

A woman with short brown hair is peeking over a thick horizontal line that separates the orange top section from the light blue bottom section. Only her eyes, nose, and the top of her head are visible above the line.

Martha Alles

# 5 PASOS

PARA TRANSFORMAR UNA OFICINA DE PERSONAL  
EN UN ÁREA DE RECURSOS HUMANOS



# 5 PASOS

para transformar  
una oficina de personal  
en un área  
de Recursos Humanos



Director de la colección  
*Ernesto Gore*

Diseño de tapa  
*MVZ ARGENTINA*



MARTHA ALICIA ALLES

**5 PASOS**  
**para transformar**  
**una oficina de personal**  
**en un área de**  
**Recursos Humanos**

G R A N I C A

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO



© 2005 *by* Ediciones Granica S.A.

© 2005 *by* Martha Alles S.A.

BUENOS AIRES	Ediciones Granica S.A. Lavalle 1634 - 3º G C1048AAN Buenos Aires, Argentina Tel.: +5411-4374-1456 Fax: +5411-4373-0669 E-mail: granica.ar@granicaeditor.com
MÉXICO	Ediciones Granica México S.A. de C.V. Cerrada 1º de Mayo 21 Col. Naucalpan Centro 53000 Naucalpan, México Tel.: +5255-5360-1010 Fax: +5255-5360-1100 E-mail: granica.mx@granicaeditor.com
SANTIAGO	Ediciones Granica de Chile S.A. San Francisco 116 Santiago, Chile E-mail: granica.cl@granicaeditor.com
MONTEVIDEO	Ediciones Granica S.A. Salto 1212 11200 Montevideo, Uruguay Tel./Fax: +5982-410-4307 E-mail: granica.uy@granicaeditor.com

[www.granica.com](http://www.granica.com)

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción en todo o en parte,  
en cualquier forma

I.S.B.N. 950-641-023-2

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Alles, Martha Alicia  
Cinco pasos para transformar una oficina de personal  
en un área de recursos humanos - 1a ed. - Buenos Aires :  
Granica, 2005.  
304 p. ; 23x17 cm.  
  
ISBN 950-641-023-2  
  
1. Administración de Personal 2. Recursos Humanos  
I. Título  
CDD 658.3.



# ÍNDICE

## **Presentación**

Reflexión para empresarios o managers: ¿Esto es para mí? .....	7
--	---

## **Capítulo 0. ¿QUÉ ES LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS?**

Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos .....	17
---	----

## **Capítulo 1 = Paso 1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

¿Por dónde comenzar? Por el principio: análisis y descripción de puestos .....	83
--	----

## **Capítulo 2 = Paso 2. FORMACIÓN Y SELECCIÓN**

Formación de los recursos humanos + ¿Cómo atraer y seleccionar a los mejores candidatos? .....	121
--	-----

## **Capítulo 3 = Paso 3. COMPENSACIONES**

¿Por qué es importante tener un sistema de compensaciones?	
La equidad de las remuneraciones .....	183

## **Capítulo 4 = Paso 4. DESEMPEÑO**

¿Cómo evaluar al personal? .....	221
----------------------------------	-----

## **Capítulo 5 = Paso 5. CARRERAS**

¿Cómo retener a los buenos empleados? .....	257
---	-----

## **Epílogo**

Un enfoque de negocios para los recursos humanos .....	291
--	-----















## PRESENTACIÓN

### Reflexión para empresarios o managers: ¿Esto es para mí?

Si bien ya hemos publicado varios libros sobre la temática de Recursos Humanos, creemos que a través de esta obra –es lo que intentamos– el lector conseguirá tener un conocimiento práctico acerca de cómo lograr la transformación que se requiere en esta área de la organización. Nos dirigimos en especial a dueños de empresas o conductores de organizaciones de cualquier tipo y a los especialistas de Recursos Humanos que deseen encarar el cambio o que busquen cómo explicar a otros la manera de hacerlo.

En repetidas ocasiones me vi frente a empresarios que preguntan: “¿Esto es para nosotros? ¿No se incrementarán demasiado nuestros costos?”.

Numerosos clientes, empresas locales no necesariamente pequeñas (muchas veces, más bien lo contrario), no cuentan en sus estructuras con un área de Recursos Humanos, y se preguntan si deben tenerla. Muchos otros comprenden la necesidad, pero no se sienten seguros para dar el gran paso. También es cierto que hay casos de organizaciones que, no siempre bien asesoradas, han incursionado en implementaciones no exitosas. Cada empresa tiene que aplicar soluciones acordes con sus dimensiones y posibilidades, y –dentro de las nuevas tendencias– no copiar recetas que fueron exitosas en otras empresas sino incorporar buenas prácticas adaptadas a sus propias necesidades.

A lo largo de los seis capítulos de esta obra (al primero lo hemos denominado “cero”, para enfatizar que es *lo primero que se debe pensar y, desde ya, leer*) encontrará los pasos a seguir para implementar distintos procesos, sin el halo de misterio que muchas veces nosotros mismos, los especialistas, sin ningún propósito malsano y hasta sin proponérselo, le damos a nuestra disciplina. Sencillez, políticas claras, objetivos claros, son pequeños “trucos” para manejar al personal.

Cada capítulo de este libro tiene un sentido específico e inevitable: no es posible gerenciar en forma moderna los recursos humanos “salteándose” algún paso; de un modo u otro, quien desee hacerlo deberá encarar cada uno de los temas tratados aquí, entre los cuales no hemos incluido nada que no sea imprescindible para un manejo adecuado de los recursos humanos. Si la empresa es pequeña, la implementación será simple y esquemática, pero no podrá dejar de lado ninguno de estos aspectos.



Si, en cambio, se trata de una organización de mayores dimensiones, necesitará contar con personas para la administración de los distintos temas. Si desea ser competitiva, si *necesita* competir en el mercado, no debe incrementar sus costos, sino aumentar sus beneficios.

¿Cómo pasar de una oficina de Personal a un área de Recursos Humanos? Siguiendo los pasos que resumimos a continuación.

**Paso 1:** Análisis y descripción de puestos. (Capítulo 1.)

**Paso 2:** Formación y selección. Capacitar y entrenar a los empleados para una mejor adecuación de cada uno a su puesto de trabajo, y revisar e implementar procesos de selección, juntamente con el análisis y revisión de las competencias gerenciales. (Capítulo 2.)

**Paso 3:** Compensaciones. Revisar las políticas retributivas de la organización. (Capítulo 3.)

**Paso 4:** Desempeño. Implementar un sistema de evaluación de desempeño. (Capítulo 4.)

**Paso 5:** Carreras. Revisar e implementar planes de carrera y sucesión. (Capítulo 5.)

Si la ocasión se presenta, y después del paso 2, usted deberá tener en cuenta cómo desvincular personas o qué hacer frente a renunciaciones o retiros de personal (jubilación).

Los pasos teóricos le dirán que después del paso 1 usted debe pasar al paso 2 y así sucesivamente. Sin embargo, nuestra experiencia nos indica que los clientes están generalmente muy preocupados por los temas de compensaciones del personal y prefieren anticiparlo.

El esquema es sencillo, aunque en algunos de los pasos sugeridos quizá necesite ayuda, o no disponga del tiempo necesario para desarrollarlos. Pero los pasos son los explicados, y su implementación requiere de cierto tiempo. Los resultados no son inmediatos, pero si usted se pone manos a la obra, de a poco comenzará a verlos.

Como cierre de esta presentación deseo compartir algo especial con ustedes. Se trata de la fábula de la lechera, uno de los recuerdos más caros de mi niñez, que luego de muchos años supe que se la debemos a Félix María de Samaniego, español de La Rioja, quien vivió entre 1745 y 1801. ¿Por qué elegir una fábula de hace dos siglos para incluir en esta presentación? Porque



tanto la moderna disciplina de Recursos Humanos, tal como se la conoce en la actualidad, como esta antigua fábula, tienen como base al hombre.

A continuación se transcriben algunos de sus párrafos<sup>1</sup>.

### La lechera

*Llevaba en la cabeza  
una lechera un cántaro al mercado  
con aquella presteza,  
aquel aire sencillo, aquel agrado  
que va diciendo a todo el que lo advierte:  
¡Yo sí que estoy contenta con mi suerte!*

.....  
*Esta leche vendida  
en limpio me dará tanto dinero  
y con esta partida  
un canasto de huevos comprar quiero  
para sacar cien pollos*

.....  
*Del importe logrado de tanto pollo,  
mercaré un cochino;  
con bellota, salvado, berza y castaña,  
engordará sin tino;*

.....  
*Llevarélo al mercado,  
sacaré de él, sin duda, buen dinero;  
compraré de contado  
una robusta vaca y un ternero*

.....  
*Con este pensamiento  
enajenada, brinca de manera  
que a su salto violento  
el cántaro cayó. ¡Pobre lechera!  
¡Qué compasión! ¡Adiós leche, dinero,  
huevos, pollos, lechón, vaca y ternero!*

.....  
*No anheles impaciente el fin futuro:  
mira que ni el presente está seguro.*

---

1. *Las mejores fábulas*, Selección de José Repollés, Óptima, Barcelona, 2000, pág. 426.



La fábula de la lechera no es ni más ni menos que una lección de vida. Me acompañó en la niñez, y en este momento observo que –como explicaré a continuación– tiene relación con nuestra especialidad.

En la práctica profesional de selección de personal se entrevista a postulantes de diverso tipo. Uno de esos tipos, bastante frecuente, está representado en la fábula que hemos leído. Se trata de personas que, por algún motivo, deciden salir al mercado a buscar un nuevo empleo, y cuando llega el momento de la pregunta referida a cuáles son sus pretensiones económicas, su respuesta es: *“Bueno, ahora mi salario es de 100, espero una promoción en seis u ocho meses... Mi salario supongo será de 140... Entonces mis pretensiones son de 200”*. En una economía más o menos estable desean... ¡un incremento del 100%! En algunos casos puede ocurrir que el postulante no esté bien remunerado en su empresa y el nuevo empleador esté dispuesto a pagar la diferencia, pero en la mayoría de los casos no es así.

Usted podrá decirnos que *si el joven recibe ese aumento sus pretensiones de cambio serán menores...* Permítanos decirle que su enfoque es errado; el posible aumento que tendría lugar en seis u ocho meses no está ni percibido ni devengado, y tiene una enorme similitud con la ilusión de la lechera. Puede ser que el aumento se concrete y la persona lo obtenga, o que en el camino suceda algo por lo cual esa suposición se “rompa”... como el cántaro de la lechera.

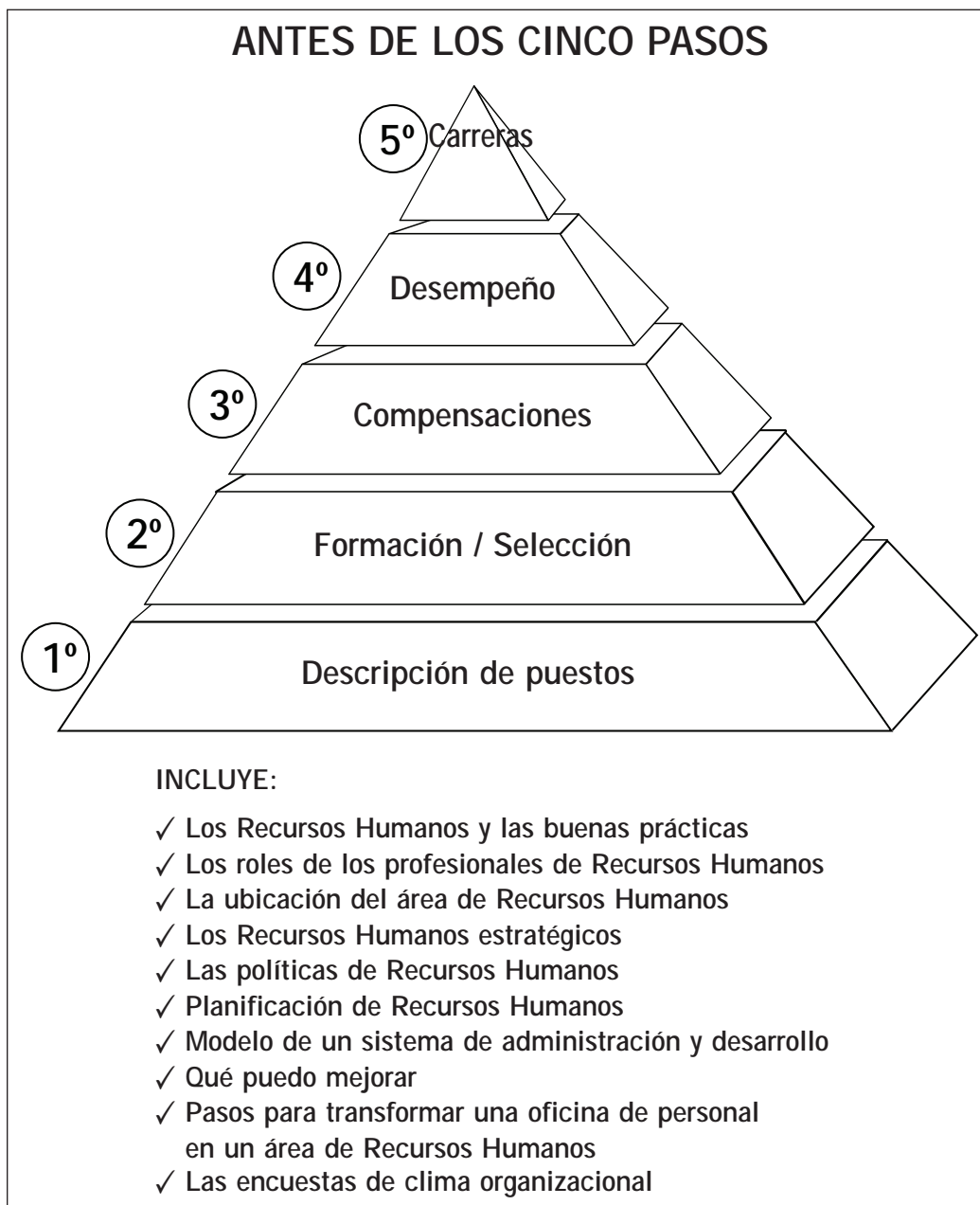
Nuestra fábula se aplica claramente a otras situaciones; por ejemplo, cuando los jefes o los conductores de empresa fijan objetivos que no es posible alcanzar. Los objetivos, como es bien sabido, deben ser desafiantes pero posibles. Si a un colaborador se le fijan objetivos inalcanzables se obtiene el efecto contrario al que supuestamente se busca.

También se relaciona con los *bonus* y las remuneraciones variables. Cuando una persona se ve frente a un posible cambio de trabajo, ocurre que si ya ganó un *bonus* en relación, por ejemplo, con el último ejercicio (en ese caso será una remuneración devengada), su actitud no será la misma que si sólo *supone* que ganará tal o cual gratificación.

Para concluir esta presentación nos queda contarle, estimado lector, que hemos seleccionado una fábula antigua, con lecciones de vida, para presentar cada uno de los capítulos que conforman esta obra. Esperamos que lo diviertan tanto como a nosotros.



# 0 ¿Qué es la dirección estratégica de recursos humanos?









## El pastor, su ganado y las buenas prácticas de Recursos Humanos

La siguiente es una fábula de origen griego, probablemente de Hesíodo, del siglo VIII antes de Cristo.

### El pastor y su ganado<sup>1</sup>

*Cierto pastor se lamentaba un día de haber perdido a su oveja favorita, que le había sido arrebatada por un lobo. Y después de reflexionar mucho tiempo sobre el partido que tomaría para evitar un segundo percance, convocó a todas las ovejas de su ganado y les dirigió una enérgica arenga, incitándolas a que se mantuvieran firmes cuando se presentara la fiera y la acometieran sin vacilar, lo cual bastaría, en su concepto, para obligarla a huir. Todas, sin excepción, desde la más antigua oveja hasta el más joven cordero, prometieron formalmente luchar con denuedo para combatir al enemigo común. Ocurrió, sin embargo, que llegada la noche vieron desde lejos un mastín y, tomándolo por un lobo, emprendieron la fuga en el mayor desorden. Lo mismo sucede con los malos soldados, que prometen no ceder “un palmo de terreno”, y echan a correr apenas se oye el primer tiro.*

Tal claridad tiene esta fábula que mis palabras casi están de más. El pastor representa a la conducción –gerencia– de la organización, y “el ganado” al personal, a los colaboradores de ésta, de cualquier tipo que sea. Cuando la conducción, el gerenciamiento, el gobierno no se ejerce eficazmente, el personal se dispersa, malgasta sus esfuerzos sin lograr el objetivo; como las ovejas de la historia, se fugan en desorden. Muchas veces se fugan literalmente, es decir,

---

1. *Las mejores fábulas*. Selección de José Repollés, Óptima, Barcelona, 2000 (página 190).



se van a otra organización, o bien no abandonan la empresa, pero no cumplen su cometido cabalmente.

Al igual que el pastor, muchos gerentes o conductores de una organización se acuerdan de los recursos humanos cuando pierden al mejor colaborador, a aquel en el cual habían cifrado sus esperanzas. Recibimos muchas consultas a raíz de situaciones similares a las de la fábula.



## Capítulo Cero

### ¿Qué es la dirección estratégica de recursos humanos?

Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos

### Cómo nos encuentra el inicio del tercer milenio en materia de Recursos Humanos

La última década del segundo milenio fue rica en una innumerable cantidad de aspectos. Vivimos –también– un cambio vertiginoso en la materia que nos ocupa: **Recursos Humanos**. Muchas veces las disciplinas relacionadas con el mundo de los negocios y el management cambian sólo por influencia de otras disciplinas, retroalimentándose mutuamente. Recursos Humanos es uno de estos casos.

Tanto ha cambiado en los últimos tiempos que muchos preconizan un cambio de nombre, llamando a esta disciplina **Capital Humano**. Esta idea se fundamenta en dos motivos centrales: enfatizar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización, y dar la idea de un cambio potente. Podemos agregar otra motivación: reconocer el verdadero lugar de las personas, y no considerar que son un mero recurso del cual se dispone. Más allá de las denominaciones, trabajaremos sobre el contenido y continuaremos con la tradicional **Recursos Humanos**; pero no porque no adhiera al concepto de Capital Humano, que me parece una muy buena denominación, sino simplemente para continuar con el nombre más utilizado en la mayoría de los países hispanoparlantes.

Muchos colegas y estudiosos del tema continúan pensando que, en un orden de prioridades, primero está el hombre, y debemos ocuparnos de él, de sus necesidades y requerimientos; mientras que en otro plano, menos elevado,



quizá secundario desde este enfoque, se ubica el mundo de los negocios, el mundo empresarial. A esta forma de ver las cosas podríamos denominarla *enfoque humanista*. Como seres humanos lo compartimos: primero está la persona (varón y mujer) y sus necesidades de realización, de supervivencia, y sus deseos de trascender. Maslow ya lo definió en 1954, y su pirámide continúa vigente.

Sin embargo, no ha sido el enfoque humanista el que más ha influido en el desarrollo y en la importancia del área de Recursos Humanos en el seno de las organizaciones. Si bien en la era posindustrial este enfoque fue muy bueno y ayudó a redimensionar al hombre, fue en cambio en los noventa, sobre el fin del segundo milenio, cuando la disciplina de Recursos Humanos alcanzó mayor trascendencia.

El enfoque de los **Recursos Humanos Estratégicos**, con el director de RRHH formando parte del comité de dirección de la compañía (el *board* de la misma), es reciente, comenzó en la última década del siglo XX, y constituye un cambio originado por la economía, por el devenir de los negocios. Observamos de esta manera que es el mundo de los negocios el que ha influido sobre la disciplina de Recursos Humanos. Y que no se enojen los humanistas, pero la realidad es que fue necesario que la comunidad de negocios pensara que “los recursos humanos harán la diferencia” para que las compañías estuvieran dispuestas a gastar enormes sumas de dinero en modificar sus sistemas (y subsistemas) de Recursos Humanos e implementar, por ejemplo, **Gestión por Competencias**, con el fin de competir en el mercado y ser exitosas.

La necesidad de competir en un mundo casi *canibalizado* ha impulsado cambios en la concepción acerca de la gente que trabaja, y así ha surgido, por ejemplo, la **Gestión de Recursos Humanos por Competencias**. Este modelo de gestión, bien aplicado, es bueno para el personal que integra la compañía, pero sin embargo no se implementa pensando en los beneficios que representa para la gente, sino en que ayuda a la empresa a ser competitiva en el mercado, ganar *market share*, mejorar la rentabilidad o resistir un *take over*. Por estos motivos de índole económica se llega a la gente. No nos parece ni bien ni mal, simplemente es así. Por lo tanto, nuestro rol como especialistas y estudiosos de los temas de management (y de Recursos Humanos) es cuidar a las personas dentro de un esquema que permita, también, cuidar los resultados de nuestra empresa o de nuestro cliente, según corresponda.



El crecimiento de las ciudades, cada vez más extensas y atiborradas de gente, y el avance exponencial en las comunicaciones, dieron lugar a que surgiera –o, mejor dicho, se difundiera– algo que no era totalmente nuevo: **el teletrabajo**. Se entiende por teletrabajo aquella ocupación que se asume a distancia, a través de las comunicaciones y para un empleador. Esta actividad tiene sus pros y contras, tanto para la empresa como para el empleado. Por ejemplo, a este último le permite resolver temas personales, ya que le posibilita armonizar trabajo y familia –aspectos que, en ocasiones, entran en colisión–. Los ecologistas y en general todas las personas especialmente preocupadas por el medio ambiente proponen el teletrabajo para el mejor cuidado del planeta y como un paliativo contra la polución: si un menor número de personas se traslada a diario, menor será a su vez la contaminación del aire, ya que se reduce el uso de los medios de transporte.

El nuevo mundo de Internet nos trajo la llamada *e-people*... ¿Qué tienen de diferente estos trabajadores respecto de aquellos que habitualmente realizan sus tareas en las empresas de la denominada “vieja economía”? En realidad, nada, ya que *e-people* es un concepto relacionado con este mundo de comunicación inmediata –*on line*– que han planteado Internet y los sistemas de intranet, lo cual no quiere decir que necesariamente los trabajadores así denominados trabajen en una empresa *punto com* o *dot com*. Con esta denominación nos estamos refiriendo a un nuevo perfil de ejecutivo, o manager, o simplemente empleado, de compañías que se mueven en base a un nuevo paradigma: las comunicaciones globales. Por lo tanto, la empresa podrá vender un producto tradicional o bien ser una consultora, como la nuestra en Recursos Humanos, y estar integrada por *e-people*.

Otros paradigmas simplemente se han roto, producto de la modernidad (o de la posmodernidad, según cómo desee verlo cada uno). Las personas ya no trabajan toda su vida en una sola empresa (y muchas otras cosas han dejado de ser para toda la vida). Y así surgen los temas en relación con la **carrera** laboral. La carrera personal nos pertenece, somos dueños de nuestra carrera.

Y, por último, un flagelo de fin del segundo milenio, el **desempleo**, que destruye familias y la dignidad de muchas personas. A partir de esta cuestión los franceses comienzan a hablar de la **empleabilidad**, definiéndola como la *chance* –posibilidad– de conseguir empleo, no como una idea abstracta sino como un tema del cual somos responsables; quizá no totalmente, pero algo tenemos que ver.



La realidad ha actuado como detonante de cambios en la disciplina Recursos Humanos, que muchas veces no parecen tan “humanos” y sólo parecen “recursos”. Muchos de los jóvenes estudiantes del posgrado gustan llamar de este modo (“Recursos”) a la especialidad, y es algo que me disgusta; aunque no es un juego de palabras, preferiría que invirtieran el orden y la llamaran “Humanos”. Pero no cabe desesperarse, ya que una nueva tendencia ha venido a resolver este pequeño dilema, aportando el concepto de **Capital Intelectual**.

Cuando hacemos referencia a “Recursos Humanos Estratégicos” pensamos justamente en eso, en la estrategia, pero *de negocios*. Por lo tanto, todo lo que desarrollaremos en este libro tendrá un único y fundamental propósito: ayudar al empresario en el éxito de sus negocios.

Algunos especialistas en Recursos Humanos abordan la temática desde la sensibilidad social, preocupados por las personas que integran la empresa, y no está mal que así sea. Nuestro enfoque, sin embargo, será desde las ciencias económicas, desde los negocios, y le demostraremos a usted, a lo largo de los seis capítulos que integran esta obra, que maximizar el rendimiento de los negocios con el enfoque que le proponemos incluye a la gente, por lo cual no se contradice con los que ven el tema desde aquella otra óptica, al tiempo que le asegura a usted, empresario o CEO<sup>1</sup> de una empresa, que mejorará la *performance* de su organización. Perseguir el éxito no se contrapone con el buen trato hacia el personal, sino todo lo contrario: las personas motivadas harán que su inversión rinda más.

## Los Recursos Humanos como un tema de management

En ocasiones pareciera que no se tiene en claro el lugar de la temática de Recursos Humanos. Hay empresas que la integran como parte de la Administración, dando preponderancia a los aspectos netamente administrativos y descuidando otros aspectos fundamentales de la especialidad. Para otras, Recursos Humanos se relaciona con los negocios y, desde un punto de vista social, forma parte de la economía. En realidad, tiene algo que ver con todos estos campos. En nuestra opinión, para darle una correcta ubicación a la especialidad debe observarse que Recursos Humanos es un tema de management dentro de las Ciencias de la Administración.

---

1. *Chief executive officer*: Usaremos muchas veces esta denominación a lo largo de toda la obra.



Si consideramos que Recursos Humanos se vincula con el management –el gerenciamiento–, uniremos este concepto con el de *estrategia empresarial* y obtendremos la moderna misión de nuestra materia: los **Recursos Humanos Estratégicos**. Es a partir de este concepto estratégico que el área logra acceder a un primer nivel o primera línea de gerencia, con su silla en el *board* (comité de dirección) de la compañía. Así, se estará más cerca de considerar a los recursos humanos como una parte importante de la organización.

Cuando el empresario o el conductor de la compañía percibe que su personal es el vehículo para ser exitoso, y que invertir en programas para el manejo y desarrollo de recursos humanos es algo beneficioso, tanto para la gente como –también– para la propia empresa, a partir de allí el empresario y el especialista de Recursos Humanos comenzarán a hablar el mismo idioma.

El gran desafío que enfrenta el responsable de Recursos Humanos es la implementación de programas o subsistemas que sean positivos tanto para la gente como para las organizaciones.

Si usted no es un especialista en Recursos Humanos, de todos modos el tema seguramente es de su incumbencia, ya que todos y cada uno de nosotros somos o hemos sido empleados, jefes, compañeros de otros empleados, o todo al mismo tiempo. Cada uno de estos roles, desde el escalón más bajo de la organización hasta el número uno de la misma, tiene que ver con la disciplina de Recursos Humanos. Por ese motivo, saber, conocer, comprender esta temática, y estar actualizado al respecto, es beneficioso para todos los que de un modo u otro están en el mercado laboral.

Hace muchos años dictábamos un curso sobre *desarrollo de carrera*, y entre el público estaba una señora mayor que evidentemente no trabajaba. Nos preguntábamos qué haría ella allí. Al segundo día, ya más en confianza, se acercó y sin que otros pudieran oír su comentario nos dijo: *Tengo nietos... la temática me pareció interesante... Vengo al curso para luego contarles a ellos... Así sienten que estoy actualizada...* Ésta es una de nuestras anécdotas más queridas.

## Los Recursos Humanos y las buenas prácticas

La disciplina de Recursos Humanos tiene una muy fuerte relación, primero, con el sentido común. Muchas veces, en los exámenes, les decimos a los alum-



nos que si no se acuerdan de algún detalle traten de analizar cuál podría ser una solución aplicando el sentido común. No es fácil, ya que en la práctica muchas veces las personas lo dejan de lado, pero si nos acostumbramos a analizar las cosas desde esa perspectiva se verá que todo es más sencillo de lo que se cree.

El segundo aspecto que deseamos señalar –en relación con el tema que nos ocupa– es el de “las buenas prácticas”. Habitualmente utilizo esta expresión para diferenciar lo que habitualmente sucede de aquello que sería conveniente que sucediera. Por lo tanto, la utilizamos para referirnos a la mejor manera de enfrentar un problema o situación. En nuestra temática quizá las cosas no respondan a una fórmula matemática, pero en todos los casos se podrán diferenciar muy claramente las buenas prácticas de las que no lo son.

## Los Recursos Humanos y las organizaciones pequeñas

Otro gran estigma que tiene nuestra disciplina está dado por un comentario generalizado, derivado casi siempre de malas experiencias personales, que le asigna un lugar al área de Recursos Humanos sólo vinculado a grandes organizaciones o a organizaciones de corte transnacional. Es totalmente equivocado. Si bien se verifica en la realidad que las áreas de Recursos Humanos se encuentran más frecuentemente en grandes organizaciones o en empresas multinacionales, esto no significa que las pequeñas o medianas compañías no puedan o deban contar con estas áreas en sus estructuras. Una pequeña organización puede tener en orden los temas relacionados con su personal y alinear su organización con sus objetivos empresariales de la misma manera que una organización de mayor tamaño. Lo explicaremos a lo largo de esta obra.

## Introduciéndonos en el estudio de los Recursos Humanos<sup>2</sup>

Esta obra está destinada a aquellos que toman un primer contacto con el área, o bien para los que, conociéndola, desean actualizarse sobre las últimas

---

2. El lector encontrará algunos temas tratados de manera similar en una obra anterior de la autora: *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.



tendencias. Por lo tanto, haremos para cada tema una referencia general, siempre desde la perspectiva de la empresa y no del individuo como empleado. Las personas que integren el área de Recursos Humanos o cualquier otra dentro de una organización, como subordinados tendrán jefes, y como jefes tendrán que seleccionar empleados, supervisarlos, y deberán comprender todos los aspectos que permitirán establecer una fructífera relación laboral con ellos. Pero esto no termina allí... La función de Recursos Humanos también está presente –y muy activamente– cuando una empresa debe abrir una fábrica o una nueva sucursal, o se propone ampliar una línea de productos. Y como contracara de esto, también participa de manera activa cuando una empresa cierra o es vendida y debe despedir masivamente personal.

La importancia de ocuparnos de los recursos humanos no es sólo por moda...

Si una empresa administra adecuadamente sus recursos humanos –en el concepto amplio de estos términos–, eso le servirá para:

- ✍ No emplear a personas equivocadas (que no respondan al perfil requerido).
- ✍ Evitar rotaciones no deseadas de personal.
- ✍ Evitar tener personal insatisfecho.
- ✍ Evitar tener personas no comprometidas con su gestión.
- ✍ Evitar tener personas no capacitadas en las distintas posiciones.
- ✍ Evitar que las personas crean que su salario no es justo.
- ✍ Evitar que las personas pierdan el nivel que tenían en el momento de su incorporación.
- ✍ Encontrar a la persona adecuada para reemplazar a otra dentro de las propias filas de la organización (ante renuncias, jubilación o fallecimiento de personas clave).

Con estos fines, los empresarios, conductores y gerentes de todas las áreas deben tener buenas herramientas para manejar, gobernar y administrar sus recursos humanos.

Como el título de esta obra anticipa, desarrollamos los pasos necesarios para lograr la transformación de la clásica oficina que atiende los aspectos admi-



nistrativos del personal en otra que agregue valor estratégico y permita evitar los problemas ya mencionados. De todos modos, antes de adentrarnos de lleno en esta temática nos referiremos a la función que debería llevar adelante un responsable de Recursos Humanos y un área de RRHH para lograr este cometido.

A continuación nos referiremos –en principio– a los roles del responsable y de todos los profesionales de Recursos Humanos, para pasar luego a la ubicación del área y sus funciones.

### Acerca del nuevo rol de los profesionales o gerentes de Recursos Humanos

A partir de aquí, para referirnos a los roles de los profesionales de Recursos Humanos tomaremos como referente a David Ulrich<sup>3</sup>, quien, en mi opinión, ha marcado un antes y un después en relación con este aspecto en particular<sup>4</sup>. En su obra publicada en 1996, este autor se refiere a *La futura agenda para la competitividad: Recursos Humanos*. Ulrich nos habla de un nuevo enfoque del área, de la especialidad de RRHH, para la creación de organizaciones que generen valor para sus inversores, clientes y empleados. De algún modo, toda la gerencia es responsable de esto, y son los especialistas de Recursos Humanos (gerentes y profesionales del área) los adalides del tema, a fin de “poner en la agenda” las buenas prácticas de Recursos Humanos.

Estas *buenas prácticas* de Recursos Humanos sólo se lograrán a través de una alianza, una asociación entre los distintos gerentes operativos y la Gerencia de Recursos Humanos. Para ello, las herramientas que se implementen deben agregar valor, aportar a los resultados de la organización, a los negocios. Para lograrlo, los especialistas deberán demostrar y/o adquirir nuevas capacidades.

---

3. Ulrich, David. *Recursos Humanos Champions*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004.

4. Nota de la autora: hemos tomado como referencia la obra citada de Ulrich adaptando su contenido. Cuando se citen expresamente sus palabras las mismas se mostrarán en letra cursiva.



## Un primer desafío: la globalización

Este término, que se utiliza desde muy distintos ángulos o miradas, nos lleva a considerar la competitividad como un símbolo de los tiempos. No estamos abriendo juicio sobre la globalización; existe. Relacionándola con Recursos Humanos, vemos que implica la necesidad de que los gerentes adquieran nuevas y diferentes capacidades. Las decisiones que se toman en un país pueden tener implicancias en otros, y es necesario poder medir estas consecuencias... Por ello, entre las competencias<sup>5</sup> requeridas para ser un buen manager se deberá considerar esta capacidad de pensar y analizar en un nivel global.

Dice Ulrich<sup>6</sup> que *una compañía que busque crear una capacidad organizativa global debe comenzar con una evaluación básica. ¿Cuáles son las capacidades y perspectivas específicas necesarias para ser un competidor global exitoso? ¿Qué proporción del equipo gerencial existente tiene esas capacidades globales? ¿Qué proporción del mismo es sensible a las diferencias sutiles en los mercados y productos globales? ¿Qué proporción de ese equipo podría presentar los intereses de la organización adecuadamente en un auditorio global? ¿Qué proporción se siente cómoda con las cuestiones globales? ¿Qué proporción podría sentirse cómoda en una cena de trabajo con clientes clave de otros países? ¿Qué proporción entiende y podría explicar las diferencias culturales y religiosas más importantes que existen en el mundo y cómo éstas impactan el mercado de bienes y servicios que ofrece la organización? ¿Cómo comparte información globalmente la organización? ¿Cómo pueden los empleados obtener experiencia global sin sufrir los problemas del que está lejos de su tierra? ¿Cómo puede la empresa crear un marco conceptual que respete las condiciones locales a la vez que sustente el pensamiento global?*

Es frecuente observar que algunas compañías con inserción internacional no son compañías de tipo global; es decir, tienen sucursales en varios países, pero no contemplan estos aspectos propios de una empresa global.

En obras anteriores<sup>7</sup> nos hemos referido al concepto “competencias del futuro”, pensando no solamente en las competencias que surgirán en los tiempos

---

5. En el Epílogo haremos una breve referencia a la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

6. Ulrich, David. Obra citada.

7. Alles, Martha. *Gestión por competencias. El diccionario*. Ediciones Granica, 2005. La autora también trató este tema en obras anteriores de la misma editorial: *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias* (2005) y *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias* (2005).



por venir, sino también en las actuales que continuarán vigentes. Entre este tipo de competencias, se incluyó una que se refiere a la necesidad de ser “global” que tiene cualquier ejecutivo, número uno de compañía o área, más allá de que la empresa donde se desempeñe sea realmente global, considerándola una necesidad de apertura. A esta competencia se le dio el nombre de “Cosmopolitismo”. Si los ejecutivos tienen y/o desarrollan esta competencia, las respuestas a las distintas preguntas de Ulrich serán positivas.

Los gerentes o directivos que se enfrentan a estas cuestiones tienen que incorporar, primero ellos, nuevas maneras de pensar, y luego lograr extenderlas al resto de la organización a la cual pertenecen.

#### Segundo desafío: la cadena de valor para la competitividad de la empresa y los servicios de Recursos Humanos

Una forma de crear valor es logrando que la organización se haga más sensible a las necesidades de sus clientes.

En una concepción amplia, esta cadena de valor debe incluir tanto a proveedores como a clientes, bajo un mismo concepto de “cliente”. Por muchos años las prácticas de Recursos Humanos se dirigían solamente al interior de la organización. El cambio de enfoque centra las prácticas de Recursos Humanos en la cadena de valor que integran, incluyendo en la misma a más jugadores, ubicados incluso fuera de la organización (clientes y proveedores).

Relacionando este tema con Gestión de Recursos Humanos por Competencias<sup>8</sup>, podemos ver que las competencias que se refieren, por ejemplo, a *orientación al cliente interno y externo* suelen incluir estos conceptos en sus definiciones.

#### Tercer desafío: rentabilidad por medio de los costos y el crecimiento

Mencionar este punto parece una obviedad, pero igualmente creo importante hacer una breve referencia para señalar que, según la organización, la rentabilidad implicaría “no gastar más de lo debido o utilizar los recursos de la

---

8. Alles, obras citadas.



manera más correcta”. En una empresa sin fines de lucro o en la administración pública, donde no se manejan los conceptos de rentabilidad, todo lo que aquí se dice es igualmente aplicable, ya que también allí se manejan cifras de presupuestos o simplemente “no se puede gastar más que lo que se recauda”. En ambos casos se plantea un desafío similar. Conceptos tales como reducción de niveles, aumento de eficiencia y mejora de procedimientos son aplicables a cualquier empresa, con o sin fines de lucro, productiva, de servicios o destinada al bien común.

