creen planes para su carrera profesional.
- Animar a los empleados a que aprovechen la formación continua y otras actividades de perfeccionamiento.
- Exigir a los directivos que establezcan relaciones de trabajo con sus subordinados, basadas en la colaboración, y no en la jerarquía y el control.

5. Adaptado de Koonce (1991).

Estas medidas, en su conjunto, crean una cultura de empresa que da prioridad al perfeccionamiento. La primera medida, hacer hincapié en el compromiso con el perfeccionamiento a través de los canales de comunicación reglamentarios, puede convertirse en un cambio en el entorno laboral para los empleados, muchos de los cuales están acostumbrados a recibir por este tipo de canales solamente mensajes referentes a lo que se espera de ellos.

4.2.2. Servicios de información

Los servicios de información, como indica su nombre, proporcionan información a los empleados. La decisión de lo que se hace con esta información es, en gran medida, responsabilidad del empleado. Esto tiene sentido, dada la gran diversidad de intereses y aspiraciones que existen hoy en día en las empresas.

Los métodos más habituales para proporcionar información a los empleados son la publicitación interna de puestos de trabajo, los inventarios de habilidades, los programas de trayectorias profesionales y los fondos de recursos para la carrera profesional.

1) Publicitación interna de puestos de trabajo

La publicitación interna de puestos de trabajo es una forma sencilla y directa de proporcionar a los empleados información sobre puestos vacantes. Los puestos de trabajo que van quedando libres en la empresa se anuncian en tabloneros, boletines informativos, intranet, etc. Con independencia del medio que se utilice para informar de la oferta, es importante que todos los empleados tengan acceso a ella. Todas las ofertas deben dar una clara descripción del puesto de trabajo, así como los criterios mediante los cuales se seleccionará a los candidatos. Esta información ayuda a los empleados a determinar si están cualificados o no para el puesto en cuestión. Además, deberá explicarse el modo como se aplicarán dichos criterios para cubrir el puesto de trabajo; así se aliviarán los temores que puedan tener los empleados de que la selección no sea más que un proceso político.

La publicitación interna de puestos de trabajo tiene la ventaja de reforzar la idea de que existe la promoción interna dentro de la empresa. Esta creencia no sólo motiva a los empleados a mejorar su rendimiento, sino que tiende a reducir la rotación externa de personal en las empresas.

2) Inventarios de habilidades

Son registros que llevan las empresas de las capacidades, habilidades, técnicas, conocimientos y formación de los empleados. La empresa puede utilizar este sistema exhaustivo y centralizado de información para tener una visión de conjunto de las necesidades de formación y de perfeccionamiento de su fuerza laboral, así como para localizar a los trabajadores con talento de un departamento que podrían ser más productivos en otro. Asimismo, los inventarios de habilidades pueden resultar valiosos para los empleados, ya que la retroalimentación relativa a aquellas áreas en las que destacan con respecto a otros empleados podrá estimularles, bien a mejorar sus habilidades, bien a buscar otros puestos que se adapten mejor a su nivel de formación y experiencia.

3) Programas de trayectorias profesionales

Los programas de trayectoria profesional proporcionan a los empleados información sobre las posibles direcciones que se pueden seguir y las oportunidades profesionales disponibles en una empresa. Una trayectoria profesional representa los peldaños de una posible carrera junto con un calendario de cumplimiento plausible. Al igual que una gran variedad de trayectorias pueden desembocar en un mismo puesto de trabajo, a partir de un mismo puesto de trabajo se puede llegar a resultados muy diferentes.

Si se desea que sean realistas, los programas de trayectorias profesionales deben especificar las cualificaciones necesarias para pasar al siguiente peldaño, así como el tiempo mínimo necesario que el empleado debe permanecer en cada peldaño con el fin de adquirir la experiencia oportuna.

En la tabla 4.2 se muestran dos modelos de análisis para recopilar información sobre trayectorias profesionales. En el modelo A se pide a los empleados que indiquen la importancia que tienen ciertas habilidades en el desarrollo de su trabajo. Las habilidades que se engloben en un modelo de este tipo pueden establecerse mediante la información originada a través del análisis del puesto de trabajo y mediante entrevistas individuales a los empleados. Las respuestas de los empleados pueden utilizarse entonces para crear listas de habilidades clave y deseables para cada puesto de trabajo de la empresa. La lista resumida de habilidades del modelo A se basa en puestos de trabajo del sector de la hostelería.

Tabla 4.2. Dos modelos de obtención de información para orientar la carrera profesional

Modelo A: Capacidades requeridas

Instrucciones: A continuación se presenta una lista de distintas capacidades que se aplican a diferentes puestos de trabajo. Utilice la escala para indicar hasta qué punto cada una de ellas se puede aplicar a su puesto actual. Rodee con un círculo el número más adecuado.

Capacidades	No aplicable	Algo conveniente a veces útil	Muy conveniente, pero no esencial	Es imprescindible
1. Determinación diaria/prevista de las necesidades de equipo para la producción o el servicio	1	2	3	4
2. Limpieza de las habitaciones de los huéspedes	1	2	3	4
3. Preparación, distribución y organización de salones	1	2	3	4
4. Resolver los problemas de seguridad	1	2	3	4
5. Limpieza de zonas públicas/servicios	1	2	3	4
6. Asistencia en la planificación de menús	1	2	3	4
7. Registro/pre-registro de los huéspedes del hotel	1	2	3	4
8. Participación en la preparación de salsas, sopas, guisos y platos especiales	1	2	3	4
9. Preparación y servicio de ensaladas, cócteles de frutas, zumos y similares	1	2	3	4
10. Participación en la clasificación de carnes y otros platos	1	2	3	4

Modelo B: Experiencia requerida

Instrucciones: A continuación se presenta una lista de puestos de trabajo según sus cometidos. Utilice la escala para indicar en cada uno de ellos: 1) la importancia de la experiencia previa en este trabajo para ejecutar con éxito su puesto actual; y 2) el tiempo de experiencia que constituye una formación adecuada para ser capaz de trabajar eficazmente en su puesto actual. Rodee con un círculo el número más adecuado.

Trabajo	Importancia de la experiencia			Experiencia mínima				
	No muy importante	Muy deseable pero no esencial	Es imprescindible Experiencia	0-6 meses	7-11 meses	1-2 años	3-5 años	+6 años
1. <i>Contable de despensa.</i> Calcular con exactitud los costes diarios de alimentos, reuniendo las facturas de alimentación, totalizando los pedidos de alimentación, realizando el inventario mensual de la despensa, etc.	1	2	3	1	2	3	4	5
2. <i>Encargado de despensa de licores.</i> Garantizar que siempre haya cantidades adecuadas de bebidas alcohólicas y accesorios afines: recibirlos, almacenarlos y distribuirlos a los departamentos que lo necesiten.	1	2	3	1	2	3	4	5
3. <i>Empleado de antecocina.</i> Preparar y servir a los camareros ensaladas, cócteles de frutas, zumos y similares.	1	2	3	1	2	3	4	5
4. <i>Repostero.</i> Preparar la mezcla para los pasteles, tartas, soufflés y similares.	1	2	3	1	2	3	4	5
5. <i>Cocinero de platos combinados.</i> Preparar platos combinados para determinadas áreas del restaurante.	1	2	3	1	2	3	4	5
6. <i>Segundo jefe de cocina.</i> Ayudar al jefe de cocina en todas las áreas de su actividad; en su ausencia, supervisar directamente todas las operaciones de la cocina.	1	2	3	1	2	3	4	5
7. <i>Camarero.</i> Anotar los pedidos de los clientes y servirlos en un restaurante o salón.	1	2	3	1	2	3	4	5
8. <i>Director de bebidas.</i> Supervisar y organizar al personal según las necesidades y mantener los costes presupuestados de bebidas y accesorios para las actividades de los salones y banquetes.	1	2	3	1	2	3	4	5
9. <i>Adjunto al director de banquetes.</i> Ayudar a la coordinación y al buen fin de todas las actividades relacionadas con los banquetes, como la coordinación del personal necesario, asegurarse de que el lugar esté adecuadamente organizado y ordenado y mantener informado al director de banquetes de todos los problemas o asuntos previstos.	1	2	3	1	2	3	4	5

En el modelo B se pide a los empleados que juzguen hasta qué punto es necesaria la experiencia en otros puestos de trabajo para desempeñar adecuadamente el lugar que ocupan. Los puestos de trabajo de los escalafones más bajos, que todavía necesitan las habilidades que no se cubren mediante el modelo A, no exigen experiencia previa dentro de la empresa. Los puestos de trabajo de los escalafones superiores o los que sean más complejos probablemente necesiten mucha más experiencia.

4) Los fondos de recursos para la carrera profesional

Los fondos de recursos para la carrera profesional consisten en el material necesario para el desarrollo de la carrera profesional como cuadernos de trabajo, material audiovisual o libros de texto. El departamento de recursos humanos puede ser el encargado de mantener este fondo, tanto en sus dependencias como en cualquier otro lugar que sea fácilmente accesible para los empleados. Las empresas con diferentes sucursales pueden hacer pública la disponibilidad de este material y enviarlo en préstamo a los empleados que expresen interés en utilizarlo. Algunas universidades disponen de fondos de recursos para la carrera profesional, y muchas empresas consultoras, especialmente aquellas especializadas en la relocalización de empleados, también proporcionan este tipo de material.

Los fondos de recursos para la carrera profesional pueden ayudar a que los empleados conozcan cuál es su valía y cuáles sus carencias, a que descubran las diferentes posibilidades profesionales y a que se informen de las oportunidades que tienen de ampliar su formación y su instrucción.

4.3. Fase de perfeccionamiento

La satisfacción de los requisitos necesarios para ascender en una empresa puede exigir una gran cantidad de desarrollo y de autosuperación. La fase de perfeccionamiento, que implica actuar para crear e incrementar las habilidades propias con el fin de prepararse para futuras oportunidades de trabajo, se propone fomentar el crecimiento y la autosuperación. Los programas más habituales de perfeccionamiento que ofrecen las empresas constan de tutorías, preparación individual, rotación de puestos de trabajo y ayudas a la instrucción.

4.3.1. Tutorías

La tutoría es un perfeccionamiento orientado hacia las relaciones que se establecen entre empleados de rango superior e inferior o entre iguales. Las tutorías, que pueden darse en todos los niveles y en todas las áreas de una empresa, generalmente implican el asesoramiento, el modelado del comportamiento, la facilitación de contactos y el apoyo en general. Pueden ser tanto voluntarias y espontáneas, como obligatorias y normalizadas. La tutoría espontánea es, por lo general, más eficaz que la tutoría que se mantiene sólo como una responsabilidad obligada, a pesar de que existen situaciones en las que los programas normalizados pueden ser la mejor elección.

Se ha comprobado que las tutorías son importantes para las carreras profesionales. Por ejemplo, los altos directivos que han dispuesto de tutores al comienzo de sus carreras profesionales tienden a ganar más dinero a edades más tempranas, y siguen más a menudo un plan establecido para su carrera profesional que aquellos que no han tenido tutores. Para los que están cerca de la jubilación, el papel de tutor puede suponer un nuevo estímulo para avivar su entusiasmo y motivación. No obstante, conviene decir que este tipo de programas de perfeccionamiento plantean ciertos problemas. Las mujeres suelen ser reacias a establecer relaciones con un tutor que sea hombre, debido a que tal relación podría malinterpretarse como interés sexual. Con el aumento de atención que se está prestando al acoso sexual en el trabajo, los directivos masculinos también pueden vacilar a la hora de tomar a una mujer bajo su protección. Los programas de tutorías normalizadas pueden ayudar a contrarrestar estas resistencias.

