

# MÓDULO 2. DESAFÍOS DE RECURSOS HUMANOS

## 2.1. Propuesta de valor de RR. HH.

### 2.1.1. La transformación de RR. HH.

Según el análisis que realiza Ulrich (noviembre de 2005), se puede hablar de Recursos Humanos a partir de tres sentidos posibles:

Función o departamento dentro de la organización. Una unidad operativa que funciona generalmente como área *staff*, como un prestador de servicios en temas de reclutamiento, selección, capacitación del personal, remuneraciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo, evaluación del desempeño, etc.

Conjunto de prácticas de recursos humanos. Constituye la forma en que una organización maneja estos servicios planteados en el apartado anterior. Se refiere a que se puede reclutar, remunerar y comunicar de distintas formas.

Profesión. Son los profesionales de RR. HH. que trabajan en temas específicos del área, a saber: reclutadores, entrenadores, administradores de salario, especialistas en desarrollo, jefes, gerentes del área, etc.

Tanto los RR. HH. como departamento, las prácticas que lleva a cabo y los profesionales que se desenvuelven en el área, tienen la misión de atraer, desarrollar, reconocer y retener a los empleados de la organización. ¿Es en la

propuesta de valor que Recursos Humanos tiene para una organización en donde deben poner el foco el departamento de RR. HH., sus prácticas y sus profesionales para que la compañía pueda tener los resultados que espera?

El trabajo de RR. HH. está en constante evolución. Este hecho no debe sorprendernos, ya que la mayoría de nosotros vive en un mundo en continuo cambio, que se produce alrededor nuestro a una velocidad vertiginosa. En RR. HH. no debemos quedar ajenos a ello (Ulrich, noviembre de 2005, p. 60).

¿De qué hablamos cuando decimos que RR. HH. aporta valor? La palabra “valor” significa, al menos, dos cosas: el valor de un objeto y la acción de asignar a un objeto un valor. En los dos casos, el valor se define desde el punto de vista del receptor y no tanto desde el emisor.

El emisor de las prácticas que aseguran mantener las capacidades para operar en una organización es el departamento de Recursos Humanos a través de sus prácticas y quienes cumplen con ese rol. Sin embargo, la percepción de valor sobre estos productos y/o servicios es la de los líderes y empleados en general.

### **Cinco factores o elementos para determinar el valor**

Si el valor es percibido por el otro, entonces, ¿cómo asegurarnos de que lo que hagamos en RR. HH. sea percibido como un valor? Existen 5 factores claves o “soluciones” para la proposición de valor de RR. HH (Ulrich, noviembre de 2005):

- **Factor 1: realidades externas del negocio.**

Para definir una propuesta del valor de RR. HH. debemos comenzar por conocer el contexto: dónde desarrollamos nuestro trabajo.

Las acciones de RR.HH. dentro de una empresa deben tener la pretensión de influenciar las distintas realidades (internas y externas). Cualquier persona que trabaja en RR. HH. debe conocer la realidad y los acontecimientos del mundo exterior.

- **Factor 2: stakeholders con intereses en la organización.**

El valor viene definido desde “afuera” —inversores, clientes, mandos medios y empleados—. Para ello, RR. HH. se deberá concentrar más en los resultados que busca, en sus entregables, que en las actividades en sí mismas: los beneficios asociados a sus productos y servicios.

- **Factor 3: prácticas de RR. HH.**

Las prácticas de RR. HH. encarnan creencias y valores y las hacen visibles a los *stakeholders*. Hay una lista casi ilimitada de prácticas posibles de RR. HH., que van desde reclutamiento *online* a alianzas de aprendizaje, *coaching*, bonus por desempeño, etc.

Todas las prácticas de RR. HH. se pueden organizar en cuatro flujos, cada uno representado por un conjunto de ellas:

- sobre las personas;
- sobre el rendimiento;
- sobre la información;
- sobre el trabajo.

Todas ellas se encuentran alineadas e integradas y se vuelven pilares de la cultura de la organización.

- **Factor 4: departamento de RR. HH. o función de RR. HH.**

La función de RR. HH. dentro de una organización debe ser considerada como un negocio. Y como negocio dentro de la compañía tiene su estrategia y una estructura que aporta valor.

La estrategia ayudará a concentrar la atención en factores claves y a responder inmediatamente a las realidades empresariales, la estructura organiza los recursos para desarrollar el trabajo.

- **Factor 5: la profesionalidad de RR. HH.**

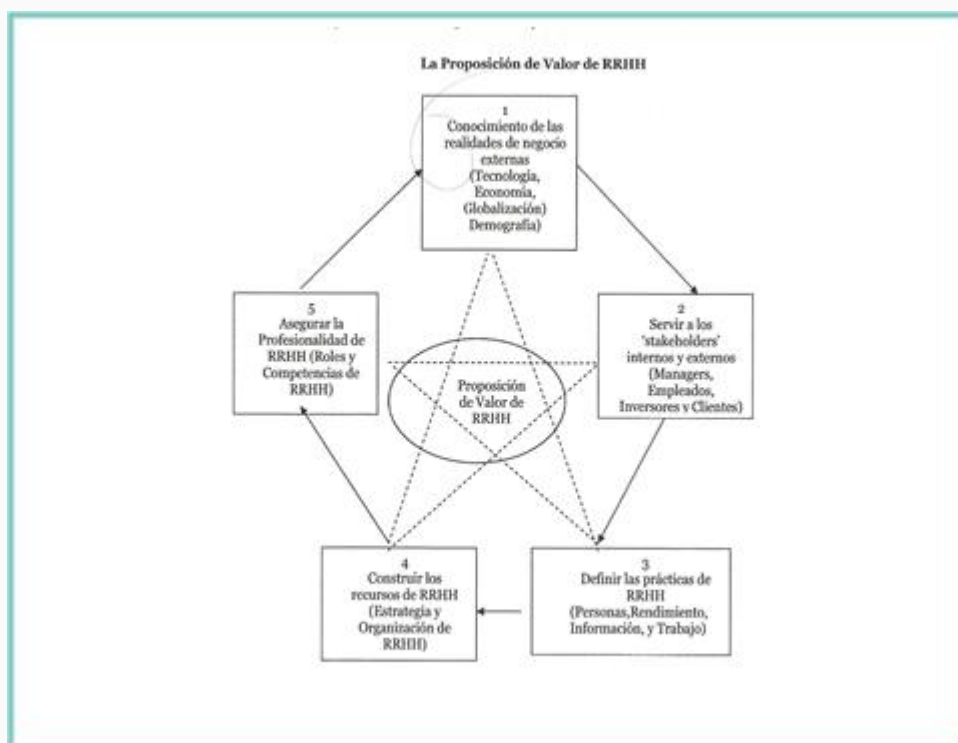
Los profesionales de RR. HH. deben aprender lo que necesitan para cumplir con un rol dentro del área. Las competencias son las que determinarán cómo cumplen este rol.

El desempeño eficiente de los recursos humanos de un departamento dependerá de cuán bien se sepa el rol y la diversidad de competencias que permiten desarrollarlo.

La eficiencia del departamento depende de las características de sus profesionales.

La siguiente figura resume lo que se ha estado analizando.

**Figura 1: La proposición de valor de RR. HH.**



Fuente: Ulrich, noviembre de 2005, p. 64.