#### Cuarto desafío: hacer centro en las capacidades

Se recomienda centrarse en redefinir las capacidades de la organización para dar sustento e integrar capacidades individuales.

Nuevamente nos referiremos a temas tratados ya en obras anteriores, donde hemos visto que las capacidades de las personas se dividen en dos grandes grupos: las competencias *hard*, como los conocimientos, y las competencias *soft*<sup>9</sup> o competencias blandas, como la ya mencionada del cosmopolitismo o la que se refiere a la rápida comprensión de nuevas reglas en el mercado.

Para un enfoque de desarrollo exitoso de las competencias blandas, un directivo de Recursos Humanos deberá preguntarse **cuáles capacidades serán necesarias para el éxito, tanto actual como futuro**. A partir de allí deberá diseñar las prácticas (herramientas) de Recursos Humanos necesarias para crear/desarrollar las mismas.

#### Quinto desafío: cambie, cambie, cambie... y cambie más aún

Los profesionales de Recursos Humanos deben ayudar a la organización a cambiar. Para ello deberán analizar:

-  Cómo desprenderse de lo ya aprendido.
-  Cómo adaptarse al futuro honrando el pasado.

---

9. En una de las obras de Alles ya mencionada, *Gestión por competencias. El diccionario*, la autora presenta 160 competencias blandas o *soft* con sus definiciones y apertura en grados.



- ✍ Cómo correr algún riesgo necesario para lograr el cambio, sin hacer peligrar a la empresa.
- ✍ Cómo determinar qué práctica (herramienta) se debe cambiar para lograr la transformación.
- ✍ Cómo transmitir el cambio y lograr llegar a las mentes de los integrantes de la organización.
- ✍ Cómo cambiar y aprender más rápido.

Los profesionales de Recursos Humanos más exitosos serán aquellos que logren cambiar más rápido.

#### Sexto desafío: la tecnología

Nuevamente, algo que parece obvio, pero no lo es. La tecnología ha acortado distancias, es el vehículo que ha permitido la globalización.

Los gerentes de Recursos Humanos deberán lograr que esta tecnología se transforme en una herramienta productiva en el ámbito laboral.

#### Séptimo desafío: atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual

Asegurarse el capital intelectual significa lograr una mayor calificación de la conducción. En el futuro la conducción se centrará en el funcionamiento del equipo y será compartida, no estará en un solo individuo.

Asegurarse el capital intelectual implica también aprender a intercambiar ideas e información; pero esto solo no alcanza: además debe hacerse rápido. Una organización capaz de aprender rápidamente estará en mejor posición para competir en el mercado.

#### Octavo desafío: racionalización no es transformación

La racionalización produce reducción de costos; incluye, en ocasiones, desprenderse de negocios que no son rentables. Sin embargo, *transformar una*



*empresa* es algo más. Se relaciona con crear una nueva identidad, produciendo cambios fundamentales y duraderos.

## ¿Usted desea ser un moderno o actualizado gerente o profesional de Recursos Humanos?

Tenga en cuenta estos comentarios

Viejos mitos	Nuevas realidades
Las personas se ocupan de los RRHH porque les gusta la gente.	Los departamentos de Recursos Humanos no están para hacer terapia corporativa o para brindar felicidad. Los profesionales de Recursos Humanos deben crear prácticas que hagan que los empleados sean más competitivos.
Cualquiera puede dedicarse a los RRHH.	Los profesionales de Recursos Humanos deben dominar tanto la teoría como la práctica de la especialidad.
Los RRHH tienen que ver con los aspectos <i>soft</i> de la empresa, y por lo tanto no deben rendir cuentas.	El impacto de las prácticas de RRHH sobre los resultados empresariales puede y debe medirse. Los gerentes del área deben aprender a expresar su trabajo en términos financieros.
Los RRHH se centran en los costos que deben ser controlados.	Las prácticas de RRHH deben crear valor aumentando el capital intelectual de la organización.
El área de RRHH debe ser la "policía" que asegure el cumplimiento de las políticas de la organización.	La función de RRHH no implica obediencia (las personas reportan a sus jefes) y no existe para hacer felices a los empleados, sino para ayudarlos a comprometerse con el trabajo.
El área de RRHH está expuesta a las modas en la materia.	La práctica de Recursos Humanos ha evolucionado.
El plantel de Recursos Humanos se compone de gente agradable.	Los profesionales de RRHH deben promover el desafío, el debate, y brindar apoyo.
La función de Recursos Humanos es una tarea del área de RRHH.	La función de Recursos Humanos es tan importante para un gerente operativo como para uno de finanzas. Los profesionales o los gerentes de Recursos Humanos deberán unirse a los gerentes de las otras áreas para ayudarlos en los temas referidos al personal.



Este cuadro es un resumen de lo planteado por Ulrich. Con todo respeto, coincidimos en casi todo, salvo en algunos matices. Si bien es cierto que el área de Recursos Humanos no debe existir en una empresa para velar por la felicidad de los empleados, y quienes la integren no tienen que ser necesariamente personas especialmente agradables, creo que los profesionales del área tenemos –como todos, pero un poco más– la responsabilidad de tratar con personas. Personas que muchas veces tienen problemas, angustias, o que simplemente están desorientadas. Sin perder el foco en los negocios, sin perder el foco en el rol principal que la empresa u organización le ha asignado a cada uno y sin incurrir en costos adicionales, con sólo un cambio de actitud, los gerentes y profesionales de Recursos Humanos pueden hacer mucho, no sabemos si por la felicidad de los otros pero sí para que los otros se sientan mejor o no se sientan mal. Y esto no siempre se observa entre los colegas. No nos referimos a la realidad de un país en particular, sino que se trata de un problema bastante generalizado.

En función de los nuevos retos, las organizaciones deben crear nuevas capacidades o competencias entre su personal, comenzando por los directivos o managers. Para ello se deben modificar las prácticas o herramientas de Recursos Humanos.

Los responsables de Recursos Humanos deben asociarse, operar en conjunto con las otras gerencias de la empresa.

Los gerentes deberán lograr

- ✍ Entender las competencias necesarias en la organización para hacer frente a la competitividad creciente.
- ✍ Participar del proceso hacia una organización más competitiva, definiendo las nuevas competencias que llevarán al éxito a la compañía.
- ✍ Dedicar tiempo y esfuerzo a esta nueva concepción de la organización (incluye entrenamiento en este aspecto).

Los profesionales de Recursos Humanos deberán lograr

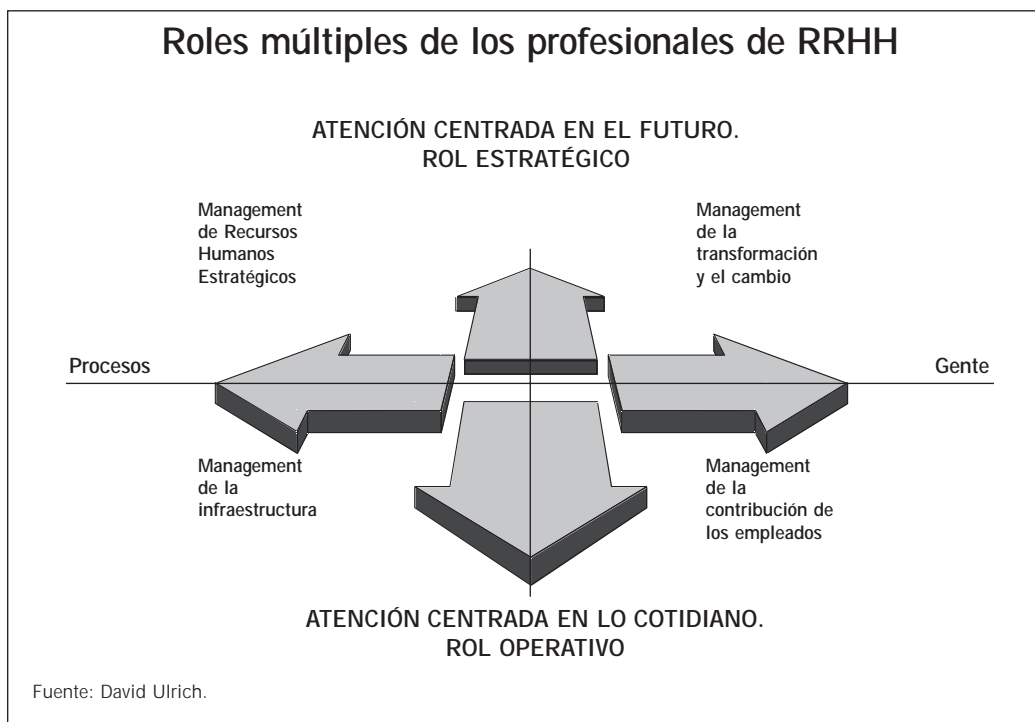
- ✍ Considerar los temas de Recursos Humanos dentro de una estrategia empresarial.
- ✍ Ver la importancia de los Recursos Humanos en términos de negocio.
- ✍ Sentirse cómodos al hablar de desafíos competitivos en relación con las distintas actividades de Recursos Humanos.



## Acerca de la naturaleza cambiante del papel de los especialistas en Recursos Humanos: múltiples roles

Los roles que desempeñan los profesionales de Recursos Humanos son –en general– múltiples.

Deben centrarse no en las actividades sino en cómo agregar valor, en la definición de aportes a través del trabajo.



En el gráfico precedente se describen cuatro roles clave de los profesionales de Recursos Humanos. Estos deben centrarse, al mismo tiempo, tanto en lo estratégico como en lo operativo, tanto en el largo plazo como en el corto plazo. Las actividades van desde manejar las herramientas hasta manejar a la gente. Por ello se habla de **roles múltiples**.



### Management de Recursos Humanos Estratégicos

El rol de Recursos Humanos Estratégicos se centra en alinear las estrategias y prácticas de RRHH con la estrategia de negocios. Cuando el profesional de Recursos Humanos cumple este rol, aumenta la capacidad de la empresa para llevar adelante esa estrategia.

### Administración de la infraestructura

Se asocia al rol más tradicional del área, y en ocasiones se le resta valor, privilegiándose el rol estratégico. Sin embargo, también este aspecto de la función, si está bien administrado, crea valor.

Hace referencia a los procesos de Recursos Humanos para mejorar la eficiencia: entrenamiento, evaluación, premios, promociones, y otros métodos relacionados, como por ejemplo, la reingeniería.

### Management de la contribución de los empleados

Este rol implica el involucramiento en los problemas, preocupaciones y necesidades de los empleados. Implica esforzarse por entender y responder a las necesidades del personal.

Cuando se escucha y atiende las necesidades de los empleados, indirectamente se incrementa el valor de éstos. Las compañías que cuidan su capital intelectual conocen y tienen en cuenta este aspecto. Este rol del profesional de Recursos Humanos, que muchas veces se denomina “padre de los empleados”, debe desempeñarse en equilibrio con los otros roles. Muchos gerentes inexpertos sobredimensionan un rol respecto de otro, y a partir de ese desequilibrio no realizan una buena gestión.

### Conducir la transformación y el cambio

Una tarea clave para agregar valor a una empresa es conducir la transformación y el cambio. Esto implica modificaciones culturales fundamentales. El



cambio hace referencia a la capacidad que tiene una organización para mejorar el diseño y la implementación de iniciativas y para reducir los tiempos de los ciclos de las actividades.

## Los cuatro roles de Ulrich

Presentaremos a continuación los *cuatro roles* de los profesionales de Recursos Humanos según David Ulrich,<sup>10</sup> respetando la esencia del planteo de este autor, adicionando, a su vez, nuestra propia perspectiva.

### El profesional de Recursos Humanos como agente de cambio

Todo el mundo dice y repite que todo cambia, pero ¿realmente estamos dispuestos a cambiar? Todos los que reconocen la necesidad de cambiar, ¿lo hacen? A menudo tenemos la sensación de que el cambio se declama, pero no se acepta verdaderamente.

Quienes ejercemos la docencia conocemos la inagotable fuente de inspiración que representan los alumnos. Durante un curso, y frente a la pregunta de un alumno, nuestra respuesta fue: “Hay que arraigarse al cambio”. La misma surgió espontáneamente, ante la preocupación de varios asistentes, en relación con que los seres humanos tenemos una tendencia natural a arraigarnos a las cosas, y la consideraban una consecuencia lógica de la evolución del hombre, a partir de la época en que los seres humanos dejaron de ser nómades y pasaron al sedentarismo. Sin embargo, y a pesar de la teoría de los alumnos de ese curso en particular, hay nuevas tendencias sobre el cambio y las personas, con un concepto generalizado de lo efímero (la tecnología evoluciona rápidamente y lo que compramos hoy es viejo mañana); en la actualidad no se arraigan a las cosas, aunque suelen manifestar una fuerte resistencia al cambio cuando de comportamientos se trata.

No analizaremos el tema del cambio en toda su extensión; haremos solamente una referencia para llegar al punto de nuestro interés: el rol que tiene un responsable de Recursos Humanos en relación con el cambio.

---

10. Ulrich, David. Obra citada.



Los autores en general coinciden en que hay tres tipos de cambio:

- ✍ Iniciativa para el cambio: se centra en la implementación de nuevos programas, proyectos o procedimientos.
- ✍ Cambios de procesos: modificaciones en la forma en que se hace el trabajo.
- ✍ Cambios culturales: tienen lugar cuando en una empresa se reconceptualizan los modos fundamentales de hacer negocios, renovándose la identidad de la organización tanto para los empleados como para los clientes.

Los tres tipos de cambio son importantes. Las iniciativas que mejoran la calidad de la conducción equivalen al alimento diario que necesita un organismo. Los procesos que cambian la forma de trabajar son como los sistemas biológicos que mantienen vivo el organismo (por ej., el sistema respiratorio). Los cambios culturales afectan *el alma y la mente* de la organización.

Cuando los profesionales de Recursos Humanos actúan como agentes del cambio, generan la capacidad de la organización para manejar los tres tipos de cambio.

Los profesionales de Recursos Humanos pueden ser verdaderos agentes del cambio al diseñar y conducir la capacitación para llevar a cabo un cambio de cultura.

En el mundo empresarial y de los negocios, la globalización ha impuesto a todos cambios derivados de la tecnología y la revolución de la información. No es posible predecir el cambio, no al menos su dirección precisa; sólo podemos comprender el cambio como elemento, pero no sus efectos concretos. Por lo tanto, se vive con incertidumbre.

Los profesionales de Recursos Humanos cumplen un rol crítico como agentes de cambio cuando realizan las siguientes funciones:

- ✍ Conducir la transformación llevándola a cabo, ante todo, en la función misma de Recursos Humanos.
- ✍ Ser facilitadores del cambio y diseñadores para el cambio.
- ✍ Ayudar a los gerentes operativos en los procesos de cambio.



En síntesis, se debe comenzar a ver el cambio como un amigo, no como un enemigo; como una oportunidad, no como una desgracia; como una ventaja competitiva, no como un obstáculo; como una fuente de valor, no como una barrera a vencer.

### El profesional de Recursos Humanos como socio estratégico

Los profesionales de Recursos Humanos que desempeñan el papel de “socios en los negocios” asumen a su vez muchos otros roles. Convertirse en *socio estratégico* implica:

- ✍ Fijar objetivos concretos en relación con el negocio. Un ejemplo: ser el empleador preferido por los empleados y tener personas a cargo que otros deseen contratar.
- ✍ Alinear los planes de Recursos Humanos con los planes empresariales. Para ello habrá que plantear interrogantes tales como: qué estructura, qué capacidades o competencias, qué responsabilidades, qué organización y qué management serán requeridos para hacer que funcione la estrategia empresarial. Si una empresa desea cumplir un objetivo “X” el año próximo, la pregunta es: ¿qué recursos en materia de personal necesitará para lograrlo?

Un gerente del área deberá liderar en el Comité Ejecutivo una evaluación de la organización para determinar si la misma puede –y de qué manera– alcanzar los objetivos de negocios. ¿Cuándo debe hacerlo? En diversos momentos: cuando se analiza el presupuesto del próximo ejercicio, cuando la organización analiza el plan estratégico, cuando se analiza abrir o cerrar una división... Este análisis es aplicable a una planta, a una unidad de negocios o a una función específica.<sup>11</sup> Cuando los responsables de Recursos Humanos son los que lideran este debate, cumplen un rol estratégico y agregan valor. Igualmente, deben lograr comprometer e involucrar a los gerentes operativos.

---

11. La autora ha desarrollado el tema del Planeamiento de los Recursos Humanos en *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, así como en la obra complementaria denominada *Casos*, 2004.



### El profesional de Recursos Humanos como experto administrativo

En las organizaciones todos deben encontrar una manera más eficiente de trabajar. El rol administrativo no sólo se relaciona con los aspectos administrativos del área, tales como la liquidación de salarios. El rol de experto administrativo también tiene que ver con la administración de procesos estratégicos, como las evaluaciones de desempeño y los planes de carrera.

### El profesional de Recursos Humanos como adalid de los empleados

Los desafíos de los profesionales que actúan como adalides de los empleados son muchos y complejos. No obstante, el éxito de un profesional de Recursos Humanos en este rol se obtiene al encontrar el justo equilibrio entre las demandas y los recursos. Se debe generar confianza y demostrar confianza, sensibilidad, creatividad y disciplina. Además de escuchar, respetar las confesiones y ser dignos de la confianza de los empleados.

Los profesionales de Recursos Humanos no son los únicos responsables. En base a un concepto moderno, podemos decir que los responsables son los gerentes operativos, mientras que los gerentes de RRHH son los responsables de que aquéllos cumplan con su deber.

Algunas tareas a tener en cuenta en relación con los empleados: resolver pedidos sobre mayores recursos (a veces es necesario bajar las exigencias; en otras ocasiones, aumentar los recursos); crear una cultura de alegría en el trabajo; diseñar políticas de compensación que impliquen algún tipo de participación en las ganancias; mejorar la comunicación (nunca es demasiada); preocuparse por los individuos y brindar un trato correcto; entrenar y capacitar para la competitividad; realizar entrevistas de salida o egreso<sup>12</sup>; analizar el impacto en los trabajadores de las políticas de la empresa en relación con el personal; incentivar el involucramiento de los empleados en las decisiones clave.

---

12. La autora menciona el tema de la *entrevista de salida* en *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*, Ediciones Granica, 2005.



Los gerentes operativos deben prestar atención a las necesidades de los empleados y garantizar la contribución de éstos en las actividades que deban realizar.

### Un nuevo rol para sumar a los cuatro roles de Ulrich

Con todo respeto a la figura de Ulrich, la realidad vivida con posterioridad a la publicación de la obra mencionada<sup>13</sup> nos ha hecho reflexionar sobre si este nuevo rol que han debido asumir los profesionales de Recursos Humanos puede o no incluirse dentro de alguno de los allí descritos. Si bien esto sería posible, la relevancia del tema nos ha decidido a presentarlo por separado.

En los nuevos tiempos, cuando casi todos los paradigmas se han roto, han cambiado, también, ciertos roles; en este caso, más precisamente, nuevos papeles se han agregado a la función del profesional de Recursos Humanos. Ulrich<sup>14</sup> definió en los noventa sus cuatro roles fundamentales: *administrador*, *socio estratégico*, *adali de los empleados* y *adali del cambio*. Pero los tiempos cambiaron y surgen nuevas realidades (o algunas no tan nuevas) que afectan el contexto de las organizaciones. Desde hace varios años, ataques terroristas en España, de la ETA fundamentalmente; en varios países de Latinoamérica, guerrilla y secuestros de empresarios; y aquel fatídico 11 de septiembre de 2001, con la caída de las Torres Gemelas en Nueva York y otros hechos posteriores e igualmente trágicos, como por ejemplo Madrid (marzo de 2004) y Londres (julio de 2005). Un nuevo contexto violento se ha instalado entre nosotros.

En el mismo año 2001, los Estados Unidos y el mundo entero asistieron azorados a la caída del gigante Enron, que tuvo una consecuencia casi tan inesperada como el propio escándalo de la quiebra: la desintegración de un referente de la práctica contable, el grupo Arthur Andersen. Luego siguieron otros escándalos contables, todo lo cual llevó a la pérdida de confianza del inversor norteamericano y de otras latitudes.

Estos fenómenos de inicio del tercer milenio repercutieron de manera directa sobre el personal de las compañías involucradas, de las competidoras, y del

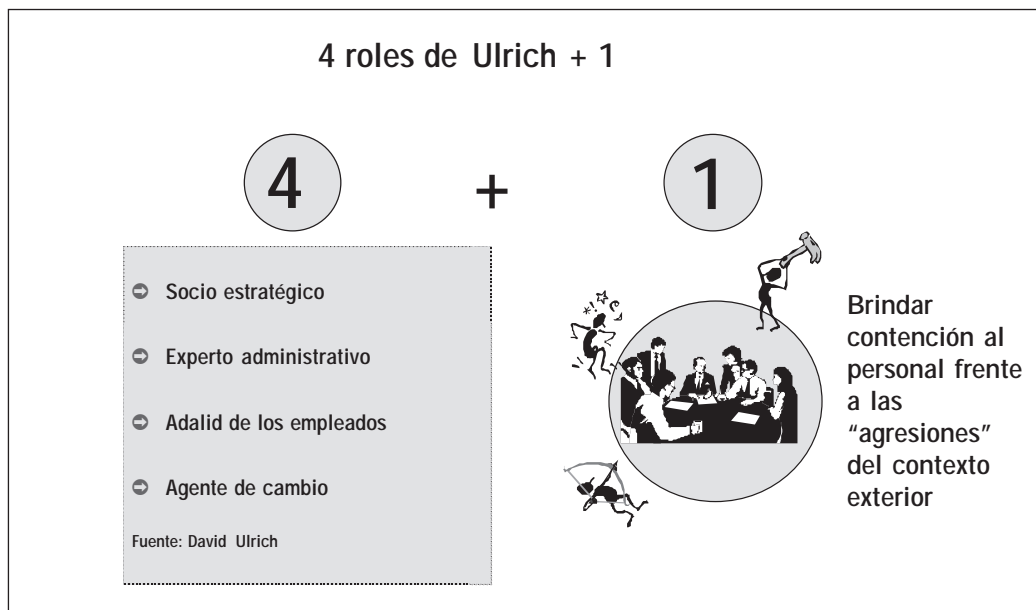
---

13. Año 1997 para la primera edición en español.

14. Ulrich, David. Obra citada.



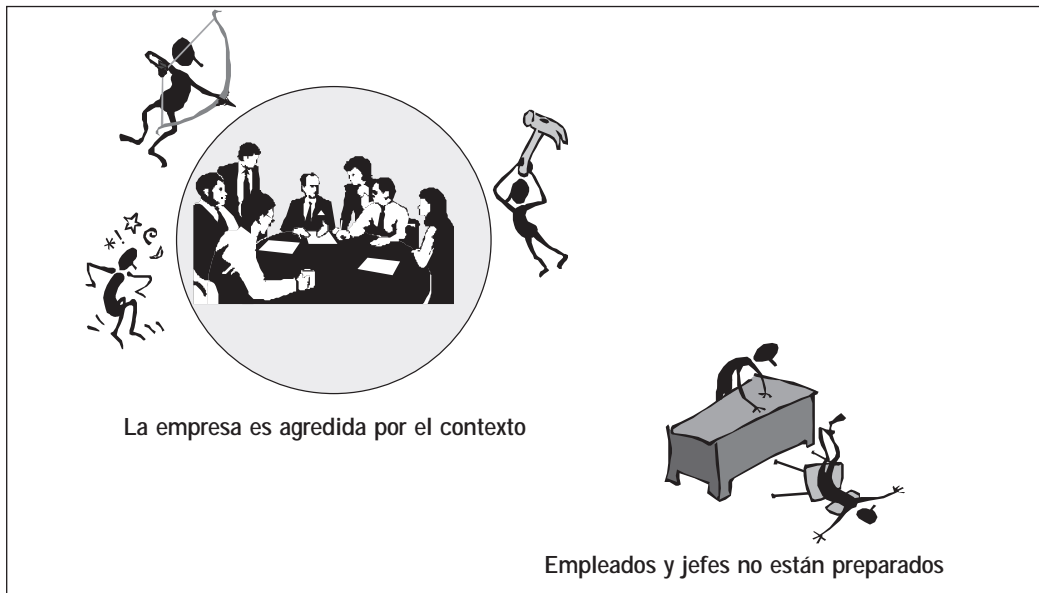
mercado en general. Frente a estos hechos, los responsables de Recursos Humanos se encontraron sin saber qué hacer.



Haciendo una referencia en particular sobre nuestro país, la Argentina, se recuerda que hacia fines del 2001 y durante los primeros meses del 2002 asistimos azorados a un nuevo fenómeno: la pacífica clase media salió a las calles con todo lo que tuvo al alcance de sus manos para agredir a los bancos, como figuras emblemáticas hacia las cuales se canalizó todo el enojo (ciertamente, con razón) ya que a partir del 3 de diciembre del 2001 los ahorristas no pudieron hacer libre uso de sus depósitos, producto de una disposición tomada por el gobierno que dio en llamarse *corralito*<sup>15</sup>. Esta agresión luego se extendió a otras organizaciones, como empresas de servicios públicos privatizados.

15. En realidad se dieron dos fenómenos al mismo tiempo: severas restricciones sobre la disponibilidad del dinero depositado en las cuentas a la vista, el llamado "corralito", y la casi total no disponibilidad de los depósitos a plazo fijo, que dio en denominarse "corralón". Es esta última variante la que trajo mayores problemas y la que provocó la reacción de los ahorristas. Sin embargo, el fenómeno en general se denominó con el primero de estos nombres: *corralito*. Hay que tener en cuenta que concomitantemente a esta situación, el país abandonó la convertibilidad y el peso argentino fue devaluado.





Llegados a este punto, usted nos dirá: ¿todo esto qué tiene que ver con los roles del área de Recursos Humanos? Le decimos que mucho. Los empleados que trabajaban en los bancos pasaron de ser respetados ciudadanos a ser identificados como las personas más odiadas, no por ellos mismos, sino por lo que representaban. Los responsables de Recursos Humanos, con poca o casi ninguna preparación, sin presupuestos para contratar asesores, debieron asumir un nuevo rol, del cual no todos salieron airoso: la contención. Los empleados que atendían al público debieron trabajar largas jornadas y recibir agresiones desde verbales hasta físicas, siendo la mayoría de ellos jóvenes que no estaban preparados para esa situación. Uno de ellos comentó: *No sólo sentí que los clientes me agredían, sino que un día me di cuenta de que mis amigos no me llamaban como antes para invitarme a jugar al fútbol o ir al cine. Algunos de ellos habían abierto una cuenta en el banco donde yo trabajo... Les dije: "el banco tiene también mis ahorros", pero no querían o no podían entender, separar mi persona de lo que les pasaba... De alguna manera me hacían responsable de la situación...*

Antes de continuar, veremos los significados de la palabra *contención*.

Contención<sup>16</sup>: *acción de contener*.

16. *Diccionario del español actual*, Aguilar, Madrid, 1999.

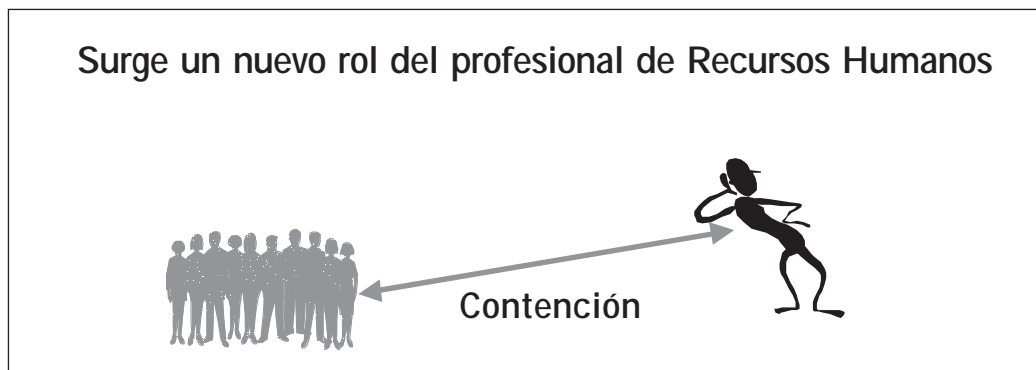


Contener: *tener (algo) dentro de sí (una o varias cosas)*. En su acepción segunda: *impedir que (alguien o algo) avance o progrese libremente*, y en la cuarta: *dominar la libre expresión*.

Contención<sup>17</sup>: *acción y efecto de contener, sujetar el movimiento de un cuerpo*.

¿Cómo llevaron adelante este nuevo rol los responsables de Recursos Humanos en las empresas? Más mal que bien, por varias razones. Los bancos en particular cancelaron todos los presupuestos para asesoramientos externos y los propios integrantes del área de Recursos Humanos emprendieron con más voluntad que efectividad un peregrinaje por las sucursales con el propósito de “contener” a los empleados que habían recibido todo tipo de agresiones durante el día. La mayoría del personal no podía dejar de lado sus propios sentimientos para ser efectivos en la tarea. Lo mismo sucedió en otras empresas, pero la presión allí no era tan fuerte.

¿Cuál es la “moraleja”? Quizá era imposible estar preparados para las contingencias (algo que puede ocurrir, sobre todo si son inéditas). Pero hoy todos coincidimos respecto de esto, en que ha surgido un nuevo rol para el área.



Si bien nos hemos detenido a explicar el fenómeno argentino, para proponer en base a esa experiencia este nuevo rol del profesional de Recursos Humanos, entendemos que lo que estamos expresando no se aplica sólo a la realidad de nuestro país. Como decíamos al inicio de este punto, en los últimos años la realidad ha cambiado, y en consecuencia surgen nuevos roles entre los distintos responsables intervinientes.

17. *Diccionario de la lengua española*, Real Academia Española, Madrid, 1970.

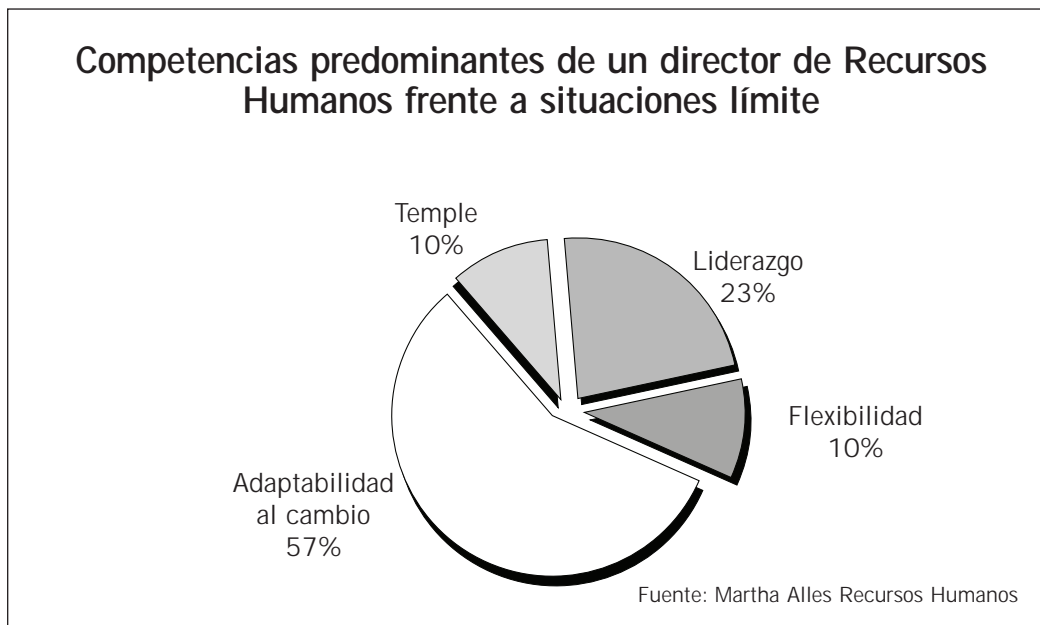


No pienso que el mencionado rol de contención sea exclusivo del profesional de Recursos Humanos; por el contrario, creo que es responsabilidad de todos los managers en relación con sus equipos de trabajo, y se conecta con un concepto ampliamente difundido en este momento: que cada gerente deber ser un gerente de Recursos Humanos respecto de su propia gente.

¿En qué consiste el rol de contención? Se podría decir que es una mezcla entre el rol de socio estratégico y el de adalid de los empleados, o situado a mitad de camino entre uno y otro. Por un lado, el responsable debe acompañar la estrategia de la organización, y por otro debe atender a los sentimientos de los empleados, cuidando además de no imprimir su actuación con sus propios sentimientos. No olvidemos que él o ella también son empleados. Es complejo.

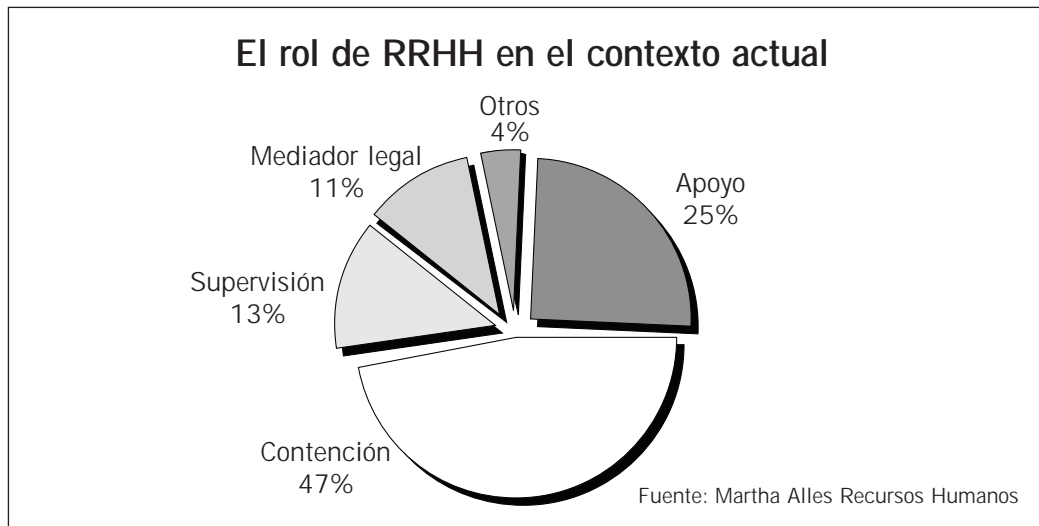
A continuación resumimos algunos resultados de una encuesta realizada en la Argentina sobre el rol del director de Recursos Humanos.

Frente a la pregunta *¿Cuál cree usted que es la competencia más importante de un director de Recursos Humanos frente a situaciones límite?*, las respuestas se agruparon de la siguiente manera:

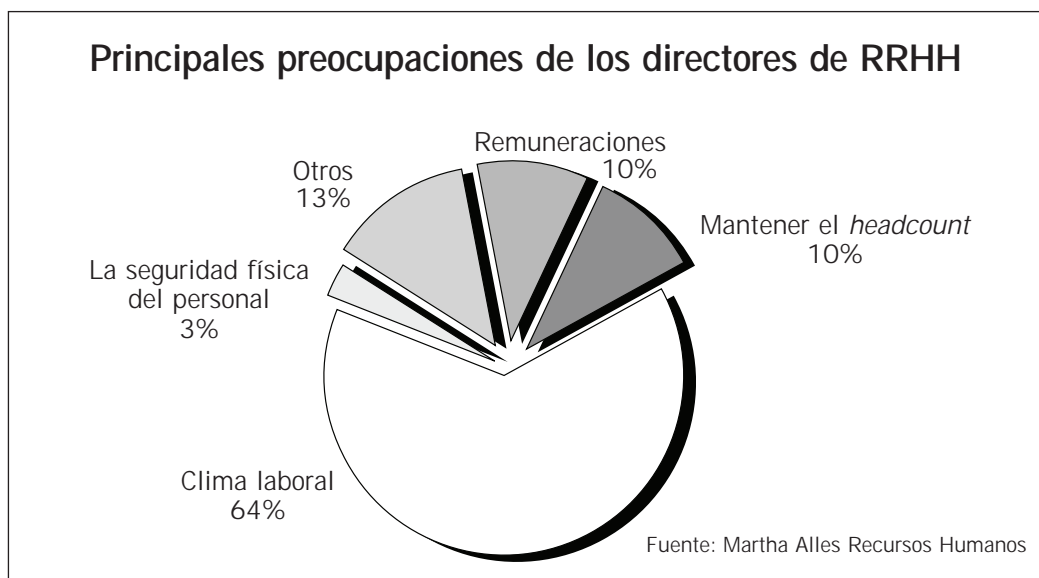




Frente a la pregunta *¿Cuál debería ser el rol más importante del área de Recursos Humanos en el contexto actual?*, las respuestas fueron:



Finalmente, frente a la pregunta *¿Cuál cree usted que es la mayor preocupación del director de Recursos Humanos en el contexto actual?*, los encuestados respondieron como se indica en el gráfico siguiente.





Si bien el trabajo precedente no tiene la rigurosidad de una encuesta académica, la recolección de datos fue efectuada entre un grupo de 60 responsables de Recursos Humanos de la más variada extracción. Entendemos que la misma no tiene el carácter de una investigación exhaustiva, pero sí creemos muy firmemente que puede ser tomada como un “termómetro” de lo que piensan y sienten los especialistas de Recursos Humanos en un momento como el presente, en el que todos estamos expuestos a diferentes situaciones delicadas, algunas de ellas inéditas, otras no, pero igualmente no deseables, y frente a las cuales el responsable debe asumir un rol nuevo que se integrará a sus roles habituales: ante situaciones de crisis, **el profesional de Recursos Humanos será responsable por la contención del personal.**

### Aspectos de línea y *staff*<sup>18</sup> en la administración de recursos humanos

De un modo simple se puede definir a la *línea* como el área o sector que tiene a su cargo las tareas fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización, como pueden ser las áreas de producción y de ventas. Es decir, todo aquello que se relacione con el *core business*<sup>19</sup> de la compañía.