Los programas de tutorías normalizadas que han tenido éxito consisten en algo más que en reunir a un tutor y a un protegido. A continuación se detallan las líneas maestras para aumentar el valor de un programa de tutorías:⁶

- *Establecer un conjunto de objetivos y de metas claras.* Los objetivos de la tutoría pueden hacer hincapié en resultados vocacionales o de formación y/o en resultados sociales, como trabajar con un modelo a imitar o recibir apoyo.

6. Adaptado de Newby y Heide (1992).

- *Guiar a los participantes.* Estudiar los papeles, responsabilidades y cualificaciones, tanto del tutor como del protegido.
- *Evaluar y ajustar las cualidades, habilidades y objetivos* personales del tutor con las cualidades y necesidades del protegido.
- *Formar a los tutores* para aumentar la eficacia inmediata del programa de tutoría y su posterior valor. Muchas personas no tienen desarrolladas de forma natural las habilidades necesarias para ejercer como buen tutor y, por tanto, se requiere que sean formados en técnicas de comunicación interpersonal.
- *Permitir un breve tiempo de pruebas* o que la pareja tutor-protégido trabaje de forma preparatoria durante un periodo. Esto les permitirá conocerse y resolver problemas operativos como el ajuste de horarios. Tras este periodo de prueba, es importante revisar los papeles, responsabilidades, expectativas y objetivos de la asociación.
- Realizar un seguimiento, evaluaciones y ajustes a lo largo de la relación de tutoría.
- *Fomentar la independencia del protegido.* El tutor debe guiar al protegido con el fin de que sea cada vez más independiente y seguro de sí mismo.

A pesar de que es más frecuente que los programas de tutorías se hagan en las grandes empresas, algunas pequeñas empresas han desarrollado programas menos sistematizados, pero igualmente intensivos.

4.3.2. Preparación individual

La preparación individual consiste en una serie de reuniones constantes, a veces espontáneas, entre los directivos y sus empleados con el fin de estudiar los objetivos y el desarrollo de la carrera profesional de éstos. El hecho de trabajar con los empleados para delinear y aplicar sus objetivos profesionales fomenta la productividad y estimula el progreso del propio directivo.

Entonces, ¿por qué hay directivos que evitan la preparación individual sin más? Por un lado, en las empresas actuales poco jerarquizadas, los directivos tienen más empleados bajo su supervisión y menos tiempo para dedicar al perfec-

cionamiento de cada uno de ellos. Por otro lado, los directivos tienden a ver el perfeccionamiento como algo que está de moda, a no ser que la alta dirección lo apoye clara o enérgicamente. Por último, la mayoría de los directivos están mal preparados para instruir a los empleados, sintiéndose incómodos con este papel.⁷

La preparación individual no tiene por qué ser la penosa experiencia que muchos directivos piensan que es. El secreto está en sacar partido de lo que algunos consultores de recursos humanos han denominado “momentos para la instrucción”, oportunidades que se dan a lo largo del tiempo de trabajo para ofrecer un consejo profesional valioso, siempre y cuando sea breve. Se indican cinco señales que pueden dar los empleados para abrir la puerta a esos momentos de instrucción:

- Un empleado muestra una nueva habilidad o un nuevo interés.
- Un empleado busca retroalimentación.
- Un empleado expresa su interés por un cambio que se ha producido en la empresa.
- Un empleado sufre una mala adecuación a su puesto de trabajo.
- Un empleado comenta su deseo de querer seguir un programa de perfeccionamiento.

4.3.3. Rotación de puestos de trabajo

La rotación de puestos de trabajo consiste en asignar a los empleados a diversos puestos de trabajo con el fin de que adquieran una mayor base de habilidades. Una experiencia laboral amplia puede proporcionar a los trabajadores mayor flexibilidad a la hora de elegir su trayectoria profesional, y los empleados pueden adquirir una experiencia más amplia y flexible a través de la formación interdisciplinaria.

Además de ofrecer más oportunidades profesionales a los empleados, la rotación de puestos de trabajo da como resultado una fuerza laboral mejor cualificada.

7. B. Kaye (1993).

Sin embargo, los programas de rotación de puestos tienen algunos inconvenientes, como por ejemplo que no sirven para aquellos empleados que deseen centrarse exclusivamente en un campo limitado y especializado. Desde el punto de vista de la empresa, durante el tiempo en que los trabajadores adquieren las nuevas habilidades puede que se produzca una reducción en la velocidad de la ejecución de tareas. A pesar de los muchos beneficios en el perfeccionamiento que proporciona a largo plazo la rotación de puestos de trabajo, las empresas deben ser conscientes de que existen costes intermedios.

4.3.4. Programas de ayudas a la instrucción

Las empresas ofrecen los programas de ayudas a la instrucción con el fin de apoyar la formación y el perfeccionamiento de sus empleados. Los costes de matrícula, al igual que otros costes (desde seminarios, talleres de trabajo y programas de formación continua, hasta cursos de enseñanza superior) pueden estar financiados total o parcialmente por el plan de ayudas.

5. Perfeccionamiento directivo

El perfeccionamiento directivo se ha convertido en un tema de gran importancia, al que ahora se da un valor mucho mayor. Históricamente, las empresas veían el perfeccionamiento de la gerencia como un mero medio de poner al día en técnicas gerenciales básicas a los directivos, técnicas tales como fundamentos de finanzas y marketing o de gestión de recursos humanos. Hoy en día, las empresas están poniendo en marcha astutamente programas de formación en alta dirección con el fin de enseñar los aspectos más intangibles del liderazgo. Además, también utilizan la formación en alta dirección para impulsar el cambio empresarial. Por ejemplo, un programa de formación puede diseñarse con el fin de transformar una cultura de empresa tradicional en otra que se centre en la mejora continua y en el control de calidad total. Existen varios tipos de progra-

mas que están específicamente asociados con el perfeccionamiento de los directivos.

Los sistemas de perfeccionamiento directivo suelen incorporar algunos de los programas siguientes:

- *Centros de estudios de la propia empresa.* Varias empresas grandes disponen de sus propias “universidades” para directivos.
- *Programas en universidades.* Muchas escuelas de negocios ofrecen programas de formación diseñados específicamente para gerentes y directivos. Por ejemplo, el programa de Harvard se basa en gran medida en el método del estudio del caso, mediante el cual los estudiantes realizan análisis con detalle de casos reales sacados de empresas.
- *Formación de directivos.* La formación de directivos, tanto si se facilita en centros de estudios de la propia empresa o en escuelas universitarias de negocios, como si se proporciona en un lugar menos académico, a menudo utiliza técnicas especiales. Una de estas técnicas es la representación de papeles, en la que los participantes adoptan el papel de un determinado directivo en una situación concreta (por ejemplo, un directivo que debe evaluar negativamente el rendimiento de un empleado). Los juegos de gestión consisten en ejercicios muy elaborados de representación de papeles en los que varios participantes representan una situación relacionada con la gestión.

6. Autoperfeccionamiento

Cuando una empresa no ofrece programas de perfeccionamiento de manera regular es esencial que los empleados creen sus propios planes de perfeccionamiento. Los empleados que descuiden esta tarea se arriesgarán a quedarse estancados y anticuados.

Se ofrece un conjunto de sugerencias para ayudar a los empleados a que potencien su propio perfeccionamiento con el fin de aumentar sus oportunidades de promoción. Las sugerencias para el perfeccionamiento se centran en el creci-

miento personal y en la orientación, mientras que las sugerencias para la promoción se centran en los pasos que pueden dar los empleados para mejorar sus posibilidades de ascenso dentro de la empresa. Cada cual puede aplicarse a sí mismo estas sugerencias para mejorar su propio proceso de perfeccionamiento y sus posibilidades de ascenso.

6.1. Sugerencias para el perfeccionamiento

Las sugerencias para el perfeccionamiento se basan en:

- *Crear una declaración de intenciones propia.* Al igual que las declaraciones de intenciones de las empresas, una declaración de intenciones personal debería indicar el tipo de empresa donde se quiere trabajar y el papel que se quiere desempeñar en ella. Esta declaración tiene que verse como algo modificable a lo largo del tiempo, y no como un mandamiento que haya que cumplir ciegamente sin que importen los factores situacionales o personales.⁸
- *Responsabilizarse de la propia dirección y crecimiento.* No deben ponerse todas las esperanzas en los programas de perfeccionamiento que proporcione la empresa. Las cosas cambian, y algunos peldaños de las trayectorias profesionales pueden quedar suprimidos como resultado de una reducción de plantilla o de una reestructuración de la empresa. Tales cambios pueden resultar catastróficos para las personas que hayan puesto su futuro completamente en manos de sus empresas.
- *Hacer del crecimiento, más que de la promoción, una prioridad.* La reducción del número de escalafones de la empresa, así como las reducciones de plantilla, significan que habrá menos oportunidades de ascender en los próximos años. Incluso hoy en día, las trayectorias directas a los codiciados niveles de la alta dirección son escasas. Es mejor aceptar esta realidad y buscar oportunidades de ampliar las habilidades propias a corto plazo, ya que a largo plazo esto podría terminar en un ascenso.

8. Morrisey (1982).

- *Hablar con aquellas personas que ocupan puestos a los que se aspire, y obtener sugerencias sobre cómo se debe actuar.* Las personas que estén ocupando en este momento el tipo de puesto de trabajo que se desea tener en el futuro pueden proporcionar conocimientos muy valiosos con respecto a lo que realmente representa el puesto, y a lo que se debe hacer para llegar a ese nivel. Hablar con la gente es también una buena manera de establecer contactos profesionales.
- *Fijarse objetivos razonables.* Al igual que con cualquier compromiso importante, lo mejor que se puede hacer es fijarse objetivos asequibles a lo largo del camino hacia el objetivo final. Es muy importante que estos *miniobjetivos* sean razonables y asequibles. Esperar grandes resultados en muy poco tiempo puede conducir a la desilusión y al fracaso.
- *Hacer de la inversión en uno mismo una prioridad.* Las actividades de autoperfeccionamiento pueden necesitar estudio de uno mismo, participación en talleres de trabajo, asistencia a seminarios y realización de entrevistas a altos directivos y a otros profesionales. Cuando uno debe hacer múltiples tareas que requieren gran cantidad de tiempo y atención resulta fácil renunciar a las actividades de autoperfeccionamiento. Es importante recordarse a uno mismo que estas actividades son, en realidad, inversiones en nosotros mismos y en nuestro propio futuro, y nadie las hará por nosotros; por ello es preciso dar una gran prioridad a estas actividades.

6.2. Sugerencias para la promoción

Las sugerencias para la promoción se centran en las medidas que pueden tomarse con el fin de mejorar las posibilidades de ser considerado para un ascenso. Las sugerencias para el perfeccionamiento son fundamentales y proporcionan la base necesaria, pero las sugerencias para la promoción ofrecen las actitudes necesarias y la presencia en la empresa.

- *Recordar que las capacidades interpersonales son clave*, sin olvidar que el cumplimiento de la propia función también es importante. Para promocionarse en la empresa hay que contar con las técnicas interpersonales adecuadas. Las capacidades de comunicarse (tanto con una persona como con un grupo), co-

laborar, escuchar, sintetizar y escribir informes y comunicados precisos, son esenciales para poder ser considerado como un candidato al ascenso.