### 2.1.2. Gestión del talento

A medida que las sociedades se industrializan, adquieren mayor complejidad. Esto causa efecto en el mercado de consumidores porque ejercen una fuerza muy importante en la satisfacción de necesidades. Además, esa complejidad se traslada a las empresas cuyos formatos se ven envueltos en la necesidad de generar nuevos productos y servicios que convengan a ese perfil de consumidor. Los trabajadores necesitan cada vez más de mayor nivel de conocimientos; el mercado laboral se ve transformado.

El fenómeno de la globalización, el advenimiento de la era de la información y el desarrollo tecnológico ponen en marcha este aceleramiento en la sociedad de consumo y en la necesidad de las empresas de adaptarse a los cambios en forma eficiente. Si bien el cambio es un proceso por el cual se viene transitando, lo cierto es que sus características se han modificado. Hoy podemos asegurar que el cambio es exponencial y las respuestas que se necesitan también lo son.

El área de Recursos Humanos provee servicios y experticia a los líderes de una organización, dando soporte en la identificación y desarrollo de sus recursos o miembros de sus equipos para ese contexto que está impactando en forma exponencial.

Sin embargo, la responsabilidad por los resultados de una organización se asienta en el liderazgo representado en su estructura gerencial. Por ello, son los líderes los responsables de la gestión de sus recursos. Es a través de ellos que deben conseguir el resultado que se espera o bien alineado a la estrategia de la compañía a través de los colaboradores. Su responsabilidad por atraerlos, desarrollarlos y comprometerlos con el propósito de la empresa.

Gestionar talentos tiene que ver con atraer aquel segmento del mercado laboral que interesa para el desarrollo de la organización, proveyendo de una propuesta de valor al empleado, adecuada según las necesidades que se identifican. A su vez, con construir una cultura de desarrollo para el colaborador, facilitando el autodesarrollo, el aprendizaje en el trabajo. Y con promover las experiencias positivas para los empleados, reconocer el esfuerzo y desempeño.

Desde esta perspectiva, entonces, se pueden observar en la siguiente figura las funciones de Recursos Humanos, cómo se integran en un sistema que genera coherencia al momento de llevar adelante los procesos y normativas sobre los recursos humanos.

**Figura 2: Estrategia de talento y planeamiento**



Fuente: Israelite, 2009.

Como se puede apreciar en esta figura, el modelo de gestión de talento constituye un conjunto de procesos diseñados para atraer, gerenciar, desarrollar, motivar y retener a las personas claves. El objetivo es promover un alto desempeño en la organización para hacerla sustentable estableciendo un puente entre el talento disponible y la concreción de los resultados del negocio.

Esta modelo reúne cuatro funciones:

- **Atraer al talento:** a través de procesos vinculados al reclutamiento, la selección y la contratación del personal.

- **Gestionar el desempeño:** incluye todo lo referido a la formulación y fijación de los objetivos, el alineamiento, el *coaching* esperable sobre el desarrollo del desempeño, la evaluación del cumplimiento de los objetivos, la autoevaluación y el planeamiento del desarrollo de las competencias de las personas.
- **Planear la sucesión:** incluye los procesos de identificación del potencial, la evaluación y calibración de los empleados con potencial y su ubicación dentro del mapa de capacidades a cubrir en un horizonte de futuro en un corto y mediano plazo.
- **Desarrollar el liderazgo:** es el que promoverá y ejecutará las funciones que ponen en marcha este modelo de gestión del talento. Por eso, se necesita de un liderazgo comprometido con esa tarea, con capacidades para llevarlo a cabo. Incluye una serie de procesos propios que se vinculan con el talento ejecutivo y su desarrollo.

Cada una de estas cuatro funciones, que incluyen procesos críticos de recursos humanos, se encuentran dentro de un marco estratégico y planeamiento de los recursos humanos.

En los últimos años, se ha puesto énfasis en el concepto de “integración”.

Si bien en muchas empresas podemos observar que esos procesos en muchos casos se agrupan de otro modo, el énfasis en la gestión del talento radica en

comprender estos procesos a la luz de las funciones que integran y en la acción sistémica como un “todo”.

Este modelo trae en consideración cinco factores claves para contribuir a esta integración del sistema de gestión del talento:

- Contar con un modelo de competencias revisadas y definidas, su aprendizaje y desarrollo. Define la coherencia entre los procesos de reclutamientos, evaluaciones, evaluación del desempeño o el desarrollo del liderazgo.
- El desarrollo del liderazgo es un elemento crítico. Esto va más allá del entrenamiento de las competencias de liderazgo. Por el contrario, el énfasis radica en que constituye una estrategia de desarrollo, al establecer un modelo de competencias y valores a promover en la compañía y queda patentizado en los cuadros de sucesiones, en la gestión del desempeño y en todos los procesos que enhebran las competencias que son formalizadas en el modelo del liderazgo.
- Contar con una estrategia de entrenamiento corporativo que permita, por un lado, asegurar programas que promuevan el desarrollo de competencias propias de la organización en todos los niveles de esta, generando un desarrollo sostenido de los empleados direccionando sus carreras. Por otro, este entrenamiento corporativo debe direccionar el desarrollo de las brechas vinculadas a la *performance* individual, asistiendo y asegurando las capacidades de la organización en el día a día.

- Contar con un sistema de compensaciones integrado al sistema de gestión del talento. Probablemente, este es uno de los factores más críticos y, sin embargo, son muy pocas empresas las que lo han logrado integrar en el porfolio de políticas vinculadas a la gestión del talento. Uno de los principales desafíos es que no solo debe asegurarse un marco de competitividad interna y externa en términos de salarios y beneficios, sino que debe facilitarse la promoción de una cultura de alto desempeño, sobre la base de una paga acorde a ello: “*pay by performance model*” (así se denomina el pago por reconocimiento al alto desempeño).
- Planeamiento estratégico de los recursos. En la figura del modelo que venimos describiendo, se encuentra por encima de todo lo mencionado. Constituye uno de los aspectos menos desarrollados en las organizaciones, ya que implica la madurez en estas de tener la habilidad de poder comprender el estado actual y futuro de las necesidades vinculadas al talento, desde la perspectiva de las necesidades del negocio. Poder traducir una necesidad de negocio y comprender qué tipo de tareas y roles son necesarios para arribar a resultados exitosos no son tareas fáciles. Implican vincularlo a aspectos económicos y financieros.

La propuesta de valor de Recursos Humanos implica la posibilidad de manejarse de manera integrada en estos procesos. Solo cuando se trabaja de este modo, se percibe valor desde el liderazgo y la organización en general.