En cambio, son consideradas *staff* aquellas otras áreas que realizan tareas que, si bien son necesarias para el logro de los objetivos centrales, no son imprescindibles o incluso pueden ser tercerizadas (por ejemplo, el procesamiento de la información).

Relacionando estos conceptos con el área de Recursos Humanos, nos preguntamos: ¿la Gerencia de Recursos Humanos es línea o *staff*? Una correcta respuesta a esta pregunta es que Recursos Humanos es línea dentro de su área –en relación con el propio equipo– y es *staff* respecto de las otras gerencias de la empresa.

Sin tener el propósito de confundir al lector, diremos que a su vez todos los gerentes de línea son gerentes de Recursos Humanos, porque también seleccionan, entrenan, evalúan y desarrollan a su personal.

---

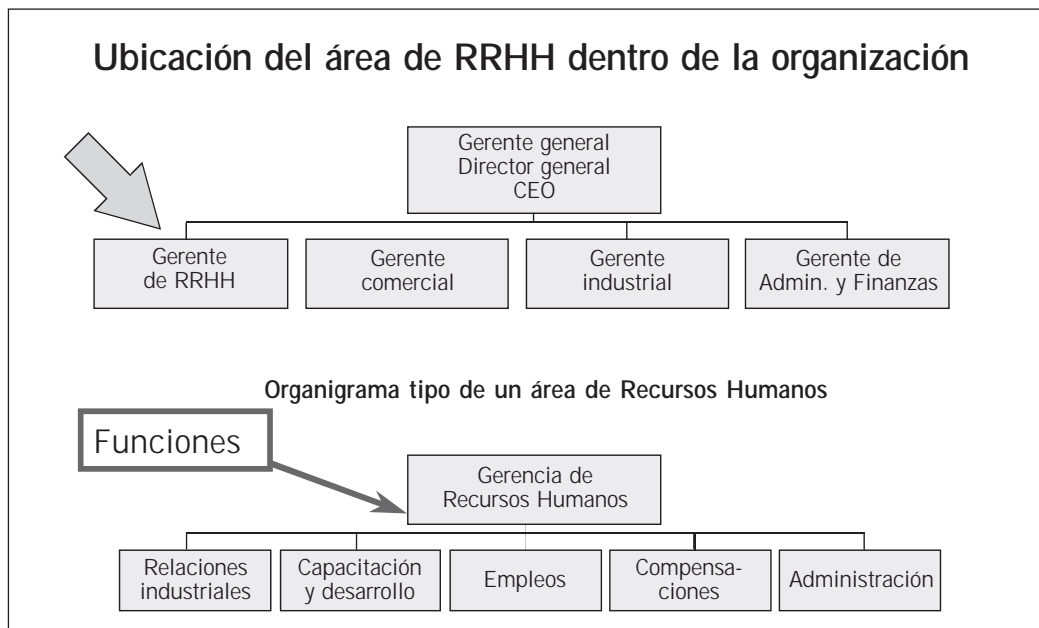
18. La autora ha tratado este tema con anterioridad en *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

19. Negocio principal.



## Ubicación del área de Recursos Humanos dentro de la organización

El primer elemento que nos dirá cómo piensa una organización que no conocemos sobre sus propios recursos humanos, es qué ubicación tiene el área o sector de RRHH en su estructura. La ubicación ideal será reportando a la máxima conducción de la organización, llámese gerente general, director general o CEO. Puede o no tener el mismo nivel que las otras gerencias, según el tamaño de la organización, pero sí es muy importante el nivel de reporte. ¿Por qué? Es muy simple: para conocer los planes estratégicos, el responsable del área debe tener acceso a la máxima conducción. Si no conoce los planes estratégicos no se le podrá pedir ni exigir que los recursos humanos los sigan.



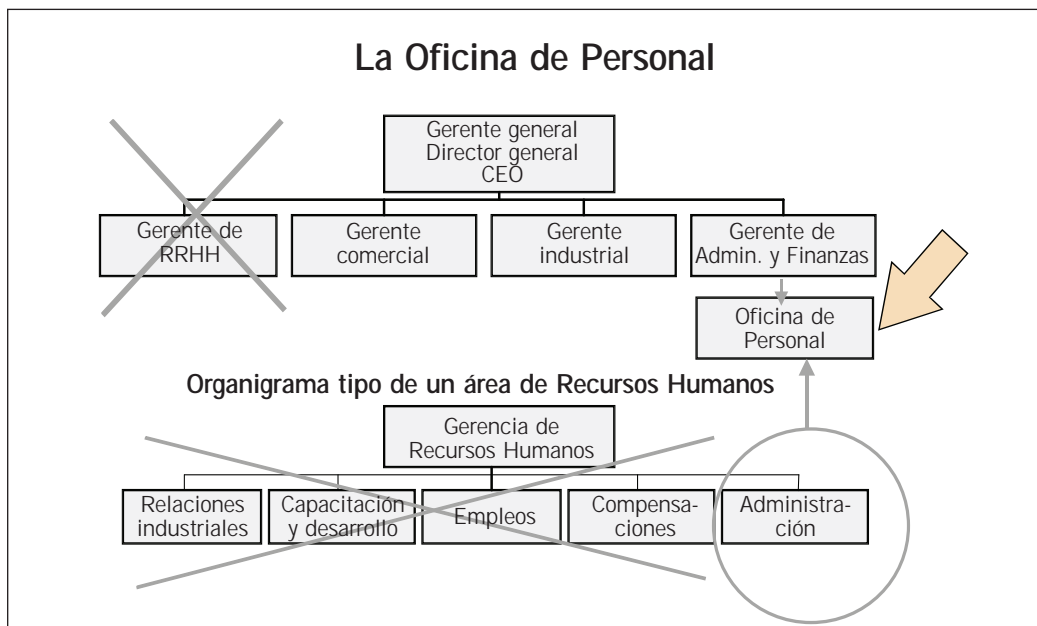
Por el contrario, si en lugar de un gerente o director de Recursos Humanos o Capital Humano la compañía tiene un jefe de personal que reporta al gerente administrativo, ello indica que esa organización sólo se ocupa (respecto de sus recursos humanos) de liquidar los sueldos de sus empleados y otros temas de índole administrativa. Si, en cambio, tiene un área con un gerente



de la misma categoría que el comercial, el industrial o el de operaciones, que reporta al gerente general, nos encontramos ante una organización que valora y cuida sus recursos humanos.

No deje el libro ahora, no le proponemos que sobrecargue la estructura de su organización con una nueva gerencia. Tenga en cuenta solamente que para darle la importancia adecuada a la función es necesario que el nivel de reporte de Recursos Humanos sea al número uno de la organización, lo cual puede lograrse con una posición *staff* de menor nivel que un gerente para atender estos temas, que le reporte directamente.

Si usted o la empresa desea comenzar a pensar en transformar su oficina de personal en un Área de Recursos Humanos, el principal aspecto –no lo desestime– es la dependencia. El gráfico siguiente muestra un esquema muy habitual de dependencia de la oficina de personal –aunque se llame de “Recursos Humanos”–.



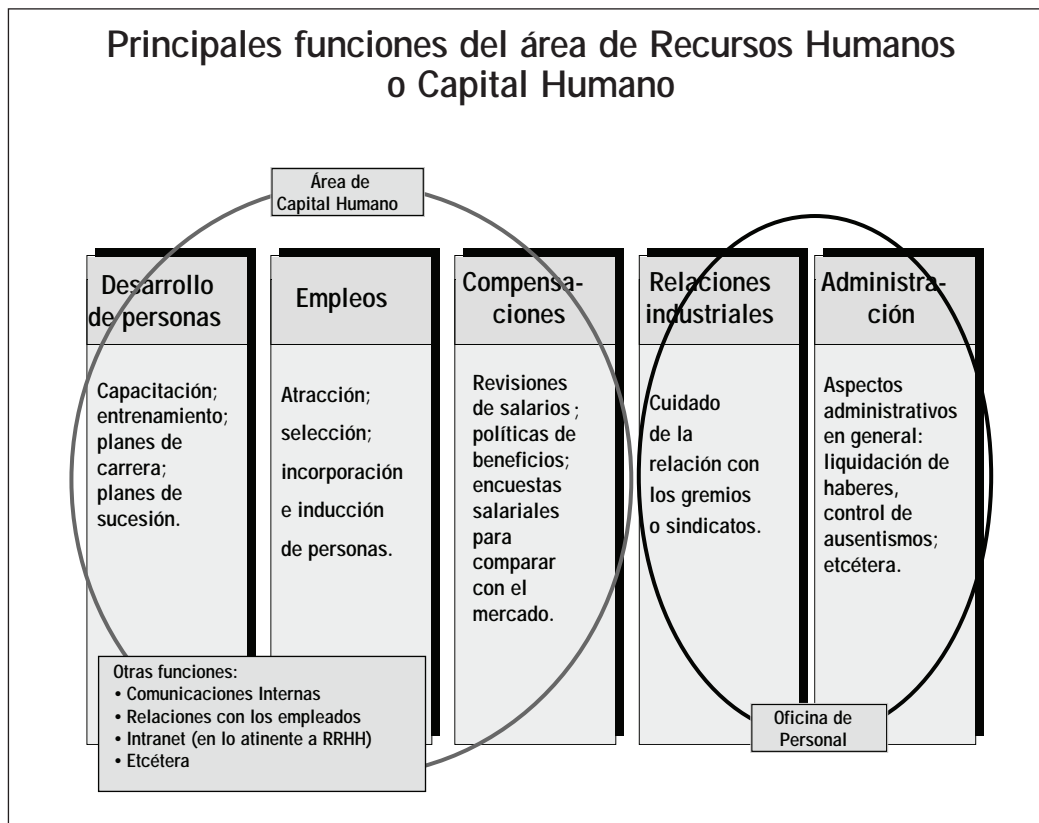
Si bien el gerente de Administración y Finanzas puede tener una buena formación en Recursos Humanos y estar técnicamente preparado para asumir la responsabilidad de esa función, la temática en relación con el personal estará a su cargo junto con otras como el pago a proveedores, la fecha de cierre del



balance y el *cash flow*, temas mencionados sólo como ejemplo, ya que seguramente dicho gerente tendrá otros más a su cargo, todos de igual importancia.

Conocemos muchas estructuras donde se advierten las dos situaciones presentadas en los dos cuadros precedentes: una Gerencia de Recursos Humanos que reporta a la máxima conducción, y un área de Administración de Personal que reporta a Finanzas. En este tipo de estructura se han dividido las funciones, separando la parte estratégica de la administrativa.

A continuación se muestran, a través de un esquema, las principales funciones de cada una de las sub-áreas. Sobre el lado derecho se ubican las funciones de tipo administrativo en relación con el personal así como las clásicas funciones en relación con los sindicatos (relaciones industriales); a ambas las hemos denominado “oficina de personal”; en otras tres columnas se muestran las funciones *soft* del área y las hemos denominado Área de Capital Humano.





Cabe advertir que no es necesario contar con tres secciones o departamentos separados si el tamaño de la organización no lo requiere. Usted debe verlo sólo como *funciones*. Lo mismo vale para las funciones agrupadas en el recuadro ubicado en el ángulo inferior izquierdo: en grandes organizaciones el área de Comunicaciones Internas podrá tener un responsable a cargo –quizá un gerente–, pero en otras más pequeñas la función podrá integrarse junto con otras tareas.

Muchas compañías carecen aún de este tipo de estructuras, y cuentan tan sólo con oficinas de personal donde solamente se liquidan sueldos y, en ocasiones, se mantienen más o menos actualizados los legajos del personal.

Por lo tanto, trataremos de mostrar un esquema típico del área para empresas medianas a grandes. En una empresa pequeña quizá no se justifique esta estructura, pero sí es muy importante que cuente por lo menos con una persona entrenada en los modernos conceptos del manejo de los recursos humanos y que reporte a la máxima conducción de la organización.

#### ¿Cómo se relacionan las funciones del área de Recursos Humanos con los conceptos de línea y *staff*?

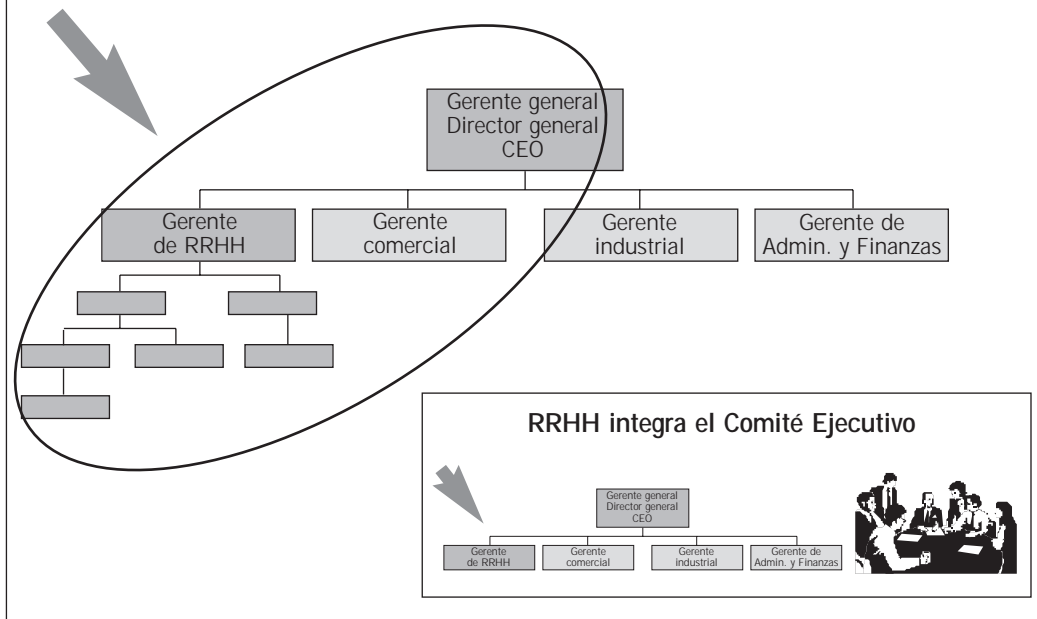
El área de Recursos Humanos forma parte de la línea dentro de la organización. En primera instancia porque está dentro del organigrama; en segundo término, no menos importante, porque con su labor contribuye al logro de los objetivos organizacionales, misión y visión.

Esta función de línea se ve fortalecida cuando el área de Recursos Humanos tiene el mismo nivel jerárquico que las otras gerencias e integra el Comité Ejecutivo o Comité de Gerentes.

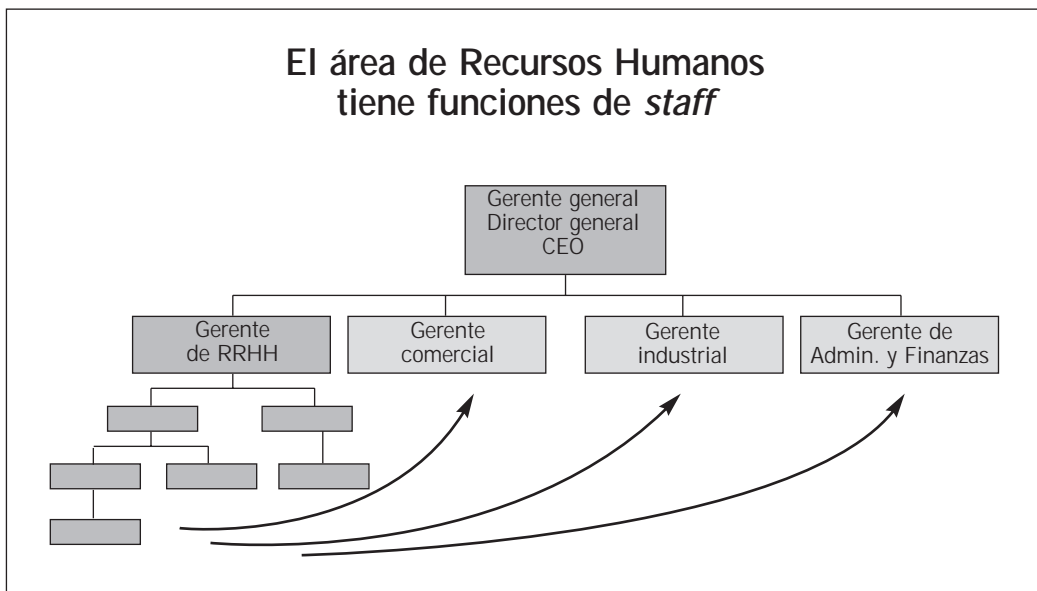
Cuando el área de Recursos Humanos brinda asistencia a las otras gerencias cumple un rol de *staff*. Lo hace a diario: cuando otra área solicita una búsqueda de personal, a través de los planes de capacitación, o al administrar los sistemas de evaluación del desempeño.



### El área de Recursos Humanos tiene funciones de línea



### El área de Recursos Humanos tiene funciones de *staff*

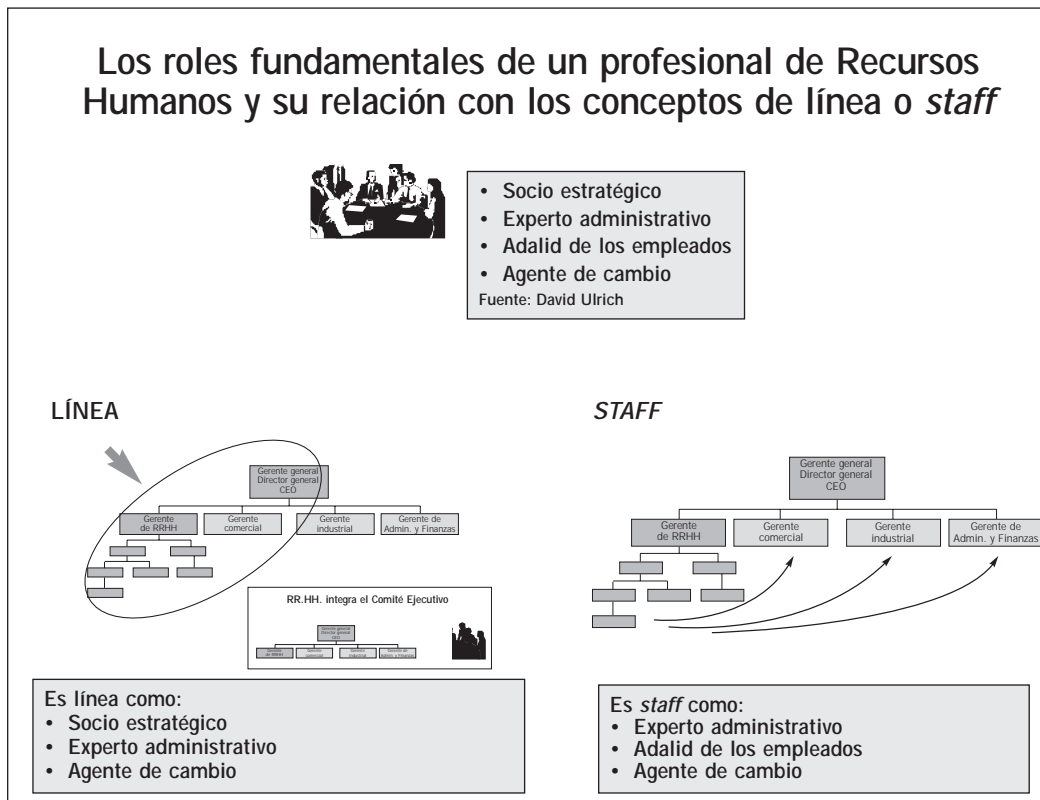




## ¿Cómo relacionamos las funciones del área de Recursos Humanos con los cuatro roles de Ulrich?

Los cuatro roles de Ulrich tienen relación con los conceptos de línea y *staff*. Como línea, el responsable de Recursos Humanos cumple sus roles de socio estratégico, experto administrativo y adalid del cambio. Como *staff* cumple los roles de experto administrativo, adalid del cambio y adalid de los empleados.

¿Por qué los roles se repiten en línea y *staff*? Se responderá a esa pregunta con un ejemplo: cuando se realiza el proceso de evaluación del desempeño, el responsable de Recursos Humanos, como experto administrativo, cubre una función de línea, porque la organización ha decidido trabajar de ese modo, lo cual forma parte de los procesos de la misma. Pero al mismo tiempo es *staff*, ya que, si cumple bien su rol, deberá asesorar a la línea para una correcta implementación y velar por la equidad del sistema.





## Un poco de historia sobre la función de Recursos Humanos

Jean Fombonne,<sup>20</sup> autor francés, aporta a la temática de Recursos Humanos desde la perspectiva europea y francesa en particular, refiriéndose a la historia de la función de Personal desde los años setenta hasta la actualidad. Nos parece interesante hacer un comentario al respecto.

Este autor sitúa sobre fines de los años sesenta algunos hitos importantes en relación con nuestra temática, después del mayo francés de 1968, cuando se plantearon nuevas prácticas de lucha laboral, y comenzaron a verse anuncios solicitando responsables de la función de Personal, la cual comenzó a ocupar un nivel superior al que tenía hasta ese momento.

No estaban, de todos modos, muy claras sus funciones ni su nivel. Es recién después de los ochenta cuando se comienza a hablar de Recursos Humanos Estratégicos.

Nuevos conceptos comenzaron a instalarse entre los directivos de empresa, al tiempo que la turbulencia de los mercados internacionales y otras variables derivaron en cambios necesarios en las políticas de personal, entre ellas las referidas a la movilidad de las personas.

Dice Jean Fombonne: *La movilidad profesional, particularmente, es indispensable, ya que las calificaciones tradicionales son devaluadas por las nuevas tecnologías, sobre todo por la electrónica y la informática, que evolucionan a velocidad vertiginosa. Las calificaciones ya no son sólo el fruto de una escolaridad y de un diploma, sino que se complementan, entre otros factores, con la práctica del trabajo en equipo.*

Dejando el análisis de este autor, veamos qué pasó en la Argentina. Fue también en la década del sesenta cuando comenzó el cambio. En la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, y con el advenimiento del denominado “Plan E”, se creó la carrera de Licenciatura en Administración, con una materia que se denominaba Administración de Personal, que contaba en su momento con profesores como Groba, pioneros del estudio de la especialidad.

---

20. Weiss, Dimitri y colaboradores. *La Función de los Recursos Humanos*. Ciencias de la Dirección, Madrid, 1992.



En la década del setenta, escasas empresas tenían una Gerencia de Personal, y no era usual aún la expresión *recursos humanos*. Lo habitual en compañías grandes era la existencia de un departamento de Personal a cargo de un funcionario de mucha experiencia, con conocimiento de leyes laborales pero sin estudios universitarios. Ese era el perfil más común de la persona que manejaba el área por aquel entonces. Cuando comenzaron los conflictos gremiales de la década del setenta, la figura derivó de un hombre que administraba las leyes laborales a uno que tenía fluida relación con los sindicatos. El perfil del número uno de Personal, por aquellos años, ya con la guerrilla tomando fábricas y con sindicatos fuertes, era el de un varón, generalmente abogado y hábil negociador.

Es a partir de los ochenta que comienza a tomarse conciencia de la necesidad de otro manejo del área y empieza a tener primacía el desarrollo de los recursos humanos. Desde ya, la historia argentina se relaciona con la historia de otros países, latinoamericanos o no, con similares problemas políticos, sobre todo a partir de la globalización de la economía.

No es el propósito de esta obra hacer un análisis histórico, sólo incluimos esta pequeña referencia de la evolución del área de Recursos Humanos y su ubicación en el organigrama de las empresas, desde la oficina de personal que liquida sueldos y controla las licencias de ley hasta la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos como la concebimos en la actualidad.

La situación no ha sido diferente en otros países de la región. A partir de los noventa comenzó un cambio en el área que comprendió no sólo la nueva denominación de Recursos Humanos, sino una verdadera transformación respecto de los contenidos.

Más allá de que esta transformación comenzó hace ya un tiempo, muchas organizaciones no encuentran el modo de asumir este cambio de manera efectiva, es decir, dejar de contar sólo con una oficina de personal, para comenzar a ocuparse de las personas a través de las funciones que debe asumir un área de Recursos Humanos. Cabe reforzar un concepto: esta transformación tomará cuerpo cuando la misma se realice en forma alineada a la estrategia de negocios. De este tema nos ocuparemos a lo largo del presente trabajo.



## Los recursos humanos son estratégicos porque...

Ya lo hemos dicho y escrito en muchas oportunidades, pero el concepto vale como para ser repetido una vez más: *la tecnología es ya un commodity. Las máquinas "A" son tan buenas como las máquinas "B". Entonces, ¿cuál es la diferencia entre la empresa que vende las máquinas "A" y la que vende las máquinas "B"? La gente que trabaja en las respectivas compañías. De ese modo los recursos humanos "marcan" la diferencia. Las organizaciones deben enfrentar numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo. La única "herramienta" diferenciadora con la que cuentan son sus recursos humanos.*

Si esta visión de la problemática del siglo XXI es compartida con la dirección de la empresa, entonces será posible que los gerentes operativos, junto con el área de Recursos Humanos, puedan crear el clima necesario. Juntos deben dedicar tiempo y esfuerzo a la capacitación y entrenamiento de la organización para lograr recursos humanos estratégicos que creen la diferencia ante el resto de las compañías que venden productos de similares características.

De este modo es imprescindible vincular las prácticas de Recursos Humanos con la estrategia empresarial, creando valor para la compañía.

- ✍ La estrategia de Recursos Humanos: intenta agregar valor a la organización y define **la visión, la misión y las prioridades de la función de RRHH.**
- ✍ La organización de Recursos Humanos: diagnostica y mejora la función de RRHH para aportar servicios a la empresa. Crea un proceso que asegura que las estrategias de Recursos Humanos se concreten.

## La estrategia de Recursos Humanos

Se requiere un fuerte involucramiento del área de Recursos Humanos con la organización. El gerente de RRHH deberá abandonar el antiguo rol del jefe de personal, cuya tarea finalizaba con el correcto cumplimiento de las leyes. Si una empresa no tiene aún la función de Recursos Humanos en línea con lo que estamos describiendo, deberá saber que de ese modo les deja a las empresas grandes y a las multinacionales un espacio de acción mayor al que ya tienen por sí solas, al contar con una serie de factores a su favor. De este modo, si las empresas más pequeñas no se ocupan de sus recursos humanos para que estén alineados con la estrategia de negocios de la organización, están



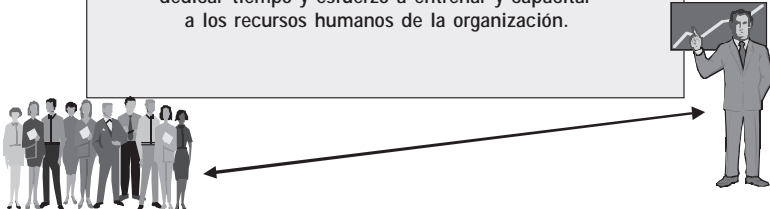
**Los Recursos Humanos son estratégicos porque...**

La tecnología es casi un *commodity*.  
Las máquinas "A" son tan buenas como las máquinas "B".

Por lo tanto, los recursos humanos marcan la diferencia.

Las empresas deben enfrentar nuevos desafíos, y para ello cuentan con su personal.

Los gerentes operativos y de RRHH, juntos, deben dedicar tiempo y esfuerzo a entrenar y capacitar a los recursos humanos de la organización.



The diagram illustrates a strategic focus on human resources. On the left, a group of stylized human figures represents the organization's workforce. On the right, a man in a suit stands next to a screen, pointing at it, symbolizing management or training. A long arrow points from the group of people towards the man and the screen, indicating the flow of strategic direction or the impact of management actions on the workforce.

dejando más elementos a favor de estas grandes compañías transnacionales, que reciben el tema casi resuelto por sus casas matrices.

Cada conductor de compañía, CEO, gerente general o dueño de empresa deberá lograr convertir las estrategias empresariales en prioridades de recursos humanos. La tarea comenzará por la visión y misión de la compañía –que deben ser fijadas por la máxima conducción–, y los valores y los puntos más importantes donde centrar su accionar, que se denominan centros de atención<sup>21</sup> u objetivos principales; por ejemplo: calidad del producto o calidad del servicio, etc. A partir de que se establecen los centros de atención u objetivos fundamentales para la compañía, Recursos Humanos debe acompañar la estrategia general del negocio a través de la implementación de procesos pertinentes.

Al hablar de la máxima conducción de la compañía nos referimos al gerente general y su primer nivel de reporte. Si se trata de una compañía con un solo dueño, igualmente habrá algún tipo de nivel gerencial que lo acompañe. Si este es el caso de su compañía, aunque usted tenga un gran sentido de pertenencia respecto de su empresa no le recomendamos que intente fijar en soledad la misión y la visión de ésta; compartir estos conceptos con otros siempre contribuirá a una mejor definición.

21. Ulrich, Dave. *Recursos Humanos Champions*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004.



## ¿Recursos Humanos Estratégicos es sólo para grandes empresas? No, es para compañías de cualquier tamaño

Usualmente las empresas grandes son las que se preocupan más por los recursos humanos. Pero ¿es un tema sólo para ellas? No.

Usted podrá decir que todo esto le parece aplicable sólo a grandes empresas, o que no puede permitirse incrementar sus costos aún más, y puede ser que tenga razón, pero sólo en parte. No es necesario tener una gran estructura, sino la intención de concretar el cambio. Lo invitamos a ver esto desde otra perspectiva: si usted no hace algo en materia de recursos humanos para integrarlos a la estrategia de sus negocios, el margen a favor de las grandes empresas será cada vez mayor.

## Cómo fijar la misión y la visión

Los conceptos son simples y muy conocidos. La misión es, en definitiva, aquello que una organización hace o pretende hacer o desearía hacer en el aquí y ahora. En cambio la visión, como su nombre lo indica, representa aquello en lo cual la organización desearía convertirse o lo que pretende alcanzar.

A continuación incluimos definiciones de una obra de la Fundación Drucker<sup>22</sup> que nos parecen interesantes.

**Misión:** el porqué de lo que la empresa hace, la razón de ser de la organización, su propósito. Expresa aquello por lo cual, finalmente, la organización quiere ser recordada.

**Visión:** la imagen del futuro deseado por la organización.

**Valores:**<sup>23</sup> aquellos que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas. Los valores serán los conductores que llevarán a esa organización a cumplir la misión y la visión fijadas.

---

22. Drucker, Peter F. *Manual de autoevaluación de la Fundación Drucker*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1999.

23. Nuestra propuesta es integrar los valores de la organización al modelo de competencias. Si el lector está interesado en este tema puede profundizarlo en las siguientes obras de Martha Alles: *Gestión por competencias. El diccionario y Diccionario de comportamientos*, ambas publicadas por Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.



Para Drucker, “valor es aquello que satisface las *necesidades* de los clientes –bienestar físico y psicológico–, sus *demandas* –dónde, cuándo y cómo es provisto el servicio– y sus aspiraciones –los resultados deseados a largo plazo–”.

¿Cómo fijar o determinar la misión, la visión y los valores? No es una tarea sencilla, y debe surgir del trabajo de reflexión de un grupo de personas responsable por la conducción de la compañía.

Una vez determinadas, estas definiciones deben ser revisadas con periodicidad, para que no pasen a ser *letra muerta* dentro de la organización; por el contrario, deben representar el vívido pensamiento y sentir de la misma.

Por último –pero no menos importante– deben ser compartidas por todos los integrantes de la empresa.

## En materia de políticas

Si una empresa cuenta con un área de Recursos Humanos, las políticas estarán fijadas y este sector se encargará de su revisión, presentando a la máxima conducción de la empresa sus propuestas de cambio, cuando sea necesario.

Pero muchas otras compañías –aquellas que sólo cuentan con un área de Personal– no tendrán políticas ni procesos, y es posible que muchos de sus titulares consideren que las políticas dentro de una compañía son un signo de limitaciones y burocracia, y las eviten. Si el conductor de su compañía se hallara entre estos últimos, será su tarea hacerle descubrir que se encontrará en situaciones en que deseará contar con políticas establecidas.

Algunas políticas mínimas a definir son, según *Dirección estratégica de recursos humanos* (obra ya mencionada), las siguientes.

- *Manual del empleado.* Este manual menciona con un lenguaje simple y conciso los comportamientos aceptados o no en la compañía.
- *Políticas sobre el uso de los bienes propiedad de la compañía.* Si bien es claro y hasta obvio que los bienes de la empresa deben ser “cuidados” por los empleados, en algunos casos puede producirse alguna confusión. El uso para fines no relacionados con la empresa de Internet y comunicaciones vía e-mail es uno de los ejemplos más importantes a tener en cuenta, y nos referimos en particular a ello más adelante.



- *El cuidado del capital intelectual.* Establecer normas al respecto es una precaución adecuada, sobre todo para posiciones clave con acceso, por ejemplo, a bases de datos sobre clientes o fórmulas de productos.
- *Acoso sexual/moral.* Si bien no es un tema cotidiano, sí es importante tenerlo en cuenta. Como empleador o *manager*, señale claramente que su organización está totalmente en contra del acoso sexual y/o moral, no sólo porque es ilegal, sino porque es incorrecto.
- *Oportunidades equitativas.* Cuando contrata y promociona personal usted necesita asegurarse de que es un empleador que brinda las mismas oportunidades a las mujeres, minorías, personas de todas las edades y de todas las religiones, etc.
- *Vestimenta.* La vestimenta es cada vez más informal; no obstante, en su compañía usted fija las reglas. En relación con la vestimenta, podrá aplicar en su empresa el *casual day* y/o la *casual season*. A continuación nos extendemos un poco acerca de estas definiciones.

*Casual day:* se utiliza esta expresión para indicar que los días viernes está permitida la utilización de ropa informal, siempre que no se deba concurrir a reuniones fuera de la compañía que exijan la utilización de un vestuario formal. Se apela al buen gusto del personal; no nos imaginamos gente vestida desaprensivamente sino, por el contrario, con ropa cómoda o informal, pero adecuada a una actividad laboral.

*Casual season:* es un concepto similar al anterior, pero aplicado a la estación estival, con las mismas limitaciones expuestas para el caso anterior.

Este tipo de políticas no son aplicables a todas las compañías, a todos los negocios, a todas las culturas organizacionales. Si usted lo ve viable... *a nosotros nos parece una muy buena idea.*

Tenga en cuenta que nuestra opinión no es compartida por todos; hay quienes sostienen que la vestimenta *casual* hace que las personas tomen su trabajo con menos seriedad.

Si bien en una nota fechada en Miami y publicada en un matutino se sostiene que “vuelven el saco y la corbata a la oficina”<sup>24</sup>, los empleados usan cada vez más vestimenta informal, o desean hacerlo. Pero hay que tener en cuenta que “vestimenta informal” no significa “vestir

---

24. *El Cronista*, Buenos Aires, 30 de octubre de 2000.



cualquier cosa”. Para dejar en claro la idea, para un varón, sería equivalente a: pantalones –no jeans–, una camisa o remera con cuello y sin inscripciones, y los mismos zapatos que usarían para acompañar un atuendo de traje y corbata; obviamente, con medias. “*Equivaldría al atuendo con el que saldría a cenar con mi esposa a un buen restaurante*”, dice un especialista del tema.

No todos los ejecutivos ni los empleados tienen en claro qué es la ropa informal, por lo que muchos han consultado a asesores para informarse.

- *Horarios.* Establezca horarios de oficina regulares. Puede ser flexible en ciertos casos, pero debe permanecer firme con respecto a un margen de horario. Si desea fijar un horario flexible, éste igualmente debe tener sus límites; y en el caso del teletrabajo también deben aplicarse normas al respecto.
- *Llamadas telefónicas.* Evite establecer políticas con respecto al uso personal del teléfono. Si tuviese entre sus filas un empleado desleal, debería observarlo desde todos los ángulos y no solamente cuidar el uso del teléfono.
- *Romances.* Es imposible evitar que las personas que trabajan juntas tengan citas. Si lo desea, puede fijar políticas relativas a los vínculos familiares.
- *Fumar.* Establezca una política clara sobre la prohibición o no de fumar, e informe a los empleados sobre su decisión. Cada día más las organizaciones adoptan políticas de *oficinas sin humo*, donde no se permite fumar. En estos casos deberá prever que algunos empleados desearán hacerlo de todos modos. Las opciones más frecuentes están dadas por disponer de espacios abiertos para que se fume, si la organización posee lugares al aire libre, o simplemente permitir que los empleados salgan de la oficina para fumar.
- *Préstamos a empleados.* Establezca un límite en la suma que se encuentra disponible para ser prestada a cualquier empleado, tanto en los anticipos de sueldo como en otros préstamos de más largo plazo o mayor monto.

### Las políticas en materia del uso de la tecnología

Le sugerimos no olvidar otros temas relevantes, como el uso de los bienes de la organización. Nos referimos en especial al uso del correo electrónico e In-



ternet. Sobre ambos puntos hay opiniones encontradas. Respecto del correo electrónico o e-mail, se oye a quienes proclaman que las compañías no pueden leer la correspondencia de su personal, y también a quienes ponen filtros en los servidores para impedir el ingreso de ciertos mensajes de correo electrónico.

Sobre el particular cabe, en primera instancia, hacer una observación que una vez más apela al sentido común. Los servidores y las conexiones de Internet o de teléfono de la organización le pertenecen a ésta, y los empleados deben tener en cuenta esta situación.