- *Establecer los valores y prioridades adecuados.* El valor que se tiene para una empresa aumenta cuando uno descubre cuáles son los valores y prioridades de la misma y se alinea con ellos. Por ejemplo, algunas empresas dan un alto valor a la colaboración y al trabajo en equipo, mientras que otras hacen hincapié en la independencia y la contribución individual. Adaptar el propio comportamiento a los valores y prioridades de la empresa mejora las posibilidades de ascenso.
- *No plantear problemas, sino ofrecer soluciones.* A nadie le gusta escuchar quejas. Por lo tanto, en lugar de quejarse y señalar los problemas es preferible tomarse un tiempo para reflexionar y ofrecer soluciones posibles. De esta manera, se nos percibirá como un miembro de la empresa mucho más valioso.
- *Convertirse en un jugador de equipo.* No se debe tratar de centrar la atención de los logros del grupo sobre uno mismo; al contrario, lo que hay que hacer es tratar de destacar los resultados del grupo. Al hacer esto, se nos considerará como un colaborador y no como alguien que busca protagonismo. Sin embargo, hay que asegurarse de que aquellas personas responsables de evaluar nuestro rendimiento conozcan nuestros logros personales. Un medio para conseguir el equilibrio entre estos dos extremos es evitar la búsqueda de elogios públicos por el rendimiento propio, sin tener miedo de llamar la atención por los éxitos obtenidos cuando sea oportuno.
- *Orientarse hacia el cliente.* Siempre hay que tener presente que cualquier persona con quien se realice un intercambio es un cliente. Tanto si se trata de interacciones internas como externas, la prioridad principal debe ser el conocimiento y la satisfacción de las necesidades del cliente. Si adoptamos esta actitud de orientación hacia el cliente en nuestro puesto de trabajo, la empresa considerará que somos un elemento de valía para ella y que puede esperar logros de nosotros.
- *Actuar como si lo que estamos haciendo fuera importante.* Una forma segura de que no nos tengan en cuenta para un ascenso es mostrar una actitud apática o negativa hacia el trabajo. No todas las tareas y proyectos que se nos asignan son estimulantes e interesantes, pero si uno acomete estas actividades con una actitud positiva y pensando en el bien de la empresa, los demás nos verán como excelentes colaboradores y ciudadanos corporativos.

Conclusiones

El *desarrollo de la carrera profesional* es una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso, cuyo objetivo es enriquecer y hacer a los trabajadores más capaces. En comparación con la formación, su centro de atención es más amplio, al igual que su marco temporal y su campo de aplicación. El perfeccionamiento debe ser una estrategia empresarial clave si una compañía pretende sobrevivir en el entorno cada vez más competitivo y global de comienzos del siglo XXI.

Antes de poner en marcha un programa para el desarrollo de la carrera profesional, la dirección tiene que determinar quién será el responsable del perfeccionamiento, cuánto conviene insistir en el perfeccionamiento, y cómo se satisfarán las necesidades de perfeccionamiento de la diversidad laboral.

El desarrollo de la carrera profesional es un *ciclo continuo que consta de tres fases*: evaluación, orientación y de perfeccionamiento. Cada una de ellas es una parte importante del perfeccionamiento de la fuerza de trabajo.

En la *fase de evaluación* se identifican las habilidades, la valía y los intereses del empleado. Estas evaluaciones pueden llevarse a cabo por el propio empleado, por la empresa o por ambos. La autoevaluación suele hacerse a través de cuadros de trabajo y talleres para la planificación de la carrera profesional. La evaluación por parte de la empresa se realiza a través de programas de evaluación, tests psicológicos, evaluaciones de rendimiento, previsiones de ascensos y planificación de la sucesión.

La *fase de orientación* incluye la determinación del tipo de carrera que los empleados quieren seguir, así como los peldaños que tendrán que subir para convertir en realidad sus objetivos profesionales. En esta fase, los trabajadores pueden recibir asesoramiento individual o información proveniente de una serie de fuentes, entre las que se encuentran la publicación interna de puestos de trabajo, los inventarios de habilidades, las trayectorias profesionales y los fondos de recursos para la carrera profesional.

La *fase de perfeccionamiento* consiste en hacer lo necesario para crear y aumentar las habilidades y las posibilidades de ascenso de los empleados. Los programas de perfeccionamiento más habituales son: las tutorías, la preparación individual, la rotación de puestos de trabajo y los programas de ayudas a la formación.

El *perfeccionamiento directivo* es una prioridad muy importante en el actual entorno empresarial intensamente competitivo. Las empresas utilizan centros propios, programas en universidades y programas de formación de directivos con el fin de proporcionar a los empleados las habilidades que necesiten para convertirse en unos directivos eficaces.

En el caso de que las empresas no ofrezcan programas de perfeccionamiento, los empleados deberán adoptar un papel activo y ocuparse de su propio perfeccionamiento, ya que de lo contrario se arriesgarán a quedarse estancados y anticuados.

Capítulo V

Liderazgo y *coaching*

M. Pilar Curós Vilà

Christian A. Díaz Cuevas

Actualmente vivimos en un entorno altamente cambiante, competitivo y globalizado. Todo ello nos lleva a decir que la gran ventaja competitiva que tienen las empresas son sus personas, ya que cualquier tecnología es copiable, patentable y exportable, pero las personas son únicas. Por tanto hay que decir que los superiores en las empresas, es decir, los directivos, son las personas que han de saber liderar a su gente y deben tener diferentes dotes, como aptitudes de comunicación y de toma de decisiones, sensibilidad cultural, capacidad de resolución de conflictos y de superación de la ambigüedad, además de tener sólidos conocimientos técnicos, haciendo así que su equipo humano sea el mejor.

Para que haya motivación en el trabajo, es preciso que se desarrolle un buen estilo de liderazgo por parte de los superiores, que vendrá dado por aquellas personas que tienen determinadas características y que saben influir en el logro de los objetivos de los otros. En este sentido, intentaremos definir qué es el liderazgo, propondremos reflexionar sobre cuáles son las características de los líderes y también presentaremos los diferentes modelos o enfoques de liderazgo que, a lo largo del tiempo, han propuesto diferentes expertos y bajo diversas situaciones.

En este capítulo queremos presentar también el *coaching*, una técnica que permite a los líderes mejorar sus capacidades del trabajo en equipo, incrementando su carisma y empatía y por tanto influyendo positivamente sobre sus subordinados. Mediante una metodología estructurada, permite trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial de las personas. Las organizaciones que apuestan decididamente por el desarrollo del capital intelectual encuentran en el *coaching* un modelo de inestimable valor para llegar a las personas.

1. El liderazgo: concepto y características

Denominamos liderazgo al proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los demás miembros de un grupo. Centrándonos en el significado de la raíz lingüística de la palabra inglesa *lead* o *leader*, encontramos múltiples acepciones, tales como conducir, guiar, dirigir, hacia, dirigente, conductor o propietario. En lenguaje coloquial el concepto de liderazgo se asocia a *carisma*, vocablo procedente del griego y cuya traducción equivale a 'gracia'; esto implica cierto atractivo y una imagen de confianza y respeto, a raíz de la energía que transmiten determinadas personas.

Algunos autores han dado la impresión de que el liderazgo es sinónimo de dirección, pero esto no es correcto, pues los líderes se encuentran no sólo en la jerarquía de la gerencia, sino también en los grupos informales de trabajo. Así, el liderazgo es una parte de la dirección, pero no toda ella. Veamos la definición que ofrece Keith Davis:¹

"El liderazgo es la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos. El factor humano une a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos. Las actividades de la dirección, como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia sus objetivos."

1.1. Los cinco mitos del liderazgo

W. Bennis y J. Goldsmith, en su libro *Aprendiendo a liderar*,² hablan de los cinco grandes mitos del liderazgo.

1) El liderazgo es una cualidad rara

Nada más lejos de la realidad. Si bien los grandes líderes son tan raros como los grandes atletas, los grandes actores o los grandes pintores, muchas personas tienen potencial de liderazgo. Hay millones de roles de liderazgo en el mundo.

1. Davis (1967, pág. 96-97).

2. Bennis y Goldsmith (1997).

Las personas pueden ser líderes en una organización y desempeñar papeles corrientes en otra.

2) Los líderes nacen, no se hacen

En biografías de grandes líderes, a veces parece que éstos hayan llegado al mundo con un código genético extraordinario, como si su papel de líder estuviera predeterminado. La verdad es que las principales cualidades y competencias del liderazgo pueden aprenderse si existe el deseo básico de aprender. Ello no significa que sea fácil aprender a ser líder. No hay una fórmula, no hay ciencia ni una receta que lleve al liderazgo de éxito inexorablemente. En cambio, se trata de un proceso profundamente humano, lleno de acierto y error, victorias y derrotas, ocurrencias, intuición y reflexión.

3) Los líderes son carismáticos

Algunos lo son, pero la mayoría no. Los líderes son, en general, muy humanos. Los hay altos y bajos, articulados e inarticulados, vestidos para el éxito y para el fracaso, y no hay nada en su apariencia, personalidad o estilo que los aparte de sus seguidores. El carisma parece ser más bien un resultado del liderazgo efectivo, de modo que los que lo ejercen con maestría reciben respeto y admiración de sus seguidores, incrementando la atracción hacia ellos.

4) El liderazgo sólo se da en la cúspide de la organización

Podemos caer en este mito analizando a los altos directivos de grandes organizaciones, pero será engañoso. De hecho, cuanto mayor sea la empresa, más roles y oportunidades de liderazgo tiene que ofrecer ésta.

5) El líder controla, dirige y manipula a los demás

Éste es, quizá, el mito más peligroso de todos. El liderazgo no es tanto el ejercicio de poder como de apoderamiento (*empowerment*) que reciben otros. Los líderes lideran, no presionan, atrayendo, creando expectativas alcanzables que sean retos, y reconociendo el progreso hacia ellos. En vez de manipular, los auténticos líderes fomentan que las personas asuman su propia iniciativa.

1.2. Características de los líderes

Hay diferentes opiniones a la hora de decir si el líder nace o se hace en el tiempo. Algunos expertos defienden el enfoque personalista y determinista, donde las personas que no sean “líderes naturales” difícilmente adquirirán por aprendizaje las cualidades de líder. Este enfoque pone énfasis en las características personales del líder. Otros expertos consideran que, debido a que diferentes situaciones requieren distintos tipos de liderazgo, el liderazgo supone, más allá de las características personales del líder, la aplicación de habilidades directivas que pueden ser adquiridas por aprendizaje a lo largo del tiempo.

El enfoque más común se basa en que “los líderes nacen y se hacen”. Por tanto, hay una fuerza potencial inherente al nacer sobre la que se construye durante la infancia. Pero también existe una fuerza, quizá más importante, que es el conjunto de influencias externas, mediante el conocimiento y la experiencia que cada individuo consiga.

En el dilema de si el líder nace o se hace, se puede identificar una serie de cualidades observadas en los líderes, basadas en los principios estudiados por Stephen Covey, como son:³

- Confianza en sí mismo
- Sentido de la misión
- Aprender continuamente
- Vocación para servir
- Irradiar energía positiva
- Conocimiento de los demás
- Vida equilibrada: física, emocional, intelectual y espiritualmente
- Ver su vida como una aventura
- Ser sinérgico
- Ejercitarse por la autoevaluación

3. Covey (1990).

En resumen, no existe una teoría universal del liderazgo, pero sí un acuerdo en que para considerar el concepto de líder es necesario considerar simultáneamente la interacción de estas tres variables:

- El líder con su personalidad, sus percepciones y sus recursos
- Los seguidores con su personalidad, sus percepciones y sus recursos
- El contexto relacional donde sucede el liderazgo

Si tenemos en cuenta estas tres variables, podemos decir que existen tantas definiciones de liderazgo como situaciones de liderazgo.

2. Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo son los diversos patrones que prefieren los líderes para el proceso de influir en los trabajadores y dirigirlos. Sea cual sea el estilo de dirección que se utilice, la persona que dirige ha de ser consciente de ello y ha de hacerlo de acuerdo con las creencias, las convicciones y los valores empresariales. Mintzberg ofrece seis razones fundamentales por las que las organizaciones necesitan directivos:⁴

- El objeto primordial del directivo consiste en asegurar que la organización cumpla su función básica: la producción eficiente de determinadas mercancías o servicios.
- El directivo ha de concebir y mantener la estabilidad de las operaciones de su organización.
- El directivo debe hacerse cargo del sistema de determinación de estrategias de su organización y la ha de adaptar de una manera controlada a los cambios que se producen en el entorno.
- El directivo ha de asegurarse de que su organización satisfaga los propósitos de las personas que la controlan.

4. Mintzberg (1983).

- El directivo ha de constituir el vínculo central de información entre la organización y el entorno.
- De acuerdo con la condición de autoridad formal, el directivo es responsable del funcionamiento del sistema jerárquico de su organización.

Las teorías o enfoques sobre el liderazgo son muchos y variados, pudiéndose clasificar y resumir en los modelos: 1) teoría de los rasgos, 2) teorías del comportamiento, 3) enfoque contingente del liderazgo y 4) el líder del siglo XXI.

2.1. Teoría de los rasgos

Las primeras investigaciones que, en el campo del liderazgo, se desarrollaron desde principios del siglo XX, trataron de identificar los rasgos que caracterizaban a los líderes (el liderazgo como característica de la personalidad). Partiendo de la idea de que el líder nace y no se hace, los investigadores trataron de determinar las características físicas, mentales y de personalidad, en diversos líderes, siguiendo dos enfoques:

- Mediante una comparación entre las características de los que van a aparecer como dirigentes, con los que no tenían esta peculiaridad.
- Mediante una equiparación entre las condiciones de los dirigentes eficaces con los ineficaces.

En cuanto a la primera orientación, no se ha encontrado ninguna característica clara que de forma constante distinga entre dirigentes y seguidores. Se concluyó que los líderes son inteligentes, agresivos, entusiastas, seguros de sí mismos y cooperadores, entre otras características. No obstante, muchas personas tienen estas características y no han llegado a ser líderes.

La segunda orientación, más reciente y menos numerosa en investigaciones, tampoco ha permitido concretar características que puedan asociarse estrictamente a la figura del líder eficaz.

2.2. Teorías del comportamiento

Una vez comprobado que los líderes no poseen rasgos distintivos, el esfuerzo de los investigadores se centró en especificar las conductas que los hacían más eficaces. Para poder comprobar la eficacia de cada uno de los estilos de liderazgo, hay dos investigaciones, una de la Universidad Estatal de Ohio y otra de la Universidad de Michigan, en las que se comprobó una mayor eficacia del estilo basado en la orientación hacia el subordinado, en base a la cual se les permitía participar en la toma de decisiones, creando y manteniendo relaciones amistosas y de mutua confianza y respeto dentro del grupo. También se dedujo que el grado de eficacia de cada estilo dependía de la situación en la que se aplicase.

Por tanto, se distinguió diferenciando entre los líderes orientados a la tarea y los líderes orientados al empleado. Los *líderes orientados a la tarea* dirigen y supervisan de cerca a los subordinados, con el objetivo de asegurarse y comprobar que el trabajo se cumpla satisfactoriamente. Por su parte, los *líderes orientados al empleado* se centran en su motivación.

2.2.1. Línea de pensamiento de Rensis Likert

Rensis Likert⁵ distinguía cuatro estilos de liderazgo, en función de si éste se orienta hacia el empleado o hacia la tarea:

- En el sistema 1, el líder es considerado *autoritario explotador*. Es autocrático, toma las decisiones y ordena su cumplimiento a los subordinados, de los que desconfía, motivándolos mediante el temor y el castigo, utilizando solamente la comunicación vertical descendente.
- En el sistema 2, el líder sigue un comportamiento *autoritario benevolente*. Presenta seguridad y confianza condescendiente hacia los subordinados, a los que permite cierta flexibilidad en el cumplimiento de las tareas, pero

5. Likert (1967).

según unos límites y normas establecidos. Los empleados, en un marco de comunicación vertical descendente, son motivados por medio de una combinación de recompensas y castigos.

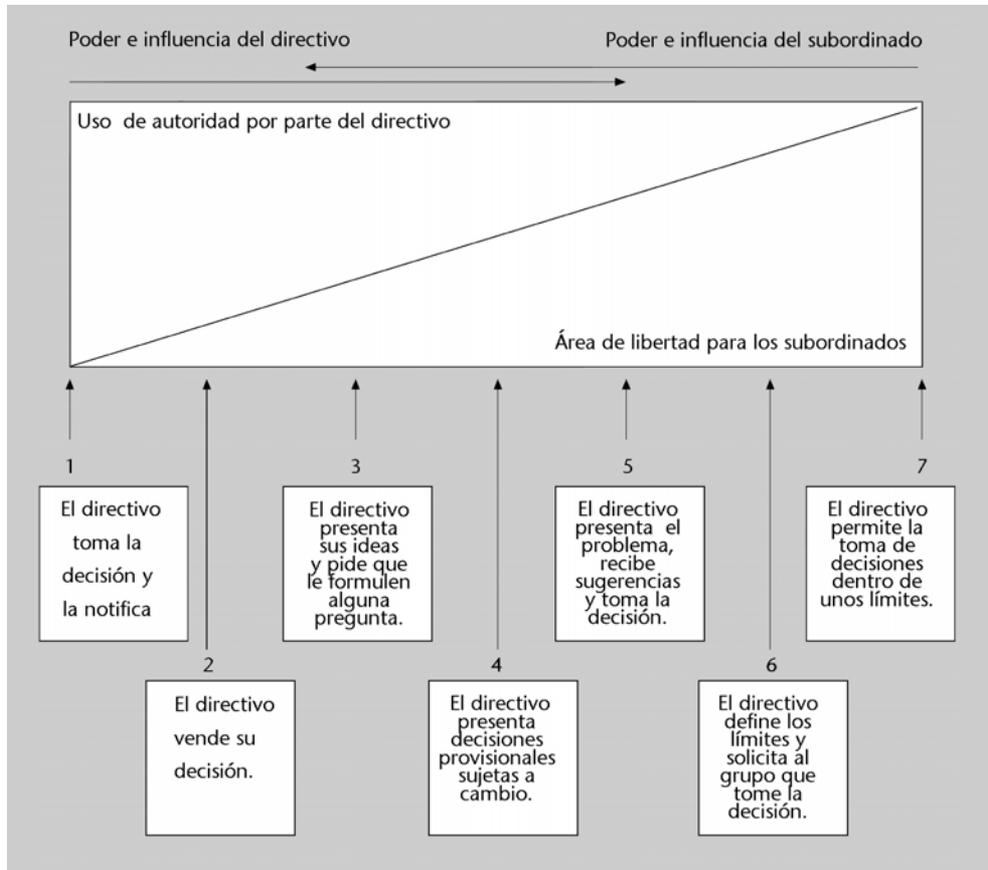
- En el sistema 3, se denomina *consultivo*. El grado de confianza y seguridad en los empleados se ha incrementado considerablemente respecto a los sistemas anteriores, ya que el líder utiliza las ideas y opiniones de los subordinados, fija metas y da órdenes tras dialogar con ellos. Se da una comunicación vertical ascendente y descendente, y la motivación se fundamenta principalmente en recompensas y ocasionalmente en castigos. Hay cierto grado de participación.
- En el sistema 4, nos encontramos ante el líder *participativo*. En este caso, el grupo fija las metas y la toma de decisiones. La confianza y seguridad en los empleados es absoluta. La motivación se fundamenta en las recompensas y también en sentimientos de valor e importancia; la comunicación vertical es descendente y ascendente, e incluso se da comunicación en diagonal.

De estos cuatro sistemas de liderazgo, Likert resaltó que el más eficiente es el sistema 4, donde pudo comprobar que las organizaciones dirigidas con este liderazgo eran más productivas y efectivas en la fijación de objetivos y metas.

2.2.2. El modelo continuo de comportamiento de Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt

La teoría de Tannenbaum y Schmidt, conocida como *modelo continuo del liderazgo*⁶ se representa en la figura 5.1. Estos autores consideran que el liderazgo incluye diversos estilos, que oscilan desde un estilo muy centrado en el jefe hasta otro que lo está en el subordinado. Este enfoque ofrece una gama de estilos sin justificar que uno sea el correcto y los demás incorrectos.

6. Tannenbaum y Schmidt (1973).

Figura 5.1. Modelo de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt

Tannenbaum y Schmidt consideraron que los elementos más importantes que podrían influir sobre el estilo de dirección a lo largo de esa continuidad eran:

- *El superior.* Hace referencia a la manera como el gerente desarrolla el trabajo influido, entre otras cosas, por su formación, conocimientos, valores, experiencia.
- *El subordinado.* Es importante analizar este papel, ya que su posición es fundamental para saber si interesa acercarse más a un estilo autoritario o participativo.
- *La situación.* Incluye aspectos como los valores y tradiciones de la organización, la naturaleza de las tareas, las presiones de tiempo o la eficiencia con que trabajan los subordinados como unidad.

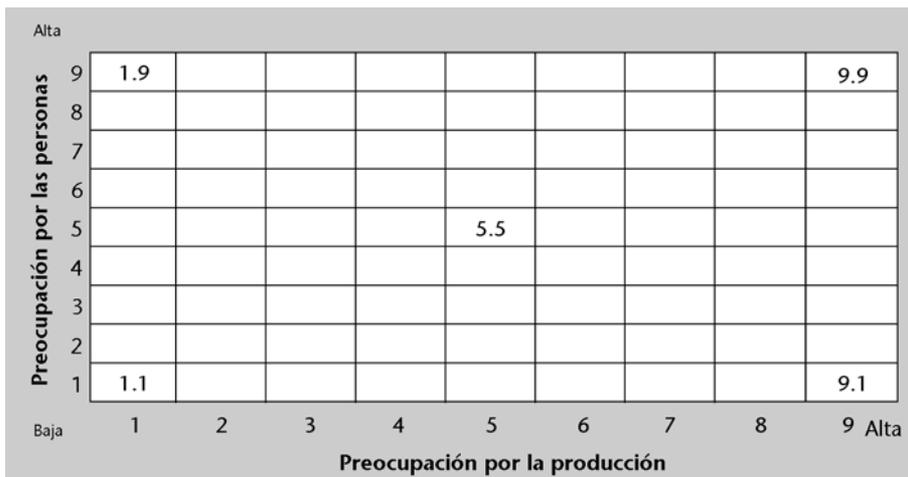
2.2.3. La red directiva de Robert Blake y Jane Mouton

Otra visión del comportamiento del liderazgo es la ofrecida por R. Blake y J. Mouton.⁷ Estos dos investigadores de la Universidad de Texas emplean dos dimensiones:

- *Preocupación por las personas.* Incluye elementos como el grado de compromiso del personal en la consecución de objetivos, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, el hecho de basar la responsabilidad en la confianza más que en la obediencia, el mantenimiento de buenas relaciones interpersonales, etc.
- *Preocupación por la producción.* Recoge la actitud del supervisor por la calidad de las decisiones de política, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios de *staff*, la eficiencia en el trabajo y el volumen de producción.