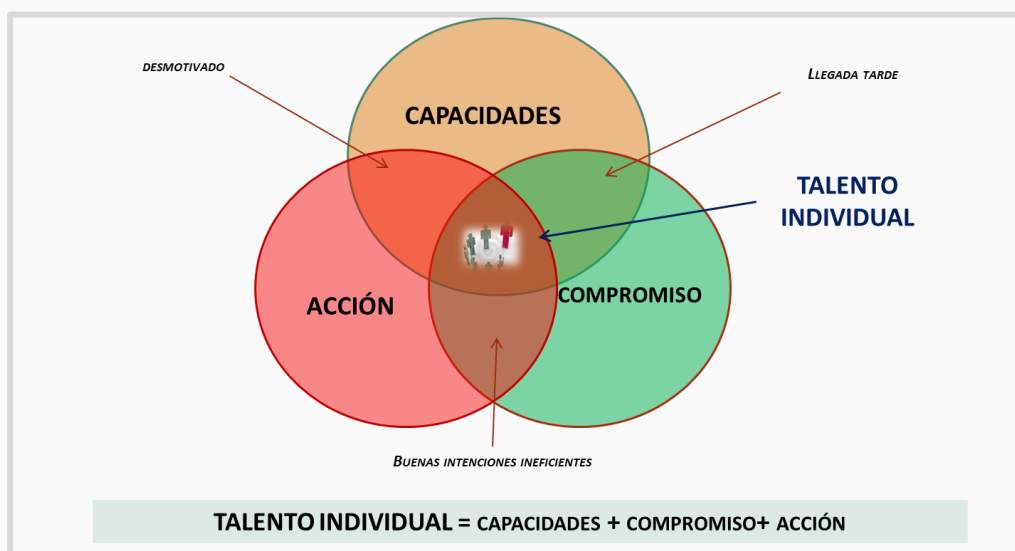
### 2.1.3. Gestión del desarrollo

Dentro de todos los procesos que integran el sistema de gestión del talento, probablemente, el de la gestión del desarrollo es uno de los más relevantes. Además, el que promueve un impacto muy importante en la percepción de valor sobre el área de Recursos Humanos como un todo.

Cuando encaramos un proceso de gestión del desarrollo, nos cabe preguntar qué estaremos desarrollando: ¡el talento! Sin embargo, existe una serie de supuestos que también es importante dilucidar, en la medida que nos orienta en la gestión y decisiones sobre el talento.

El gran desafío que conlleva es cómo promover el talento individual, en lo que se denomina talento organizacional. En la siguiente figura se puede observar qué dimensiones integran el talento individual.

**Figura 3: Talento individual**



Fuente: Jericó, 2010,.

Este modelo es muy importante para nuestra comprensión del alcance de lo que significa el desarrollo del talento. Tradicionalmente, el foco ha sido incrementar las capacidades de las personas con motivo de incrementar su talento para producir un resultado. Sin embargo, el talento individual es una expresión de múltiples factores, en donde solo el 33 % de lo que opera como base para expresar una conducta se encuentra constituido por las competencias y habilidades del individuo. Desarrollar un talento constituye entonces tareas que van más allá de entrenar sobre capacidades.

El desarrollo del talento implica también trabajar sobre el entorno de las personas, para que las personas puedan comprometerse con los resultados y hacer que sus capacidades finalmente se puedan llevar a la acción. Las empresas necesitan de ellos para mantenerse en el tiempo, por lo que el desarrollo del talento individual será motivo de actividades que se comprometen a impactar en la generación de contextos que promueven el desarrollo. Esto es promover una cultura de desarrollo. Las personas no solo aprenden en cursos, sino que lo hacen fundamentalmente del entorno, de mirar a los líderes.

Si las personas poseen capacidades, pero carecen de compromiso, seguro que estarán desmotivadas. Si las personas poseen compromiso, pero carecen de capacidades, seguro que su trabajo no constituye más que buenas intenciones. Y si las personas tienen capacidades y compromiso, pero no logran concretar acciones, seguro se llega tarde. Y las organizaciones inmersas en un cambio permanente, en donde el tiempo es crítico, valoran poder llegar a tiempo.

En este contexto, no consideramos características de aquellas capacidades que son más difíciles de desarrollar. Pero sí partimos de determinados supuestos que accionan al momento de trabajar en gestión del desarrollo. Estos supuestos son:

- **Todos los colaboradores son desarrollables. La clave es segmentar y diferenciar.** Esto significa que pensamos que el talento no solo es el

gerencial, sino que existe talento para realizar distintas tareas y ejercer diferentes roles. En gestión del desarrollo definimos, según un panorama de segmentación de la población de empleados, qué tipo de talento es el que deberá desarrollarse y para qué. No solo se trabaja con los altos potenciales. Entendemos el potencial de una manera amplia. Hoy es una época de carreras multidimensionales. No solo ascendentes.

- **El desarrollo se da dentro de un marco organizacional y tiene como primer objetivo lograr el 100 % del desempeño esperado en el rol actual.** Significa que la gestión del desarrollo del talento tiene que tener como primer foco maximizar las competencias actuales. Es decir, permitir que todas las brechas de desempeño sean cubiertas y que a partir de ello pensemos en la planificación del desarrollo para futuras posiciones.
- **El desarrollo implica aprendizaje que se evidencia en acciones.** Como habíamos visto en el modelo de talento individual, el trabajo de la gestión del desarrollo implica generar entornos de aprendizaje a los talentos según del grupo del cual se trate. Sin perder de vista que lo que es esperable es generar resultados y acciones concretas. Hacia el final del ejercicio, si el desarrollo del talento no contribuye a incrementar al talento organizacional y el desempeño de la compañía, no estamos operando en forma correcta y no sumamos a la percepción de valor.
- **El involucramiento de los líderes es clave.** Sobre todo, considerando que el liderazgo define los entornos y promueve la cultura de desarrollo, no es posible desarrollar el talento individual sin contar con líderes como modelos de rol, gestionando *feedback* y *coaching* a sus colaboradores.

El ciclo de desarrollo del talento individual se realiza según cuatro etapas, tal como podemos sintetizar en el siguiente esquema.

**Figura 4: Modelo de trabajo en gestión de desarrollo**



Fuente: elaboración propia.

Significa que debemos hacer un análisis sobre qué capacidades tenemos y cuáles necesitamos. La dirección sobre lo que se necesita se vincula con el planeamiento de hacia dónde va el negocio o el cumplimiento de las metas que deben ocurrir. Pero la **mirada del contexto** no solo se limita al entorno más próximo, vinculado a la alta dirección, sino que incluye una mirada estratégica sobre cómo se comporta en el mercado externo: ¿qué tendencias devienen de la globalización? ¿Qué desafíos operan en mi mercado local? Vale decir que los grandes temas a resolver aquí son cómo cubrir las brechas de corto y mediano plazo: ¿generamos políticas de desarrollo muy fuertes? ¿Importamos talento del mercado? ¿Ambas cosas? ¿Para qué segmentos de talentos?

El segundo paso es considerar el **potencial del talento**. Significa comprender qué talentos pueden desarrollarse y para qué. En los últimos años, las empresas se han

visto en la necesidad de poder indagar sobre modelos de potencial. En este punto, estamos considerando de manera amplia, identificando tres caminos posibles de desarrollo. El primero, aquellas personas cuyo perfil puede desarrollar un potencial para cubrir posiciones dentro de una amplia gama de funciones y niveles. El segundo, aquellas personas cuyo perfil puede desarrollar potencial dentro de una gama más limitada de funciones, pero logrando un alto nivel de especialización. Y un tercer grupo de colaboradores, cuyo potencial se denomina balanceado, que pueden desarrollarse en diferentes funciones, incluyendo distintos grados de complejidad en sus tareas, pero cuyo desarrollo hacia el liderazgo se encuentra más limitado. De acuerdo con ello, las acciones de desarrollo son diferentes.