Una buena sugerencia es fijar políticas sobre el uso del correo electrónico e Internet.

Veamos algunos problemas conocidos respecto de esta cuestión.

En la Argentina se ha fijado el Día del Amigo el 20 de julio, en conmemoración de la llegada del hombre a la Luna. En los últimos años, en ese día han colapsado tanto los servidores como la telefonía móvil (celular). La fecha tiene gran arraigo, en especial entre los jóvenes. Por lo tanto, es usual el envío de e-mails a los amigos, con mensajes de todo tipo. Las compañías suelen hacer “apelaciones” a sus empleados para que no envíen e-mails colectivos o con archivos adjuntos, porque muchas han visto saturados sus servidores por un intercambio inusual de mensajes. Por otro lado, recordamos el caso de una empresa que se vio en la obligación de sancionar a una empleada responsable del envío de una comunicación mensual a clientes, cuando en vez de adjuntar el informe de novedades envió por error a los clientes, a modo de archivo adjunto, una tarjeta de Navidad con un mensaje escatológico. Otra compañía debió tomar medidas disciplinarias con un gerente que no sólo utilizaba Internet para bajar información de sitios pornográficos, sino que guardaba ese material en su ordenador.

No deseamos atribuirnos ningún rol moralista, simplemente remarcar que todas estas personas utilizaron los bienes de la compañía para fines personales.

En la obra *El valor del conocimiento*<sup>25</sup> se presenta el caso de una empresa que restringe el correo “divertido”. Esta empresa, dicen los autores, *ha decidido abrir fuego contra los mensajes electrónicos personales y prohibir las cartas privadas,*

---

25. Tissen, René; Andriessen, Daniel y Lekanne Deprez, Frank. *El valor del conocimiento*. Prentice Hall, Madrid, 2000.



*las cadenas de cartas, los anuncios y los buzones masivos a grandes grupos de usuarios (desconocidos). La correspondencia comercial está siendo obstaculizada por todos estos mensajes “divertidos” y cualquier persona que se vea sorprendida rompiendo las reglas puede recibir una reprimenda o una reducción de su salario.*

### ¿Cómo relacionar la función de Recursos Humanos con la estrategia de negocios?

Una de las funciones de Recursos Humanos es participar en la planificación general de la compañía. Deberá, por un lado, planificar los costos de su área, que para la compañía puede ser considerada como un centro de costos, pero además –y muy importante–, puede aportar, participar y colaborar en la planificación general.

Ejemplos:

- ✍ La compañía decide aumentar su *market share* en el nuevo ejercicio.
- ✍ La empresa planea aumentar sus ventas el año venidero en un 20%.
- ✍ Se lanzarán nuevos productos con fuerte competencia de otras marcas preexistentes.

Para lograr cualquiera de estos tres objetivos se requerirá contar con determinados recursos humanos; por ejemplo, una fuerza de ventas muy agresiva. ¿Tiene estas características la fuerza de ventas actual? ¿Alcanza con entrenamiento o se requerirán nuevos perfiles? ¿Será necesario cambiar el plan de incentivos? Todas estas acciones estarán dirigidos a planificar una buena estrategia publicitaria, pero ése no es nuestro tema. Aun suponiendo que se realicen todas las acciones necesarias en materia de producto y publicidad, será en vano si las competencias de los vendedores y de la organización toda no son las requeridas por el nuevo enfoque estratégico.

Entre las funciones del área de Recursos Humanos se cuenta la planificación del capital humano con que se cuenta. Esta tarea cobrará relevancia cuando siga el plan estratégico de la organización. La planificación será a su vez efectiva cuando no sólo se refiera al aspecto numérico de la nómina (si se requiere incorporar o despedir personal) sino cuando, además, se analice y actúe sobre las capacidades de las personas: conocimientos y competencias.



¿Por qué los recursos humanos son considerados estratégicos en el inicio del nuevo milenio? Un nuevo enfoque se ha propuesto en los últimos años, y se ha generalizado entre todos los especialistas que se ocupan del tema: los recursos humanos serán la clave diferenciadora de los negocios de aquí al futuro. Por ello, un adecuado manejo interno se hace indispensable.

Ulrich<sup>26</sup> hace hincapié en este concepto y va más allá: sostiene la necesidad de incorporar una persona responsable de Recursos Humanos dentro de la unidad de negocios, como un miembro de la dirección de la empresa. Para ello debe estar capacitada en cuestiones de negocios, así como ser conocedora de las prácticas más modernas de RRHH. Surge así un nuevo perfil del responsable de Recursos Humanos.

El vínculo con el cliente implica gozar de credibilidad, como un socio que motive al grupo humano. El manejo estratégico de los recursos humanos implica agregar valor a la empresa. Si ése es el objetivo central de la gestión del área, estará incluido en la visión y en la misión de la compañía.

Si compartimos este enfoque, podemos seguir adelante con el manejo interno del área. Una correcta política de Recursos Humanos incluye necesariamente la planificación de estos recursos, y ése es precisamente nuestro tema de estudio.

A partir de la estrategia general de los negocios, el área de Recursos Humanos diagnostica las necesidades planteadas y mejora en base a ello su función, para aportar servicios a la empresa.

Los procesos que aplica deben tender a asegurar que las estrategias de RRHH se cumplan y estén a su vez contempladas en las estrategias generales de la empresa. De este modo las estrategias empresariales se convierten en estrategias de Recursos Humanos. Es un imaginario círculo que se cierra.

¿Cómo se unen las estrategias de RRHH con las generales de la empresa? Definiendo aspectos sobre los cuales trabajar. Aspectos que muchos autores denominan “centros de atención”.

Si una empresa, por ejemplo, decide focalizar su atención en la calidad, ya sea de un producto o de un servicio, o bien en la competitividad, en la formación continua de su personal, en el buen clima laboral, etc., todos estos

---

26. Ulrich, Dave. Obra citada.



aspectos, o algunos de ellos, pueden ser considerados para la compañía, en un período determinado, sus *centros de atención*. Si así lo define, luego deberá actuar en consecuencia.

¿Por qué es tan importante que nos preocupemos por los recursos humanos? Las empresas deben afrontar numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo. La única solución es la participación acorde de su gente. Los gerentes de las diferentes áreas operativas, en conjunto con el área de Recursos Humanos, deberán crear el clima adecuado para que ello suceda.

## Planificación de Recursos Humanos

La planificación del capital humano de una empresa es otra de las responsabilidades y funciones de la máxima conducción de la organización delegada al área de Recursos Humanos, si ésta tiene el adecuado nivel de reporte. En muchas compañías, cuando sólo se cuenta con un jefe de Personal, este rol es asumido por el gerente de Administración y Finanzas, incorporándolo como un elemento más en la confección de la planificación económica, lo cual no es lo ideal, ya que esta persona no tendrá, en la mayoría de los casos, los conocimientos necesarios para una correcta planificación de los recursos humanos. De todos modos, si este es su caso, puede leer estos párrafos para complementar su información sobre el tema.

Pasos mínimos a seguir para la planificación de Recursos Humanos:

- ✍ ¿Cuál es el foco de mi negocio?
- ✍ ¿Qué capacidades necesito de la organización para cumplir los objetivos del negocio?
- ✍ ¿Cómo aplico las diferentes prácticas de Recursos Humanos para aprovechar, reforzar o –eventualmente– adquirir las capacidades necesarias?

Antes de responder a estos interrogantes, es necesario tener en cuenta:

- ✍ Que puede haber una variedad de respuestas si la empresa posee diferentes negocios o actúa en distintos mercados, etc.
- ✍ Que se pueden encontrar diferencias –no ya del mercado, sino de la gente– si la compañía tiene emplazamientos en diferentes zonas geográficas (diversos mercados laborales).



La planificación de los recursos humanos es un tema de la Dirección de la empresa. No es posible que sea únicamente responsabilidad del área de Recursos Humanos. Las otras áreas deben apoyar y participar, y en conjunto dedicar tiempo y esfuerzo a desarrollar las competencias de la organización.

Ningún proyecto de esta naturaleza puede realizarlo Recursos Humanos en soledad.



**En síntesis,** la función de Recursos Humanos aporta valor cuando está integrada a la Dirección de la compañía, consustanciada con la estrategia general de la organización. Debe participar en el negocio; los empleados deben ser competitivos y adecuarse al contexto actual. El área de Recursos Humanos debe ser absolutamente profesional, no puede improvisar. En este nuevo perfil del área, sus resultados se miden como resultados financieros. Debe crear valor, no reducir costos. Y, por último, debe crear compromiso y no cumplir una función de vigilancia sobre el personal.



Para una correcta definición inicial de los objetivos de la planificación, debemos preguntarnos:

- ✍ ¿Dónde nos encontramos ahora?
- ✍ ¿Dónde queremos estar?
- ✍ ¿Cómo hacemos para pasar de aquí a allá?

Una vez que nos hemos respondido estas preguntas, las etapas a cumplir son las siguientes.

- ✍ Analizar la demanda de recursos humanos.
- ✍ Analizar el aprovisionamiento de recursos humanos. Establecer inventarios de habilidades.
- ✍ Resolver las discrepancias importantes entre demanda e inventario de personal.
- ✍ Realizar el aprovisionamiento, por medio del mantenimiento o cambio de las actividades de Recursos Humanos.

La planificación de los recursos humanos acompaña la planificación general de la compañía. Por lo tanto, cada vez que la empresa realice su plan anual será una ocasión para la planificación de los recursos humanos, al igual que en los momentos especiales de la compañía, que pueden coincidir –o no– con el plan anual.

Se puede pensar en la planificación de los recursos humanos en las siguientes oportunidades, entre otras:

- ✍ Al preparar el presupuesto del próximo ejercicio.
- ✍ Como resultado de un análisis estratégico del negocio.
- ✍ Frente a una necesidad concreta derivada del negocio; por ejemplo: abrir una sucursal o fábrica.
- ✍ Frente a una fusión o compra.

Ejemplos:

- Se requerirán 100 empleados adicionales durante 4 meses del año en la zona turística.
- La organización requiere bajar la nómina en un 10% porque han decaído las ventas por una reducción general del mercado. Al mismo



tiempo, se requiere un cambio de actitud y mentalidad en toda la empresa, porque ha surgido un nuevo competidor con un estilo diferente.

- La empresa ha cambiado su método de distribución, lo que repercute en las competencias requeridas de la fuerza de ventas. Asimismo, requiere la incorporación de 50 camioneros *free lance*.

Planificar significa planear numérica y cualitativamente la nómina.

- ✍ Numéricamente: dar altas y bajas en la nómina.
- ✍ Cualitativamente: establecer necesidades de entrenamiento y formación.

¿Cómo medir al personal? Para conocer la nómina se debe actualizar la información *hard* respecto de una persona; es decir, los datos formales que se pueden recoger a través de un formulario: edad, domicilio, estudios formales, conocimientos específicos. Lo más difícil de evaluar son las competencias o capacidades *soft*, tales como la disposición al trabajo en equipo o la capacidad de liderazgo.

A su vez, todos estos datos sobre una persona tienen que estar en relación con el perfil requerido para la posición que ocupa.

Evaluar al personal es siempre conflictivo, ya que es prácticamente imposible aislar una medición de este tipo de las luchas internas de intereses entre las áreas y otros aspectos de tipo político. El mejor consejo que podemos darle sobre medición de personal es que implemente alguna pauta, y que su aplicación sea homogénea. ¿Qué queremos decir con esto? Le damos un ejemplo: si usted decide aplicar evaluaciones o *assessment center*, o cualquier otra técnica, debe ser aplicada a todos.

Pasos a seguir:

1. Realizar un inventario de la nómina.
2. Determinar la nómina que realmente necesite.
3. Comparar el inventario con la nómina necesaria.
4. Determinar aprovisionamiento: externo e interno.
5. Determinar necesidades de capacitación.
6. Determinar el curso de acción respecto de personas que quedarán fuera de la nómina.



## ¿Cómo hacer un inventario de recursos humanos?

Muchos están hablando en estos días del *inventario de recursos humanos*, con éste u otros nombres: *pool de talentos* o *evaluación del capital humano*, entre los más utilizados.

Preferimos utilizar el nombre más tradicional porque es a su vez más gráfico; cuando se menciona el término “inventario” rápidamente se asocia a “bienes” y, a continuación, a la evaluación de cuánto tengo de *ese* bien en particular. Como los recursos humanos constituyen parte del capital intelectual de la empresa (bienes intangibles de la misma), al realizar un “inventario” sobre ellos estaremos evaluando cuánto tenemos de ese bien o capital.

Como en todo inventario, se comienza preparando un listado de *bienes*, en este caso, personas que conforman la nómina de la empresa. Para confeccionar detalladamente ese listado, será muy útil la participación de las áreas involucradas. En ocasiones, la oficina de personal cuenta con información no actualizada sobre ciertos aspectos fluctuantes en la vida de cada empleado; por ejemplo, sus conocimientos. Algunos autores hablan del *inventario de habilidades*, una lista donde se registran las características relacionadas con la capacidad de una persona para desempeñar diferentes trabajos. Estas características podrían incluir: asistencia a las clases de formación, experiencia previa, títulos obtenidos, exámenes aprobados, juicios del supervisor sobre capacidad, e incluso sobre fuerza o resistencia... Un inventario de habilidades puede ayudar a que los planificadores estimen la probabilidad de que un empleado dado pase a un nuevo puesto de trabajo, en base a su calificación respecto de éste.

También es factible hacer un inventario por competencias; en ese caso, el mecanismo es el mismo, y en vez de habilidades se indicarán las competencias.



Área: .....				
Nombre	Puesto	Estudios / Títulos (1)	Edad	Otras competencias y características (2)

### Notas

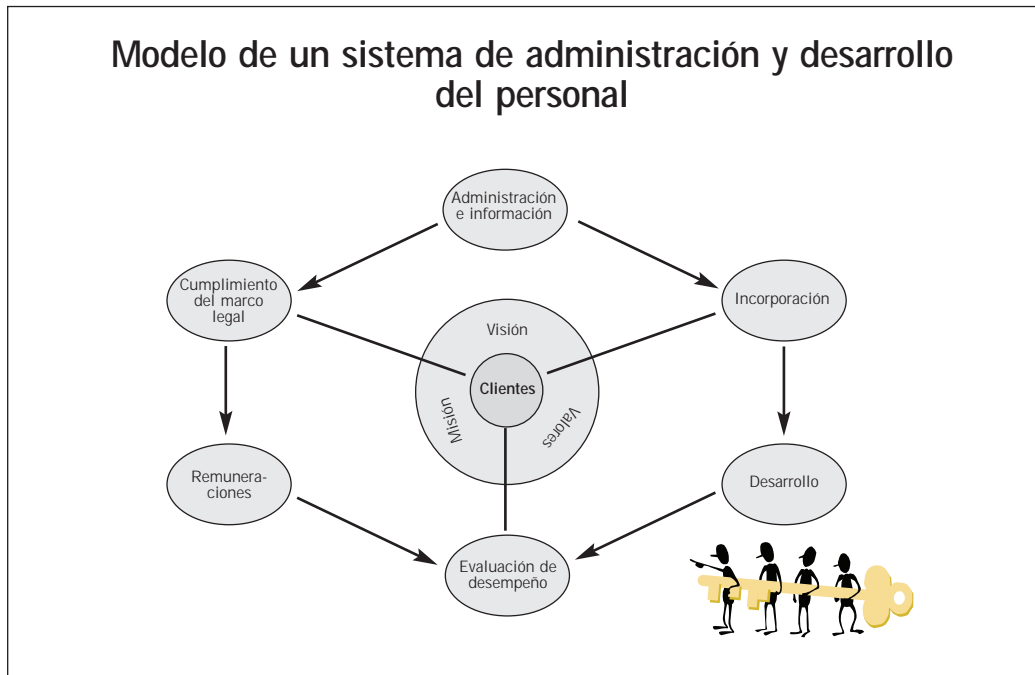
- (1) Estudios formales y conocimientos en general.  
 (2) Competencias: pueden ser evaluadas en ocasión de realizarse el inventario de recursos humanos o desprenderse de la evaluación de desempeño.

## Modelo de un sistema de administración y desarrollo de personal

Para una mejor comprensión de lo que es un **modelo de administración**, debemos basarnos en el sentido amplio de la palabra, que se refiere a *gobernar*. No nos estamos refiriendo a los aspectos administrativos del área sino a la administración como “acción de administrar”, y administrar es, según su primera acepción, “gobernar, regir, aplicar”. Por lo tanto, *administración de recursos humanos* hace al manejo integral de los mismos, “a su gobierno”, y a su **desarrollo**. Incluimos a continuación un esquema que utilizaremos a lo largo de nuestra obra, donde se observa que la esencia de nuestra actividad se ubica en torno a nuestros clientes y a la visión, la misión y los valores de la organización.

Un elemento muy importante a tener en cuenta es que todo lo atinente a recursos humanos conforma *un sistema*. Cada elemento tiene su correlación con otro, repercute en otro. Una buena selección de personal se hace a partir de una adecuada definición del puesto, aspecto clave o pilar fundamental de los restantes subsistemas. Por otro lado, no se puede hablar de desarrollo sin realizar una adecuada evaluación del desempeño de los distintos involucrados, considerando a su vez las diferentes necesidades de capacitación y entrenamiento.





Analizando el gráfico surge que es necesario tener en cuenta, en primer lugar, el cumplimiento del marco legal que fije cada país. No nos referiremos a él en nuestra obra, pero no porque no sea importante; todo lo contrario, es el elemento fundamental en la actividad de Recursos Humanos, ya que no es posible diseñar subsistemas para el desarrollo del personal o para su evaluación si no se le ofrece al empleado la seguridad de operar dentro del marco legal establecido. La razón para no tratar este tema es que las leyes varían de país en país, y nuestro trabajo no se circunscribe a uno en particular, sino que pretende tener un alcance internacional.

1. *Administración e información*: no nos ocuparemos de los temas administrativos clásicos, como liquidar salarios o llevar los legajos del personal, aunque estos aspectos deben ser atendidos, y con suma prolijidad. Hoy disponemos, por suerte, de muy buenos “paquetes” de software para ello. Dentro de este aspecto se incluye *el análisis y descripción de puestos* (Capítulo 1).
2. *Incorporación*: incluye la atracción, selección e incorporación de candidatos (Capítulo 2) hasta el fin de la relación laboral.



3. *Desarrollo*: implica cómo retener a los buenos empleados desde el desarrollo de los recursos humanos (Capítulo 5), incluyendo –además– la función de formación y entrenamiento (Capítulo 2).
4. *Evaluación de desempeño*: por qué y para qué realizarla, y sus diferentes modalidades para evaluar al personal (Capítulo 4).
5. La equidad en las *remuneraciones* y los distintos métodos para compensar al personal (Capítulo 3).

Si consideramos que Recursos Humanos conforma un sistema, y que los distintos aspectos relacionados pueden, a su vez, ser considerados subsistemas, es posible arribar a una primera aproximación a la Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

Esto no significa que los distintos subsistemas deban corresponderse con áreas específicas o puestos concretos que impliquen un incremento de costos en una empresa que desee implementarlos. Si la organización es pequeña, es factible realizar las distintas funciones con escasa estructura, y eventualmente tercerizando algunas de ellas.

En síntesis, es importante el reconocimiento de la importancia de las diferentes funciones o subsistemas, y de la correlación de los mismos con la estrategia del negocio.

### ¿Qué puedo hacer para mejorar/comenzar el manejo estratégico de los recursos humanos?

Para comenzar a trabajar sobre los recursos humanos, y previamente a lo que denominamos “Paso 1”, la empresa deberá tener en claro su estrategia de negocios y, consecuentemente, su misión y su visión. Muchas organizaciones alguna vez definieron estos aspectos; ahora será fundamental su revisión. Será en vano comenzar a trabajar sin estar totalmente seguros de la misión y visión. A continuación se podrá comenzar por el primer paso: el análisis y descripción de puestos (Capítulo 1) y la evaluación del personal con que se cuenta (o la adecuación persona-puesto).

Como usted está leyendo este libro, debe saber que ya comenzó a hacer algo por el tema. Toda solución comienza por reconocer que hay algo que solucionar o mejorar.



Si la empresa no hizo nada hasta el momento en relación con esta temática y debe comenzar “desde cero”, quizá no pueda encarar solo el proceso que le proponemos y requiera la ayuda de un consultor externo. Ello no significa que deba invertir grandes sumas, pero sí hay que hacer cierto tipo de trabajo *de base*, que explicamos en el capítulo siguiente, que no luce pero que de todos modos es necesario llevar a cabo. Conocer los diferentes puestos de la compañía, evaluar los recursos humanos con los que cuenta en relación con los puestos requeridos, constituyen los primeros pasos.

Una vez que se analizaron y describieron los puestos (que, insisto, es la parte más *pesada* del trabajo), es posible a partir de ello definir por dónde continuar, según cuál sea el problema o requerimiento más urgente de la compañía: por ejemplo, analizar las compensaciones, si hay requerimientos salariales o dudas sobre cómo se está recompensando al personal, o diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño, no sólo para decidir si va a dar aumentos de salario, sino para decirle a su gente si está haciendo las cosas bien, o no. Usted podrá decir que *sabe muy bien cómo trabaja su equipo* y es posible que así sea, pero ¿está haciendo una evaluación profesional o de algún modo se deja influir por otros elementos?

¿Y las políticas, la misión y la visión?  
¿Quién las define?

Tanto las políticas como la misión y la visión de una empresa deben ser definidas por el máximo nivel de conducción. No sólo el número uno, sino éste con sus directores más cercanos. El rol de un consultor en estos casos debe ser –solamente– el de moderador de un debate, que luego vuelque en palabras más o menos “técnicas” o “profesionales”, pero siempre claras y sencillas, el verdadero pensar y sentir de la empresa.

Es posible que estas definiciones hayan sido realizadas en algún momento, y que figuren en algún informe. Si esto es así, deberán ser analizadas y revisadas. Antes de comenzar con los pasos siguientes será muy importante esta revisión, siempre por la máxima conducción de la empresa.

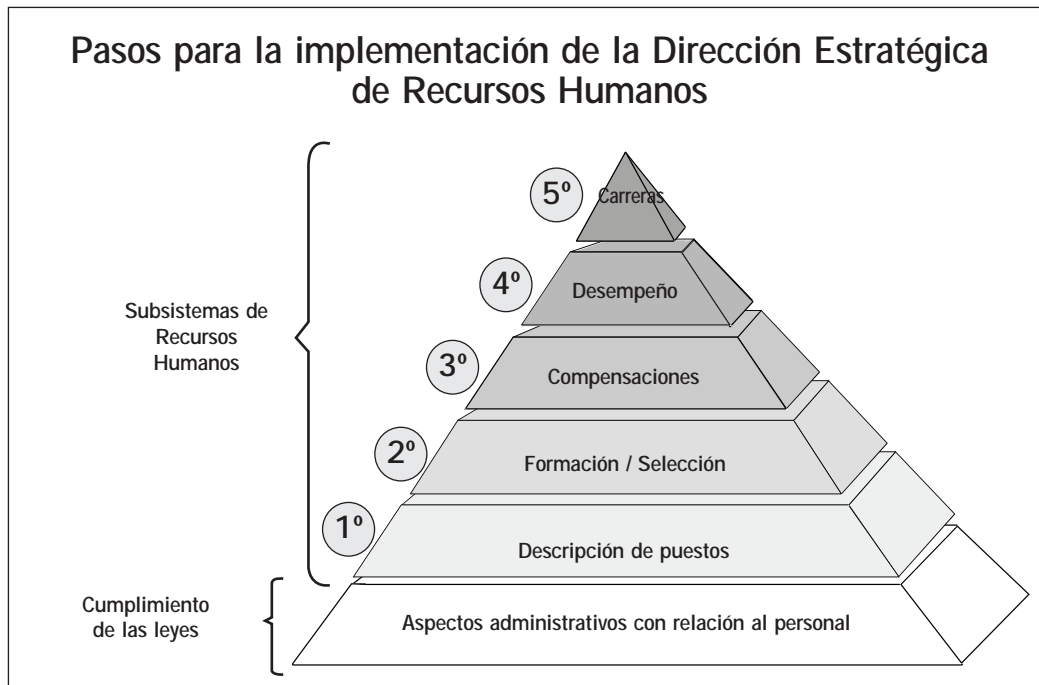


¿Es imprescindible crear una posición de Recursos Humanos que dependa del número uno de la empresa?

Sí, la persona responsable de Recursos Humanos debe depender del número uno. Pero esto no quiere decir que si la empresa es pequeña o mediana deba destinar un presupuesto alto –fuera de sus reales posibilidades– a la función. Puede haber variantes: una persona *staff* que dependa del número uno; un consultor externo con el mismo nivel de reporte, o un jefe o responsable del área que, reportando al número uno, no tenga –necesariamente– el mismo nivel remunerativo que el gerente comercial o el industrial. Todas estas son opciones válidas para organizaciones más pequeñas.

## PASOS PARA TRANSFORMAR UNA OFICINA DE PERSONAL EN UN ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

En el gráfico que usted verá a continuación presentamos los pasos en una secuencia lógica, que responderá a la numeración de los capítulos de esta obra.





Antes del Paso 1 hemos consignado en el gráfico un paso a modo de *base de la pirámide* (si usted quiere, haciendo un paralelo con una construcción, serían los cimientos). Se trata de la base necesaria para un adecuado contrato psicológico entre empleador y empleado, y para la construcción de los distintos subsistemas de Recursos Humanos. Nos estamos refiriendo al cumplimiento de las leyes. Quienes tenemos ya algunos años de trabajo, conocemos una infinidad de organizaciones que se han caracterizado por el pago de dobles salarios, fuera y dentro del marco legal. Estas prácticas, casi generalizadas, constituyen un ejemplo del incumplimiento de las leyes.

Como surge del gráfico, los pasos son los siguientes:

*Paso 1:* Descripción de puestos e Inventario de Puestos. Implica, además, una evaluación de las personas que los ocupan.

*Paso 2:* Formación. Selección.

*Paso 3:* Compensaciones.

*Paso 4:* Evaluación del desempeño.

*Paso 5:* Desarrollo de carreras y planes de sucesión.

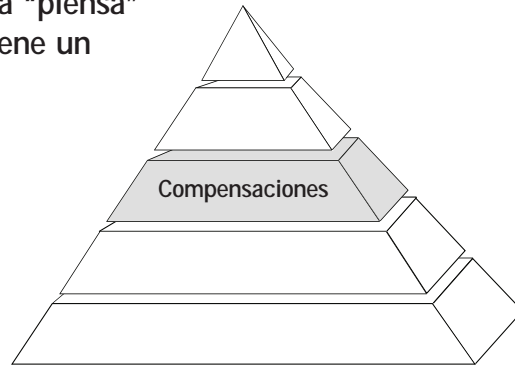
De la experiencia profesional nos surge un comentario. Rara vez una empresa decide comenzar a transitar lo que hemos denominado “los pasos” sólo por una mera preocupación de orden o de alineamiento del personal con la estrategia de negocios. Una preocupación propia de los empresarios suele derivar del subsistema de Compensaciones. Algunos ejemplos (entre otros del mismo tenor):

- ✍ La renuncia de un empleado valioso.
- ✍ La solicitud de aumento de sueldo por parte de algún empleado clave.
- ✍ Reclamos de un sector en relación con otro por salario o compensaciones variables.

Frente al problema, la respuesta es siempre la misma: no se puede solucionar comenzando *por la mitad*; se debe comenzar por el principio, es decir, por la descripción de puestos. Igualmente si la inquietud planteada fuese, por ejemplo, que la organización no posee cuadros de reemplazo.



El máximo conductor de la empresa “piensa” en los recursos humanos cuando tiene un problema de remuneraciones

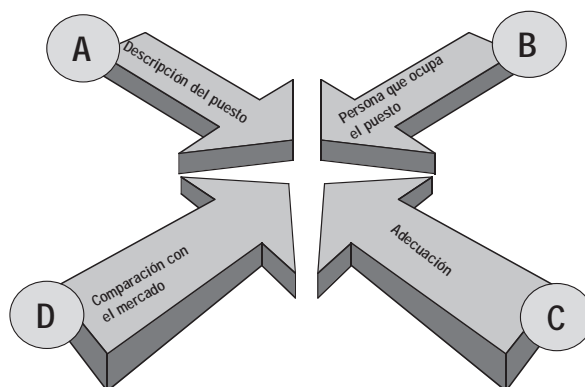


Dentro de este Paso 1 la tarea implica:

- A. La descripción del puesto en sí misma.
- B. La evaluación de la persona que ocupa el puesto.
- C. La adecuación o no de la persona al puesto.
- D. La comparación con el mercado.
- E. Una vez finalizadas las descripciones de puestos es posible confeccionar un Inventario de Puestos.

Esta etapa es la más difícil de implementar, por varios motivos. Es una etapa laboriosa, que afecta a todo el personal y que, muchas veces, por añadidura, plantea que al evaluarse a los ocupantes de los distintos puestos se deban tomar decisiones poco gratas. La sugerencia es siempre la misma: aunque sea

Primeros pasos...





difícil, debe realizarse y no puede obviarse.

El Paso 2, según nuestro esquema, incluye los aspectos de Formación y Selección; si el problema en relación con las compensaciones es muy urgente,

**Es factible pasar del paso 1 al 3 y diseñar un sistema de remuneraciones**



puede pasarse del Paso 1 al 3, y dejar el 2 para más adelante.

En la parte final del Paso 1, descripción de puestos, siempre se incluye una comparación entre los distintos puestos de la organización. Con esta información como *input* se diseña el sistema de Remuneraciones.

En relación con el Paso 2, las empresas de algún modo hacen “algo” en materia de Selección y Formación de colaboradores. Para el manejo estratégico de los recursos humanos estos temas deberán ser analizados y manejados de manera profesional.

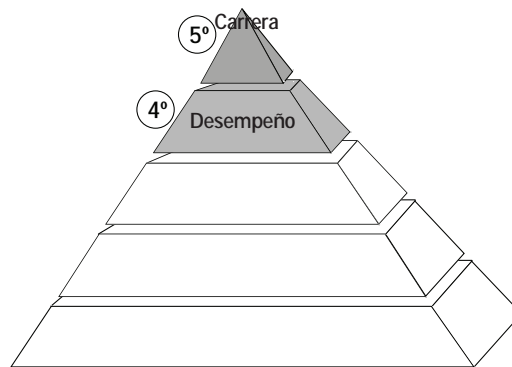
Por último, para transformar realmente una oficina de personal tradicional en un Área de Recursos Humanos, los pasos 4 y 5 completan el esquema propuesto.

En los cinco capítulos siguientes de este libro encontrará un detalle de los cinco pasos propuestos. Si usted desea estudiar en particular cualquiera de estos temas, encontrará más especificaciones en otras obras. Aquí le presentaremos un esquema general de implementación para lograr el cambio.



Como anexo de este capítulo le presentamos un tema que quizá sea de su interés: *Cómo conocer qué pasa en su organización*. Quizá usted no esté conforme con el desempeño de su personal, y quizá el personal no lo esté respecto de la organización. Para conocer cómo se siente el personal existe una herramienta que los especialistas denominamos “encuestas de clima” y que de ma-

**La transformación culmina con los sistemas de Evaluación de desempeño y Planes de carrera (sucesión)**



nera breve le explicamos en el anexo que publicamos a continuación.



## Anexo al capítulo Cero

### Las encuestas de clima organizacional

La encuesta de clima organizacional no es una herramienta nueva y tiene adeptos fervorosos, y detractores. Puede ser una herramienta útil para su gestión si es usada cuidadosamente y realizada por profesionales serios.

Para un mejor aprovechamiento de la misma es recomendable su realización en varios períodos para comparar la evolución.

Por último, si desea un resultado confiable, la encuesta debe realizarse brindando a todos los encuestados la seguridad de la reserva de la información suministrada. La recomendación en todos los casos es que se recurra a una consultora externa que garantice la privacidad.

Además, el personal debe sentir que “se hace algo” con el resultado de la encuesta; en caso contrario, se sentirá frustrado y será menor su deseo de participar y brindar buena información en una nueva encuesta.

Por otra parte, usted *debe* “hacer algo” con el resultado de la encuesta de clima organizacional: fijar cursos de acción, estrategias para corregir los distintos problemas evidenciados.

La encuesta de clima organizacional es una herramienta muy útil e importante, que nos ayuda a contar con un diagnóstico del clima interno en cada una de las oficinas, en sus tres diferentes niveles: operativo, mandos medios y directivo. Permite detectar áreas fuertes y débiles en términos de clima para, posteriormente, planificar y ejecutar acciones que lleven a la construcción de una empresa exitosa.

El estudio se basa en un cuestionario. El que incluimos a continuación está dividido en siete grandes categorías, compuestas a su vez por subcategorías, donde los empleados califican los elementos más importantes que, en la opinión de la máxima conducción, son fundamentales para un clima organizacional de calidad.







<b>BUEN GERENCIAMIENTO</b>			
<b>Planificación</b> Apertura de los jefes Impacto en el clima de la oficina Oportunidades			
<b>Organización</b> Capacidad de los jefes Impacto en el clima de la oficina Oportunidades			
<b>Liderazgo</b> Capacidad de los jefes Impacto en el clima de la oficina Valoración			
<b>Evaluación y seguimiento</b> Capacidad de los jefes Calidad del sistema Valoración			
<b>Orientación a los resultados</b> De los jefes De la oficina Valoración			
<b>Disciplina</b> Capacidad de los jefes En la oficina Valoración			
<b>TOTALES</b>			

## Manejo de rangos

En este caso las categorías y subcategorías se califican con una escala de 0 a 10, donde cero es *pésimo* y diez es *excelente*.

Los resultados de la encuesta reflejan el estado del clima organizacional en base a rangos de calificación expresados en *semáforos*; el semáforo rojo osci-



la entre el 0 y el 5,99 de calificación, lo que implica que el área calificada se encuentra débil, con liderazgos que no han asumido su papel, con desinterés por la capacitación, falta de comunicación, etc.; por lo tanto, debe ser reforzada.

El semáforo amarillo oscila entre el 6,00 y el 6,99 e indica áreas susceptibles de ser mejoradas o en las que está empeorando el clima; con respecto a estos casos, debe prevenirse que el indicador siga bajando e implementar cambios que mejoren la calificación de los empleados.

Finalmente, el semáforo verde expresa la existencia de áreas de fortaleza, es decir, donde el rango va de 7,00 hasta 10,00 (la máxima calificación); en estos casos la evaluación debe usarse para mantener el buen desempeño y como apoyo para mejorar otras áreas que puedan estar débiles o con *semáforo amarillo*.

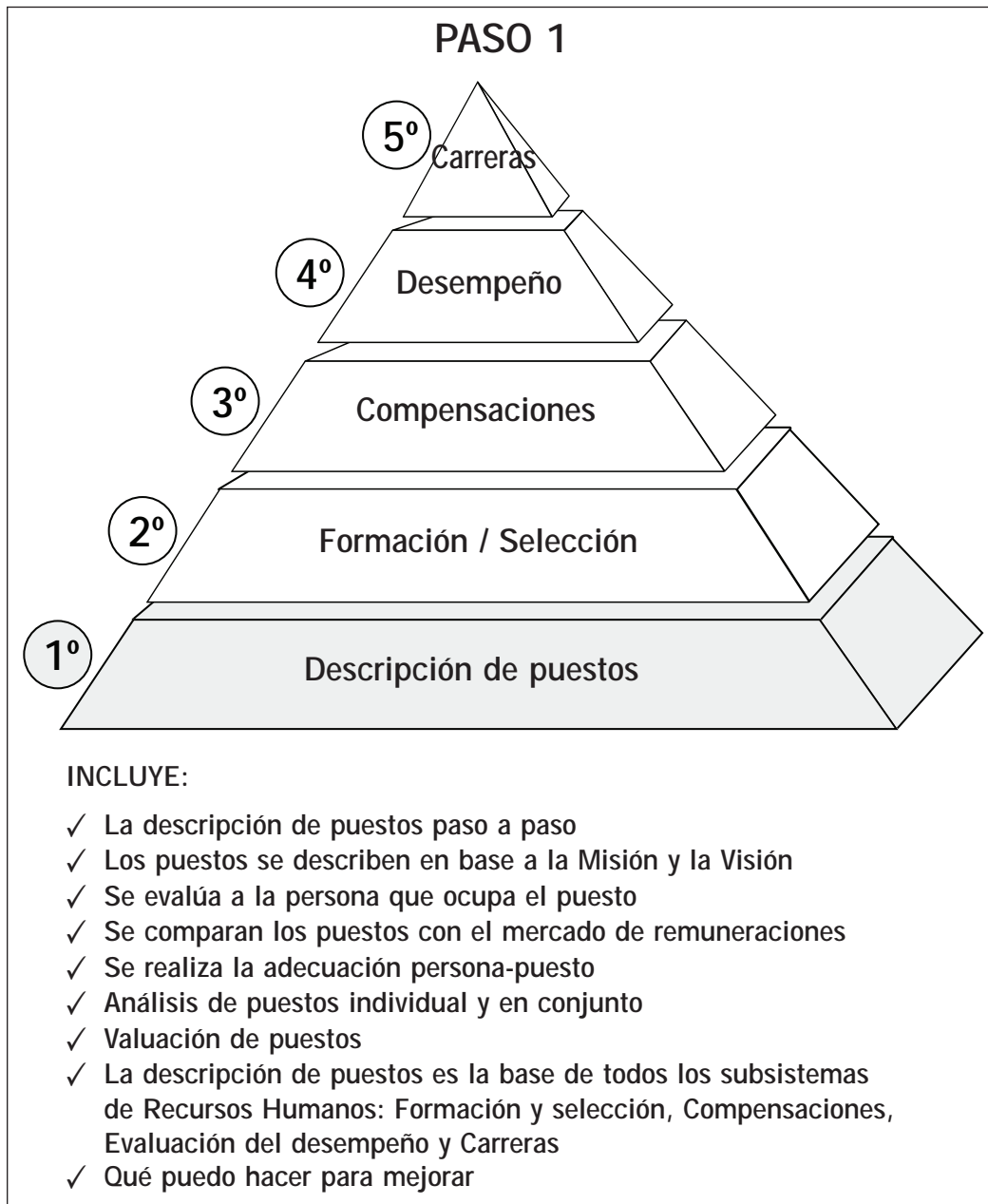
Año	DEBILIDADES	ÁREA DE PREVENCIÓN	FORTALEZAS
	Semáforo rojo	Semáforo amarillo	Semáforo verde

## Recomendaciones para el uso de la encuesta

1. Analizar los resultados de cada oficina/sector en comparación con los de otros años.
2. Analizar los resultados de la oficina en relación con los resultados de la organización.
3. Analizar los resultados de la oficina en relación con los resultados globales de la gerencia o dirección a la cual pertenece.
4. Analizar los comentarios del personal encuestado.
5. Realizar una presentación de los resultados a la máxima conducción de la organización.
6. Establecer estrategias para eliminar los *semáforos rojos* y para pasar los *semáforos amarillos* a *verdes* para, de ese modo, tener fortalezas comparativas y que las mismas sean constantes.