Estos autores elaboran un esquema al que denominan *red o parrilla gerencial (managerial grid)* en la que se pueden dar cinco estilos de liderazgo:

Figura 5.2. Red directiva de Blake y Mouton



7. Blake y Mouton (1980).

Los estilos de liderazgo son:

- *Estilo 1.1.* También denominado *liderazgo del empobrecimiento* o *laissez-faire* (“dejar hacer”), ya que el directivo tiene una baja preocupación tanto por la producción como por las personas.
- *Estilo 1.9.* Llamado *club de administradores*, presenta una alta preocupación por las personas, pero baja por la producción. El buen clima que genera puede, en principio, favorecer un buen ritmo de trabajo, aunque se corre el riesgo de que esta situación puede quedarse simplemente en un “club”, esto es, un sitio donde la gente se lo pasa bien pero se descuidan los objetivos de producción.
- *Estilo 9.1.* Llamado el *liderazgo de los administradores autócratas del trabajo*. Les preocupa mantener las operaciones de forma eficiente, pero se preocupan poco o nada por las personas y son muy autocráticos en cuanto al estilo de dirección.
- *Estilo 5.5.* Es el denominado *administración del término medio*. En éste existe la misma preocupación por la satisfacción de las personas que por la producción. Esta actitud permite lograr una motivación y producción adecuadas, aunque no excelentes.
- *Estilo 9.9.* Es el de los verdaderos *administradores de equipo*; se dedican a la producción y a las personas y se preocupan por ambas cosas. Todos participan en la consecución de los objetivos con confianza y respeto.

Lo que estos autores no explican es cómo se llega a un estilo u otro y por qué. Ahora bien, para saber dónde se sitúa el líder entre las ochenta y una posiciones, hay que analizar ciertas cuestiones, como su personalidad y la de sus seguidores, el ambiente de la empresa y otros factores de la situación que influyen en la manera de actuar de los líderes y de los seguidores.

2.2.4. Las teorías X e Y de McGregor

Según D. McGregor,⁸ la mayoría de acciones directivas están basadas en el concepto que el líder tenga sobre el comportamiento humano. De este

8. McGregor (1969).

modo, este autor plantea una bipolarización de estilos que identifica con (tabla 5.1.):

- el estilo autocrático (teoría X),
- el estilo democrático (teoría Y).

Tabla 5.1. Las teorías X e Y de McGregor

Teoría X o punto de vista tradicional	Teoría Y o la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización
<ul style="list-style-type: none"> • El ser humano siente una repugnancia intrínseca por el trabajo, que evitará siempre que pueda. 	<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso.
<ul style="list-style-type: none"> • Por esa tendencia humana a huir del trabajo, la mayoría de las personas han de ser obligadas a trabajar por fuerza; deben ser controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para canalizar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. Las personas deben dirigirse y controlarse a sí mismas, al servicio de los objetivos que se comprometan a alcanzar.
<ul style="list-style-type: none"> • El ser humano normal prefiere que le dirijan, quiere huir de responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea seguridad más que nada. 	<ul style="list-style-type: none"> • El ser humano se compromete a alcanzar los objetivos de la empresa por las compensaciones que están asociadas a éstos.
	<ul style="list-style-type: none"> • En circunstancias adecuadas, el ser humano normal se habitúa no sólo a aceptar las responsabilidades, sino a buscarse otras nuevas. • El hecho de poseer la capacidad de desarrollar en un grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y capacidades creativas para resolver problemas de la organización es característico de un gran sector de la población.

2.2.5. La teoría Z de William G. Ouchi

Como derivación de las anteriores teorías X e Y aparece la teoría Z, que sirve para describir las características que definen la organización del trabajo en las empresas japonesas, ya que el modo de tratar a los trabajadores japoneses no quedaba recogido por ninguna de las dos teorías anteriores. William G. Ouchi⁹ plantea todo un sistema global de motivación-dirección (teoría Z) para todas las

9. Ouchi (1984).

personas de una organización. Uno de los resultados de esta filosofía son los llamados *círculos de calidad*.

La teoría Z se basa en las siguientes ideas:

- *Integración de la persona en su trabajo*. Las personas pasan gran parte de su vida en su trabajo.
- *Participación en las decisiones* en grupo y por consenso, aunque la responsabilidad sea individual y haya libertad en la elección de objetivos. Estos objetivos se coordinarán con los del grupo, los de la organización, los de los clientes y los de las autoridades gubernamentales.
- Cultura empresarial explícita, fuerte, clara, consistente, aceptada, y basada en la autonomía y en la responsabilidad.
- *Confianza, sutileza e intimidad* presiden las relaciones entre las personas.
- *Caminos profesionales no especializados*, con el paso por diversos puestos de trabajo durante la vida laboral.
- Evaluación y promoción lenta y a largo plazo.

2.3. Enfoque contingente del liderazgo

Un enfoque contingente de gestión implica que los métodos de dirección que pueden contribuir mejor a lograr los objetivos de la organización pueden variar según se den diferentes situaciones y circunstancias. El modelo de liderazgo contingente plantea que la eficacia de un líder depende de dos elementos relacionados entre sí:

- la *personalidad del líder*, considerando si el líder está motivado principalmente por el cumplimiento de las tareas o por el mantenimiento de buenas relaciones con los miembros del grupo,
- el *grado en que la situación facilita al líder el control e influencia sobre el proceso de producción*, basándose en la calidad de las relaciones con los colaboradores, la estructura de la tarea, la posición de poder o el nivel de estrés y experiencia.

2.3.1. El modelo de liderazgo de Fred Fiedler

Fred Fiedler¹⁰ se basa en el hecho de que los líderes deben su condición no sólo a sus atributos personales, sino también a diversos factores situacionales o contingentes y a la interacción entre éstos y los miembros del grupo. Fiedler propone tres variables que hay que tener en cuenta en la situación de liderazgo; cada variable tiene a su vez dos niveles:

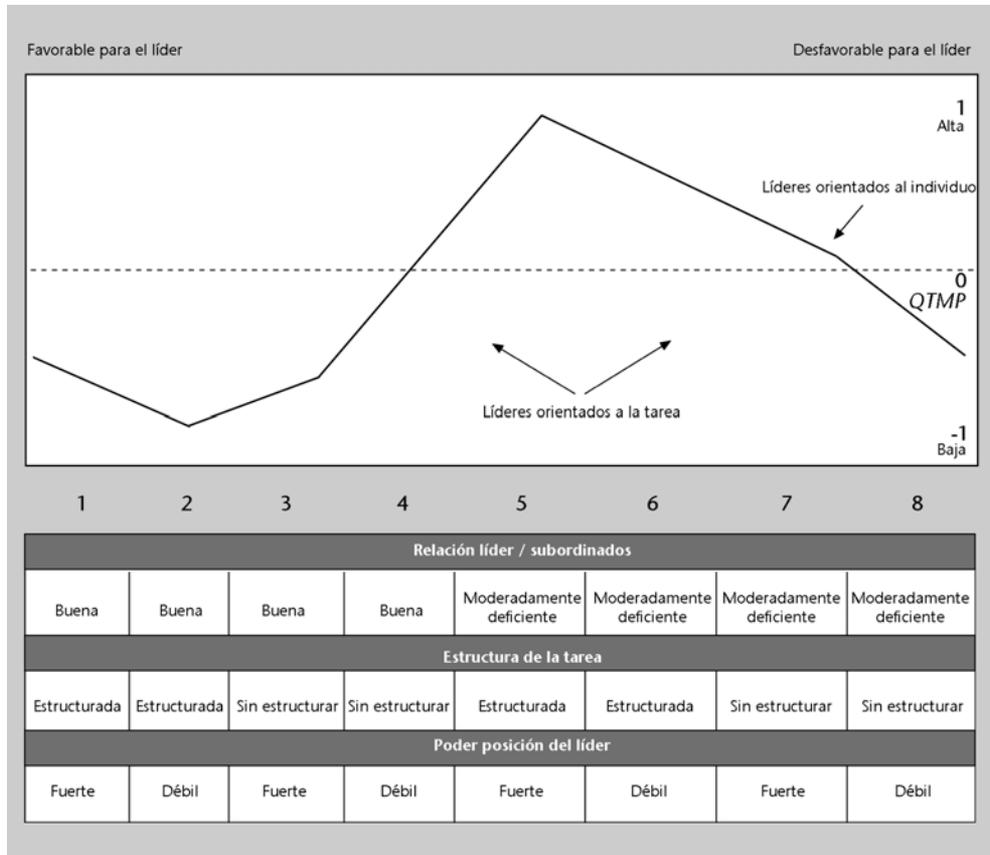
- La primera de ellas se refiere a las *relaciones existentes entre el líder y los miembros de su grupo*. Cuando las relaciones entre ambos son *leales*, el liderazgo es mucho más fácil, mientras que en el otro extremo encontramos las relaciones *pobres*, en las que el líder es rechazado y las relaciones que se establecen entre ellos son de hostilidad.
- La segunda variable está referida a la *estructuración de las tareas*. La claridad con la que el líder indica los pasos a seguir para resolver la tarea permiten medir y controlar con más facilidad el rendimiento del empleado. La posibilidad de estructurar la tarea va a influir, según Fiedler, en el liderazgo eficaz.
- La tercera variable hace referencia al *poder de posición* que el líder ostenta. El poder que le otorga la posición que ocupe el líder facilitará, en alguna medida, un liderazgo eficaz.

Así, en el modelo de Fred Fiedler se considera que las relaciones interpersonales entre el gerente y sus subordinados pueden ser buenas o malas, que las tareas pueden ser estructuradas o no estructuradas, y que el poder puede ser fuerte o débil.

Después de haber definido estos factores o variables del liderazgo, Fiedler los combina entre sí dos a dos, resultando un total de ocho situaciones que denominará *octanos*. La situación más favorable se da en el octano 1, mientras que la más desfavorable se da en el octano 8 (figura 5.3).

10. Fiedler (1967).

Figura 5.3. El modelo de liderazgo de Fiedler



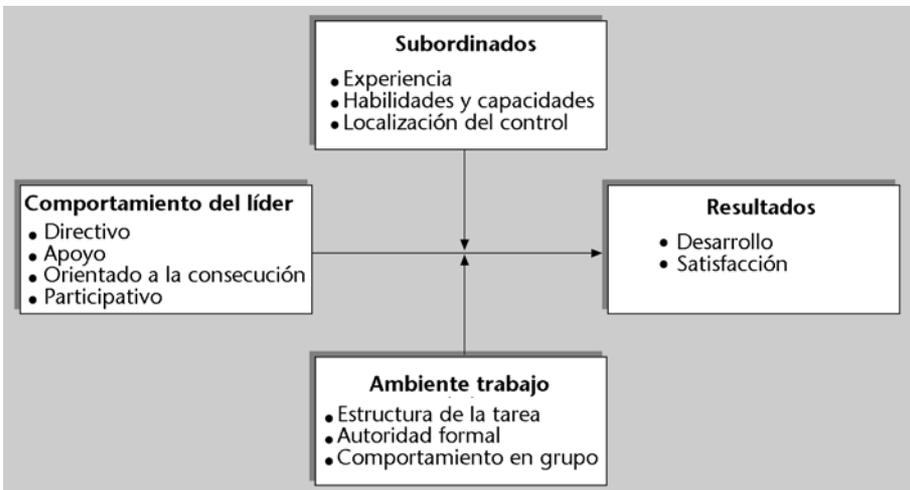
2.3.2. La teoría ruta-objetivo de Evans y House

La teoría ruta-objetivo se basa en las aportaciones de M.G. Evans y R.J. House¹¹ y se fundamenta en la teoría de las expectativas, según la cual la motivación de un individuo viene determinada por su expectativa de la recompensa (probabilidad de obtenerla) y el valor que proporciona o el atractivo que presenta la misma. La hipótesis de la ruta-objetivo propone que el papel que desarrolla el líder consiste en aclarar y fijar metas con los subordinados y en ayudarlos a hallar la mejor manera de conseguirlas.