**Codiseñar el plan**, considerando que el rol del liderazgo es clave en el proceso de desarrollo del talento individual, es que el plan de trabajo que se considere no es algo impuesto por Recursos Humanos. Ni siquiera es el líder el que solo lo realiza, sino que constituye un trabajo conjunto entre el colaborador y su jefe. Bajo una mentoría experta de Recursos Humanos, que provee de pensamiento experto.

La **implementación del plan individual de desarrollo (PID)** es la concreción de un plan de trabajo tras el análisis del tipo de potencial del colaborador, su desempeño, las oportunidades de desarrollo que conlleva y las posibles posiciones posibles a ser cubiertas en la organización. Requiere de seguimiento para su concreción, compromiso del colaborador y apoyo del líder.

#### **2.1.4. Gestión del desempeño y reconocimiento**

Una organización es sustentable en la medida en que la gestión del desarrollo apunte a mantener y maximizar el desempeño del talento individual. Por tal motivo, podemos hablar de gestión del desempeño, como del conjunto de procesos

que permiten que los colaboradores brinden lo mejor de sí. Podemos hacer un paralelo entre gestión del desempeño y gestión del desarrollo, que permite comprender las características de los procesos involucrados.

**Tabla 1: Gestión del desempeño y gestión del desarrollo**

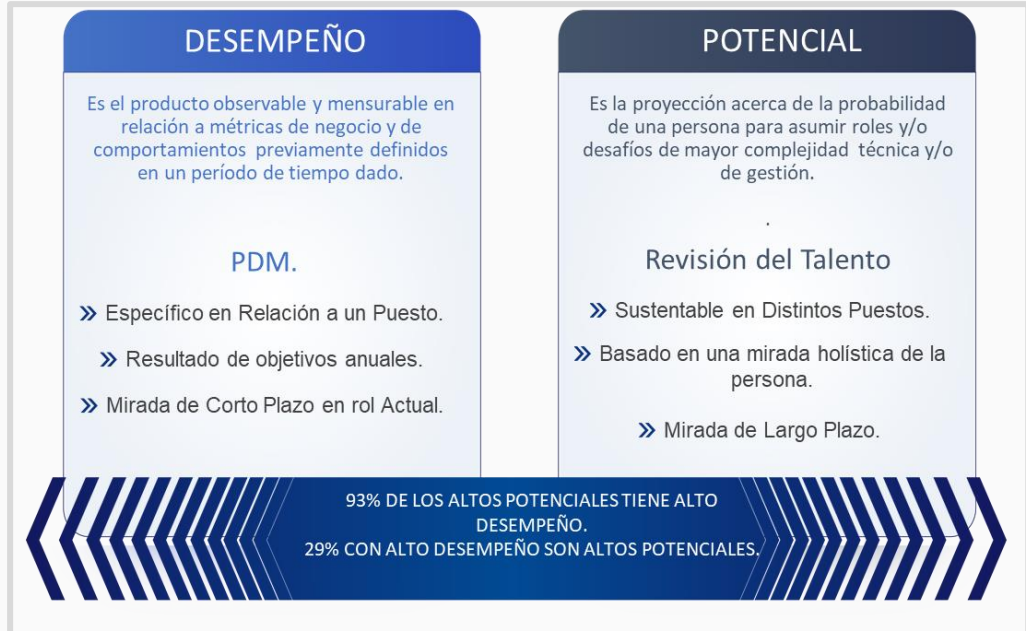
	Gestión del desempeño	Gestión del desarrollo
<b>Objetivo de la práctica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Alinear</b> la contribución de nuestros colaboradores con las metas de la empresa y de las áreas que la conforman.</li> <li>• <b>Maximizar</b> el desempeño de nuestros colaboradores y medirlo a través de un sistema común, con foco en el puesto actual, los objetivos y las competencias establecidas para un período determinado.</li> <li>• <b>Fomentar el <i>feedback</i></b> continuo con nuestros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una <b>base de talentos</b> alineada a las necesidades del negocio, promoviendo una gestión integral y estratégica de nuestro capital humano.</li> <li>• Definir los <b>planes de desarrollo</b> requeridos para maximizar la contribución de nuestros colaboradores <b>en sus roles actuales o como preparación para desafíos</b></li> </ul>

	<p>colaboradores acerca de su desempeño, generando una cultura de colaboración y diálogo constructivo.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Estimular la mejora continua</b> del desempeño, identificando áreas de oportunidad, que nos permitan definir acciones y <b>planes de desarrollo</b>.</li></ul>	<p><b>futuros.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Colaborar con la construcción de <b>planes de sucesión y cuadros de reemplazo</b> sólidos para posiciones críticas, evitando interrupciones en el negocio.</li><li>• <b>Contribuir con un modelo de liderazgo compartido</b> orientado a la gestión de las personas y su desarrollo, promoviendo el <b>compromiso</b> con la organización y optimizando la experiencia de nuestros colaboradores en la empresa.</li></ul>
--	--	--

<p><b>Herramientas utilizadas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de desempeño.</li> <li>• Conversaciones de <i>feedback</i>.</li> <li>• Plan de desarrollo individual (PDI).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeo del potencial.</li> <li>• Conversaciones de desarrollo.</li> <li>• Plan de desarrollo individual (PDI).</li> <li>• Experiencias de aprendizaje (modelo 70/20/10).</li> </ul>
---------------------------------------	--	---

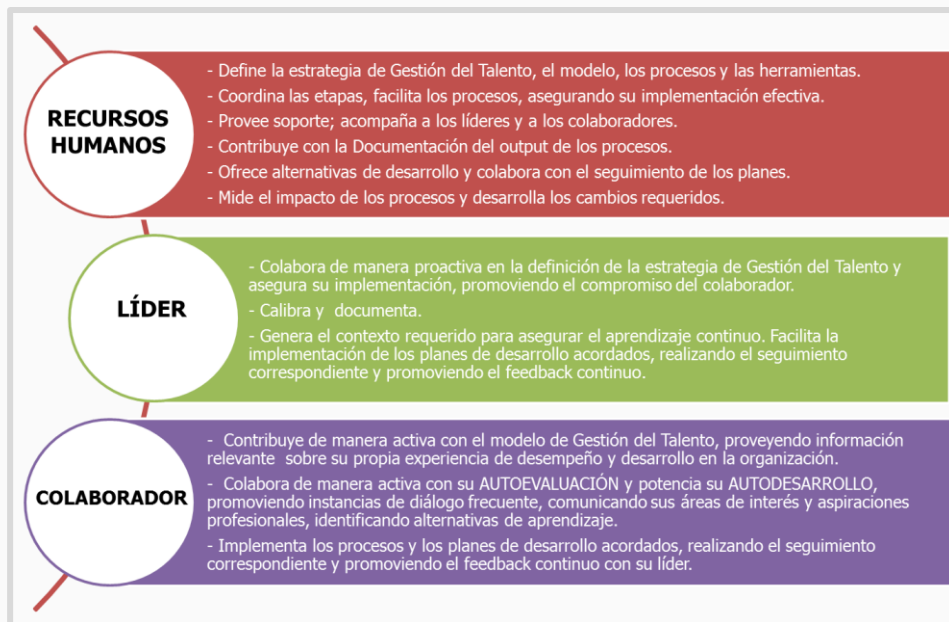
Podemos decir que el desempeño es el producto observable y mensurable en relación con métricas de negocio y de comportamientos previamente definidos en un período de tiempo dado. Además, que la evaluación del desempeño tiene cierta relación con el potencial de desarrollo de las personas. Lo que queda claro es que esta relación se puede resumir tal como aparece en la figura 5, asumiendo el potencial como proyección para ocupar algunas posiciones a futuro.