# 1 Descripción de puestos









# Tiberio, el esclavo y las descripciones de puestos

La siguiente es una fábula romana, probablemente de Flavio Aviano, poeta del siglo IV.

## Tiberio y el esclavo<sup>1</sup>

*Hay en Roma una raza de entrometidos que van y vienen agitados, pero ociosos, sofocándose sin motivo, creyendo hacer mucho sin hacer nada... Tiberio César, camino de Nápoles, detúvose en su finca Miseno, edificada por el propio Lúculo en la cima de una montaña que mira al mar de Sicilia y domina el mar de Toscana. Uno de los esclavos del atrio, con las ropas levantadas, pues su propia túnica estaba recogida bajo los hombros con una cinta de tela de Pelusio, colgantes sus franjas plisadas, al tiempo que su señor se paseaba entre frondosos macizos, púsose a regar el suelo ardiente con una regadera de madera, haciendo gala de su celo, pero sólo le valió burlas.*

*Después, tomando por rodeos de él conocidos, se adelanta a otro paseo, y aplaca también el polvo. César reconoce al hombre y adivina su pensamiento: el esclavo había creído que algo lograría.*

*—Ven —dice el emperador. Y aquél acude veloz, lleno de alegría ante la esperanza de una recompensa segura. Entonces la gran majestad de este príncipe se burló así:*

*—No has conseguido gran cosa; tu afán ha resultado vano. ¡Mucho más caras vendo mis bofetadas!*

*Y la conclusión es: el servilismo es siempre despreciable.*

La conclusión de la fábula es muy clara, y aunque en los tiempos presentes no hay esclavos ni emperadores, sí hallamos ciertos elementos en común.

---

1. *Las mejores fábulas*. Selección de José Repollés. Óptima, Barcelona, 2000 (página 222).



Las personas, los empleados, tienen una descripción de su puesto, donde en forma sintética se detalla qué se espera de él, qué debe hacer y cuáles características personales se requieren para realizar esa tarea. Por lo tanto, se espera de él que haga aquello que su puesto le describe, y no otra cosa. Usted podrá decir que entonces no hay libertad, o que se cercenan la iniciativa y la creatividad, pero eso no es así, no al menos en todas las empresas. Las personas tienen, dentro de la organización en la que trabajan, un marco en el cual actuar y una serie de normas que respetar; una persona no puede hacer lo que se le ocurra dentro de una empresa, tiene que actuar dentro de un marco de referencia, y ese marco de referencia es la descripción de su puesto. ¿Estaba dentro de la descripción de puesto del esclavo aplacar el polvo? Pareciera que no, que no estaba cumpliendo su tarea sino que sólo trataba de ganarse el favor del emperador. Cuando un empleado –no importa su nivel– realiza tareas que no le corresponden con el afán de lograr prebendas o una evaluación superior, no siempre es bien visto o valorado.



## Capítulo 1 = Paso 1

### Descripción de puestos

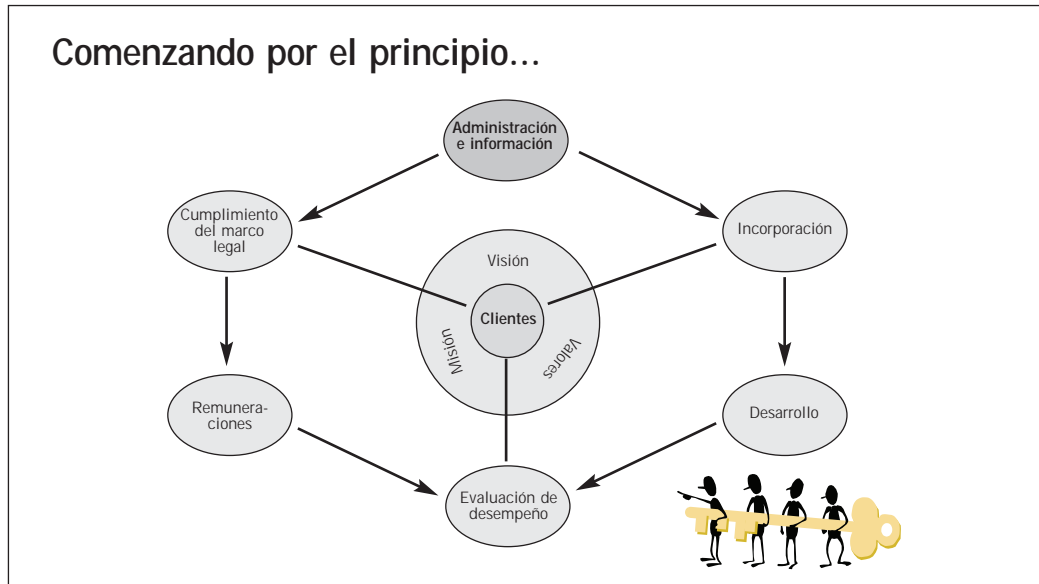
¿Por dónde comenzar? Por el principio: análisis y descripción de puestos (*job description*)

¡No me odie! Esta es la parte más aburrida del libro, pero es necesaria. Es el equivalente a los cimientos de un edificio: ninguna persona sueña con ellos, unos prefieren imaginar la biblioteca, otros la cocina o el comedor... No conozco a nadie que *sueñe* con tener unos buenos cimientos o unas buenas paredes. Pero cuando vende su casa –en general–, destaca estos aspectos por su importancia fundamental.

La confección de las descripciones de puestos presupone un gran esfuerzo, que en una primera instancia no permite ver claramente sus beneficios. Sin embargo, es la base imprescindible para trabajar en Recursos Humanos, y debe hacerse. No obstante, señor empresario, debe saber que cuando se realice esta tarea usted pensará *que se están utilizando muchas horas –y dinero– para algo que “no entiende muy bien para qué sirve”*.

En el gráfico siguiente, que encontrará en todos los capítulos, y que hemos denominado en el capítulo anterior *Modelo de un sistema de administración y desarrollo del personal*, se ha destinado un solo círculo o casillero a *Administración e información*. Se reúne allí todo lo básico, como por ejemplo el *Análisis y descripción de puestos* junto con lo administrativo propiamente dicho –como la liquidación de haberes–, que no se desarrollará en la presente obra. Asimismo, se deben incluir dentro de esta temática las diferentes informaciones que requieran las autoridades de cada país en materia de personal.





Las descripciones de puestos –que derivan en un Manual de Puestos de la organización– es la piedra fundamental de los distintos subsistemas de Recursos Humanos. Para seleccionar adecuadamente al personal, para formarlo, para evaluarlo y, por último, para remunerarlo, usted deberá actuar con relación a “algo”, y ese algo es la descripción del puesto.

- Se selecciona para un determinado puesto.
- Se capacita y entrena a una persona para ocupar un puesto, o para su mejor desempeño en el puesto que ocupa, o, en ocasiones, en función de un puesto que ocupará en el futuro.
- Se evalúa a una persona con relación al puesto que ocupa.
- Y, por último, para tener en su empresa remuneraciones justas, usted debe remunerar con relación al puesto de cada persona.

Para todo esto y para mucho más se deben describir los puestos.

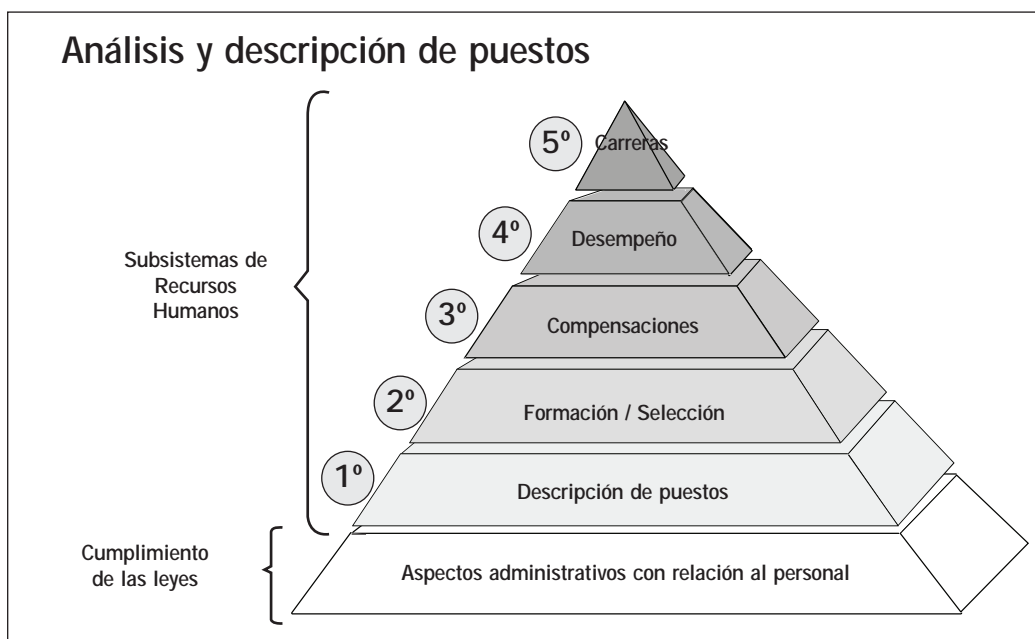
¿Por qué el subtítulo *job description*? En nuestra especialidad, como en otras, existen jergas que incluyen el uso y abuso de palabras en inglés. Si bien no las usaremos, en este caso específico indicamos el término en inglés porque su uso es tan frecuente que posiblemente a muchos les parecerá raro expresado en castellano.



Analizar puestos, para luego confeccionar la descripción de los mismos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas y qué tipo de personas deben ser contratadas para esa posición. Cuando las compañías definen correctamente los puestos se facilitan una serie de otras tareas en relación con el área de Recursos Humanos, entre ellas las de reclutamiento y selección de nuevos empleados.

En el *Manual del director de Recursos Humanos* se dice<sup>1</sup> que *cualquier sistema de gestión de Recursos Humanos, con independencia de su complejidad y de su evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas*. Una de estas herramientas es la descripción de puestos; y agregaría al concepto vertido que es igualmente necesaria en compañías de diverso tamaño.

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades interrelacionadas con la administración de Recursos Humanos:



1. Fuente: *Manual del director de Recursos Humanos*, Edición especial de Cinco Días, Madrid, 1998.



La descripción de puestos se realiza a partir del cumplimiento de las leyes de cada país, es decir, dentro del marco legal establecido, y sobre esa base permite la correcta realización de las siguientes tareas relacionadas con la gestión de Recursos Humanos:

- Reclutamiento y selección.
- Formación.
- Compensaciones.
- Evaluación del desempeño.
- Desarrollo de carrera y planes de carrera.

En base a la descripción de puestos la empresa se asegura, además, que todas las tareas que deben realizarse se encuentran asignadas.

Una vez finalizadas todas las descripciones de puestos y su posterior análisis es factible confeccionar un *Inventario de puestos*.

Continuando con el mencionado manual, observamos que *el cometido básico del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real, y actualizado, de la estructura de la organización, de sus cometidos y actividades, de las responsabilidades de los diferentes puestos, de los niveles de exigencia requeridos con respecto a conocimientos, experiencia, habilidades, etc.*

**Concepto:** *el análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de Recursos Humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.*

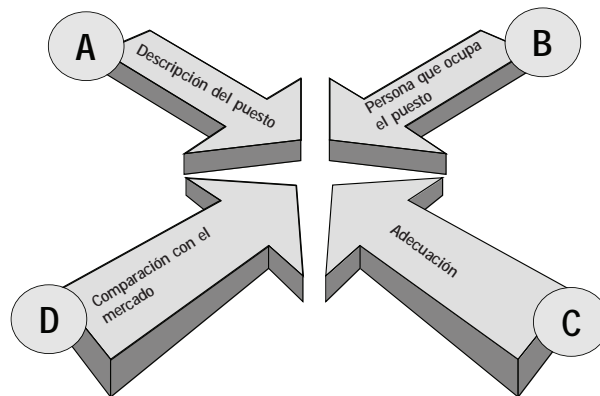
## ¿Qué implica “descripción de puestos”?

### Paso a paso

Para una simple explicación respecto de qué implica un proceso de descripción de puestos (tanto en caso de que se realice por primera vez o que se desee revisar un sistema de puestos analizado anteriormente), lo presentamos en cuatro pasos. A continuación usted verá el mismo gráfico que mostramos en el Capítulo Cero.

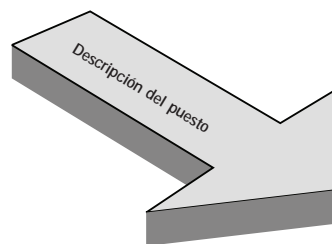


### Primeros pasos...



Al iniciar un proceso de descripción de puestos o de revisión de los mismos se debe comenzar, como dice el título del capítulo, por el principio. En este sentido, se deberá consensuar con la máxima conducción la misión y la visión de la compañía; si ya han sido definidas, será un buen momento para revisarlas.

### Paso A



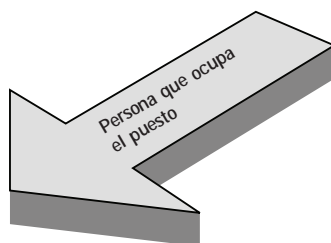
- ✓ Definición con la dirección de la compañía en base al perfil de empresa, su visión y misión
- ✓ Descripción del puesto: principales responsabilidades y obligaciones de la posición y las competencias adecuadas para cumplir con éxito los objetivos de la misma

Si bien lo veremos más adelante con mayor detalle, la descripción de un puesto significa primero la recolección de información para luego definir las principales responsabilidades y obligaciones de la posición. Asimismo, es necesario tener en claro y definir las competencias necesarias para cumplir con éxito los objetivos del puesto.



Para continuar con el proceso de descripción de puestos y hacerlo operativo –es decir, que tenga utilidad para la organización– se debe, necesariamente, evaluar a la persona que ocupa el puesto en el momento actual. Y para ello deberán tenerse en cuenta los conocimientos y la experiencia, y las características de personalidad o competencias necesarios para un desempeño superior al estándar.

### Paso B



- ✓ Evaluación de los conocimientos y competencias de la persona que ocupa la posición en función de la descripción del puesto

Como una consecuencia lógica de la comparación del Paso A y el Paso B se arribará a un diagnóstico sobre la persona que ocupa la posición (Paso C). Esta evaluación deber ser realizada profesionalmente y no en base a una impresión respecto de si cubre o no los requisitos del puesto. Las técnicas a aplicar para esa evaluación son variadas, desde la técnica denominada Assessment Center (ACM)<sup>2</sup>, los diversos tipos de entrevistas<sup>3</sup> existentes para la evaluación de competencias y otros productos específicos como el desarrollado por la empresa que dirijo denominado “fichas de evaluación” que permite que los mismos ocupantes del puesto puedan determinar, bajo la supervisión de sus jefes, la existencia de brechas entre lo requerido por el puesto y su propia apreciación del desempeño.<sup>4</sup>

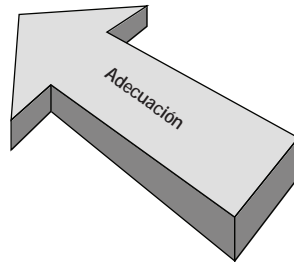
Si bien no es imprescindible, una adecuada implementación del subsistema de Descripción de Puestos puede concluir con una comparación respecto del mercado. Este paso se relaciona con el Capítulo 3 de esta obra, y por ello no lo explicaremos en éste.

2. *Manual de Assessment*. Editado por Martha Alles S.A. Buenos Aires, 2004.

3. La autora ha desarrollado los diversos tipos de entrevista en *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005 (segunda edición).

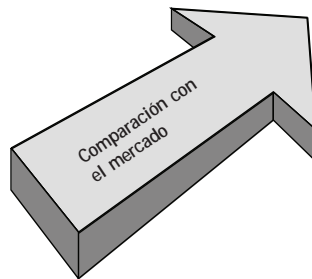
4. Ver la revista técnica virtual [www.xcompetencias.com](http://www.xcompetencias.com) en la sección “Productos”.



**Paso C**

- ✓ Diagnóstico sobre la persona que ocupa la posición, si se adapta o no a la misma. Necesidades de formación para adecuarse a la posición si es necesario

Como ya se explicó en el Capítulo Cero, habitualmente se encaran en forma conjunta los sistemas de descripción de puestos y compensaciones, en general respondiendo a las inquietudes de los conductores de la organización. Si bien conceptualmente son temas separados, la práctica los conecta la mayoría de las veces.

**Paso D**

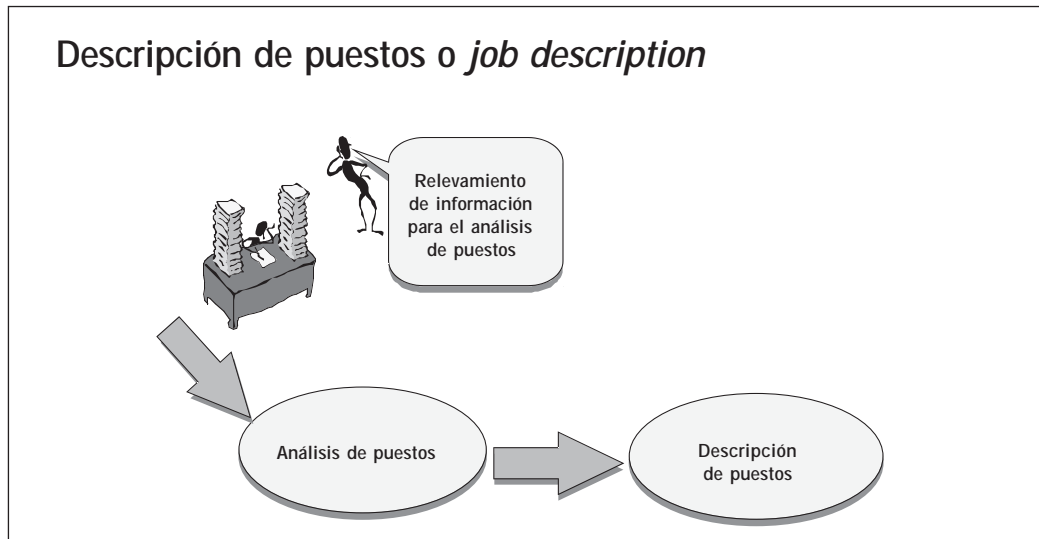
- ✓ Comparación con el mercado de remuneraciones

**Esquema de la descripción de puestos<sup>5</sup>**

Se parte de la recopilación de la información que será analizada, luego se confirman los datos y finalmente se realiza la descripción del puesto, en general utilizando un formulario estandarizado.

5. Alles, Martha Alicia. *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Gráfica, Buenos Aires, 2005.





El proceso tiene tres momentos: la entrevista con el ocupante del puesto, el análisis de la información –que luego debe ser **confirmada** con la persona que ocupa el puesto y con su superior jerárquico–, y la etapa final, que es la **descripción** del puesto. O sea que podemos sintetizar el proceso en tres palabras: recolección – confirmación – descripción.

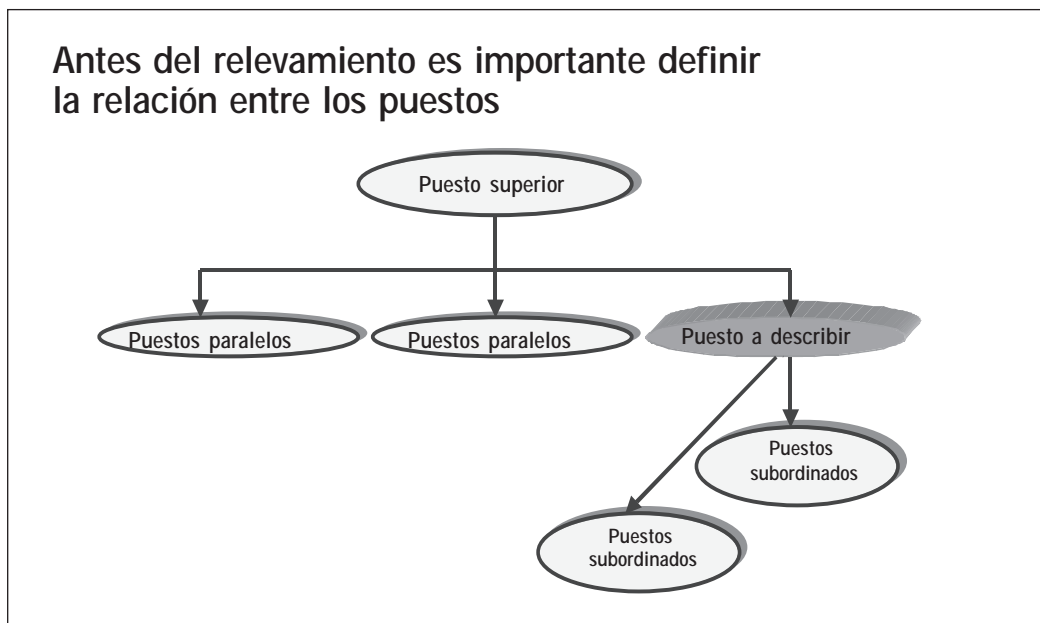
El análisis del puesto previo a la descripción implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido de un puesto, las tareas que se realizan y los requerimientos específicos, y qué tipo de personas se requieren para desempeñarlo.

Para una correcta descripción de puestos es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos, lo cual puede hacerse en base a diversos parámetros; a saber:

- ✍ Según el **nivel** jerárquico: alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales.
- ✍ Por la **formación** requerida: alta formación o muy especializada, o puestos operativos para los cuales no es necesaria.
- ✍ Por los **resultados** de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización.
- ✍ Por los **recursos humanos** que maneja.



Igualmente es importante definir, antes de recolectar la información –y luego confirmarla durante el mismo–, la relación entre los puestos: **puestos paralelos** y **puestos subordinados**. En ocasiones esta relación no es muy clara, aunque se obtenga previamente un organigrama. Por ello será muy importante la confirmación de las relaciones reales entre los puestos.

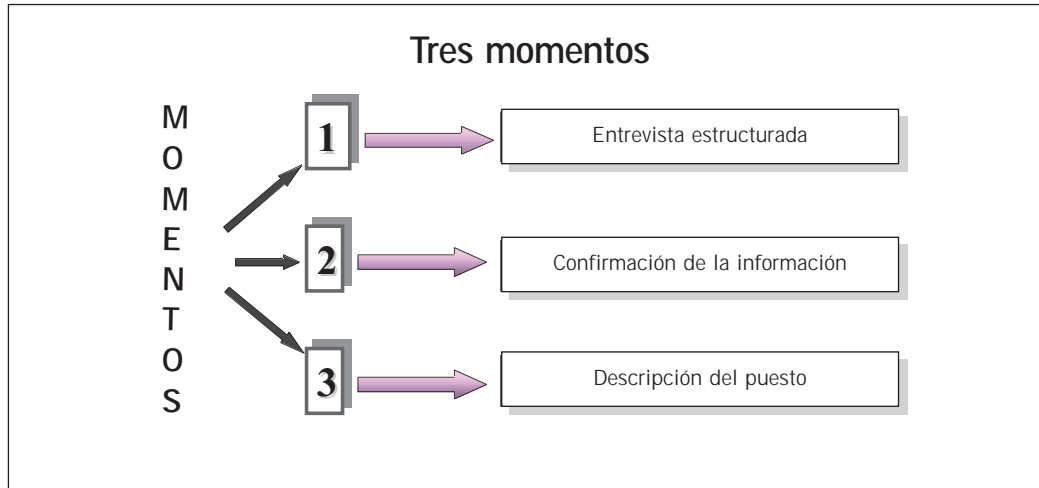


Una correcta descripción de puestos incluye tres momentos:

1. Entrevista estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida. El planeamiento de la entrevista y la utilización de formularios es imprescindible.
2. Confirmación de la información obtenida.
3. Descripción del puesto propiamente dicha.

Las entrevistas deben ser estructuradas. En ocasiones los entrevistados tienen la tendencia a relatar problemas personales cuando el especialista en Recursos Humanos intenta obtener información sobre el puesto. Con buenos modales y “políticamente”, es necesario reencauzar la entrevista y seguir el esquema planeado.





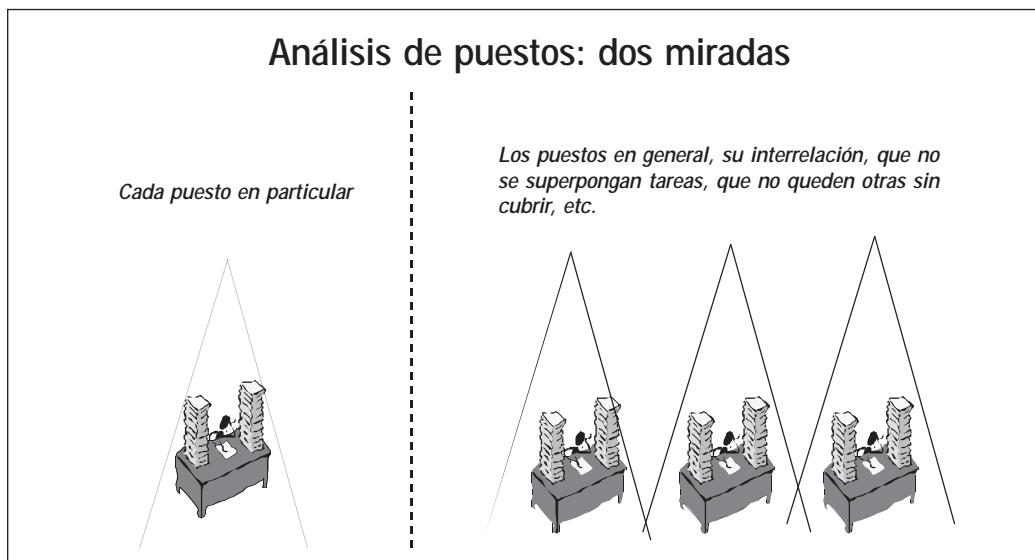
### Análisis de puestos: definición

El *análisis de puestos* es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre

- ✍ el contenido de un puesto (tareas a realizar);
- ✍ sus requerimientos específicos;
- ✍ el contexto en que las tareas son realizadas;
- ✍ qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

El análisis de puestos no finaliza allí, ya que se deberá hacer una revisión global de la situación. Un especialista deberá revisar la interrelación entre los puestos. En ocasiones pueden verificarse superposiciones de tareas o la existencia de tareas no realizadas. De todos modos, el objetivo de la descripción de puestos difiere de las tareas que usualmente se realizan para determinar estructuras organizativas, aunque muchas veces se realizan ambos trabajos en forma conjunta. En este último caso la participación de especialistas en Organización y Métodos será un aporte valioso. Asimismo, las tareas tendientes a la descripción de puestos pueden realizarse en forma conjunta con las requeridas por la certificación en Normas ISO; en este caso será de suma utilidad la conformación de equipos de trabajo con especialistas en calidad. Es recomendable unir esfuerzos y producir documentos utilizables para los distintos fines –según los planes de cada organización y lo que cada una desee





encarar-, ya que se involucran muchas personas y horas de trabajo, por lo cual la mejor utilización del trabajo realizado será bienvenida por todos, especialmente por la conducción de la organización.

Las conclusiones de una adecuada descripción de puestos influyen en diversos aspectos relacionados con el personal de la compañía, partiendo de una correcta selección y posterior evaluación, y pasando por las diversas acciones que la organización desarrolla tendientes a mejorar el desempeño de las personas a través de actividades de formación y desarrollo. A partir del momento en que se conoce qué se requiere para tener éxito en el puesto de trabajo de cada integrante de la organización, es posible llevar adelante estas actividades de una manera más efectiva, con mejores resultados.

Para un correcto análisis de puestos, éste deberá realizarse con dos miradas: la del puesto y la del conjunto.

### ¿Cómo darse cuenta de que una organización necesita mejorar la descripción de puestos?

Las siguientes son algunas pistas que indican la necesidad de revisar o describir –si no se ha hecho hasta ahora– los puestos de una organización.



- ✍ Cuando los salarios son inequitativos o la escala salarial es inconsistente.
- ✍ Empleados que no saben exactamente qué se espera de ellos.
- ✍ Conflictos frecuentes por no saber exactamente quién hace cada tarea.
- ✍ Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos.
- ✍ Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos.
- ✍ Inadecuado o pobre entrenamiento con la consecuencia de poca producción y baja calidad.
- ✍ Demora en la prestación de servicios o entrega de productos.

Hemos visto los problemas –o indicadores de posibles problemas– relativos a la mala o inexistente descripción de puestos; ahora describiremos cuáles son los beneficios que una correcta descripción puede generar.

### Beneficios de contar con un programa de descripción de puestos

Los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos son:

- ✍ Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las **compensaciones** son más equitativas.
- ✍ Es una muy valiosa herramienta para **reclutar, seleccionar y contratar personal**.
- ✍ **Formar, entrenar y desarrollar personal** es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos.
- ✍ Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas **evaluaciones**.
- ✍ Es vital en los **planes de sucesión**.
- ✍ Otros usos: para analizar los **flujos de información** de una compañía.

### Información necesaria para el análisis de puestos

La descripción de puestos tiene varios momentos, como ya hemos visto, que se realimentan entre sí para lograr el objetivo central. El análisis del puesto se ha-



ce a partir de la información recolectada y se utiliza para darle consistencia al mismo. Permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsquedas. La descripción final se obtiene después de la realización del análisis del puesto.

La información necesaria para realizar el análisis del puesto es:

- ✍ Actividades del puesto y comportamiento asociado.
- ✍ Estándares de rendimiento.
- ✍ Máquinas u otros elementos necesarios.
- ✍ Condiciones laborales o contexto de la posición.
- ✍ Requerimientos de personalidad (competencias).

Por último, las descripciones de puestos *–job descriptions–* no hacen referencia a las personas que los ocupan. Como su nombre lo indica, brindan información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí.

### Análisis y descripción de puestos

- ✍ Indica **tareas**, responsabilidades y deberes del puesto.
- ✍ Identifica:
  - qué se hace;
  - por qué se hace;
  - dónde se hace;
  - cómo se hace.

El análisis de puestos permite respondernos las siguientes preguntas:

- ✍ ¿Cuáles son los puestos en la organización?
- ✍ ¿De qué forma cada puesto se relaciona con los objetivos y la estrategia organizacional?
- ✍ ¿Hasta qué punto empleados con capacidades elevadas son compensados por hacer tareas de menor exigencia?
- ✍ ¿Cómo pueden ser reestructuradas las tareas para rediseñar o eliminar puestos?



## Métodos para reunir información. Pasos a seguir

### Métodos de descripción y análisis de puestos

- ✍ **Observación directa:** en los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.
- ✍ **Entrevista:** el analista entrevista al ocupante del puesto.
- ✍ **Cuestionario:** el ocupante del puesto completa un cuestionario.
- ✍ **Mixta:** administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.

¿Quién reúne la información para el análisis de puestos? Por lo general estas tareas están en manos de especialistas en Recursos Humanos con el apoyo indispensable del supervisor y el ocupante del puesto.

### La entrevista

Es una etapa fundamental del proceso y hay distintos tipos según el caso:

- ✍ Entrevistas individuales con cada empleado.
- ✍ Entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan el mismo puesto.
- ✍ Entrevistas con uno o más supervisores, según corresponda.

Es muy importante que el entrevistado entienda correctamente por qué se realiza la entrevista, sin confundirla con otro tipo de reuniones. Recuerde que es necesaria la colaboración de todos los involucrados.

Es igualmente importante el modo en que se formulan las preguntas: concretas, sin posibilidad de diferentes respuestas, breves, preguntar una sola cosa por vez, etc.

Usar un formulario como guía es el mejor consejo para estas entrevistas; usted puede tenerlo en la mano y seguir su ordenamiento. A diferencia de la selección, en la que se evalúa a las personas y ellas se sienten evaluadas, en este tipo de entrevistas usted y el que ocupa el cargo sólo deben describirlo; no hay evaluado ni evaluador.



Para Cole<sup>6</sup>, los dos aspectos más difíciles de describir son:

- ✍ el propósito general del puesto;
- ✍ los principales deberes del puesto.

Los entrevistados tienen una fuerte tendencia a describir todo lo que hacen sin discernir su importancia relativa. En ocasiones, tareas poco relevantes ocupan un espacio importante en el relato y se describen en pocas palabras tareas de alto impacto para la organización.

### Los cuestionarios

Constituyen otro método para obtener información del puesto. A través de ellos los empleados describen las tareas, deberes y obligaciones de su empleo.

Un esquema basado solamente en cuestionarios es de mucho menor costo que el basado en entrevistas. Por otra parte, si está bien administrado le brindará información más acertada.

### Observar tareas

Este método puede ser útil cuando una tarea que puede ser observable es realizada por una persona menos calificada para llenar un cuestionario, por ejemplo tareas de limpieza o de fábrica.

No parece ser un método adecuado para otras posiciones.

### Los formularios

Principales ítems de un formulario de análisis de puestos:

- ✍ Título del puesto, división, sector o gerencia.
- ✍ Sumario: breve definición de la tarea; puede haber dos posiciones con el mismo nombre y diferentes contenidos.
- ✍ Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar.
- ✍ Capacidades y requisitos educacionales.
- ✍ Interrelaciones: relaciones específicas entre este puesto y otros de la organización o de la comunidad.

---

6. Cole, Gerald. *Personnel Management*, Letts Educational Aldine Place, Londres, 1997. Páginas 122 y siguientes.



- ✍ Otras condiciones laborales: cualquier condición inusual que la posición implique, por ejemplo horarios diferentes a los generales de la compañía, viajes frecuentes, etc.
- ✍ Otros requisitos: de personalidad, competencias cuando una empresa trabaje con esta herramienta, etc.
- ✍ Preparado por .....; aprobado por .....; fecha.

## Cómo redactar las descripciones de puestos

### Identificación del puesto

Incluye nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente, etc.

No pueden utilizarse diferentes nombres para puestos similares; si los gerentes son de igual nivel no puede llamar a unos gerentes divisionales, a otros gerentes departamentales y a otros solamente gerentes.

El código del puesto debería servir para identificar rápidamente a los distintos puestos, por ejemplo, a todos los comerciales, a todos los de IT (información y tecnología), etc.

Debe figurar en la identificación el título del supervisor inmediato, y también la fecha, para hacer constar el momento en que se escribió la descripción del puesto.

Descripción del puesto		
Título del puesto		Código
Fecha		División
Escrito por		Procesado por
Aprobado por	Grado	Puntos
Título del supervisor inmediato		Nivel de salario



### Resumen del puesto

Como su nombre lo indica, debe ser breve; sólo se detallan las actividades principales, por ejemplo:

- Dirige todas las operaciones de la sucursal Salta, supervisa a su personal e informa sobre los resultados.
- Es responsable por la compra de todos los productos denominados frío negativo para todas las tiendas de su zona.

Nunca deben incluirse en un sumario ni en una descripción de puestos las denominadas frases abiertas, tales como “otras responsabilidades”; si éstas existen, deben detallarse.

### Relaciones

Muestran las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización. Por ejemplo:

- ✍ Reporta a \_\_\_\_\_
- ✍ Supervisa a \_\_\_\_\_
- ✍ Trabaja con (nombres de puestos).
- ✍ Fuera de la compañía: por ejemplo proveedores, clientes, autoridades o asesores, como abogados, auditores y otros consultores.

### Responsabilidades y deberes

Se debe presentar una lista detallada de estos aspectos de la función. Esto puede llevar varias carillas. Aunque se recomienda ser conciso y breve, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto, aunque se trate de una tarea que deba realizarse una vez al año para el cierre del balance.

### Autoridad

En esta sección se deben definir los límites de autoridad del puesto, incluyendo sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos, etc.



### Criterios de desempeño

Pueden ser difíciles de incluir en muchos casos. Significan, en general, qué se espera del empleado: que cumpla con todo lo especificado en la descripción del puesto y cada una de sus responsabilidades y deberes. En las tareas factibles de alguna cuantificación es más sencillo; debería tratar de encontrarse una variable indicativa. Esta y otras razones son las que aconsejan la participación de especialistas en procesos de definición y preparación de las descripciones de puestos.

Ejemplos:

Responsabilidad: cumplir con el programa de producción.