11. Evans (1970) y House (1971).

Dentro de este marco de referencia, Evans¹² indica que el estilo de liderazgo determina las recompensas y la atracción de los individuos para conseguirlas. Un dirigente orientado a las personas no sólo ofrecerá incentivos monetarios, sino también apoyo, seguridad y respeto. Por el contrario, un líder dirigido a la tarea limitará las gratificaciones a las primas, promociones o aumentos de sueldo. El estilo que más les motive y, por tanto, el más eficiente, estará en función de la recompensa que deseen los empleados.

Figura 5.4. La teoría ruta-objetivo de Evans y House



House,¹³ en un intento de ampliar aún más este enfoque, identifica dos factores situacionales que contribuyen a especificar el estilo de liderazgo más eficaz (figura 5.3):

- Las *características de los subordinados* (necesidades, seguridad en sí mismos y en sus capacidades). Los individuos que piensan que su conducta incide en el ambiente de trabajo prefieren un estilo participativo, mientras que los que creen que los hechos ocurren influidos por la suerte o por el destino optan por un estilo autoritario.
- El *ambiente de trabajo* (características de la tarea, relación con los compañeros, etc.). Ante una actividad estructurada es posible que se rechace un

12. Evans (1970).

13. House (1971).

estilo orientado a la tarea, ya que se sabe cómo hay que hacer las cosas; de igual modo, una tarea altamente satisfactoria hará que un líder orientado a la persona sea poco motivador.

2.3.3. La teoría situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard

En 1969, P. Hersey y K.H. Blanchard¹⁴ presentan la teoría situacional. Es un modelo basado en la madurez del individuo dentro de la organización y mide que su situación y evolución (de más inmaduro a maduro) ha de cambiar el estilo de liderazgo. Se denomina *liderazgo situacional* al enfoque ante el liderazgo desarrollado por Hersey y Blanchard, que describe cómo tendrían que adaptar los líderes a estilo de liderazgo en respuesta al deseo cambiante de sus subordinados en cuanto a realización, experiencia, capacidad y disposición para aceptar responsabilidad.

Los estilos se determinan atendiendo a dos dimensiones:

- El comportamiento respecto a la tarea.
- El comportamiento respecto a la relación.

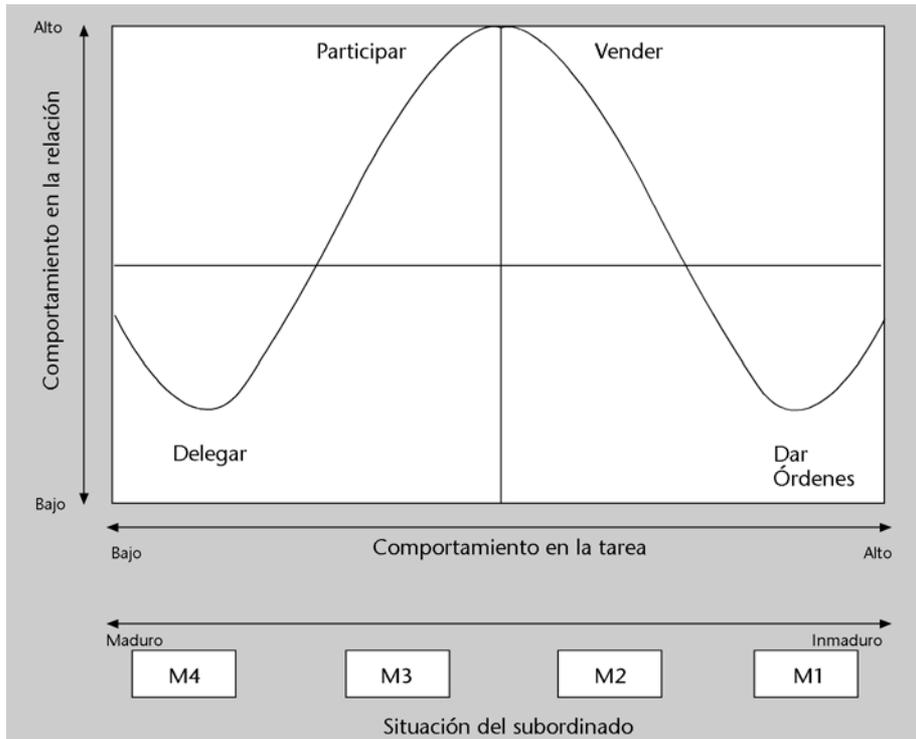
El cruce de estas dos variables origina cuatro estilos de liderazgo en función de los diferentes grados de madurez de los subordinados, siendo los estilos de liderazgo (Figura 5.4):

- *Dar órdenes o comunicar*. Alto comportamiento del líder en la tarea y bajo en la relación. El líder decide, define las tareas de los subordinados y les comunica cómo, dónde y cuándo realizarlas.
- *Vender o persuadir*. Alto comportamiento del líder en la tarea y en la relación. El líder define las tareas y convence a los subordinados sobre la decisión tomada.
- *Participar*. Bajo comportamiento del líder en la tarea y alto en la relación. El líder y los subordinados comparten la toma de decisiones.

14. Hersey y Blanchard (1969).

- *Delegar*. Bajo comportamiento del líder en la tarea y en la relación. Los subordinados asumen la responsabilidad de las decisiones y el líder apenas es necesario.

Figura 5.5. La teoría situacional del liderazgo de Hersey y Blanchard



Los distintos grados de madurez que pueden darse son (figura 5.5):

- *M1*. Los subordinados son incapaces y no están dispuestos a asumir las responsabilidades de dirigir su comportamiento. En una situación *M1*, el estilo de líder más adecuado es el de *dar órdenes* o *comunicar*.
- *M2*. Los subordinados son incapaces, pero están dispuestos a asumir las responsabilidades de dirigir su propio comportamiento. En una situación *M2*, el estilo de líder más adecuado es el de *vender* o *persuadir*.
- *M3*. Los subordinados son capaces, pero no están dispuestos a asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. En una situación *M3*, el estilo de líder más adecuado es el de *participar*.

- *M4*. Los subordinados son capaces y están dispuestos a asumir las responsabilidades de dirigir su propio comportamiento. En una situación *M4*, el estilo de líder más adecuado es el de *delegar*.

2.4. El líder del siglo XXI

En un entorno con múltiples cambios, el requisito primordial de un directivo es que actúe como líder. Para que este proceso de cambio se desarrolle con éxito, ha de existir un equipo directivo con liderazgo suficientemente comprometido y capaz de generar confianza y credibilidad en los miembros de la organización. Los directivos tienen que aceptar el papel fundamental que han de jugar como líderes del cambio. Se dan dos tipos de roles del directivo: uno orientado hacia la gestión administrativa y otro centrado en la inspiración de los nuevos valores de la empresa.

Figura 5.6. El líder del siglo XXI



Magnitud y complejidad son dos variables que hay que tener en cuenta para generar un cambio (figura 5.6). En este sentido, cuando la magnitud del cambio es elevada pero su complejidad es baja, será suficiente con el ejercicio de un liderazgo alto; por el contrario, cuando el cambio no es muy grande pero supone cierta complejidad, sobre todo procedimental, se necesitarán mayores esfuerzos de gestión. Cuando el cambio es complejo y de gran magnitud, el promotor del

mismo ha de ser plenamente consciente de que necesitará altas dosis de liderazgo y gestión al mismo tiempo.

El rol del directivo actual exige una actitud de permanente disposición al aprendizaje y al cambio, con un nuevo estilo de dirección que facilite el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores y empresa. El concepto tradicional de liderazgo basado en los atributos individuales es un viejo paradigma. Los tiempos actuales requieren flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones. La apertura democrática y participativa va progresivamente avanzando hacia cada vez más estratos sociales y organizaciones.

McFarland, Send y Childress¹⁵ presentan un conjunto de diferencias entre, de un lado, las orientaciones de liderazgo del pasado y, de otro lado, las orientaciones del presente y futuro (tabla 5.2).

Tabla 5.2. Tabla comparativa de las orientaciones de liderazgo

De un paradigma pasado	Hacia un paradigma actual y futuro
• Ser gerente	• Ser líder
• Ser el jefe	• Ser formador y facilitador
• Controlar a la gente	• Dar poder y capacidad de decisión (<i>empowerment</i>) a la gente
• Autoridad centralizada	• Distribuir liderazgo
• Microgerencia y distribución de objetivos	• Mostrar consenso con una visión y una estrategia amplias
• Dirigir con reglas y reglamentos	• Guiar con valores compartidos para triunfar y con una cultura sana
• Establecer una posición de poder y de jerarquía	• Desarrollar el poder de las relaciones y las redes de equipos de trabajo
• Exigir obediencia	• Conseguir compromiso
• Centrarse en cifras y tareas	• Centrarse en la calidad, el servicio y el cliente
• Confrontar y combatir	• Colaborar y unificar
• Insistir en la independencia	• Estimular la interdependencia
• Estimular las redes de viejos camaradas	• Respetar, honrar y apoyar la diversidad
• Cambiar por crisis y necesidad	• Aprendizaje e innovación continuados
• Ser internamente competitivos	• Ser globalmente competitivos
• Tener un enfoque estrecho: "yo y mi organización"	• Tener un enfoque amplio: "mi comunidad, mi sociedad, mi mundo"

15. McFarland, Send y Childress (1996, pág. 367).

3. El *coaching*

El coaching es una técnica que permite a los líderes mejorar sus capacidades de trabajo en equipo, incrementar su carisma y empatía, y por tanto su influencia sobre sus subordinados. El coaching consiste en la orientación que un profesional externo (coach)¹⁶ da a un directivo para mejorar en sus habilidades, es decir, hacerle mucho más eficaz en su desempeño.

El *coaching*, mediante una metodología estructurada, permite trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial de las personas. Las organizaciones que apuestan decididamente por el desarrollo del capital intelectual, encuentran en el *coaching* un modelo de inestimable valor para “llegar” hasta la persona.

3.1. El *coaching*: concepto, tipos y principios

El *coaching* no es simplemente aconsejar, dirigir o enseñar; es producir un cambio en la forma en que el individuo observa su medio ambiente y sus circunstancias. El *coaching* es un modelo que tiene como objetivo potenciar el desarrollo de las personas, de forma metódica estructurada y eficaz. Los fundamentos en los que se basa son:

- Se centra en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.
- Para obtener lo mejor de las personas, el *coach* debe creer en su potencial. Nuestras creencias sobre las capacidades de los otros tienen un impacto directo sobre su actuación.
- Funciona sobre la base de una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado.
- La persona que experimenta el *coaching* aprende de sí mismo estimulado por el *coach*.