**Figura 5: Relación entre desempeño y potencial**



Fuente: elaboración propia.

**Figura 6: Los protagonistas de la gestión de desempeño**



Fuente: elaboración propia.

El desempeño individual entonces no solo depende de las capacidades individuales, sino de los entornos favorables.

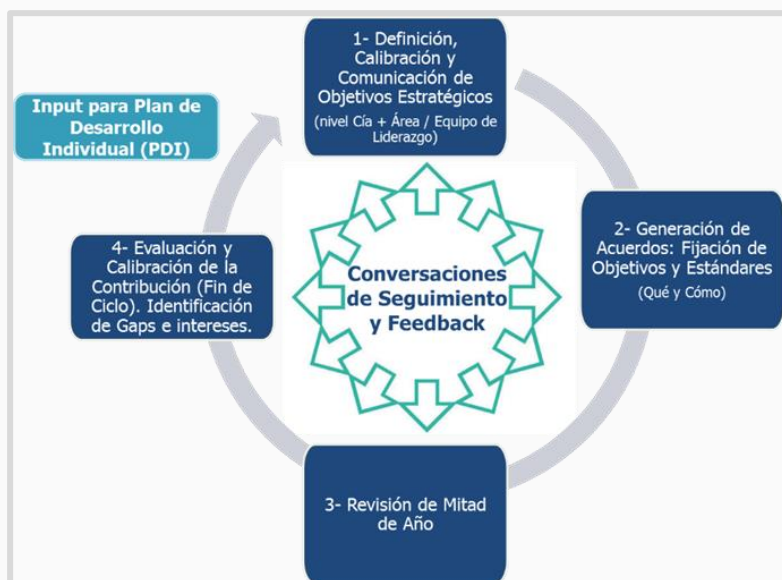
**Por eso el impacto de la gestión del desempeño debe contribuir a la cultura de desarrollo de talentos.**

Los procesos de gestión del desempeño y desarrollo implementados de manera alineada e integrada permiten:

- impulsar el compromiso con los objetivos de la empresa;
- inspirar a dar la “milla extra”;
- construir capacidades críticas para la organización;
- generar cultura: comunicando la propuesta de valor en acción, presentando la “manera de hacer las cosas” en la empresa e impactando de manera directa en la percepción de la experiencia.

**El ciclo de gestión del desempeño es anual.** Consta de varias instancias formales, las cuales se conectan e integran a través del seguimiento y el *feedback* constantes, tal como se puede observar en la siguiente figura.

**Figura 7: Ciclo del proceso de evaluación del desempeño**



Fuente: elaboración propia.

El proceso de evaluación del desempeño es parte de su sistema de gestión. Siguiendo el modelo precedente podemos resumir sus características del siguiente modo.

**Tabla 2: Características del proceso de evaluación del desempeño**

Fase	Características
1- Definición, calibración y comunicación de objetivos estratégicos	Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la trazabilidad de objetivos para la contribución al negocio.</li> <li>• Definir las prioridades estratégicas de la empresa,</li> </ul>

(equipo de liderazgo)	<p>direcciones y áreas, y funciones que la integran.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajarlas en cascada al resto de la organización, facilitando la alineación de los objetivos de los colaboradores con los del negocio.</li> </ul> <p>Actividades principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de los desafíos de cada dirección, en función a los objetivos de la empresa.</li> <li>• Comunicación al equipo gerencial.</li> </ul>
<p>2- Generación de acuerdos: fijación de objetivos y estándares</p> <p>(qué y cómo)</p>	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinear la contribución de nuestros colaboradores con los objetivos de la empresa y los de las áreas que la conforman.</li> <li>• Explicitar y consensuar expectativas sobre la contribución esperada (qué / objetivos SMART + cómo / competencias / valores / comportamientos).</li> <li>• Generar compromisos para la acción.</li> </ul> <p>Actividades principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conversación de generación de acuerdos de trabajo</li> </ul>

	<p>para el año.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalización en la evaluación de desempeño (EDD).</li> </ul>
3- Revisión de mitad de año	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear el avance de los acuerdos establecidos (objetivos y competencias definidas).</li> <li>• Conversar sobre desafíos acordados, resultados y competencias específicas en función a la gestión del colaborador y a la observación/seguimiento de su jefe.</li> <li>• Revisión del grado de cumplimiento de los objetivos y del grado de avance del plan de desarrollo individual (PDI).</li> </ul> <p>Actividades principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conversar sobre desvíos + repactar acuerdos + reforzar contribuciones y comportamientos esperados.</li> <li>• Definición de líneas de acción en pos de mejorar el desempeño y/o alcanzar los resultados propuestos.</li> </ul>
4- Valoración y calibración de la contribución (fin de ciclo)	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la contribución integral de nuestros colaboradores, específica al puesto, a los objetivos y a las competencias establecidas para el período</li> </ul>

	<p>determinado.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estimular la mejora continua del desempeño, identificando fortalezas y áreas de oportunidad, que nos permitan determinar acciones de desarrollo a ser incluidas en el PDI.</li></ul> <p>Actividades principales:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Autoevaluación.</li><li>• Instancia de evaluación del jefe (precierre).</li><li>• Conversación de cierre integral (desempeño y desarrollo).</li><li>• Formalización en EDD y PDI.</li></ul>
--	--

Cuando analizamos el desempeño de un colaborador, estamos poniendo foco en su actuación en el lugar de trabajo. Para hacerlo adecuadamente, se toman en consideración todas las conductas observadas (no inferidas) en el comportamiento integral de la persona. De este modo, la gestión del desempeño implica orientar, seguir, revisar y optimizar la contribución integral de nuestros colaboradores, focalizando en “qué hizo” (objetivos) y “cómo lo hizo” (competencias).

**Los objetivos** son fácilmente mensurables, ya que se dirimen por los resultados obtenidos. Para ello es necesario que los objetivos sean formulados en forma SMART. Esta palabra resume: “S” de *specific* (específico); “M” de *measurable* (medible); “A” de *action* (indica una acción); “R” de *reasonable* (indica qué es

adecuado a la posición), y “T” de *timeline* (se desarrolla en una medida de tiempo).

**Las competencias** requieren de la observación directa del liderazgo, ya que se muestran en comportamientos. Por lo general, las competencias se dividen en corporativas (aquellos comportamientos que identifican una organización le dan identidad) y técnico-profesionales (aquellos saberes y habilidades propios a las profesiones diferentes).

Del desempeño de objetivos y competencias se generan conversaciones de *feedback* entre el colaborador y el jefe. De manera de poder hacer que se tome conciencia de las brechas y se realicen planes de mejora.

El reconocimiento sobre el buen desempeño es una de las tareas más complejas de llevar a cabo. Sin embargo, es crítico para cerrar el círculo de desarrollo del talento individual y contribuir al de la organización.