1. Producir equis toneladas de producto por día/semana/mes.
2. Estándar de calidad: porcentaje de rechazo.
3. Horas extras autorizadas: porcentaje del total.

### Condiciones de trabajo y ambiente

**Medio ambiente:** en las oficinas ubicadas en las localizaciones clásicas quizá este aspecto no sea relevante, pero sí puede serlo en situaciones en las que la posición se vea expuesta a ruidos o cualquier situación no favorable para el trabajador.

**Otras condiciones:** incluir horarios especiales, viajes frecuentes y cualquier requerimiento especial inherente al puesto.

### Otros pasos necesarios: el análisis de puestos

En base a la información obtenida se analizarán los aspectos más importantes de cada puesto, entre ellos los siguientes.

- ✍ Identificación del puesto
- ✍ Trabajo a desempeñar
- ✍ Condiciones físicas requeridas
- ✍ Habilidades requeridas
- ✍ Conocimientos requeridos
- ✍ Requisitos especiales
- ✍ Responsabilidad sobre \_\_\_\_\_



## Descripción del puesto

TÍTULO DEL PUESTO: Asistente administrativo

Departamento: Marketing

Resumen del puesto

Tareas y responsabilidades

- ✍ Tomar y transcribir notas
- ✍ Organizar reuniones
- ✍ Recibir personas y hacer llamadas telefónicas
- ✍ Preparar informes

Requisitos educacionales: \_\_\_\_\_

Relaciones internas: \_\_\_\_\_

Cualidades necesarias: *habilidad verbal, habilidad para realizar cálculos simples*

Competencias: *habilidad para realizar varias tareas, a menudo cambiando de asignaciones sin previo aviso*

Preparado por: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Citando otra vez a Cole<sup>2</sup>, para el análisis de puestos puede ayudar tener en cuenta respuestas a preguntas tales como:

*¿Cuáles son las principales razones de la existencia del puesto?*

*¿Qué resultados se esperan de él?*

*¿Cuáles son las tareas clave?*

*¿Qué nivel de autoridad formal tiene el puesto? (en el manejo de recursos financieros, para incorporar o desvincular personal, etc.)*

*¿Qué niveles de presupuesto maneja?*

*¿Qué cantidad de personal le reporta?*

*¿Qué competencias personales y técnicas son necesarias para desempeñar con éxito la función descrita para el puesto?*

7. Cole. Obra citada.



## La utilización de entrevistas y cuestionarios

Ya hemos explicado ambas técnicas. En ocasiones se pueden utilizar en forma combinada.

### Entrevista

Entrevistador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_

TÍTULO DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Supervisor: \_\_\_\_\_

Describir las tareas más importantes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Describir las tareas secundarias: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Describir las máquinas y otros elementos utilizados: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Describir educación mínima necesaria: \_\_\_\_\_

Describir experiencia mínima necesaria: \_\_\_\_\_

Principales responsabilidades: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Describir contactos personales que debe manejar el empleado en el puesto:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Etc.



### Cuestionario

Nombre y apellido del empleado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

TÍTULO DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Supervisor: \_\_\_\_\_

Tarea: cómo, por qué, frecuencia, tiempo utilizado \_\_\_\_\_

Tarea: cómo, por qué, frecuencia, tiempo utilizado (repetido tantas veces como el número de tareas que realice).

¿Qué máquinas utiliza? (Nombre de la máquina o equipo y tiempo de utilización).

Describa contactos personales que debe establecer para desempeñar las tareas.

Firma del empleado: \_\_\_\_\_

Aprobado y revisado por: \_\_\_\_\_ (supervisor inmediato).

Etc.

Los cuestionarios sólo se utilizan en niveles de base de la organización. No obstante, pueden ser de utilidad cuando la organización tiene funcionarios localizados en zonas alejadas, por ejemplo el caso de un agente residente en el exterior. En ese caso, se le puede enviar un cuestionario que luego se complementa con algunas preguntas telefónicas.

### Adecuación persona-puesto

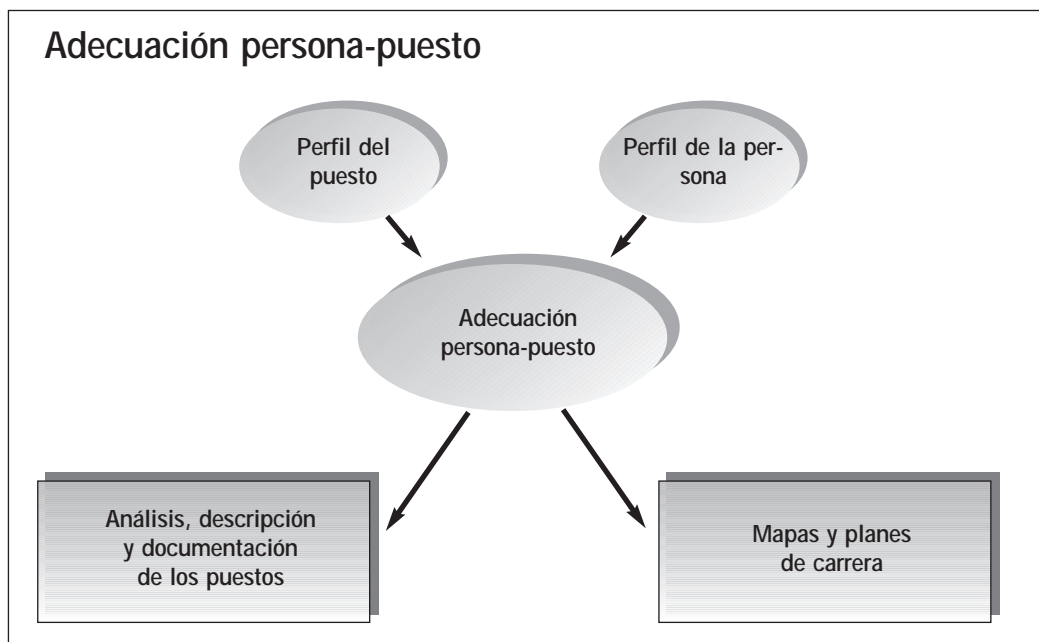
Como paso final de la descripción debe analizarse la adecuación de la persona al puesto. En el gráfico siguiente se muestra el esquema global respecto de este tema.

1. Se compara la descripción del puesto con las características de la persona que lo ocupa.



2. Se analiza la coherencia general de las descripciones de puestos del sector y de la organización en su conjunto.
3. Las descripciones de puestos se relacionan con los mapas de carrera y con los planes de carrera individuales.

Antes de ver la secuencia completa del proceso nos detendremos en la primera parte de éste.

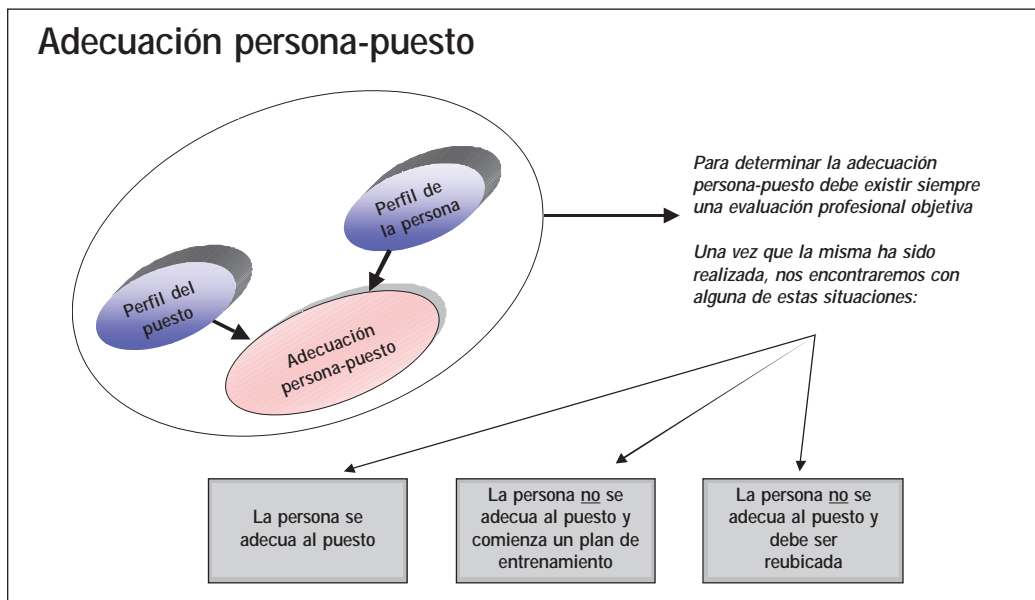


Hasta aquí –y en forma casi deliberada– no nos hemos referido a la persona que ocupa el puesto. En base al **perfil del puesto** y al **perfil de la persona** se podrá analizar la **adecuación de la persona al puesto**. Este es el punto más difícil y conflictivo del proceso que estamos analizando. Muchos empresarios preguntan: *¿Qué hacer si después de la descripción del puesto resulta que la persona que lo ocupa no es la adecuada?* En ocasiones agregan a continuación: *No olvide que su actual ocupante tiene muchos años con nosotros y siempre ha sido un buen empleado.*

La respuesta a esta cuestión también es difícil. Si la persona no cubre los aspectos fundamentales para un buen desempeño en su puesto deberá ser reubicada en otra posición para la cual sus características sean adecuadas. Las personas deben cumplimentar dos clases de requisitos para ocupar adecua-



damente un puesto de trabajo: contar con los conocimientos y experiencia necesarios, por un lado, y con las características de personalidad requeridas, que en nuestra metodología de trabajo hemos denominado *competencias*<sup>8</sup>. Ambos aspectos de la persona son relevantes a la hora de desempeñar una función; si sus conocimientos y competencias no coinciden con los requeridos por el puesto que ocupa, difícilmente podrá desarrollar sus tareas con éxito. Y frente a esto, no tomar las decisiones necesarias no es bueno para la organización ni para el empleado.



Como se dijo anteriormente, la adecuación persona-puesto no es una opinión, sino una definición que debe surgir de una evaluación. Por lo tanto, no corresponden las clásicas apreciaciones como “*a mí me parece que...*”, sino que debe realizarse una evaluación profesional acerca de si la persona que ocupa el puesto cumple con los requisitos para tener éxito en esa función.

Los aspectos que más frecuentemente no cubren las personas son los *blandos* o *soft*, es decir, las competencias. Las tradicionales evaluaciones de desempeño (nos ocuparemos de ese tema en el Capítulo 4) evalúan, por lo general,

8. Se incluye una breve reseña sobre gestión por competencias en el Epílogo.



los conocimientos y algunas de las características personales necesarias para el puesto. Por lo tanto, lo más frecuente es encontrar personas que tienen los conocimientos adecuados para cubrir el puesto, pero no cubren otros aspectos requeridos para tener éxito en esa posición.

### Descripciones de puestos: ¿conviene que las realice una consultora externa o la propia empresa?

No hay una única respuesta a esta pregunta. En algunas organizaciones se cuenta con personal idóneo para realizar la tarea, y en otras no. Según nuestra experiencia, y como una forma de que los procesos sean más accesibles para las empresas, es recomendable implementar programas mixtos. Parte de la información la recoge la empresa, y parte una consultora o, al menos, esta última realiza una supervisión conceptual sobre lo realizado.

### ¿Qué hacer una vez que se finalizaron las descripciones de puestos?

Una vez que se finalizó con la recolección de información y las descripciones de puestos respectivas, se debe hacer un análisis integral para detectar si no hay tareas repetidas o superpuestas, si no quedan otras sin cubrir, si las dependencias son lógicas, si las cargas de tarea son razonables... En síntesis, se analiza la coherencia de la información obtenida.

Para asegurar esta coherencia es aconsejable que el análisis global sea realizado por dos personas: el experto de Recursos Humanos y alguna persona de rango gerencial en la organización. De ese modo se contará con una mirada técnica y otra operativa de línea. Una sola mirada puede ser insuficiente.

Por último, cabe observar que la tarea realizada en su conjunto debe ser aprobada por una persona debidamente autorizada. Se recomienda que la última aprobación sea del gerente general o número uno de la organización.

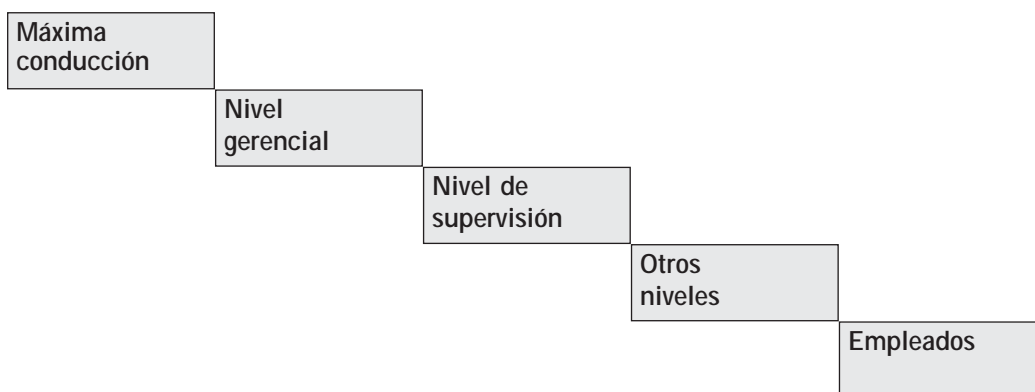
A continuación de esta revisión se debe realizar una comparación entre los puestos para establecer escalas de jerarquía. Esta jerarquización será luego el *input* para el subsistema de Compensaciones.



El método a seguir para la comparación de puestos puede basarse en un sistema de puntos. Se asignan puntos a las distintas tareas y luego se suman los puntos de cada puesto. Esta metodología es de utilidad cuando se deben comparar puestos operativos.

El sistema de puntuación puede utilizarse también para otros ámbitos, pero en ese caso se deberá consensuar primero el valor asignado a cada categoría. Si eso no se hace previamente, luego surgirán problemas.

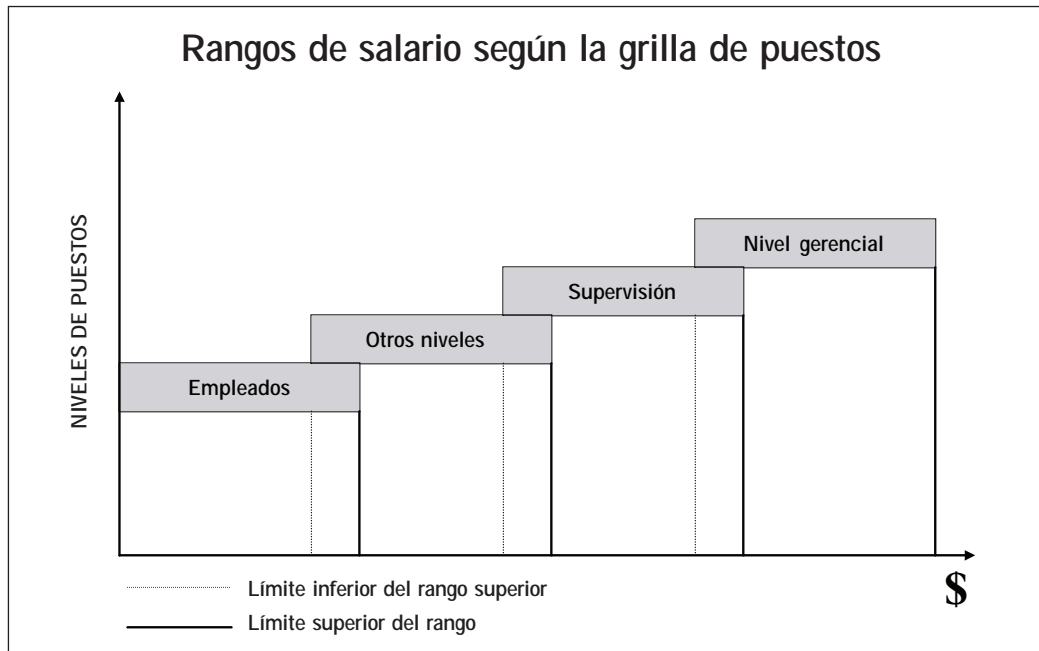
Para empresas pequeñas, con un número de puestos menor a cien (la cifra de empleados puede ser mayor, si varias personas ocupan la misma posición; por ejemplo, vendedores, secretarias, etc.), se sugieren métodos menos sofisticados, a partir de los cuales el especialista en Recursos Humanos propone la ubicación de los puestos en segmentos determinados, y luego esta clasificación es revisada por los responsables de cada área. En el gráfico siguiente se muestra un posible esquema basado en este método.



Una vez que se ubican los distintos puestos en la grilla se podrán fijar rangos de retribución.

A modo de referencia, los rangos de retribución podrían fijarse según se muestra en el cuadro de la página siguiente, donde expresamente hemos dejado fuera a la máxima conducción.





El gráfico muestra que pueden producirse superposiciones en las escalas salariales. Una persona que ocupa una posición dentro de la categoría denominada “otros niveles”, si está en la parte superior de su categoría puede tener una retribución mayor que una persona que ocupe una posición de “supervisión” y que se halla ubicada en la parte inferior de su categoría.

Continuaremos desarrollando este tema en el Capítulo 3 (Paso 3).

### Relación de la descripción de puestos con otras funciones de Recursos Humanos

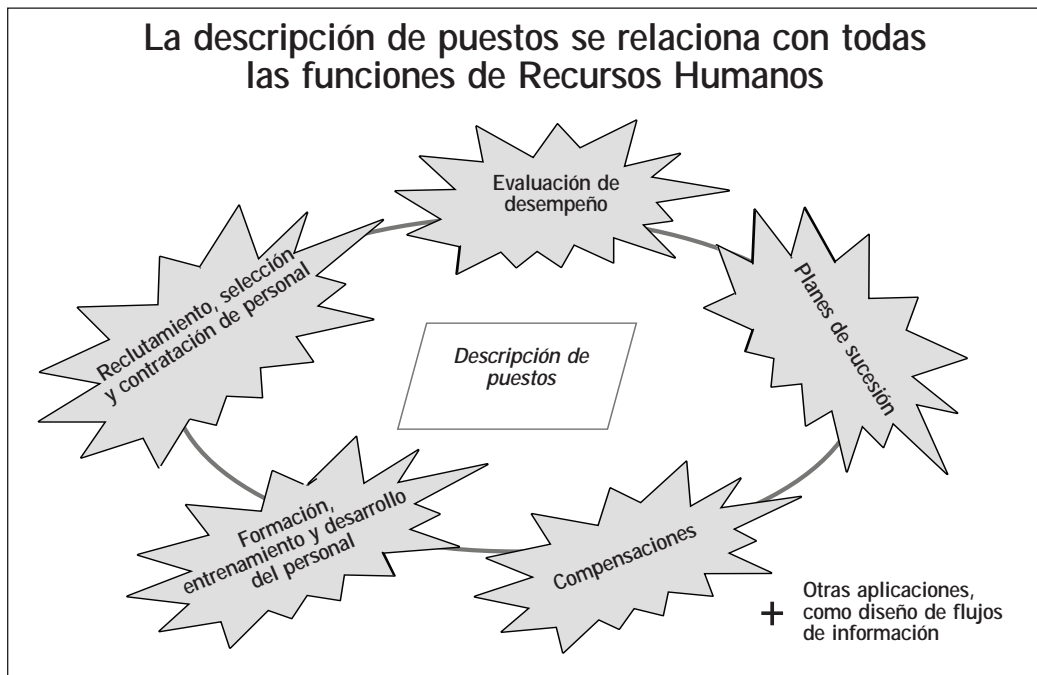
Al inicio del capítulo hicimos una referencia sobre la vinculación de la descripción de puestos con otras funciones de Recursos Humanos. Para una mejor comprensión del tema, lo representamos gráficamente con una pirámide, en cuya base ubicamos la descripción y el inventario de puestos. En realidad –ya lo hemos dicho también–, todas las funciones se interrelacionan entre sí, pero éstas son **la base** de los otros pasos o subsistemas de Recursos Humanos.



Los mapas y planes de carrera se confeccionan –y analizan– a partir de la descripción de puestos.

Las descripciones de puestos se utilizan también en otros procedimientos, además de los correspondientes a Recursos Humanos. Por ejemplo, en el diseño de flujos de información.

***Muy importante:*** cuando una empresa decide iniciar la implementación de los distintos subsistemas de Recursos Humanos, debe comenzar por describir los puestos.



### Algunos consejos para elaborar descripciones de puestos

- ✍ Sea concreto, preciso; defina las responsabilidades con claridad y de forma tal que cada una se pueda leer separada del resto (es decir, no deben relacionarse entre sí).
- ✍ Indique el alcance del trabajo involucrado, por ejemplo: *Confecciona el presupuesto de gastos de su departamento.*



- ✍ Sea específico, utilice correctamente el idioma, use palabras directas y sencillas, ya que deben comprenderse claramente:
  1. el tipo de trabajo,
  2. el grado de complejidad,
  3. el grado de capacidad requerida,
  4. la medida en que las respuestas o problemas están estandarizados,
  5. el grado y tipo de responsabilidad,
  6. etc.
- ✍ Sea breve.
- ✍ Asegúrese respecto de la claridad de la descripción; pregúntese: ¿un nuevo empleado o un nuevo supervisor comprenderán en qué consiste el puesto si leen esta descripción?

## Revisiones

El éxito de los programas de análisis de puestos se basa, entre otras cosas, en las revisiones periódicas. No es necesario que éstas tengan una fecha rígida de ejecución (por ejemplo, una vez al año). Dependerán de la compañía, del negocio o de la función.

Los autores que tratan el tema concuerdan en que las descripciones de puestos deben ser revisadas, ya que las organizaciones son *entes vivos* que cambian y se modifican por causas del mercado, la tecnología, los negocios, la globalización.

## La importancia de las descripciones de puestos en un proceso de búsqueda

En el Capítulo 2 hemos puesto un especial énfasis sobre la recolección de información para la determinación del perfil requerido para cada puesto, e insistimos siempre en este punto, ya que una correcta definición de aquello que se desea encontrar será el primer paso para alcanzar el éxito en un proceso de incorporación de nuevos empleados. Del mismo modo, y respecto también de los procesos de búsqueda de recursos humanos, una adecuada definición del puesto, con su correspondiente descripción, no sólo facilitará la búsqueda del nuevo colaborador, sino que será a su vez un documento imprescindible cuan-



do se quiera hacer un *job posting* (autopostulación), una promoción interna, una búsqueda en el mercado, una evaluación de desempeño del ocupante de la posición, y realizar cualquier otra función del área.

Las descripciones de puestos, que pueden ser vistas como innecesarias por unos o como burocráticas por otros, son la base de un buen sistema de gestión de Recursos Humanos.

Si usted está interesado en ver formularios para el relevamiento de información, análisis y descripción de puestos, le sugerimos remitirse a la obra titulada *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*<sup>9</sup>, y para ver ejercicios sobre esta temática a *Dirección estratégica de recursos humanos. Casos*<sup>10</sup>.

### ¿Qué puedo hacer para mejorar en materia de descripción de puestos?

El primer aspecto es conocer en qué consiste. Muchas personas escucharon hablar de este tema pero no saben bien de qué se trata, y las confusiones son frecuentes... Luego, deberá saber para qué sirve.

Otro elemento que usted debe tener en cuenta es que si está interesado en desarrollar procesos de certificación de calidad (por ejemplo, Normas ISO), los mismos requieren descripciones de puestos, y en la certificación para el año 2002 ya se incluyen como otro requisito las competencias necesarias para desempeñarse en cada puesto.

De todos modos, más allá de que las descripciones de puestos figuren como requisitos para temas de calidad, sería muy importante comprender su verdadera utilidad.

Es preciso recordar que las descripciones de puestos deben tener un grado de detalle tal que le permita a usted evaluar a la persona que ocupa la posición, pero sin excederse en la minuciosidad de las observaciones. Asimismo, no deben incluirse elementos que se desactualicen muy rápidamente (por ejemplo, al identificar un software determinado: usted puede requerir para

---

9. Alles, Martha Alicia. Obra citada.

10. Alles, Martha Alicia. *Dirección estratégica de recursos humanos. Casos*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.



una secretaria que maneje herramientas Windows, pero no es necesario que precise qué versión). De este modo evitará revisar todas las descripciones de puestos por un detalle.

Las descripciones de puestos pueden realizarse aun en empresas de menos de cinco personas. Existe una idea errónea y muy difundida acerca de que estas prácticas sólo se relacionan con grandes organizaciones.

En otro error generalizado incurren aquellas empresas multinacionales que reciben las descripciones de puestos desde sus casas matrices, y no se realiza sobre las mismas ningún tipo de análisis o revisión, no para contradecir u oponerse a las casas matrices, sino simplemente para detectar posibles detalles de aplicación en cada uno de los países.

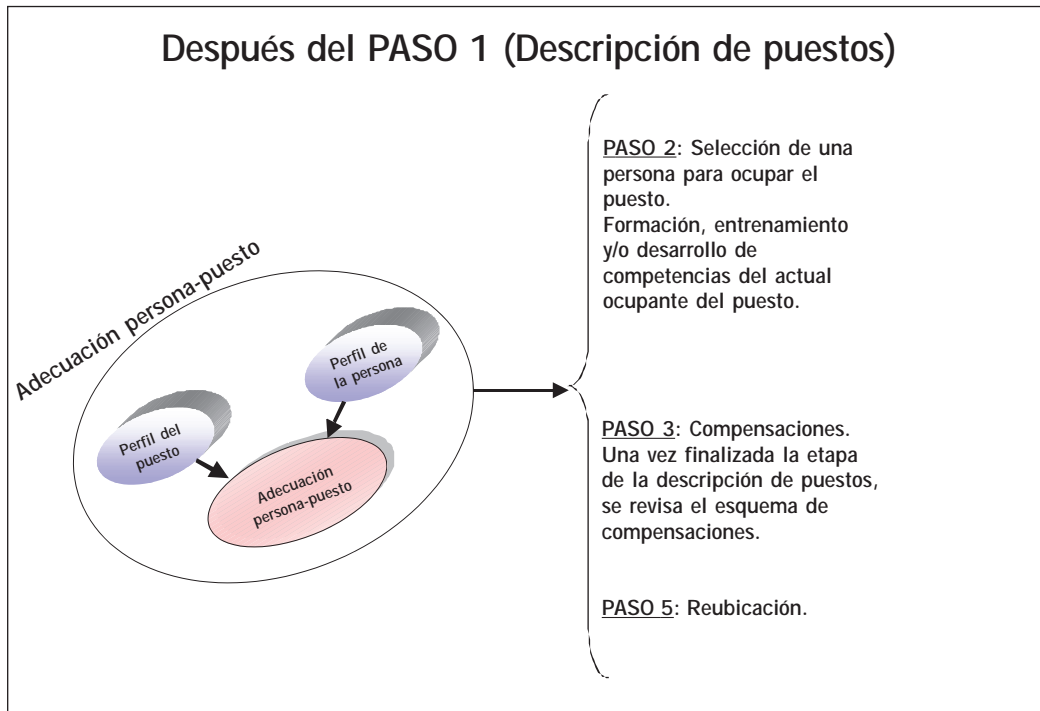
### Ya se hicieron las descripciones de puestos... ¿Cómo continuar?

Como ya hemos visto, una vez que se han realizado las descripciones de puestos se debe comparar el resultado obtenido con las personas que los ocupan en el momento actual. Lo usual será encontrarse ante alguna de estas tres situaciones:

1. Que la persona que ocupa la posición sea la adecuada.
2. Que la persona que ocupa la posición no sea la adecuada, por exceso o por defecto.
3. Que la persona sea la adecuada pero requiera formación para mejorar o adquirir ciertos conocimientos y/o apoyo o guía para el desarrollo de sus competencias.

Frente a cualquiera de estas tres situaciones usted deberá seguir el Paso 2 (Capítulo 2). Con una única excepción: que el nivel de la persona exceda los requerimientos del puesto que ocupa. En ese caso se deberá analizar una reubicación, lo cual corresponde al Paso 5 (Capítulo 5).





Una vez finalizada la etapa de la descripción de puestos, tal cual la hemos explicado en este capítulo, se aconseja realizar una revisión integral de las compensaciones (Paso 3, Capítulo 3).



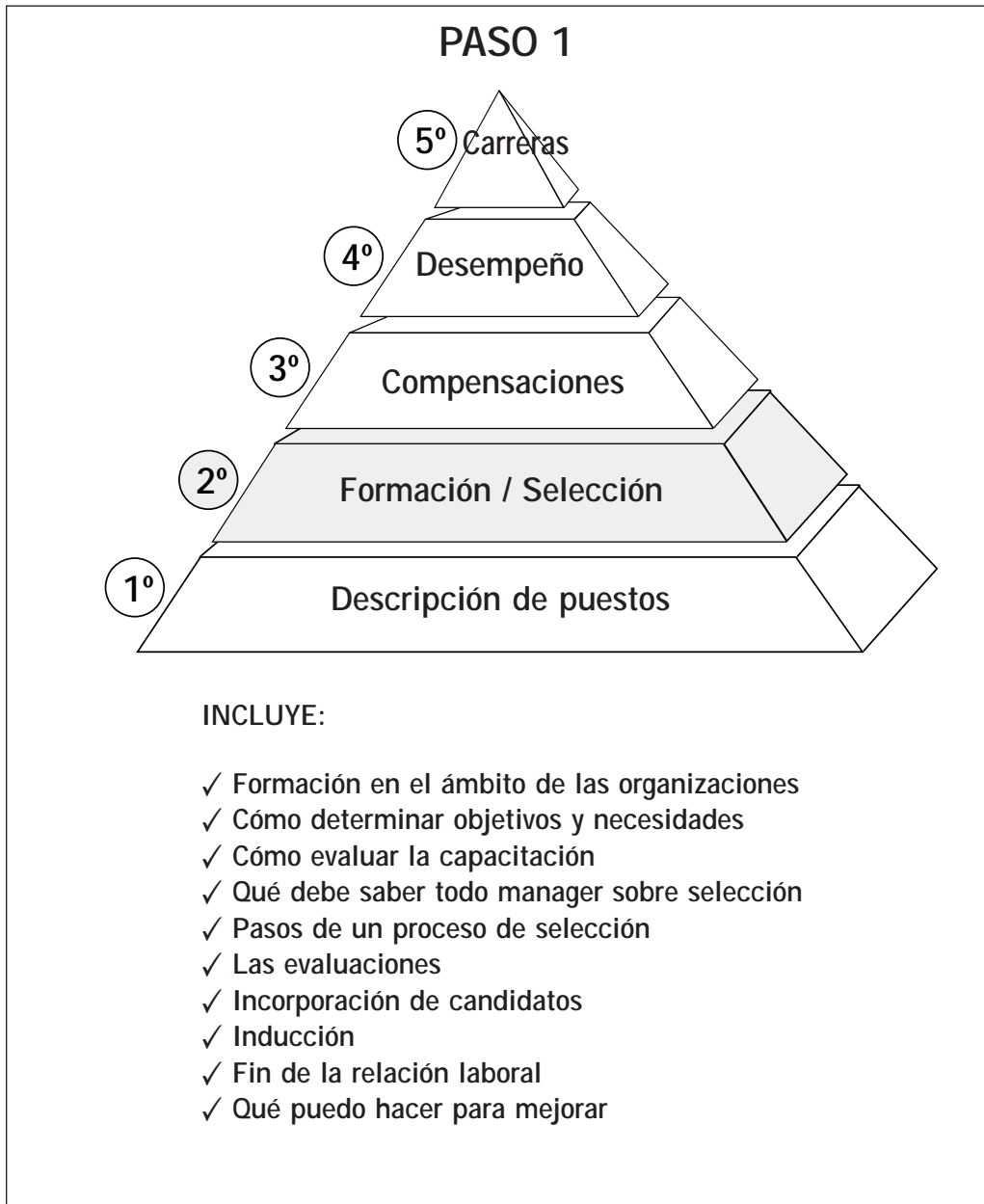








## 2 Formación y selección





## El filósofo y la formación

La siguiente es una fábula de origen griego, probablemente de Esopo, del siglo VI antes de Cristo.

### El filósofo escita<sup>1</sup>

*Un filósofo escita<sup>2</sup> determinó ir a visitar Grecia para estudiar las costumbres de ese pueblo. Cierta tarde en que paseaba por unas calles de Atenas, vio en el jardín de una casa a un hombre que, muy afanoso, se ocupaba en podar los árboles y cortar todas las malas hierbas, pareciendo que este trabajo le causaba la mayor satisfacción.*

*Enterado el filósofo de que aquel hombre era un sabio cuya única felicidad consistía en embellecer su jardín, le preguntó extrañado qué estaba haciendo.*

*– ¿Por qué mutiláis los árboles y las plantas?*

*– Amigo –contestó el sabio–, yo corrijo la naturaleza, y ella me paga con usura mis desvelos. La podadera me sirve para cortar lo superfluo, y lejos de perjudicar a las plantas, contribuyo a hermostrarlas.*

*Sin más explicación, volvió el escita a su casa y, queriendo imitar al sabio, comenzó enseguida a trabajar en su jardín, pero como no sabía nada de horticultura, obtuvo un resultado enteramente opuesto.*

*Tal destrozo hizo en pocos días cortando con su podadera tantas ramas buenas como malas, que bien pronto murieron todas las plantas.*

*La ignorancia es la causa de muchos males.*

Se me ocurre relacionar esta fábula con muchos aspectos de mi especialidad, pero creo que el tema que más está representado en esta historia es el de la formación y el entrenamiento de los recursos humanos de la organización.

---

1. *Las mejores fábulas*. Selección de José Repollés. Óptima, Barcelona, 2000 (página 187).

2. Escitas: pueblo nómada, procedente de Asia Central, que en los siglos VII y VIII antes de Cristo ocupó el Cáucaso y el norte del Mar Negro. Fuente: *Gran Diccionario Salvat*, tomo II, Salvat Editores, 1992.



Para expresar gráficamente la idea, recurriré a un ejemplo. Una promotora entrenada adecuadamente establece un contacto telefónico con un cliente actual o potencial; aunque no concrete una venta, la llamada puede ser igualmente beneficiosa si quien lo ha recibido queda con una buena impresión respecto de la empresa. Una persona mal entrenada, en cambio –y al igual que el filósofo escita–, no sólo no vende sino que además produce molestia y fastidio en quien lo atiende, y esa impresión que produce no es con el empleado en sí sino con la empresa que lo contrató y entrenó para la tarea.

Como los distintos subsistemas de Recursos Humanos se relacionan entre sí, para ser exitoso en una tarea se requiere una buena selección y un buen entrenamiento.

## El leopardo, la zorra y las competencias en un proceso de selección de personal

La siguiente es una fábula de origen griego, posiblemente también de Esopo.

### El leopardo y la zorra<sup>3</sup>

*Una zorra y un leopardo disputaban sobre su belleza. Alabando la variedad de su piel, exclamó el leopardo en un arrebato de vanidad:*

*– ¿Quién hay más bello que yo?*

*A lo que la zorra replicó con ironía:*

*– Decís bien, amigo mío. Vos lleváis la belleza a la vista en vuestro cuerpo.*

*Yo, en cambio, la llevo en mi ingenio.*

*La belleza del espíritu es preferible mil veces a las galas del cuerpo.*

¡Qué suerte que no tenemos que seleccionar leopardos! Sin embargo, ¡cuántos hay por allí aún hoy, en pleno tercer milenio!

---

3. *Las mejores fábulas*. Selección de José Repollés. Óptima, Barcelona, 2000 (página 104).



Muchos gerentes exitosos son como el leopardo: cuentan con un envase exterior muy atractivo (no me refiero sólo a lo físico, sino al hecho de haber concurrido a escuelas prestigiosas o tener otros antecedentes de este tipo), pero carecen de las competencias que requiere el mercado (en la fábula, el ingenio de la zorra...).

Por ello, la primera recomendación que podemos hacer para aquellos que sin ser especialistas deben seleccionar a un colaborador es ésta: recuerden esta fábula a lo largo de todo el proceso, y cuando estén entrevistando a una persona que los impresiona con sus antecedentes y otras características, pregúntense: *¿Es realmente la persona que necesito, es realmente lo que dice ser o estoy entrevistando a un “leopardo”?*







## Capítulo 2 = Paso 2

### Formación y selección

Formación de los recursos humanos + ¿Cómo atraer y seleccionar a los mejores candidatos?

#### FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: ¿Para qué capacitar al personal? Pros y contras

Utilizamos el término *formación* en reemplazo de *capacitación* porque es un concepto más amplio, más abarcativo. Asimismo, haremos una distinción entre otros términos, tales como *capacitación*, *entrenamiento* y *desarrollo de competencias*; cada uno de ellos hace referencia a una forma particular de formación.

*Capacitación*: este término será utilizado para referirnos a la capacitación formal, donde un instructor guía el aprendizaje, y que se encuentra asociada a la clásica figura del aula; en estos momentos puede complementarse con la capacitación virtual en un aula virtual.

*Entrenamiento*: hace referencia a aquellos procesos de aprendizaje que se desarrollan juntamente con la tarea, en el puesto de trabajo.

*Desarrollo de competencias*: es la forma con que los especialistas se refieren al aprendizaje en materia de competencias.

No presentamos esta referencia semántica sólo para poner en claro los términos (lo cual es igualmente muy importante), sino específicamente para clarificar a los lectores sobre ciertos usos y costumbres empresariales y su mejor aplicación en cada caso.