16. En inglés, se denomina *coach* (en el contexto de un deporte competitivo de equipo) a aquella persona que, por un lado, instruye y forma teórica y físicamente a los jugadores (solo o ayudado por otros) y, por otro lado, dirige la estrategia del equipo en el campo de juego (como hacen por ejemplo los entrenadores de fútbol).

Las situaciones problemáticas más comunes, ante las que suele requerirse la ayuda de un *coach* tienen que ver con:

- dificultades de una persona o grupo de personas para alcanzar sus propios retos;
- dificultades de una persona o grupo de personas para incorporarse a procesos de aprendizaje concretos;
- dificultades que surgen en el flujo de los procesos de negocio, que se identifican con claridad, como problemas de relación entre personas o problemas de comunicación y que impiden incrementar la productividad, reduciendo los niveles de compromiso.

En cuanto a los diferentes *tipos de coaching* existentes y aplicados en las empresas con mayor frecuencia, destacan:

- *Coaching personalizado* (sesiones de desarrollo directivo). La modalidad de *coaching* personalizado (también llamado *desarrollo directivo*) aborda situaciones de ayuda o desarrollo del potencial de directivos. Las razones de intervención más comunes son: conflictos, estrés, toma de decisiones, búsqueda de recursos, desarrollo de competencias, apoyo a promociones, etc.
- *Coaching grupal* (dinámica de equipos de trabajo). Las sesiones de *coaching* grupal tienen por objetivo dinamizar a un grupo de personas o directivos. Las intervenciones más habituales pueden ser: solución de problemas, sesiones de creatividad, conflictos, etc.
- *Formación en coaching* (desarrollo de competencias de *coach*). Las actividades orientadas a la formación en *coaching* permiten desarrollar en los participantes (mandos y directivos) las competencias de *coach* para que sepan impulsar el potencial de sus colaboradores y mejorar su rendimiento. En cuanto a las características de las actividades en sí, éstas pueden ser estructuradas y formales, cuando se establece un marco específico, o informales, cuando el *coach* aprovecha las oportunidades del día a día para utilizar el modelo. Y también podemos utilizar la metodología para nuestro propio autodesarrollo (*auto-coaching*).

Toda acción de *coaching* que se desarrolle en una organización debe considerar y respetar un conjunto de *principios* que la validan. Éstos son:

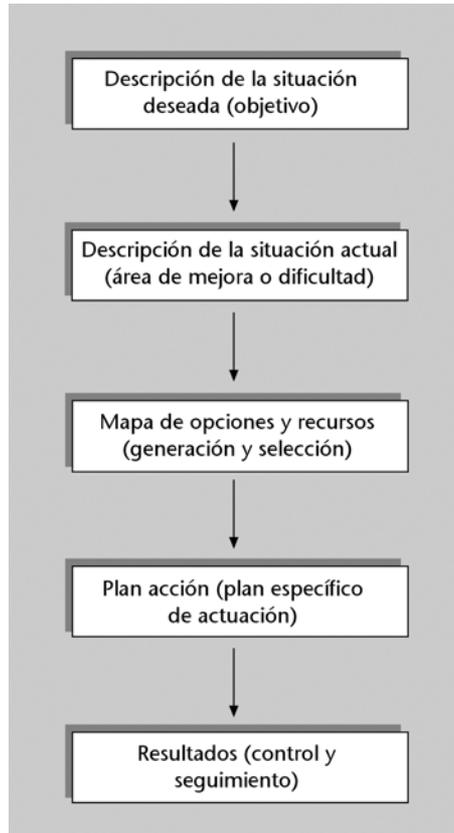
- *Respeto a la persona a la que se aplica el coaching.* Se trata de no imponer modelos, conocimientos técnicos o comportamientos. El *coaching* da la oportunidad de tomar perspectiva, de adquirir marcos de lectura que permitan comprender mejor lo que vive y contemplar por sí mismo modificaciones de comportamiento y modos de actuación pertinente.
- *Desarrollo de la autonomía de la persona acompañada.* Dentro de lo posible, el *coaching* debe evitar crear dependencia. Pone en funcionamiento una práctica que permite al acompañado desarrollar su autonomía.
- *Fuerte dimensión individual.* El *coaching* está orientado hacia el desarrollo del potencial del individuo y le debe ayudar a tomar conciencia de sus dificultades u obstáculos personales (autolimitación).
- *Consideración de las emociones que manifiesta el individuo.* Consiste en proporcionar la posibilidad de abordar una tarea de aclaración en relación con lo que la persona siente internamente, para que por sí misma pueda tomar conciencia y perspectiva del problema.
- *Reflexión sobre el sentido en las dos acepciones del término.* En primer lugar, sentido como respuesta a la pregunta “por qué” (¿por qué se siente agredido cuando uno de sus colaboradores le hace una objeción?), es decir, búsqueda de elementos de comprensión a sus reacciones; pero además, sentido como respuesta a la pregunta “para qué” (¿para qué trabaja 50 horas a la semana sin concederse más de 20 minutos al día para almorzar?), es decir, definición de las motivaciones profundas de sus comportamientos.
- *Deseo de cambio.* Las expectativas de aquellos que inician un *coaching* son, en primer lugar, demandas de cambio de comportamiento.

3.2. Proceso y agentes responsables del *coaching*

Nuestros resultados son producto de nuestra conducta (acciones) y éstas, a su vez, son el reflejo de nuestros pensamientos (actitud). Un aumento en nuestro rendimiento se produce cuando enriquecemos nuestros modelos mentales y

podemos generar nuevas respuestas. La esencia del *coaching* tiene relación directa con el enriquecimiento del modelo mental del entrenado, aumentando su nivel de conciencia y facilitándole el paso a la acción. Todo ello a base de preguntas y *feedback* (retroalimentación) de tipo descriptivo o no evaluativo. La secuencia podría ser la expresada en la figura 5.7.

Figura 5.7. La secuencia del *coaching*



En las primeras dos fases, el objetivo del *coach* es aumentar el nivel de conciencia (sensorial y emocional) de aquél a quien se entrena. Esta fase es fundamental, ya que sólo podemos controlar aquello de lo que somos conscientes. Tener conciencia nos da poder para actuar. En la tercera fase, el objetivo es implicarlo en la generación de alternativas y en la definición de su propio plan de acción. El último paso es la planificación del *feedback* que se realizará.

En cuanto a los *agentes responsables del proceso de coaching*, pueden identificarse tres modalidades fundamentales de *coaching* según quién sea la persona que ejerza el rol de *coach*: 1) *coach* externo, 2) *coach* interno y 3) *coach* directivo.

1) **Coach externo**

El *coach* externo, por lo general es un consultor experto y que presta servicios a más de una empresa. Un rasgo particular es que posee una visión o perspectiva externa, hecho que le hace garante de una gran neutralidad, lo que conlleva la inexistencia de juegos de poder o afectivos sobre las personas que rodean al receptor del *coaching*. La variedad de sus experiencias en distintas empresas le aporta puntos de referencia que le guían en el acompañamiento de la persona.

Una de las limitaciones de esta forma de *coach* se da cuando la empresa que promociona el *coaching* permanece alejada del proceso y, por tanto, no sería raro que no hubiera participado en la determinación de los objetivos y que no se encontrase presente en el seguimiento o evaluación. Este hecho puede llevar a que el receptor del *coaching* se desmotive y suspenda el *coaching* en curso sin que el *coach* pueda apoyarse en alguien de dentro de la empresa para ayudar al receptor a volverse a movilizar. Ello implica una pérdida de recursos, ya que este tipo de consultoría suele ser costosa.

2) **Coach interno**

El *coach* interno es un empleado de la misma empresa, sujeto a sus normas y reglas. Su fortaleza estriba en conocerlas a fondo y su punto débil en el mismo hecho de haberlas hecho parte de él. El *coach* pertenece a la misma empresa que el receptor y por ello posee la misma cultura empresarial. Al estar expuesto a limitaciones similares, el *coach* puede tener a veces dificultades para ayudar al receptor a adquirir perspectiva en situaciones difíciles.

Otro asunto que puede dificultar el proceso de *coaching* es la proximidad relacional del *coach* con los superiores y compañeros de la persona receptora, lo que puede dificultar el garantizar una verdadera neutralidad afectiva, ya que por fuerza existen personas a las que aprecia y otras con las que no existe tal proximidad.

Una ventaja del *coaching* interno es su presencia en el tiempo, aunque la presencia permanente genera un riesgo de dependencia incoherente con los principios del *coaching*.

3) Coach directivo

El *coach* directivo es una persona asalariada y sujeta a las reglas, cultura y juegos políticos de la empresa, tal como se vio en el *coaching* interno, pero a diferencia de éste, el directivo *coach* es superior jerárquico y *coach* de sus colaboradores. En este sentido, asume una doble responsabilidad, traducida en un doble rol, pues se centra en los resultados a corto plazo y al mismo tiempo es socio de su desarrollo, es decir, se centra en su acompañamiento. Ello requiere mucho cuidado para no confundir los roles respecto a este último. Puede ser contraproducente si pensamos que un colaborador puede entrar en conflicto si se hace la pregunta “¿quién me habla: mi jefe *coach* o mi jefe evaluador?” Esta ambigüedad es tanto más sensible si los contactos son diarios, si pertenecen al mismo equipo de trabajo y si el lugar en donde se realiza con frecuencia el *coaching* es la oficina del directivo.

3.3. El *coaching*: reflexión final

La verdadera riqueza de la práctica del *coaching* para el directivo es que le permite gestionar de manera real y comunicarse de forma diferente, dando otro sentido a su papel habitual, al situar como prioridad a la persona en desarrollo y generar un marco de confianza recíproca entre el directivo y sus colaboradores.

En este sentido, Daniel Goleman (conocido por sus estudios y escritos sobre la inteligencia emocional) tomando una muestra de 3.871 ejecutivos, extraídos de una base de datos de Hay/Mc Ber, de 20.000 encontró que hay seis estilos de liderazgo bien diferenciados, siendo el *coaching* uno de ellos.¹⁷ Goleman encontró una correlación estrecha entre los ejecutivos que usaban el *coaching* como uno de sus estilos para liderar y tres dimensiones cruciales de clima organizacional (estándares, recompensas y claridad) que ejercen un fuerte impacto sobre el éxito en el día a día de las organizaciones. Es decir, que los ejecutivos que usaban el *coaching* como uno de sus estilos de liderazgo usuales obtenían mejores resultados de negocio que los que no lo utilizaban. Esto puede deberse, entre otros factores, a que el *coaching* usa el trabajo real como vehículo

17. Goleman (2000).

para facilitar el aprendizaje y no simplemente un curso en un aula. Además, el *feedback* se da de manera inmediata sobre el desempeño real, y sabemos que las personas aprenden mejor haciendo tareas reales, con fechas límite, que simulando situaciones.

Según Arie de Geus, ex-directivo de la empresa petrolera Shell, “La capacidad para aprender más rápidamente que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible”.¹⁸ El *coaching* permite operativizar ese cambio de rol en las organizaciones, aportando un modelo estructurado y eficaz, que permite gestionar adecuadamente el rendimiento e impulsar el desarrollo del potencial de los colaboradores. Aporta valor a las organizaciones, ya que:

- Mejora el rendimiento de los colaboradores
- Desarrolla el potencial
- Mejora las relaciones directivo-colaborador
- Fomenta el liderazgo
- Facilita la motivación
- Aumenta la implicación
- Refuerza la autoestima

Dada la importancia de sus beneficios, cada vez son más las organizaciones que incorporan el *coaching* a su cultura y estilo directivo.