El salario es una retribución en dinero o equivalente pagado por la organización al empleado en función del cargo que ocupa. El directo es el que se percibe por el cargo ocupado y el indirecto el conformado por beneficios adicionales o por convenio o retribuciones extras. La suma del salario directo y el indirecto se denomina compensación o remuneración. El salario es una relación de intercambio y constituye el factor tangible de los reconocimientos.

Para las personas, el salario representa una renta que define su patrón de vida en función del poder adquisitivo que resulta de este salario percibido. Para las organizaciones, el salario representa un costo y una inversión. Se encuentra condicionado por variables internas y externas:

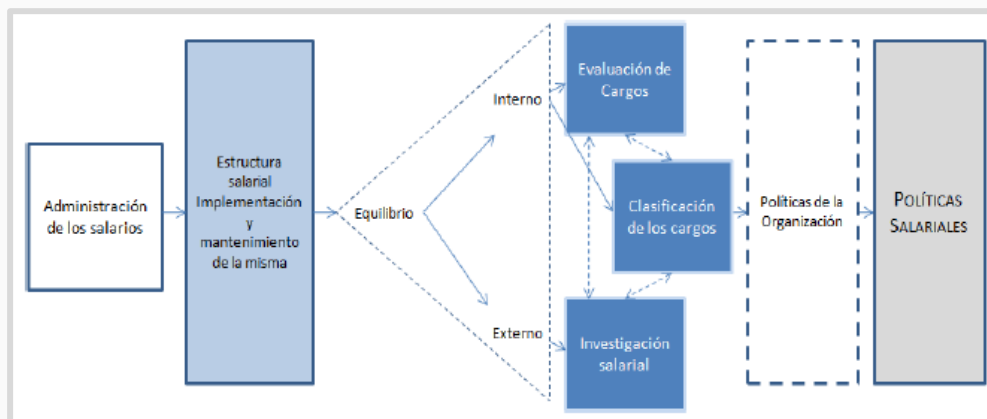
- Internas: tipología de puesto, política salarial, capacidad financiera de la empresa.

- Externas: situación de mercado de trabajo, coyuntura económica, sindicatos, legislación laboral.

La administración de los salarios es una actividad esencial del área de Recursos Humanos que cumple con los siguientes objetivos:

- Remunera a cada empleado según el cargo que ocupa.
- Reconoce adecuadamente por su desempeño o dedicación.
- Atrae y retiene a los mejores candidatos para el cargo.
- Amplía la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad de las personas y su posibilidad de desarrollo profesional.
- Obtiene de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneraciones adoptados por la empresa.
- Mantiene el equilibrio entre los intereses financieros de la empresa y la política de relacionamiento con los empleados.
- Facilita el proceso de la nómina.

**Figura 8: El sistema de administración de salarios**



Fuente: elaboración propia.

La administración de salarios tiene como principal objetivo proveer de una estructura de remuneraciones que mantenga un equilibrio interno y externo, teniendo en cuenta la equidad interna y la equidad y competitividad externa de los salarios. Para este fin, se realiza una evaluación del cargo de la organización (se determina su precio y se clasifica en función de determinados factores). En muchos casos, este proceso tiene como soporte el conocimiento de una investigación salarial, o bien como comúnmente conocemos, las encuestas de mercado. De todos modos, la globalidad de las políticas de la organización, en términos de los valores y competencias que se quieran exaltar y reconocer, condiciona el formato final de esta estructura, determinando así las políticas salariales vigentes en la organización.

**Investigación salarial:** según hemos visto, la administración de los salarios intenta no solo obtener el equilibrio interno de salarios en la organización, sino también el externo con relación al mercado de trabajo. De esta manera, antes de definir una estructura salarial, es conveniente analizar los salarios del mercado laboral de contexto externo. Para ello es importante definir: cuáles son los cargos

investigados; cuáles son las compañías participantes (tienen que ser compañías de la misma industria y que potencialmente tenga los mismos cargos que la compañía que hace la investigación); cuál es la época de la investigación (no es lo mismo dentro de un escenario de recesión, de alto poder adquisitivo, baja inflación, etc.).

**Política salarial:** constituye el conjunto de principios y guías que reflejan la orientación de la organización en lo que corresponde a los asuntos de remuneración de sus empleados. Muchas empresas expresan dentro de su propuesta de valor al empleado su interés de posicionarse en el mercado de los que mejor pagan. En otras, el foco en política de compensaciones es distinto: se posicionan en un segmento más bajo y deciden diferenciarse por ser empresas escuelas, es decir, bajo costo, con aportes de valor a sus empleados por la capacitación y desarrollo que ofrecen. Las políticas salariales deben tener en cuenta también otros aspectos muy importantes para el trabajador: beneficios sociales, estímulos o incentivos, oportunidades de crecimiento, garantía de empleo, etc.

**Beneficios sociales:** son parte muy importante de la remuneración. Aplicables a todos los empleados de una organización. Aunque hoy en día, las empresas estén trabajando en escalonamiento de beneficios según categorías de cargos.

Es relativamente nueva la preocupación de las empresas por los servicios y beneficios sociales, tienen historia reciente y está íntimamente relacionado con la gradual concientización de la responsabilidad social de la empresa.

Por otro lado, debemos considerar lo que se denomina “salario emocional”. Es la parte de reconocimiento intangible que se percibe por la contribución en términos de desempeño. Si bien la incorporación del salario emocional es relativamente nueva en el capítulo de la administración de las compensaciones, sin lugar a duda, constituye un factor crítico de éxito para la percepción de valor de los

colaboradores. Este se encuentra constituido por aquellos factores que inciden en la motivación de los empleados.

## 2.2. Unidad 2: Tendencias en Recursos Humanos

### 2.2.1. La organización social

Como hemos visto, la propuesta de valor de Recursos Humanos adquiere su importancia en la medida que es percibida por toda la cadena de *stakeholders* de la organización. Y para que ello ocurra, el sistema de gestión del talento debe considerarse dentro de un criterio de integración de procesos; el desarrollo del talento, la gestión del desempeño y el reconocimiento de las personas es crucial.

Si bien los cambios en el mercado han ofrecido una gran oportunidad a las áreas de Recursos Humanos para acelerar su propio proceso de transformación, para lograr una gestión estratégica e integrada de los recursos humanos, impactando en una propuesta de valor *aggiornada* a las necesidades de las organizaciones, lo cierto es que aún queda por recorrer un gran camino para fortalecer su propuesta de valor.

Según el estudio sobre tendencias de Capital Humano realizado por Deloitte en 2019, la cuarta revolución industrial trae un foco incuestionable en la reinención de lo social. El concepto de empresa social impacta directamente en los negocios y los trabajadores (Deloitte Argentina, 2019).