En muchos países, entre ellos la Argentina, el sector o área responsable de la formación del personal se denomina *Área de Capacitación* o *Centro de Capacitación*, y su responsable es el *jefe de Capacitación*. En general, estas personas se

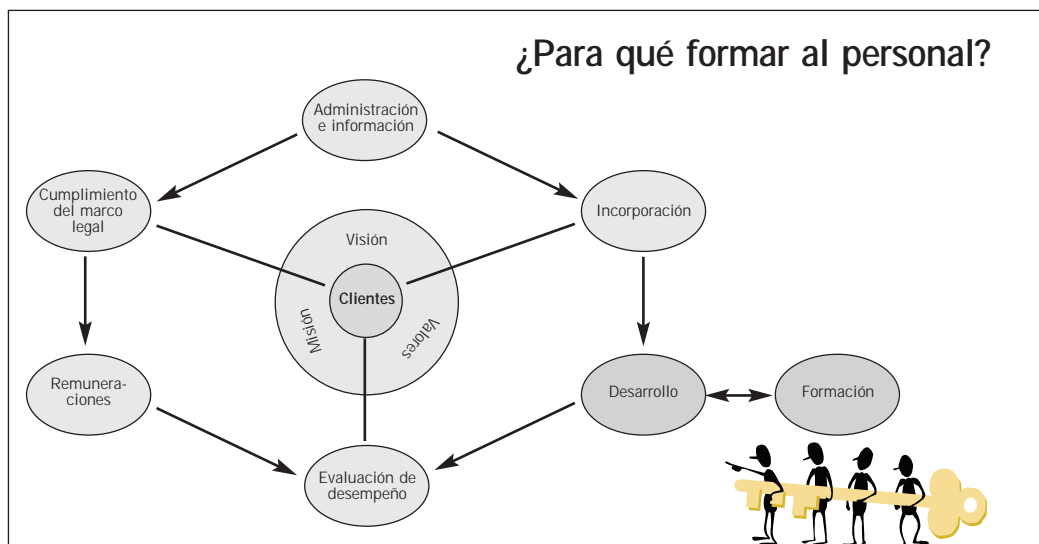


ocupan de la organización de actividades estructuradas sobre el tema, y en la mayoría de los casos también son responsables de las otras variantes de formación. Otras empresas han resuelto denominar esta área con una denominación que incluye otras funciones, como *Área de Desarrollo* o *Gerencia de Desarrollo*. En este caso será responsable de la *formación*, como veremos en este capítulo, y de las funciones detalladas en el Capítulo 5.

### ¿Qué entendemos por formación en el ámbito de las organizaciones?

- ✍ Formar a una persona es lograr que genere una mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.
- ✍ Es lograr que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y competencias requeridos para el puesto que ocupa. Puestos y requisitos que permanentemente sufren cambios, derivados, a su vez, de los cambios que la tecnología y el mundo globalizado plantean.

La formación debe ser siempre en relación con el puesto o con el plan de carrera, y –a su vez– de acuerdo con los planes de la organización, su visión, misión y valores. La capacitación y el entrenamiento no pueden estar disociados de las políticas generales de la empresa.





## Elementos básicos de la capacitación y el entrenamiento<sup>1</sup>

Si bien *capacitación* y *entrenamiento* pueden ser utilizados como sinónimos, no lo son.

### La capacitación

Se entiende por *capacitación* aquellas actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso –que en la actualidad puede realizarse bajo la modalidad presencial o virtual–, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades

- organizada;
- planificada;
- evaluable.

### Entrenamiento

El *entrenamiento* es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición en que la persona se desempeña o se desempeñará.

#### Implica:

- ✍ Transmisión de información.
- ✍ Desarrollo de habilidades.
- ✍ Desarrollo o modificación de actitudes.
- ✍ Desarrollo de conceptos.

Tradicionalmente, la función *capacitación* se orienta a difundir entre los miembros de la organización conocimientos, habilidades y actitudes que probaron ser adecuados para enfrentar y resolver, de la mejor manera, las situaciones conocidas.

*Pero, ¿qué ocurre cuando lo que debemos enfrentar son situaciones desconocidas? ¿Qué hacer cuando las respuestas habituales no dan el resultado esperado? ¿Cómo preparar a nuestra gente para enfrentar aquellas situaciones para las cuales no hay una respuesta probada?*

---

1. Algunos de estos conceptos fueron tomados de Martha Alicia Alles, *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.



De lo que se trata en estos casos es de aprender nuevas formas de pensar y actuar. Es avanzar a tientas tratando de adaptarnos a una realidad diferente, desconocida hasta hoy.

En estos casos, no se trata de reproducir el conocimiento adquirido. Se trata de producir nuevo conocimiento. Se trata de prepararse para aprender ante lo desconocido.

*¿Complejo? Sin duda. ¿Cuál será, entonces, el rol que debe asumir la capacitación en estos nuevos escenarios? ¿Cuáles serán las pautas que el proceso de capacitación deberá seguir para preparar a las personas para enfrentar lo desconocido, lo imprevisible de los cambios? ¿Cómo hacer que el conocimiento generado esté oportunamente a disposición de todos aquellos que lo necesiten? ¿Cómo actuar ante los casos de aquellos destinatarios de ese conocimiento que tienen un acceso dificultoso a él, por razones de tiempo o distancia?*

Quizá podamos sintetizar lo dicho hasta aquí en dos grandes **desafíos que hoy enfrenta la función**:

- ✍ Promover la generación de conocimiento y ponerlo a disposición de todos los actores de la organización.
- ✍ Desarrollar habilidades y actitudes que faciliten el trabajo y el aprendizaje en entornos virtuales.

En ambos casos, un cada vez más sofisticado arsenal tecnológico estará a disposición de las tareas de capacitación y seguramente agregará nuevos protagonistas. Pero de nada servirá la tecnología si no está respaldada por un enfoque innovador de la función capacitación.

El desafío de promover la generación de conocimientos disponibles para todos exige pensar en **la organización como sujeto de aprendizaje**. Es decir, un sistema capaz de reconocer, incorporar y adaptar la información del contexto que le permita actuar eficazmente y sobrevivir. Si bien esta es una capacidad inherente a las organizaciones (sin ella no podría responder al medio y sucumbiría), su aplicación se ve generalmente limitada por obstáculos propios de la particular dinámica organizacional.

Es frecuente observar en las empresas cómo el conocimiento, muchas veces clave para el éxito de la gestión, no circula, se concentra generalmente en la cúspide, y se torna inaccesible para quienes lo necesitan para operar. En ta-



les casos, **la principal contribución de los especialistas en capacitación consiste en generar sistemas que permitan la fluida circulación, aplicación y revisión del conocimiento con el fin de mejorarlo permanentemente.**

Conservar debidamente entrenado y capacitado al personal, además de mantenerlo apto para su posición, constituye la forma de actualizar de manera constante el capital intelectual de la empresa. Por ello la capacitación tiene un valor estratégico para la organización. Realmente *marcará la diferencia ante sus competidores.*

### **Métodos de desarrollo<sup>2</sup> de personas dentro del trabajo**

- *Coaching.*
- Rotación de puestos.
- Asignación a comités.
- Asignación como asistente de posiciones de dirección.
- Conformación de paneles de gerentes en entrenamiento.

### **Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo**

- Método de estudio de casos.
- Juegos gerenciales.
- Seminarios externos.
- Programas relacionados con universidades.
- *Role-playing.*
- Moldeado del comportamiento.
- Tiempo sabático.
- Codesarrollo<sup>3</sup>.
- Autodesarrollo<sup>4</sup>.

---

2. El desarrollo de los recursos humanos será tratado en el Capítulo 5; se menciona aquí por la estrecha relación que tiene con la *Formación*.

3. Codesarrollo: Es una propuesta de la autora para el desarrollo de competencias. Ver capítulo 5 de *Desarrollo del talento humano*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

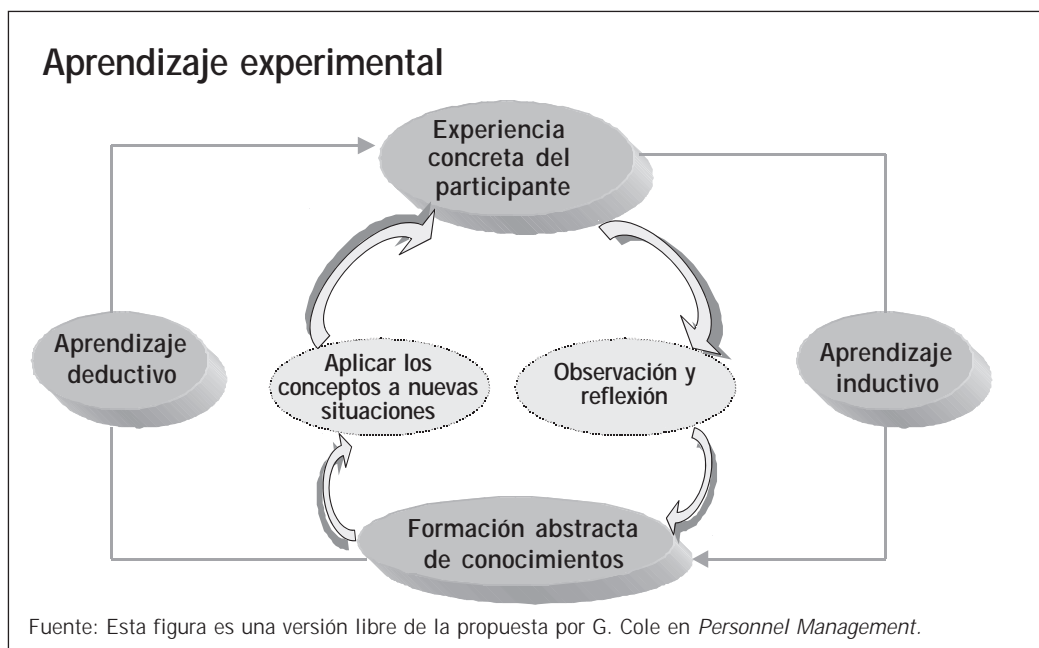
4. Autodesarrollo: Es una propuesta de la autora para el desarrollo de competencias. Ver capítulos 6 y 8 de *Desarrollo del talento humano, op. cit.*



Para Cole<sup>5</sup> los modernos métodos de capacitación incluyen la participación activa de la persona y las situaciones que permitan experimentar la aplicación del conocimiento adquirido. A su vez, los programas deben ser flexibles, acordes con la disponibilidad del trabajador y de la organización.

La capacitación puramente teórica está en desuso; las nuevas generaciones demandan una rápida experimentación práctica. De los instructores se espera “la fórmula” para solucionar los problemas *bien y rápido*. La habilidad de combinar teoría con práctica dando *recetas* sin descuidar la teoría requiere más y más de la capacitación y de los capacitadores. El desafío es creciente.

Según Cole, el aprendizaje experimental o la capacitación con base experimental puede dividirse en etapas. En una primera instancia el participante parte de una **experiencia concreta** que trae consigo. En una segunda instancia, el aprendizaje se inicia en **forma inducida** por el instructor. A partir de allí sigue una etapa de **formación abstracta** de conocimientos, finalizando con una **etapa deductiva** que se relaciona con la experiencia concreta aportada por la persona al inicio de la actividad.



5. Cole, Gerald. *Personnel Management*. Letts Educational Aldine Place, Londres, 1997.











En este ejemplo que ofrecemos se relaciona la capacitación “en el aula” con la experiencia concreta que el participante aporta al inicio de la actividad; se advierte cómo va relacionando su experiencia con los conocimientos adquiridos –lo que se representa en el centro del gráfico y con las flechas–, y de qué manera, luego del paso por las aulas, establece relación entre los conocimientos y las nuevas situaciones concretas que se le presentan, generando un **círculo de enriquecimiento**.

Desde la óptica de la organización, la capacitación puramente teórica es insuficiente. En el aprendizaje o capacitación experimental el participante combina su propia experiencia con los conocimientos adquiridos, y al aplicar los nuevos conocimientos a experiencias concretas logra concluir con éxito la actividad.

### El rol del área de Recursos Humanos en la capacitación de las personas

Para una exitosa gestión de capacitación debe intervenir el área de Recursos Humanos a través de su función de capacitación y la línea para la cual se está desarrollando la actividad. La tarea a cumplir debe basarse necesariamente en un trabajo en equipo, a fin de lograr un correcto desempeño de todos los involucrados, los capacitadores y los participantes. A continuación se consignan, en una apretada síntesis, los roles de cada uno.

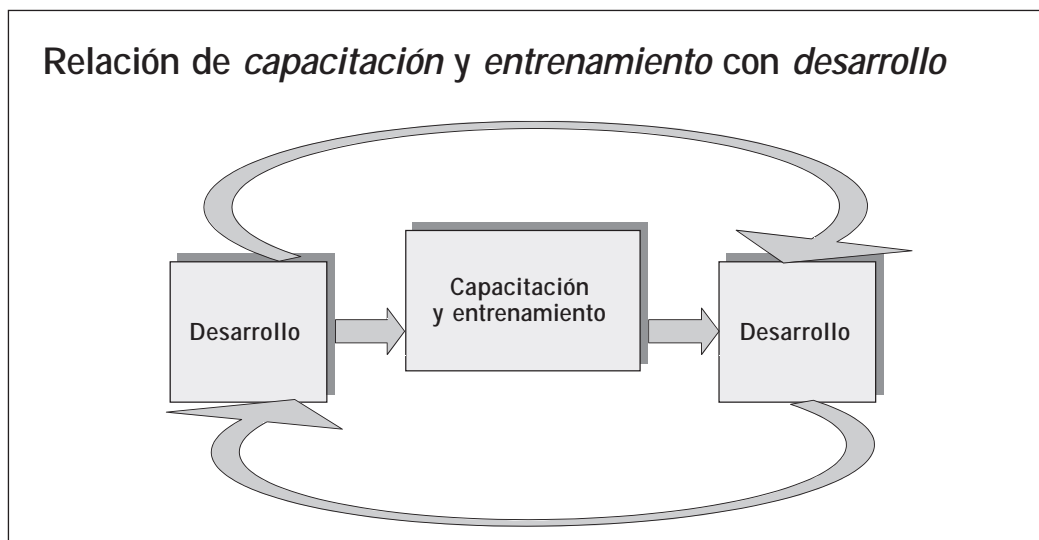
Recursos Humanos	Línea
<ul style="list-style-type: none"> <li> Prepara el material del entrenamiento</li> <li> Coordina los esfuerzos de capacitación</li> <li> Conduce y organiza el entrenamiento fuera del trabajo</li> <li> Diseña el relevamiento de necesidades de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Provee información técnica necesaria</li> <li> Controla necesidades de entrenamiento</li> <li> Conduce el entrenamiento dentro del trabajo</li> <li> Determina quién debe ser capacitado</li> </ul>

El diseño de la actividad debe estar a cargo de Recursos Humanos. Si el área tiene un responsable de Capacitación o Formación, será él el encargado de hacerlo, y si la estructura es más chica la tarea será llevada a cabo por el responsable de Desarrollo o de Recursos Humanos.



### ¿Cómo relacionar capacitación y entrenamiento con la función de desarrollo?

Las funciones de capacitación y entrenamiento están en constante interacción con la de desarrollo del personal (Capítulo 5). Constituyen la herramienta básica para lograr dicho desarrollo. Por lo general ambas funciones están dentro de una misma área de la organización y responden a un mismo gerente o responsable.



### Determinar objetivos y necesidades

La detección o el señalamiento de las necesidades de capacitación puede producirse en diferentes instancias; por ejemplo, en la adecuación persona-puesto (Capítulo 1), en la evaluación de desempeño (Capítulo 4), o como resultado de planes de sucesión u otras funciones relativas al desarrollo de las personas (Capítulo 5).

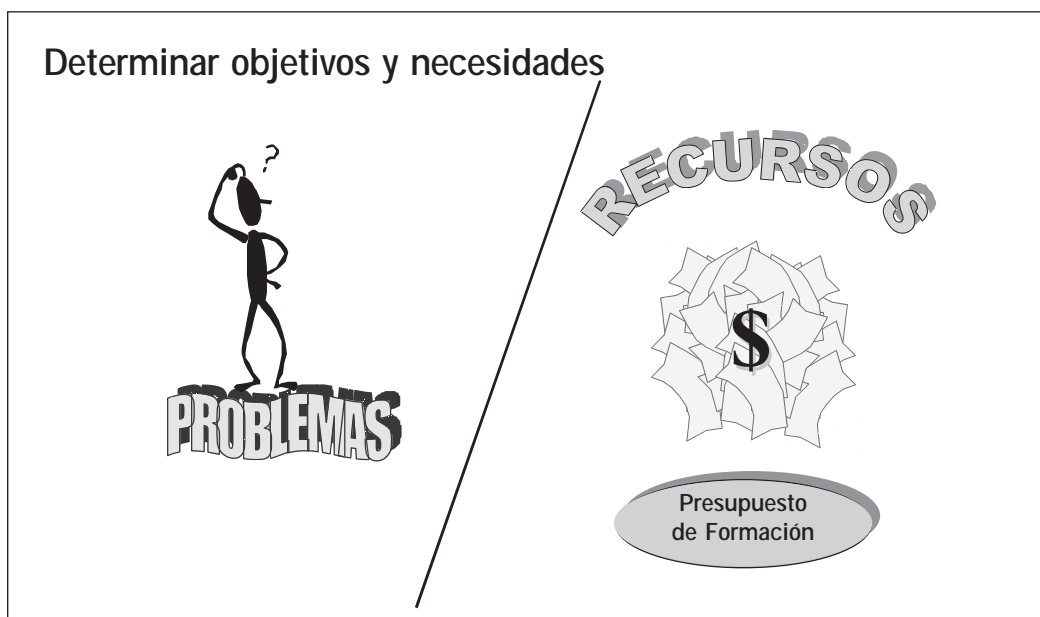
Estas necesidades deben transformarse en *necesidades formativas* y devenir en planes de capacitación concretos y operativos.

Cuando se administran formularios de relevamiento de necesidades de formación, o luego de las evaluaciones de desempeño, o cuando se inician pro-



gramas de cambio cultural, las necesidades de capacitación pueden exceder las posibilidades de la organización para responder a ellas. Por ello es imprescindible establecer prioridades.

De ese modo, relacionando las necesidades de capacitación con la magnitud de problemas a solucionar y los recursos disponibles, es posible confeccionar el presupuesto de capacitación.



### ¿Cómo fijar objetivos operativos?

Hay medios de capacitación muy costosos, que requieren muchas horas de diseño e implementación; y otros que no lo son tanto (por ejemplo, programas a distancia o basados en un diseño estándar). Para elaborar el presupuesto de actividades de formación se consideran diferentes aspectos:

- ✍ Los medios de formación.
- ✍ Los participantes (número, tipo, características). Hay que considerar que algunas actividades pueden requerir un número mínimo y/o máximo de concurrentes. A su vez, en función de la cantidad de



participantes y el tema a desarrollar puede variar el número de instructores necesarios para cada actividad.

- ✍ La cantidad de capacitadores requeridos, y competencias de los mismos. Considerar si los formadores son internos o externos.
- ✍ El ámbito geográfico donde será realizada la actividad (para organizaciones con oficinas en diferentes ciudades o países). En ocasiones es posible que todos los participantes se trasladen a la misma localización geográfica, o que los instructores lo hagan. También se pueden designar plazas cabecera para optimizar los recursos.
- ✍ Los objetivos, plazos y tiempos de la actividad.

Priorizar las necesidades permite ordenarlas en el tiempo en función de su urgencia o importancia. En un grupo pueden detectarse, por ejemplo, siete carencias formativas, pero quizá el presupuesto o los demás recursos disponibles permitan únicamente atender la mitad. Por lo tanto se sugiere determinar prioridades altas, medias y bajas.

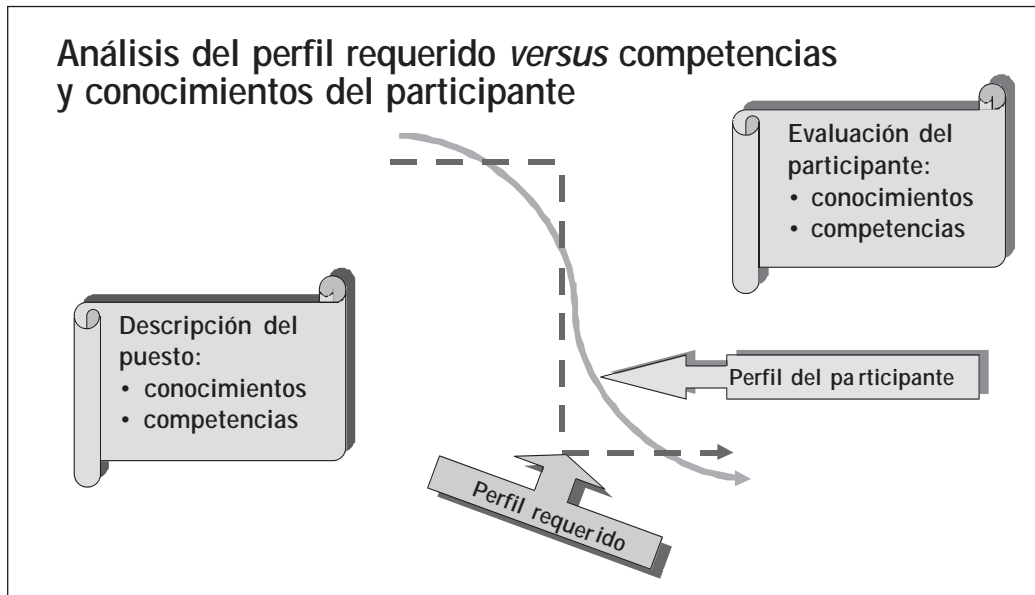
A continuación se deben determinar los canales por los cuales llegará la formación a sus destinatarios: en aula, a distancia o presencial, en el puesto de trabajo, asistida por ordenador, mediante vídeos o aulas virtuales, etc. La elección dependerá del o los objetivos a cubrir: adquirir o incrementar conocimientos, cambiar actitudes, desarrollar habilidades y competencias.

### **Análisis del perfil requerido *versus* competencias y conocimientos del participante**

Se ha señalado en párrafos anteriores que la capacitación debe realizarse teniendo en cuenta las necesidades de la organización, es decir según el puesto que los participantes ocupan hoy o que asumirán en un plazo determinado. Por lo tanto, cuando se evalúa un caso en particular se debe comparar la descripción del puesto (Capítulo 1) con la evaluación del participante (evaluación de desempeño, Capítulo 4).

De la comparación de ambos elementos pueden surgir diferencias como las que se muestran en el gráfico siguiente.





## Evaluación de las necesidades de entrenamiento

- ✍ **Necesidades de la organización.** ¿A qué se refieren las necesidades de la organización? Ni más ni menos que a encontrar la solución a los problemas de rendimiento o *performance* del personal. Por lo tanto, la tarea planteada es identificar las áreas con necesidades de entrenamiento. Si en una empresa los empleados sienten que la implementación de un nuevo sistema implicará la desvinculación de alguno o varios de ellos, el entrenamiento deberá focalizarse en que si aprenden la nueva tecnología eso tan temido no sucederá. Hay que lograr que se acepte y se entienda la nueva tecnología.
- ✍ **Evaluación de las tareas.** Una de las más frecuentes causas de necesidades de entrenamiento deriva de que el empleado carece de las capacidades necesarias para realizar la tarea que tiene asignada, porque nunca las tuvo o porque las perdió. En otras ocasiones, el inadecuado rendimiento de un área no es causado porque los empleados carecen de las capacidades requeridas, sino por la existencia de sistemas de trabajo inadecuados, un pobre *layout* de máquinas o equipamiento obsoleto.



- ✍ **Análisis de las necesidades individuales.** A veces la baja *performance* de un departamento tiene su origen en incentivos inadecuados para empleados y jefes, o por desmotivación, que puede estar afectando la conducta de una o varias personas del sector.

### Las herramientas para analizar necesidades

- ✍ Examinar estándares de varias áreas.
- ✍ Realizar entrevistas individuales con supervisores, empleados, gerentes y, si es posible, clientes u otras personas relacionadas.
- ✍ Analizar el equipo de trabajo: todos los integrantes juntos o en pequeños grupos, son reunidos para discutir sobre el área en estudio. Se propone observar las conductas grupales e individuales, acuerdos y desacuerdos, conflictos y sentimientos.
- ✍ Consultar con expertos de la compañía y otros externos a fin de optimizar el rendimiento.
- ✍ Identificar los buenos rendimientos y analizar por qué esos empleados hacen su tarea correctamente.

### Los distintos métodos de capacitación y entrenamiento

- ✍ Lectura guiada.
- ✍ Trabajo en proyectos.
- ✍ Tutoría.
- ✍ Rotación de funciones.
- ✍ Asunción de tareas de asistente.
- ✍ Entrenamiento a través de la simulación.
- ✍ Instrucción asistida por ordenador.

### Cómo evaluar la capacitación

La capacitación debe ser evaluada; a continuación definimos algunos aspectos que pueden servir de base para hacerlo.



- ✍ **Reacción** de los participantes durante la capacitación: participación, preguntas y otras manifestaciones.
- ✍ **Aprendizaje:** se puede medir en base a preguntas o ejercicios. Los jefes de los participantes podrán evaluarlo en la aplicación cotidiana de los contenidos.
- ✍ **Comportamiento observado** durante la actividad.
- ✍ **Resultados:** implica comparar los costos asociados al entrenamiento con los beneficios producto de la capacitación.

Oscar Blake<sup>6</sup> dice: *Todo aprendizaje tendrá sus consecuencias, así como el no aprendizaje; en este sentido, es responsabilidad del capacitador intentar que se creen las condiciones óptimas para que suceda lo que se busca.*

### ¿Qué evaluamos en la capacitación?

Qué	Cómo	Quién	Dónde
Capacidad	Pruebas	Instructores	Situación de formación
Desempeño	Observación guiada	Supervisores	Situación de trabajo
Productividad	Estándares de producción	Supervisores	Situación de trabajo
Aspectos económicos	Indicadores económicos	Responsable de la explotación	Unidad operativa

En un libro acerca de cómo medir las acciones de capacitación, Abraham Pain<sup>7</sup> aporta ideas sobre este tema, que contribuyen –además– a mejorar la efectividad de dichas acciones. Para este autor es importante ponerse en contacto con los futuros participantes unas semanas antes del comienzo de la actividad de capacitación. El objetivo de este contacto es ubicar la práctica en

6. Blake, Oscar. *La capacitación*. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1997.

7. Pain, Abraham. *Cómo evaluar las acciones de capacitación*. Ediciones Granica, Barcelona, 1993.



un determinado contexto y conocer las expectativas. Estos encuentros son valorados por los participantes y resultan interesantes y fructíferos para ambas partes, capacitados e instructores.

Existen dos momentos posteriores de evaluación: durante el proceso de capacitación y después de él. El “después” puede dividirse a su vez en tres momentos: a corto plazo (por ejemplo, a los 15 días), a mediano plazo (puede ser a los tres meses) y a largo plazo (al año).

Se observa una tendencia a guardar la carpeta del curso y no implementar lo aprendido. Por ello la evaluación en tres momentos después de una capacitación es muy importante.

## Costos y beneficios de la capacitación

### Los costos

- Salario del entrenador.
- Material para el entrenamiento.
- Costo de la logística.
- Equipamiento.
- Transporte.
- Costo de las horas “perdidas” del empleado que asiste al curso.

### Los beneficios

- Incremento en la producción.
- Reducción de errores.
- Reducción de la rotación.
- Menor necesidad de supervisión.
- Cambio de actitudes por parte de los asistentes. (El cambio de actitudes como consecuencia de los procesos de entrenamiento es tratado por Edwards y Ewen<sup>8</sup>.)
- Enriquecimiento del puesto de trabajo.

---

8. Edwards, Mark R. y Ewen, Ann J. *360° Feedback. The powerful new model for employee assessment & performance improvement*. Amacom, American Management Association, Nueva York, 1996.



## La formación en competencias

Si bien nos referiremos muy brevemente al tema de competencias en el Epílogo de esta obra, mencionaremos muchas veces este término a lo largo de este trabajo, y es probable que el lector conozca ya sobre el particular.

Cuando hablamos de competencias (citaremos, a modo de ejemplo: liderazgo, trabajo en equipo o modalidades de contacto), no podemos hablar de capacitación. La forma de lograr que las personas mejoren sus competencias se asimila mucho más al concepto de entrenamiento; pero los especialistas la hemos denominado –para referirnos a la mejor forma de incrementar una capacidad– “Desarrollo de competencias”. La idea es que una persona que posee algún grado de la competencia pueda incrementarla en base a una serie de actividades.

Entre estas actividades para el desarrollo de las competencias pueden incluirse la capacitación y el entrenamiento, pero por sí solos pueden resultar insuficientes para lograr dicho desarrollo. A estas actividades debe sumarse el trabajo individual de cada persona, a través –primero– de un convencimiento, y –luego– del autodesarrollo.

*Los interesados en profundizar los temas tratados hasta aquí en el presente capítulo, pueden hacerlo en Desarrollo del talento humano. Basado en competencias, publicado por esta editorial.*

### ¿Qué puedo hacer para mejorar en materia de capacitación y entrenamiento del personal?

Si su empresa ya realiza acciones de capacitación y/o entrenamiento, la recomendación clásica será que corrobore si se relacionan con los puestos que las personas ocupan y si se ha tenido en cuenta, al planificar la capacitación, el plan estratégico de la compañía.

Entre los errores frecuentes que usted puede solucionar a partir de esta lectura, el más generalizado es dar a toda la organización clases de inglés, o de francés, o de informática, etc. No estamos en contra de estas temáticas, todo lo contrario, pero no acordamos con el hecho de que todos reciban un curso sin analizar si es necesario o no para el puesto de trabajo que cada persona ocupa. Este tipo de prácticas no conducen a nada. Si un empleado recibe una capacitación que no necesita para su tarea, la empresa le está pagando en espe-



cies (curso de inglés) que la persona quizá no valora, tal vez porque no le interesa o porque desearía encarar ese aprendizaje de otra manera. Por lo tanto, una actividad de ese tipo no cubre las necesidades de la compañía en materia de formación, y tampoco el empleado lo percibe como remuneración.

Conocemos otro caso similar. Una empresa que cambió de accionistas decidió –como un intento de cambiar la cultura– que todos sus empleados tomaran clases de francés (coincidentalmente con el origen de los nuevos capitales). El resultado fue el opuesto al deseado: los empleados no pusieron empeño en el aprendizaje de la nueva lengua y no lograron el objetivo propuesto.

Cuando se habla de capacitación, el primer tema que surge es el económico. No pretendemos desconocer la problemática, pero lo cierto es que muchas empresas malgastan sus presupuestos utilizando los pocos o muchos recursos con que cuentan en capacitación innecesaria y ajena al objetivo estratégico.

Otro error común se relaciona con el punto siguiente de este capítulo (selección). Algunos proponen: “Contratemos a la gente, y luego capacitémosla”. Esto, así planteado, da buenos resultados en muy pocos casos. La correcta decisión sería: “Tomemos a las personas con las competencias necesarias y luego capacitémoslas”. Un ejemplo sencillo: si una empresa necesita cajeros y selecciona personas con las competencias requeridas para el perfil, luego le podrá enseñar a usar el software que la posición requiera. Si no se selecciona teniendo en cuenta estos requisitos, será muy difícil y en algunos casos imposible modificar ciertas actitudes y competencias.

Dice una frase popular: “Es más fácil seleccionar a una ardilla para que suba al árbol, que enseñarle a un perro a que lo haga”.

Todos capacitamos o formamos personas de un modo u otro: con el ejemplo, con nuestras actitudes, cuando le decimos (o no) a un empleado cómo debe hacer las cosas. En casi todos nuestros actos –implícitamente– ayudamos a la formación de nuestros colaboradores.

Por último, cabe observar que las organizaciones son generalmente más proclives a aceptar programas de capacitación en conocimientos que programas para el desarrollo de competencias. Muchos de los que deciden tienen un mayor acercamiento a los conocimientos duros que a lo más *soft*, como las competencias. Sin embargo, son estas últimas las que definirán el éxito o el fracaso de la organización.



## SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### ¿Cómo atraer y seleccionar a los mejores candidatos?

#### Qué debe saber todo manager sobre la selección de personal

Nos resulta difícil escribir algo sobre este tema que no hayamos dicho en algún momento, pero creemos que un elemento importante a remarcar es el concepto que usamos para el título, *atraer y seleccionar*. Todos los managers, aun los más jóvenes –como, por ejemplo, aquellos que gerencian locales o pequeñas unidades–, deben, en algún momento, entrevistar y seleccionar personal. Muy pocos saben cómo hacerlo; se manejan sobre la base de su intuición y en general sin un entrenamiento adecuado.

No pensamos que todos deben ser expertos en selección de personal, pero sí creemos que deben manejar ciertos rudimentos básicos respecto del tema, para realizar una buena elección.

Una búsqueda se realiza sobre la base de un perfil. Es un concepto que parece casi obvio, pero no lo es en la práctica. Tampoco son obvios los conocimientos necesarios para realizar *una buena entrevista*, respecto de lo cual se observan grandes deficiencias. Muchos gerentes dicen: “¡Pero si he tomado tanta gente!”. Quizá les ha ido bien en muchos casos pero... ¿cuántas veces se equivocaron?

Cómo manejar la entrevista, cuánto decir (no hablar de más ni de menos), cómo decir, son todos temas para tener en cuenta, y sobre los cuales hay que pedir ayuda cuando sea necesario. No basta con haberlo hecho muchas veces; lo importante es saber hacerlo bien.

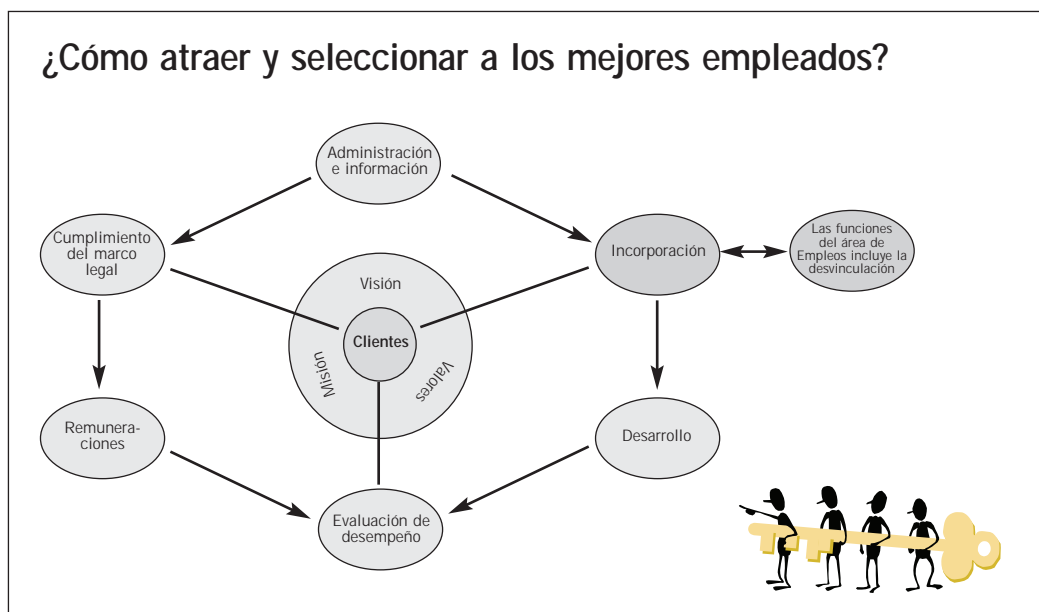
Por último, el tema más delicado, aplicable a todos los países con alto desempleo: en el mercado pueden existir muchas personas buscando trabajo; sin embargo, esto no implica que necesariamente sean las que su empresa está buscando. En una complicada situación de mercado la selección es más difícil aún, ya que muchas personas pueden sentirse desmotivadas, y generalmente la autoestima baja si el período de desempleo es prolongado.



El objetivo que usted debe tener, como manager, es ser profesional en todo, también en selección, aun siendo un especialista de otra área.

En este capítulo se tratarán temas relacionados con la **atracción, selección e incorporación de candidatos**<sup>9</sup>. En apariencia, un proceso de selección comienza por la atracción de las personas adecuadas, pero para ello el primer paso es definir el perfil requerido.

La incorporación de personas es un aspecto sumamente relevante en la organización. Sin embargo, no es la única forma de cubrir una vacante, ya que primero se recomienda el análisis de los empleados actuales para ver si alguno de ellos podría ser la persona adecuada.



9. Se han tratado estos temas extensamente en otras dos obras: Alles, Martha Alicia, *Empleo: el proceso de selección*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998 y 2001; y Alles, Martha Alicia, *Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1999. Por lo tanto, quienes deseen profundizar sus conocimientos en estos temas pueden encontrar allí material pertinente. Aquellos especialmente interesados en la *entrevista por competencias* pueden encontrar ayuda en Alles, Martha Alicia, *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*, Ediciones Granica, 2004 y en *Diccionario de preguntas*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.



El reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a uno para ofrecerle el empleo.

Una organización primero identifica a su candidato, *su objeto de deseo*, y luego debe *conquistarlo*, atraerlo. En un proceso de selección los dos eligen (no sólo la empresa, sino también el postulante). A su vez, para que la empresa pueda elegir debió identificar y luego atraer a varios candidatos y no sólo a uno.

La primera fuente que debe explorarse es la propia compañía. Luego de haber agotado este análisis se deberá salir al mercado.

Un sano enfoque de la función de Recursos Humanos es buscar primero dentro de la propia institución a los posibles candidatos. Hay compañías que tienen sistemas perfectamente establecidos de *job posting* o autopostulación. Pero aun en aquellas empresas que no operen de esta forma, la búsqueda debe iniciarse dentro de la propia compañía. Luego de agotar exhaustivamente este camino, recién entonces es aconsejable salir al mercado.