18. De Geus (1988, pág. 71).

Conclusiones

La gran fuente de ventaja competitiva de las empresas de hoy en día radica en sus personas, ya que mientras que cualquier tecnología es copiable, patentable y exportable, las personas son únicas. Por tanto, los superiores en las empresas, es decir, los directivos, son las personas que han de saber liderar a su gente y deben tener diferentes dotes, como aptitudes de comunicación y de toma de decisiones, sensibilidad cultural, capacidad de resolución de conflictos y de superación de la ambigüedad, además de tener sólidos conocimientos técnicos, haciendo así que su equipo humano sea el mejor.

En este sentido, hemos definido lo que cabe entender por liderazgo (el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los demás miembros de un grupo) y hemos apuntado cuáles son las características de los líderes. A continuación, hemos comentado las principales propuestas que han ido realizando los expertos en el tema, acerca de la existencia de distintas teorías explicativas de diferentes estilos de liderazgo.

Aunque algunos autores han dado la impresión de que el liderazgo es sinónimo de dirección, eso no es correcto, pues los líderes no sólo se encuentran en la jerarquía directiva, sino que también pueden hallarse en cualquier parte de la organización, incluidos los grupos informales de trabajo. Así, el liderazgo es una parte de la dirección, pero no toda ella. El liderazgo es la habilidad de convencer a otros de que persigan con entusiasmo el objetivo de los objetivos definidos; es el factor humano lo que une a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos. Las actividades de la dirección, como la planificación, la organización y la toma de decisiones, no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia sus objetivos.

De las diferentes técnicas para mejorar las habilidades directivas, hemos presentado el *coaching*. Consiste en la orientación que un profesional (*coach*), externo o miembro de la propia empresa, da a un directivo para mejorar en sus

habilidades, es decir, hacerle mucho más eficaz en su desempeño. Es una técnica que permite a los líderes mejorar sus capacidades de trabajo en equipo, incrementar su carisma y empatía y, por tanto, su influencia sobre sus subordinados.

Para obtener lo mejor de las personas, el *coach* debe creer en su potencial. De este modo, la persona que experimenta el *coaching* no aprende del *coach*, sino de sí mismo, aunque estimulado por el *coach*. Aunque a veces no es fácil, el *coach* debe evitar transferir su propia experiencia al entrenado, ya que si lo hiciera, estaría incumpliendo uno de los principios básicos del *coaching*.

Bibliografía

Capítulo I

Bibliografía básica

Baron, J.N.; Kreps, D.M. (1999). *Strategic human resources. Frameworks for general managers* (cap. 2 y 3). Nueva York: John Wiley & Sons.

Cabrera, A.; Bonache, J. (2002). "Recursos humanos y ventaja competitiva". En: J. Bonache; A. Cabrera (directores) (2002). *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI* (pág. 4-26). Madrid: Financial Times-Prentice Hall.

Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana. Cómo diseñar y dirigir empresas de alto rendimiento*. Barcelona: Gestión 2000-AEDIPE.

Bibliografía complementaria

Andreu, R.; Sieber, S. (1999). "La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje". *Economía Industrial* (núm. 325, pág. 63-72).

Bonache, J. (2002). "Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial". En: J. Bonache; A. Cabrera (directores) (2002). *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI* (pág. 27-57). Madrid: Financial Times-Prentice Hall.

Davenport, T.H.; Prusak, L. (1988). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, EE.UU: Harvard Business School Press.

Gasalla, J.M.; Pato, P.; Burgué, P. (2002). "Els sistemes d'informació dels recursos humans". En: Gasalla, J.M. (coordinador). (2002). *Política i direcció de persones*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

Martell, K.; Carroll, S.J. (1995). "How strategic is HRM?". *Human Resource Management* (vol. 4, núm. 2, pág. 253-267).

Capítulo II

Bibliografía básica

Autores varios (2000). *Factbook de Recursos Humanos*. Navarra: Editorial Aranzadi.

Cross, M. (1990). *Changing Job Structures. Techniques for the Design of New Jobs and Organizations*. Oxford: Heinemann Newnes.

Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Fernández, A. (1990). *La gestión Integrada de Recursos Humanos*. Barcelona: Deusto.

Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo. Teoría, métodos y ejercicios*. Madrid: Díaz de Santos.

Fernández-Ríos, M.; Sánchez, J.C. (1997). *Valoración de puestos de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.

Roig, J. (1996). *El estudio de los puestos de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.

Bibliografía complementaria

Bemis, S.E.; Belenky, A.H.; Soder, D.A. (1983). *Job analysis*. Washington, DC: Bureau of National Affairs, Inc.

Fertonani, M.; Actis Grosso, C. (1978). *Análisis y valoración de tareas*. Barcelona: Deusto.

Capítulo III

Bibliografía básica

Dolan, S.; Schuler, R.; Valle, R. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw-Hill.

Gan, F. (1996). *Desarrollo de Recursos Humanos, Manual de Programas*. Barcelona: Apostrofe.

Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.; Cardy, R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.

Porret, M. (1999). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones*. Barcelona: Gráficas Rey.

Bibliografía complementaria

Castillejo; Sarramona; Vázquez (1989). "Pedagogía Laboral". *Revista Española de pedagogía* (núm. 46, pág. 181).

Dalziel, M.; Cubeiro, J.C.; Fernández, G. (1996). *Las Competencias: Clave para la Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. Bilbao: Deusto.

García Yuste, J. (coord.) (1999). *El plan de formación en la empresa. Guía para su elaboración y desarrollo*. Madrid: Fundación Comfemetal.

Kirkpatrick (1999). *Evaluación de acciones formativas*. Barcelona: Epise.

Laird (1985). *Approaches to training & Development*. Nueva York: Addison-Wesley.

Levy-Leboyer, C. (1992). *Evaluación del personal. Los métodos a elegir*. Madrid: Díaz de Santos.

McAdams, J.L. (1998). *Premiar el Desempeño*. Madrid: Díaz de Santos.

Ordóñez, M. (coord.) (1997). *La Nueva Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.

Puchol, L. (1997). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (ed. original 1997). Madrid: Ed. Díaz de Santos.

Capítulo IV

Bibliografía básica

Bohlander, G.; Sherman, A.; Snell, S. (2003). *Administración de Recursos Humanos* (12.^a ed.). Madrid: Thomson.

- Bonache, J.; Cabrera, A.** (2002). *Dirección estratégica de personas*. Madrid: Prentice Hall.
- Dessler, G.** (2000). *Administración de Personal* (8.ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Dolan, S.; Schuler, R.; Valle, R.** (1999). *La gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gil, I.; Ruiz, L.; Ruiz, J.** (1997). *La nueva Dirección de Personas en la Empresa*. McGraw-Hill.
- Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B.; Cardy, R.L.** (2000). *Gestión de los recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Lladó, J.; Valls, A.** (2003). *Consiga el éxito en su trayectoria profesional*. Barcelona: Gestión 2000.
- Maristany, J.** (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Werther, W.B. Jr.; Davis, K.** (2001). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5.ª ed.). McGraw-Hill.

Bibliografía complementaria

- Blake, O.J.** (1997). *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones* (2.ª ed.). Buenos Aires: Macchi.
- Claver, E.; Gascó, J.L.; Llopis, J.** (1996). *Los Recursos Humanos en la empresa: Un enfoque directivo* (2.ª ed.). Madrid: Civitas.
- Ernst & Young Consultores** (1998). *Manual del Director de Recursos Humanos*. Cuadernos Cinco días.
- Fernández, A.** (1998). *La función de los Recursos Humanos en tiempos de cambio*. Barcelona: Gestión 2000.
- Grados, J.A.** (1999). *Capacitación y desarrollo personal*. México: Trillas.
- Gutteridge, T.G.; Leibowitz, Z.B.; Shore, J.E.** (1993). *Organizational career development: Benchmarks for building a world-class workforce*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hellriegel D.; Slocum, J.W.** (1998). *Administración* (7.ª ed.). Internacional Thomson Editores.
- Kaye, B.** (1993). "Career Development -anytime, anyplace". *Training & Development*. (diciembre, págs. 46-49).
- Koonce, R.** (1991). "Management development: An investment in people". *Credit Magazine*, enero/febrero, pág.16-19.
- Morrissey, G.L.** (1992). "Your personal mission statement: A foundation for your future". *Training & Development*. Noviembre, págs. 71-74.
- Newby, T.J.; Heide, A.** (1992). *The value of mentoring. Performance Improvement Quarter*, vol. 5, núm. 4, págs. 2-15.
- Puchol, L.** (1997). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (3.ª ed.). Madrid: Díaz de Santos.
- Wentling, R.M.** (1992). "Women in Middle Management: Their Career Development and Aspirations". *Business Horizons*, enero/ febrero.

Capítulo V

Bibliografía básica

- Blake, R.; Mouton, J.** (1980). *El nuevo grid gerencial*. México: Diana.

- Davis, Keith** (1967). *Human Relations at Work*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Debordes, P.** (2002). *Coaching*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Díaz de Castro, E.** y otros (2000). *Administración y dirección*. Madrid: McGraw-Hill. Interamérica.
- Fiedler, F.** (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- McFarland, L.; Send; Childress** (1996). *Liderazgo para el siglo XXI*. Colombia: McGraw-Hill.
- Menéndez, J.L.; Worth, C.** (1997). *Abre el melón*. México: Aguilar.
- Mintzberg, H.** (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel
- Rodríguez Porras, J.M.** (1994). *El factor humano en la empresa*. Ediciones Deusto, S.A.
- Whitmore J.** (1995). *Entrenando para el desempeño empresarial*. Barcelona: Paidós.

Bibliografía complementaria

- Bass, B.** (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: The Free Press.
- Bennis Warren; Goldsmith, J.** (1997). *Learning to lead: A workbook on becoming a leader*. Addison-Wesley: Boston.
- Casado J.M.** (2000). *El directivo del siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000.
- Claver, E.** y otros (1997). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo* (2.^a ed.). Madrid: Civitas.
- De Geus, A.P.** (1988). "Planning as learning". *Harvard Business Review* (vol. 66, núm 2, págs. 70-74). Existe traducción al español: "La planificación como aprendizaje". *Harvard-Deusto Business Review*, núm. 36, págs. 122-128.
- Escribá Solano, E.** (2001). "Coaching y Capital intelectual". En: www.areas.com
- Evans, M.G.** (1970). "Leadership and motivation: a core concept". En: *Academy of Management Journal* (núm. 1, marzo, pág. 91-102). Nueva York.
- Gautier, B.; Vervish M.O.** (2001). *Coaching directivo para el desarrollo profesional de personas y equipos*. Madrid: Ed. Oberon. Grupo Anaya.
- Goleman, D.** (2000). "Leadership that gets results". *Harvard Business Review*, marzo-abril.
- Hersey, P.; Blanchard, K.H.** (1969). "Life cycle theory of leadership". En: *Training & Development Journal*.
- House, R.J.** (1971). "A path-goal theory of leader effectiveness". En: *Administrative Science Quarterly* (núm.5, septiembre, pág. 321-328).
- Likert, R.** (1967). "The human organization". Nueva York: Mc Graw-Hill.
- McGregor, D.** (1969). *El aspecto humano en las empresas*. México: Diana.
- Ouchi, W.G.** (1984). *Teoría Z*. Barcelona: Orbis.
- Tannenbaum, R.; Schmidt, W.** (1973). "How to choose a leadership pattern". En: *Harvard Business Review*, mayo-junio (pág. 162-180).
- Zaleznik, Abraham** (1990). "The Leadership Gap". *Academy of Management Executive* (febrero, pág. 7-22).