Esta nueva concepción de empresa se basa en principios que podemos resumir del siguiente modo:

**Tabla 3: Principios de la empresa social**

<b>Propósito y sentido</b>	Brindar a los trabajadores un propósito y sentido en lo que hacen, que va más allá del “ <i>profit</i> ”. Se relaciona con el hacer las cosas bien para los individuos, los clientes y la sociedad.
<b>Ética y justicia</b>	Usos de datos y tecnología de una manera justa y confiable para las decisiones.
<b>Crecimiento y pasión</b>	Generar espacios de aprendizaje y escenarios que promuevan la oportunidad a las personas de poder poner su toque personal en lo que hacen.
<b>Colaboración y relaciones interpersonales</b>	Construcción de equipos de trabajo con foco en las relaciones personales, con fuertes relaciones colaborativas que están más allá de lo digital y virtual.
<b>Apertura y transparencia</b>	Compartir información, abrirse a los errores, discutiendo desafíos, liderando y gerenciando con una mentalidad abierta.

Frente a una organización social de esta nueva era, ¿cómo es la propuesta de valor de Recursos Humanos? ¿Cuáles son los desafíos?

En vista de este escenario podemos resumir los cambios que conlleva la organización social y que tendrán impacto en la gestión de los recursos humanos. Se pueden agrupar según:

- la concepción de la futura fuerza de trabajo;
- el futuro de la configuración de las organizaciones.

### **El futuro de la fuerza de trabajo**

**Flexibilización laboral:** dadas la necesidad estratégica de reunir capacidades complejas en la organización, se debe repensar cómo generar la contratación de una mano de obra en forma flexible. Muchas capacidades son muy específicas y el comportamiento y aspiraciones de los trabajadores han mutado.

**Los superjobs:** la incorporación de la inteligencia artificial, la automatización de los procesos y la incorporación de la tecnología en la digitalización de las tareas permiten resignificar el lugar de lo “humano” en la cobertura de las posiciones del futuro actual. Su lugar crítico para apalancar toda a ventaja que trae la tecnología. Indudablemente sigue siendo una función humana.

**El liderazgo del siglo XXI:** constituye la intersección de lo nuevo y lo tradicional. Nuevas competencias son requeridas para interpretar el negocio sobre la base de la transformación digital. El manejo del cambio a la incertidumbre y a la ambigüedad constituye competencias críticas para este nuevo liderazgo (Deloitte Argentina, 2019).

### **El futuro de la organización**

**De la experiencia empleado a la experiencia humana:** constituye el desafío de cómo hacer para que las personas puedan encontrar sentido en lo que hacen, a partir del propósito de la organización. No solo se trata de generar experiencias positivas; se trata de brindar experiencias que apunten a la concreción del sentido en la búsqueda humana.

**Desempeño organizacional:** conlleva a repensar las estructuras actuales y el diseño de las tareas en forma de un equipo de alto rendimiento. Específicamente conlleva a repensar cómo operamos, rompiendo estructuras jerárquicas y promoviendo equipos autodirigidos.

**Reconocimiento:** implica entenderlo como crítico para el desarrollo concreto de las personas. Como forma de reconocer la adopción de nuevos comportamientos. Trae diversos desafíos como alinear el reconocimiento sobre aquello que contribuye a los resultados de la organización y reconocer el desempeño de las personas que colaboran en un equipo contribuyendo a un objetivo común (Deloitte Argentina, 2019).

### 2.2.2. El futuro del capital humano

Dentro de este escenario, el futuro de Recursos Humanos se dirime en cuatro desafíos (Deloitte Argentina, 2019).

**Acceso al talento:** es considerar al talento, no como una adquisición, sino en su dimensión humana. Las organizaciones deberán encontrar la manera de “seducir” a los colaboradores brindando un propósito que genere sentido. Implica llevar adelante políticas de movilidad interna, generar innovación en las formas de contratación, poner foco en procesos creativos de reclutamiento, desarrollar el talento.

**Cambiar las formas de aprendizaje de las organizaciones:** casi el 86 % de las respuestas del estudio sobre tendencias en capital humano de Deloitte, aseveran que las formas de aprender en las organizaciones son insuficientes. Y los resultados no son efectivos. Tres consideraciones en este punto: recrear la experiencia del trabajo, como escenario de aprendizaje, integrándolo a lo personal y al trabajo en sí; recrear una cultura de aprendizaje continuo, lento,

pero seguro; fomentar el reconocimiento ligado al aprendizaje mediante incentivos. Muchas de las nuevas competencias solo se adquieren en un medio organizacional.

**Movilidad del talento:** es repensar el desarrollo del talento, en todos los niveles de la organización, pensar en carreras multinivel. La guerra por el talento ya no es exclusiva del talento gerencial. Es pensar en geografías diferentes, considerar la diversidad.

**Recursos Humanos en la nube:** es una plataforma de lanzamiento, no es el destino de Recursos Humanos. Si bien la tecnología conllevó un tiempo en su incorporación a la gestión del área, es claro que no es suficiente la integración que promueve para una estrategia de innovación. La asimilación del dato es hoy un desafío extra para las áreas de Recursos Humanos en el armado de su planeamiento estrategia de la fuerza de trabajo.

Frente a estos desafíos, la dirección estratégica de Recursos Humanos debe generar una profunda reflexión sobre cómo se estará moviendo en la siguiente década.

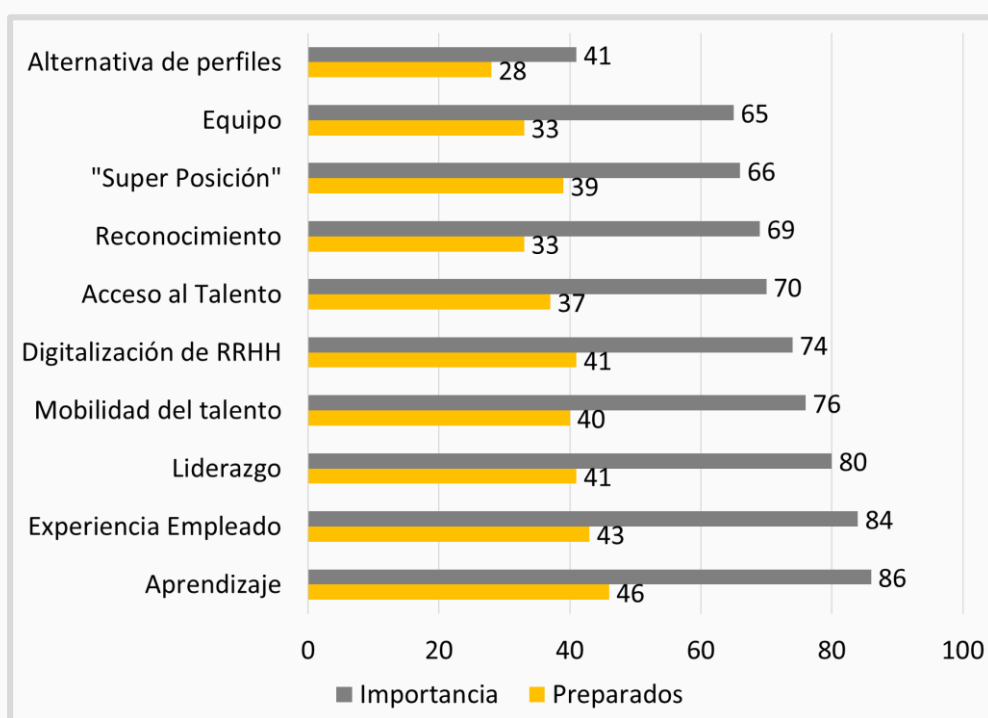
### 2.2.3. Diez tendencias y propuesta de valor

Como hemos visto hasta aquí, el modelo de la organización social que deviene de la cuarta revolución industrial trae desafíos propios al desarrollo de la fuerza de trabajo, cambios profundos en la manera de operar de las organizaciones y, sobre todo, un direccionamiento claro de los desafíos propios del área de Recursos Humanos.

Frente a estas diez tendencias que marca el estudio de Deloitte del 2019, podemos preguntarnos cuál es la brecha que se percibe en la propuesta de valor

de Recursos Humanos actual respecto de estos desafíos. Y resumirlo en el siguiente gráfico, que muestra comparativamente cuál es la importancia de la tendencia relevada y el grado de preparación actual como para hacer frente a los cambios requeridos.

**Figura 9: Porcentajes de respuesta sobre la importancia del tema y el grado de preparación**



Fuente: elaboración propia.

Frente a este panorama, según el impacto que pueden tener algunas de estas tendencias y el grado de preparación en cada organización, la estrategia de cambio será diferente. Qué cambiar, por qué cambiar y cómo hacerlo tendrán una respuesta singular para cada organización. En todos los casos, implica hacer

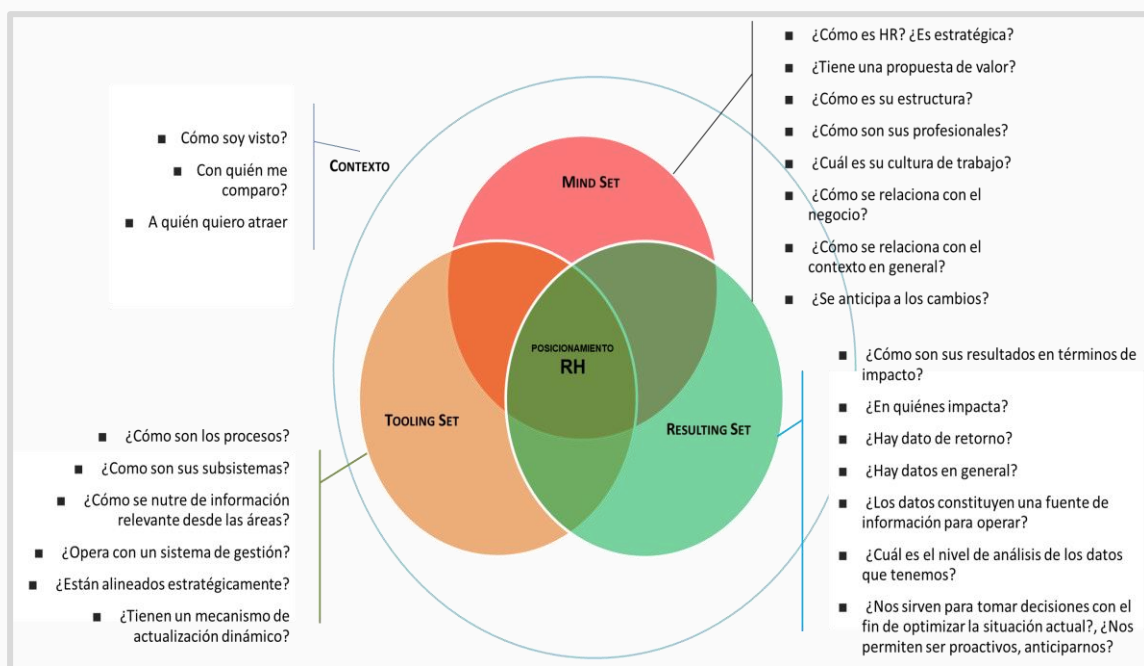
una profunda evaluación del área. Ya este proceso implica parte del plan de transformación del área de Recursos Humanos, su estrategia.

#### **2.2.4 Autoconocimiento de Recursos Humanos**

Como ocurre con cualquier proceso de cambio, debemos considerar cuál es el punto de partida para dimensionar el punto de llegada. Este concepto llevado al análisis del área de Recursos Humanos implica comenzar con hacer un análisis sobre cuáles son las características actuales del área. Ya que sobre esto se podrá trabajar para promover y desarrollar una propuesta estratégica para la organización, con el objetivo de aportar valor y ser percibida como un área de contribución en materia de capital humano.

Para ello, proponemos un modelo de análisis que desarrollamos a continuación.

**Figura 10: Dimensiones concomitantes presentes en el desarrollo del posicionamiento de Recursos Humanos**



Fuente: elaboración propia.

Partimos de la base de considerar que el posicionamiento del área de Recursos Humanos en una organización responde a la interacción de tres dimensiones:

1. **El mind set del área:** responde a los paradigmas y presupuestos con los cuales se opera. Se relaciona con la cultura de trabajo del área y las competencias profesionales de sus colaboradores. Es decir, cómo se relacionan con el negocio y cómo se comportan frente al cambio. La estructura actual del área sigue un diseño que promueve relaciones planas con el liderazgo. ¿Permite involucrarse con los temas? ¿Son especialistas? ¿Son socios del negocio? Todas estas características configuran una modalidad más o menos proactiva, un trabajo de mayor autonomía e

iniciativa. Todas cualidades necesarias para llevar adelante los desafíos de los cuales hemos venido hablando.

2. **Tooling set:** refiere a cuál es el nivel de actualización de los procesos, dónde colocan a la persona en estos. ¿Qué lugar ocupan los líderes en los procesos propuestos? ¿Integran el sistema de gestión del talento?
3. **Resulting set:** cuál es el impacto de las acciones de Recursos Humanos. Esto conlleva la consideración de si se manejan indicadores y datos sobre su forma de gestionar y tomar decisiones. ¿Es una historia de éxito o no? ¿Cuáles son los criterios de éxito? ¿Contra qué se miden? Claramente en una nueva gestión de Recursos Humanos, los cambios serán facilitados en la medida que se puedan mostrar credenciales de éxito.

Según el grado de madurez adquirido en cualquiera de estas dimensiones, se promueve la posibilidad de estar más cerca de contar con mejores condiciones para la transformación de recursos humanos, respondiendo de manera más eficiente y estratégica a la necesidad que trae cualquiera de las tendencias mencionadas.

Requiere de un proceso genuino y transparente y de generar un *upgrade* (actualización y crecimiento), aunque sea en los propios paradigmas con los que se trabaja. Esto es cambios en el perfil del equipo, desarrollo de nuevas competencias, inversiones en tecnología, redefinición de procesos y preparación para el mundo nuevo que ya estamos transitando.

# Referencias

**Deloitte Argentina.** *Liderando la empresa social: reinventar con un enfoque humano. Estudio de Tendencias en Capital Humano 2019.* Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias-en-Capital-Humano-2019-Mayo-Deloitte-Argentina.pdf>

**Israelite, L. (Ed.).** (2009). *Talent Management. Strategies for Success From six Leading Companies.* Alexandria, EE. UU: Association for Talent Development.

**Jericó, P.** (2008). *La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso.* Madrid, ES: Prentice Hall.

**Ulrich, D.** (Noviembre de 2015). La Proposición de Valor de Recursos Humanos: La Próxima Agenda de RR. HH. *Capital Humano*, 193, 60-75. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/2/5/6/3/pd0000012563.pdf>