La promoción interna, ya sea dirigida por el área o promovida por algún sistema de autopostulación, es la herramienta para cubrir una vacante con un integrante de la propia empresa.

¿Por qué es tan importante la promoción interna? Cuando una vacante se cubre con una persona de la propia organización, es siempre una buena noticia, ya que al producirse el ascenso de un colaborador la empresa cumple dos objetivos relevantes: por un lado, solucionar una necesidad a bajo costo, y por otro –no menos importante–, brindar una oportunidad de crecimiento a un empleado.

Ascender o trasladar empleados dentro de la misma organización (lo que denominamos **promoción interna**) ofrece varias ventajas respecto de otras vías para cubrir posiciones en la organización:



- Por lo general, crea una vacante a un nivel más bajo, que es más fácil de cubrir.
- La compañía economiza tiempo y dinero al trasladar a una persona que ya está bien entrenada y comprende la estructura organizacional y su metodología.
- Levanta la moral de los empleados.
- A veces permite descubrir talentos escondidos.

El reclutamiento dentro de la misma organización se puede hacer de dos maneras: a través de la promoción interna o a través de sistemas de autopostulación o *job posting*.

Para comenzar a definir el perfil del puesto a cubrir parece bastante sencillo establecer qué estudios o qué conocimientos especiales se requieren para desarrollar las tareas que éste plantea. Si bien estos datos son fundamentales para saber qué tipo de persona debemos seleccionar, conocer esta información no presenta mayores dificultades, por lo cual vamos a centrar nuestra atención en las cuestiones más difíciles de definir.

Los puntos clave y de más compleja definición están dados por las competencias y/o características personales de los individuos, y las relaciones que se establecen dentro de la organización. Sobre este último aspecto es conveniente primero revisar el organigrama, analizar su vigencia y, de ser necesario, proponer las modificaciones necesarias. Es fundamental detectar las relaciones informales, las denominadas líneas de puntos del organigrama. Es preciso definir correctamente: de quién depende la posición, a quién supervisa y quiénes son sus pares, como se vio en el Capítulo 1.

En una segunda etapa es imprescindible analizar las competencias y/o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto, y la influencia que esto tiene en la definición del perfil. Con estos elementos se está en condiciones de definir las competencias (características de personalidad) que realmente se requieren para la posición.

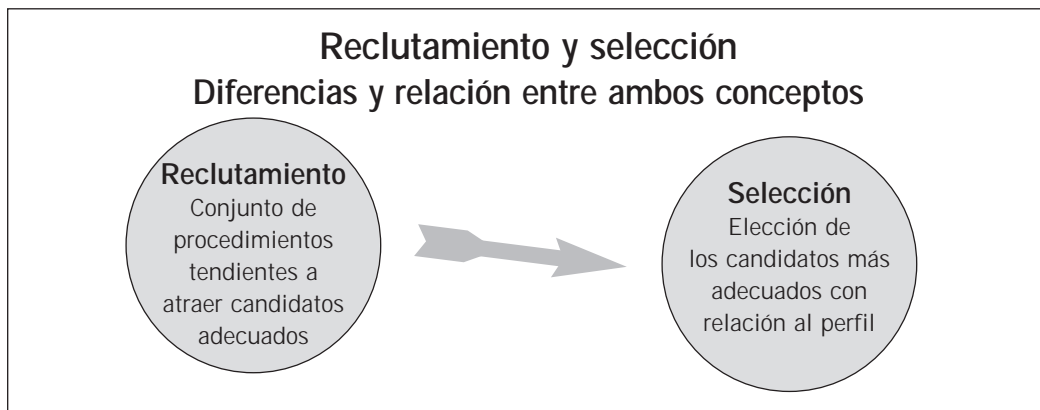
Como un último punto –idealmente–, se propone definir o esbozar el plan de carrera del candidato a seleccionar.

Un completo estudio de la situación de la búsqueda planteada deberá complementarse con el análisis de las posibilidades de encontrar un candidato con el perfil requerido. Si el perfil es de aquellos que *a priori* se consideran

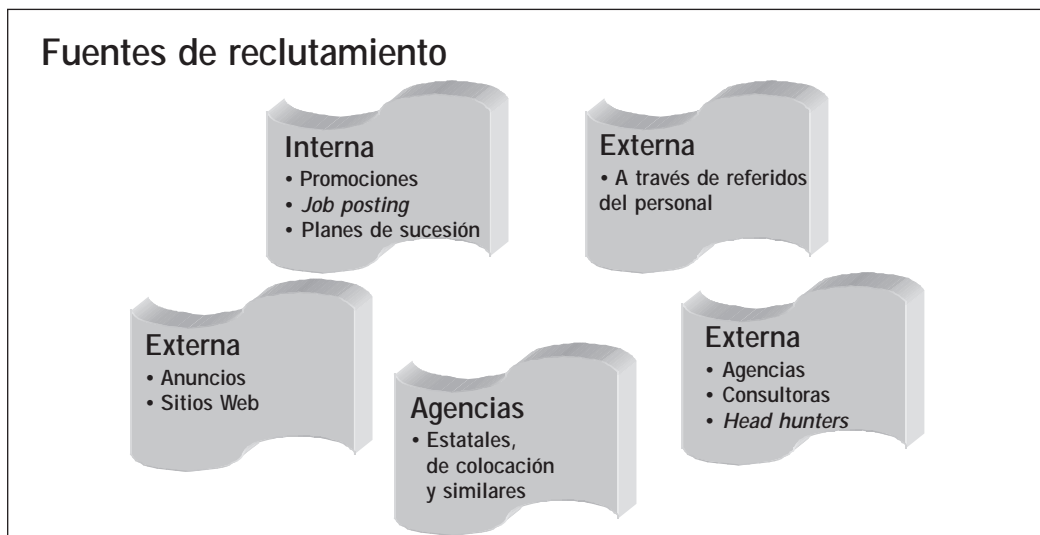


difíciles, hay que tratar de obtener un segundo perfil, que cubra –por ejemplo– el 80% del ideal fijado y al cual se le pueda asignar una probabilidad de hallazgo más elevada.

Si bien el reclutamiento y la selección parecen ser la misma cosa, lo cierto es que presentan una sustancial diferencia. Veamos el siguiente gráfico.

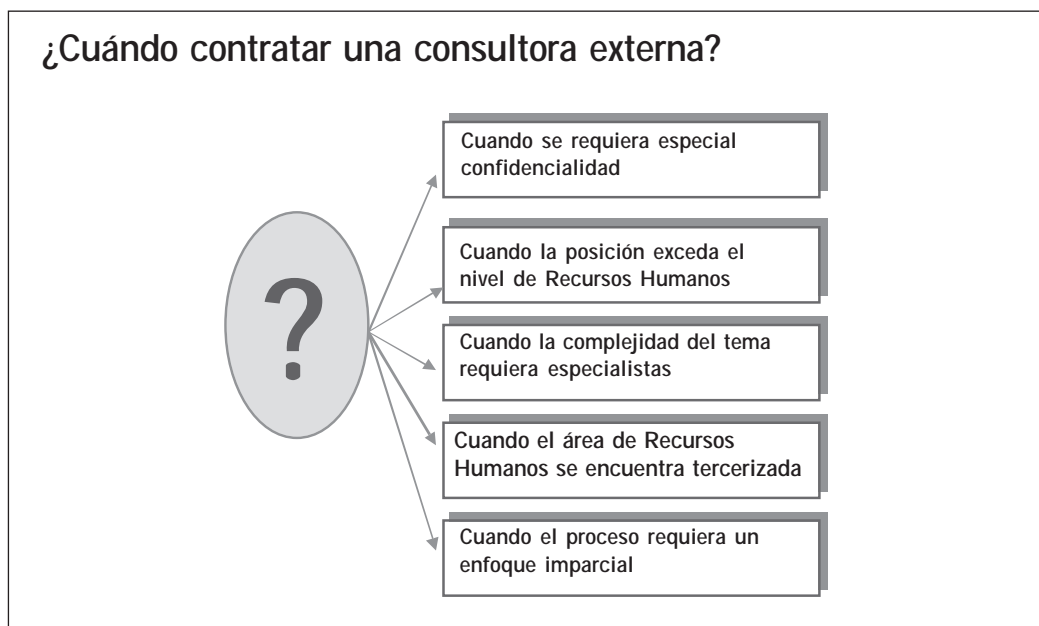


Una organización puede utilizar diversas fuentes de reclutamiento, de a una o varias al mismo tiempo. Cuando una búsqueda se estima desde un inicio como difícil o se tiene mucha prisa en su resolución, se aconseja recurrir a la mayor cantidad de fuentes de reclutamiento al mismo tiempo.





**¿Por qué se contrata a las consultoras de Recursos Humanos?** Se pueden señalar dos motivos principales. El primero de ellos es que las consultoras permiten obtener resultados, al innovar sobre los sistemas y procedimientos, y contribuyen a resolver problemas. El segundo es que ayudan a agregar valor a los procesos dentro de las organizaciones por medio de su experiencia y práctica.



Las buenas consultoras, con la ayuda de sus clientes, agregan valor a los procesos de las organizaciones que las contratan. En las raras ocasiones en que las cosas salen mal, las causas pueden ser: haber contratado a la consultora equivocada, haber fracasado en aclarar los objetivos de la asignación, o no haber prestado suficiente importancia a la implementación y procesos de cambio gerencial.

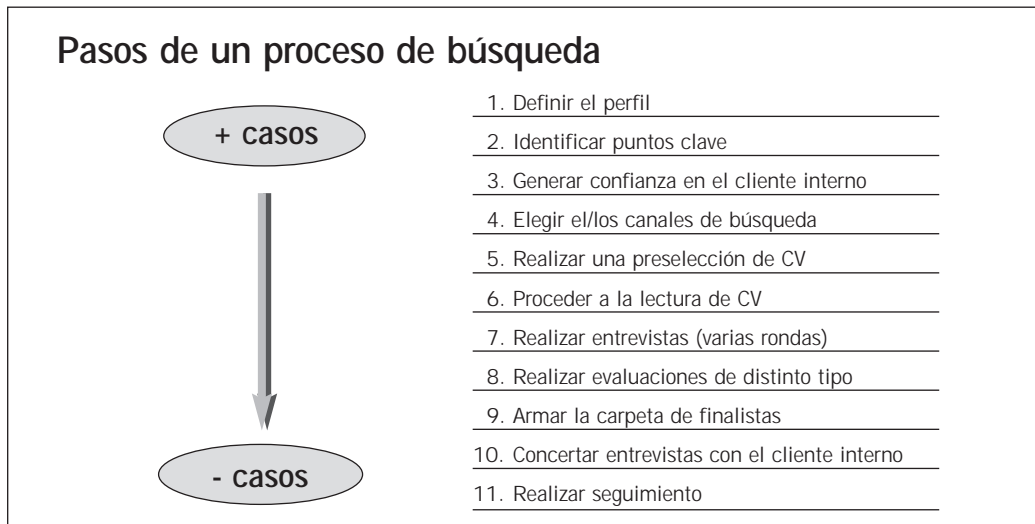
## Pasos del proceso de selección

Pasos previos:

1. ¿La nueva posición está aprobada?
2. ¿Existe una *descripción del puesto*?



A continuación se reseñan los pasos de la selección propiamente dicha.



La clave del éxito de todo el proceso la constituye, básicamente, que el mismo sea sencillo y corto, y cubra los requisitos de la organización. Entre los objetivos y pautas que no deben descuidarse están los que se describen a continuación.

- Contratar a la persona indicada, en el momento indicado y con el salario indicado. (¡Y esto no es fácil!)
- No contratar personas equivocadas (*casi lo que estoy buscando pero no exactamente lo que necesito*).
- No tener que procesar muchas respuestas irrelevantes de las distintas fuentes seleccionadas. Uno de los recursos más tradicionales en los procesos de búsqueda es la publicación de anuncios, y ellos, cuando no están bien confeccionados, constituyen muchas veces una importante fuente de respuestas irrelevantes.

### El anuncio: qué debe contener

El anuncio de búsqueda debe ser siempre directo y claro, evitando las expresiones ingeniosas o no profesionales. Por su presentación y contenido, el



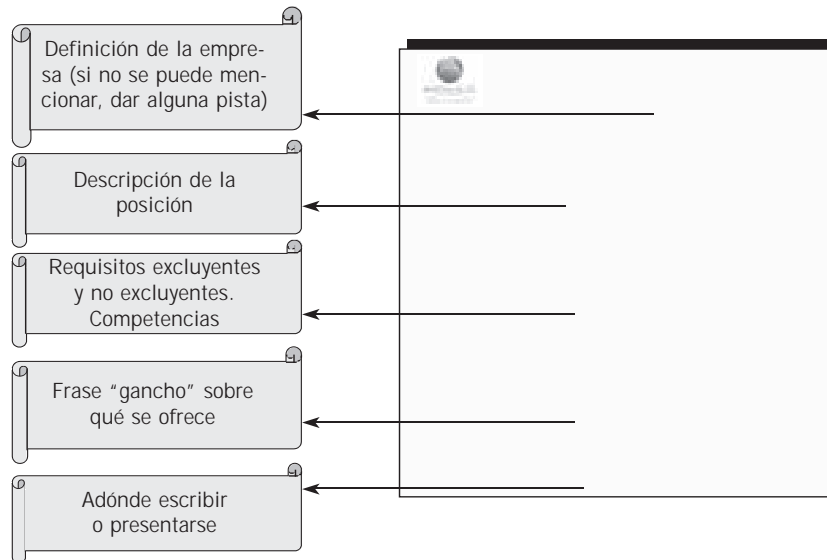
anuncio es un reflejo de su organización, representa la imagen que desea proyectar o comunicar. Una empresa puede contratar a una agencia de publicidad para que los redacte, pero por lo general esto no es necesario. Sin embargo, la ayuda de una agencia es deseable para determinar factores tales como las categorías en que debe aparecer, los espacios y el tipo y tamaño de letras que deben emplearse.

El anuncio debe contener ciertas partes indispensables:

- ✍ Definir la empresa. Si no está dispuesto a poner el nombre es aconsejable recurrir a un consultor externo. Recuerde que muchos buenos candidatos que estén empleados no responderán si no saben quién lo hace. Es cierto que cuando el anuncio lo publica una consultora por lo general no se consigna el nombre de la empresa, pero el postulante en ese caso conoce el nombre del consultor y es a él a quien le escribe. Cuando el anuncio lo coloque una consultora debe definir lo más precisamente posible el tipo de empresa sin incluir detalles que impliquen “descubrir” al cliente.
- ✍ Describir la posición: contenido, responsabilidades, lugar de trabajo; cuando se trate de un lugar alejado, número de viajes si fuese pertinente y cualquier otro dato relevante.
- ✍ Requisitos excluyentes y no excluyentes. Competencias a evaluar.
- ✍ Frase que indique qué se ofrece: desarrollo de carrera, buen salario, coche y vivienda si correspondiera por algún motivo, etc. En países como el Reino Unido es usual indicar el paquete anual de compensaciones. Esta no es una práctica frecuente en la Argentina y otros países de habla hispana.
- ✍ Indicaciones finales: adónde escribir o en qué lugar deberán presentarse los postulantes, plazo de recepción de CV, si hay que indicar número de referencia o pretensiones económicas, si se requiere presentar fotografía, etc. Deberá indicar número de fax y/o dirección de correo electrónico sólo si está dispuesto a recibir postulaciones por esos medios.



### El anuncio: partes indispensables



### Recepción de postulaciones y cómo leer un currículum

Usted recibirá muchas postulaciones, algunas por correo electrónico y otras en papel. Para las primeras le sugerimos un método sencillo de archivo: en un ordenador, arme una carpeta específica para cada búsqueda y luego guarde cada currículum consignando primero el/los apellido/s y luego el nombre de cada postulante. No lo haga activando sólo la función "guardar" porque les quedarán todos desordenados, ya que cada persona utiliza una manera diferente para nombrar sus archivos. Para las postulaciones en papel le sugerimos un esquema similar, utilizando una carpeta para cada posición.

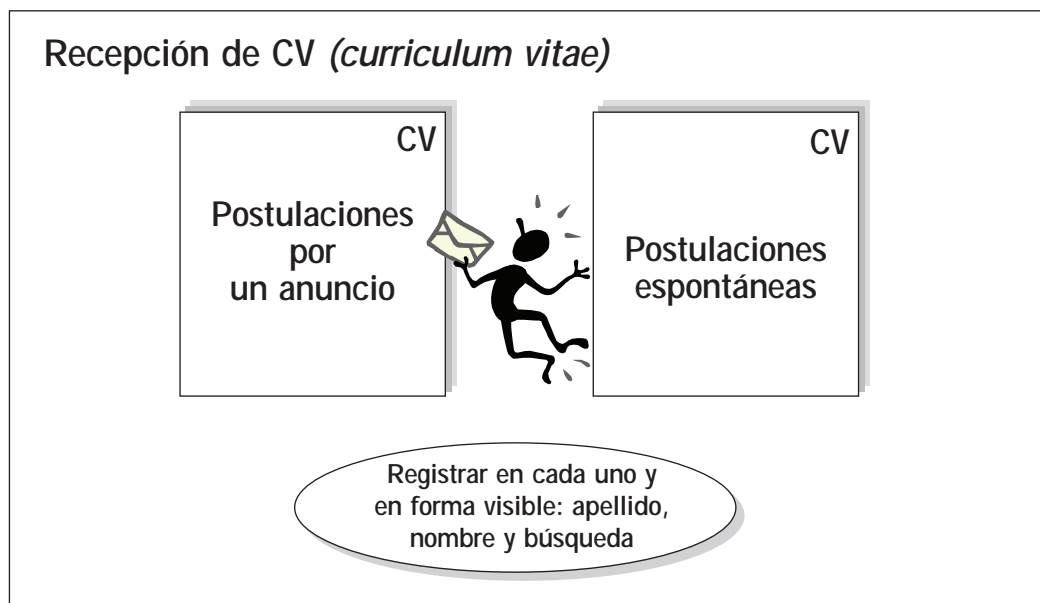
También recibirá postulaciones que no responden a su anuncio, o postulaciones espontáneas. Guárdelas, pero aparte.

¿Cómo leer los currículum que le presenten? Hay aspectos formales que son comunes a todas las búsquedas, tales como prolijidad, presentación, tipo de escritura, errores comunes y extensión.



Luego deben observarse los aspectos estructurales de la postulación: edad, sexo, estudios, etc. En algunos países ciertos requisitos vinculados con estos aspectos pueden ser considerados discriminatorios; téngalo en cuenta.

En cuanto a los aspectos funcionales, pueden ser: dónde trabajó, qué experiencia posee y otros datos relacionados, tales como rotación o movilidad laboral.



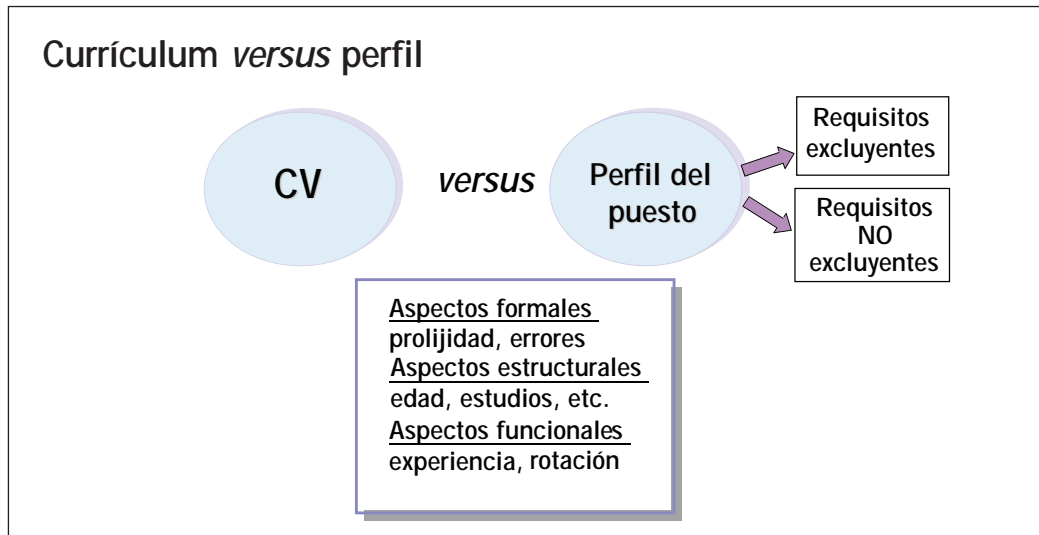
Incluimos a continuación, a modo de ejemplo, un modelo posible de currículum, y analizamos cómo leerlo.



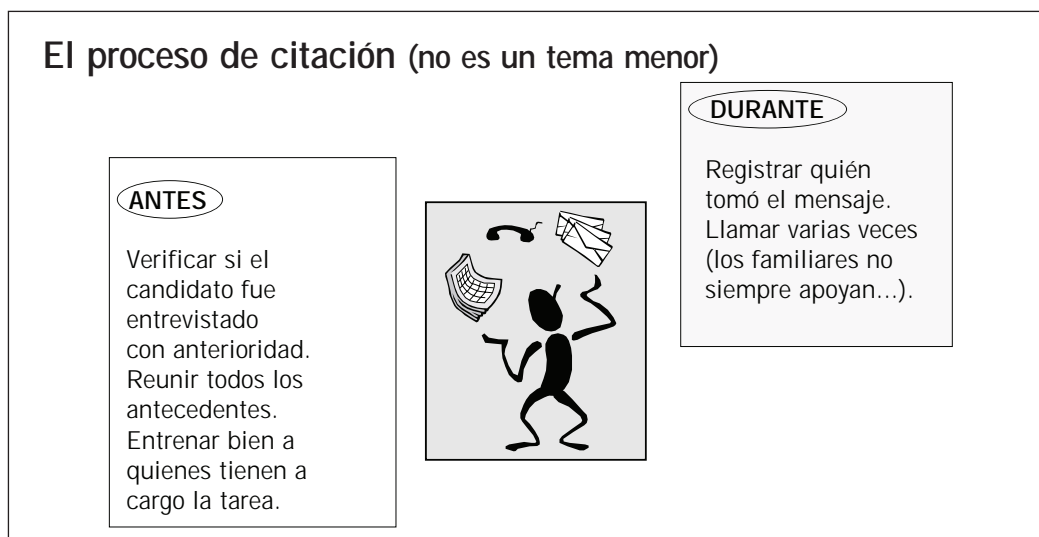
<p style="text-align: center;"><b>Alejandra Castro</b>          Av. Santa Fe 7894          Capital Federal          Tel.: 472-4554      alecastro@sitinet.con</p>		<p><b>Datos personales</b>          Tener en cuenta sólo los básicos: nombre y apellido, domicilio, teléfono y dirección de e-mail</p>
<p><b>Antecedentes laborales</b>  <i>Coca Cola de Argentina S.A.</i> 05-96/Actual  <b>Analista de planeamiento comercial</b>          Coordinación y seguimiento de acciones comerciales para los distintos canales de distribución. Interacción con marketing, ventas y producción. Seguimiento de ventas. Análisis de precios. Participación en la confección del plan anual de ventas. Seguimiento y análisis de las acciones de la competencia.  <i>Isenbeck de Argentina</i> 03-95/04-96  <b>Ejecutivo de cuentas</b>          Atención de cuentas del canal minorista y distribuidores. Negociación de condiciones de venta. Implementación de acciones promocionales.  <i>Productos Roche S.A.Q. e I.</i> 10-93/02-95  <b>Analista departamento de Comercio Exterior</b>          Planeamiento de importación de insumos y productos terminados. Desarrollo de gestión operativa y logística.  <b>Asistente de compras</b> 03-90/09-93          Compras improductivas. Negociación con proveedores. Preadjudicación de ofertas.</p>		<p><b>Antecedentes laborales</b>          Comenzar por el último empleo; y analizar fechas de inicio y finalización de cada uno</p>
<p><b>Estudios</b>          Licenciada en Administración de Empresas, Universidad de Buenos Aires.          Buen dominio oral y escrito del idioma inglés.          Dominio de Word, Excel, Power Point y Project.</p>		<p><b>Estudios</b>          Identificar primero cuál es el título alcanzado más alto.          Idiomas y PC: observar el nivel que la persona posee</p>
<p><b>Datos personales</b>          Fecha de nacimiento: 07/08/69          DNI: 51.224.363          Estado civil: casada</p>		

¿Cómo se relacionan estos datos con los requisitos excluyentes y no excluyentes planteados para la posición? Si usted lee detenidamente y en forma correcta cada uno de los currículum recibidos, y luego establece relaciones entre esa información y sus necesidades, evitará realizar entrevistas inútiles.





La citación de los postulantes es un paso importante dentro del proceso de **atracción y selección** de buenos candidatos. Muchos de ellos pueden “perderse” en un mal proceso de citación; por ejemplo, cuando la persona que realiza la llamada al postulante no es la que llevará a cabo la selección. En ese caso, el empleado que establece el contacto debe ser convenientemente entrenado, para garantizar el éxito de todo el proceso de selección de personal.





## La entrevista como elemento clave dentro del proceso de selección

### Preparación para la entrevista

La planificación de la entrevista es fundamental. Para su más correcto enfoque se recomienda, otra vez, asegurarse de tener toda la información necesaria del perfil a cubrir, verificándolo con el cliente interno o externo. En base a esta información debe analizarse el currículum del candidato a entrevistar. *Tómese el tiempo necesario para revisar los antecedentes y las condiciones de todos los aspirantes antes de recibirlos personalmente. Los entrevistadores experimentados pueden revisar una solicitud mientras se dirigen de su oficina a la sala de recepción donde van a hablar con el candidato*<sup>10</sup>.

La preparación de la entrevista es clave para su buen desarrollo. Algunas cuestiones a considerar son las siguientes.

- Conocer los objetivos de la organización.
- Revisar el perfil, el CV y la solicitud del postulante.
- Revisar toda información que pueda ser útil (por ejemplo, si el candidato ya fue entrevistado por otra persona).
- Preparar preguntas básicas.
- Organizar el tiempo.
- Preparar el espacio donde se realizará la entrevista.

### Destinar tiempo suficiente para la entrevista y asegurarse de conocer bien el perfil

Es importante no armar la agenda superponiendo compromisos o asignando muy poco tiempo entre una entrevista y otra; hay que tener en cuenta que el entrevistado puede tener algún retraso, que quien entrevista puede demorarse, que la entrevista puede requerir un mayor tiempo que el calculado inicialmente, y que puede haber necesidad de contar con tiempo extra para analizar la información reunida durante el encuentro.

---

10. Arthur, Diane. *Selección efectiva de personal*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1992.



***✍ Si piensa que no está seguro sobre algún punto del perfil,  
es el momento de volver sobre el particular***

Antes de la entrevista es necesario, además, conocer exactamente qué se pretende de la misma. Puede haber entrevistados que intenten manejarla, por lo cual es necesario estar preparado para una situación así. Para ello es aconsejable tener definidas las preguntas básicas que se formularán.

### Inicio de la entrevista

Algunos consejos a tener en cuenta para preparar y realizar la entrevista:

- ✍ Cuento con tiempo suficiente para cada entrevista; ni usted ni su entrevistado deben sentirse apurados.*
- ✍ Conozca el nombre del candidato y téngalo presente en su memoria.*
- ✍ Busque en persona al candidato en la sala de espera.*
- ✍ Estreche su mano con calidez y firmeza.*
- ✍ Preséntese con su nombre y el título de su puesto.*
- ✍ Asegúrese de que el candidato pueda sentarse cómodamente y que puedan verse mutuamente con claridad.*
- ✍ Explique el propósito de la entrevista en el proceso de selección, y el acercamiento que se planea establecer.*
- ✍ Hable claro pero no demasiado fuerte, y ¡no demasiado!*
- ✍ Adopte una posición cómoda, variando de vez en cuando para alentar al candidato a que haga lo mismo.*

Después de asegurarse de que el candidato está cómodo, le sugerimos que realice dos preguntas de inicio:

- 1. Coménteme sobre su historia laboral.*
- 2. Cuénteme cómo es un día típico de trabajo.*

### Cómo formular las preguntas

La manera de preguntar puede afectar profundamente las respuestas que se reciban. Es importante cómo se formulan las preguntas, si se utilizan artículos de-



finidos o indefinidos, si se personalizan o no, etcétera. Es común que el entrevistador induzca al entrevistado según las expectativas que puso en él o el preconcepto que se formó, ya sea por referencias o por haber leído sus antecedentes. Las preguntas deben ser neutras para obtener resultados más adecuados.

Tampoco es conveniente personalizar de forma tal que el interlocutor se pueda sentir acusado, juzgado o imputado por los posibles hechos ocurridos. El entrevistado debe sentirse libre para relatarlos a su modo.

El éxito de la entrevista depende fundamentalmente de cómo se pregunta<sup>11</sup> y de saber escuchar. Para ello es importante:

- Tratar de formular las preguntas de forma que puedan comprenderse fácilmente.
- Efectuar una sola pregunta por vez.
- Evitar que las preguntas condicionen las respuestas.
- No formular preguntas directas hasta que tenga la convicción de que la persona entrevistada está dispuesta a facilitar, con exactitud, la información deseada.
- Formular inicialmente preguntas que no induzcan a eludir la respuesta ni a provocar una actitud negativa.

Algunos consejos para entrevistadores noveles:

1. *Hable menos y escuche más.* La mayoría de los entrevistadores hablan demasiado.
2. *Tome notas durante la entrevista.* Anote toda aquella información que usted crea importante y que sea objetiva, no escriba nada que usted no quiera que su interlocutor vea que registra.
3. *Evite las distracciones.* Indique que no le pasen llamadas durante la entrevista y apague su teléfono móvil.
4. *Utilice toda la información que su interlocutor transmita.* Muchas veces son útiles pequeños comentarios aparentemente intrascendentes.
5. *No proyecte* sobre el entrevistado opiniones o situaciones personales.

---

11. Encontrará 1.000 preguntas para entrevistadores en la obra *Elija al mejor*, ya mencionada y 636 preguntas en *Diccionario de preguntas*, obra citada.



6. Piense mientras el otro habla, por ejemplo:

- a) Prepare la pregunta siguiente.
- b) Analice lo que está diciendo el aspirante.
- c) Relacione lo que el aspirante está diciendo en el momento, con algo que dijo al comienzo de la entrevista.
- d) Eche un vistazo a la solicitud o al CV para verificar alguna información.
- e) Observe el lenguaje corporal del entrevistado.
- f) Considere qué relación guarda el historial del candidato con los requisitos del cargo.

Observe los cambios súbitos del lenguaje corporal. Por ejemplo, si el aspirante ha estado sentado muy tranquilo y de pronto empieza a moverse nerviosamente en el asiento cuando usted le pregunta por qué dejó su último empleo, eso es un indicio de que algo anda mal. Aun cuando inmediatamente le dé una respuesta aceptable.

### Distintos tipos de preguntas para la entrevista

**Preguntas cerradas.** Son aquellas que se pueden contestar con una sola palabra; luego se pueden complementar con otras preguntas según cuál haya sido la respuesta obtenida.

**Preguntas de sondeo.** Son sencillas y cortas, tales como: *¿Por qué?*, *¿Cuál fue la causa?*, *¿Qué sucedió después?*, etc.

**Preguntas hipotéticas.** Le presentan al entrevistado una situación hipotética, un caso, un ejemplo que se relacione con la posición o el trabajo, para que lo resuelva; por ejemplo: *¿Qué haría usted si...?*; *¿Cómo manejaría usted...?*; *¿Cómo resolvería usted...?*; *En caso de que...* Nuestra opinión es que este tipo de preguntas no son adecuadas si usted desea conocer acerca de comportamientos o competencias. Sólo conviene utilizarlas si lo que se plantea es una evaluación de conocimientos.

**Preguntas intencionadas.** Son aquellas que obligan al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables. No son útiles y tampoco aconsejables.

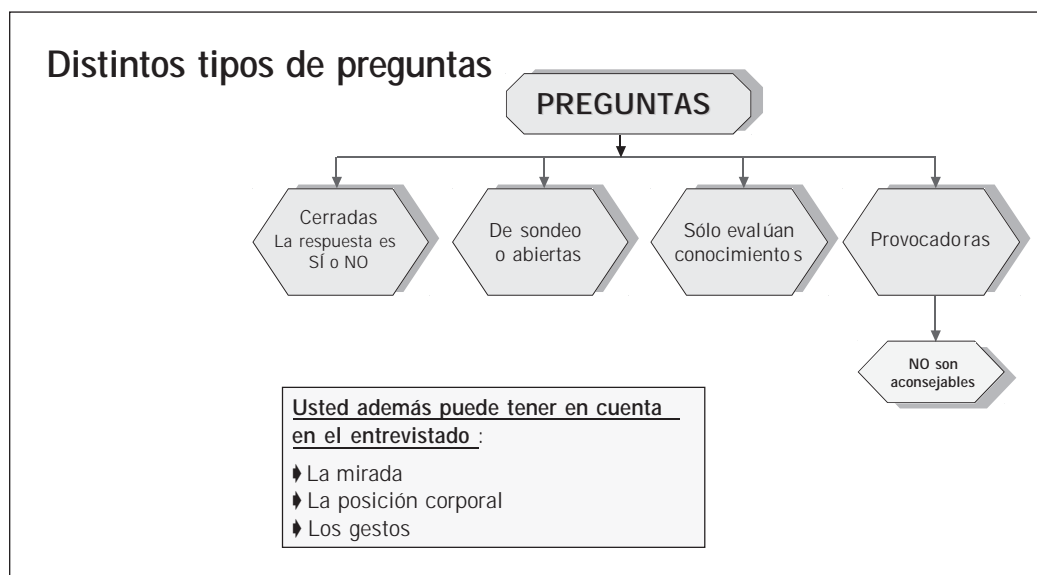


**Preguntas provocadoras.** No las incluimos en nuestra metodología de trabajo pero sus defensores sostienen que son muy útiles para evaluar la reacción del candidato. Se las incluye en la mitad de la entrevista y sin que nada las anticipe; de ese modo juega, además, el factor sorpresa.

**Preguntas que sugieren la respuesta esperada.** Tampoco las consideramos adecuadas. Son aquellas que el entrevistador formula sugiriendo qué se espera que el entrevistado responda; por ejemplo: *Usted se propone terminar su carrera, ¿verdad?*

**Preguntas abiertas.** Buenos ejemplos de este tipo de preguntas son las que hemos sugerido para el inicio de la entrevista. La definición corresponde a aquellas preguntas que facilitan que el entrevistado se exprese sobre un tema, permitiendo –además– obtener mucha información y evaluar otros aspectos del candidato: modalidad de expresión y contacto, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, lógica de la exposición, expresión corporal, etc. Si el aspirante es muy locuaz y se desvía del foco de la entrevista recuerde que usted es el entrevistador y puede cortar una explicación irrelevante con una frase tal como: *Nos estamos desviando del objetivo de esta reunión, ¿por qué no volvemos a...?*, e indicar algo en relación al tema que desea evaluar (conocimientos específicos, experiencia laboral, etc.).

Un ejemplo de pregunta abierta es: *Cuénteme sobre su experiencia en...*





## Desarrollo de la entrevista

Algunos conceptos clave para el desarrollo con éxito de una entrevista:

- ✍ Terminar un tema antes de pasar al próximo.
- ✍ Alentar al postulante a variar la elección de ejemplos para cubrir distintos aspectos, por ejemplo anécdotas sobre actividades sociales, *hobbies*, trabajo y universidad.
- ✍ Escuchar atentamente, brindando al entrevistado la posibilidad de expresar toda su respuesta con comodidad.
- ✍ Evitar la dispersión del candidato.
- ✍ Repetir lo que el postulante dice, como una técnica para asegurarse de haber comprendido bien lo que quiso expresar.
- ✍ Tomar notas de lo relevante para analizarlo después de la entrevista.

## Cierre de la entrevista

Antes de finalizar pregúntese si sabe todo lo necesario del postulante en relación con el perfil. Los formularios de registro pueden ser de ayuda para no olvidar detalles importantes. Algunas ideas de cierre:

*Tiene alguna pregunta o Tiene otra pregunta, según corresponda.*  
*El paso siguiente es...*

Con amabilidad, y dejando en claro los pasos que continuarán a la entrevista, usted debe crear un clima de cierre, brindando la sensación de que se han cubierto todos los puntos que se pretendía explorar y que la tarea ha sido cumplimentada satisfactoriamente. Al indicar los pasos siguientes del proceso, comprobar la disponibilidad y los datos para localizarlo.

## Todo lo que hay que evitar durante una entrevista de selección

- ✍ Hablar demasiado. Si habla durante más del 30% de la entrevista, está exagerando.
- ✍ Demostrar acuerdo o desacuerdo con lo que el entrevistado diga.



- ✍ Distraerse.
- ✍ Interrumpir al candidato a menos que *deba* hacerlo.
- ✍ Intimidar al candidato.
- ✍ Demostrar superioridad por la situación.
- ✍ Usar terminología que no entienda
- ✍ Dejar que sus gesticulaciones distraigan al candidato.
- ✍ Sentarse absolutamente quieto.
- ✍ Hablar de usted mismo.
- ✍ Tratar de completar complicadas listas durante la entrevista.
- ✍ Comparar al entrevistado con otro postulante o con el actual ocupante de la posición a cubrir.
- ✍ Las interrupciones en persona o por teléfono.
- ✍ Ser demasiado intenso.

### Cosas que no debe olvidar

- ✍ Detectar las situaciones difíciles.
- ✍ Analizar si entre una ocupación y la siguiente la persona tuvo períodos sin trabajar.
- ✍ Las razones por las que el postulante se fue de cada trabajo.
- ✍ Las motivaciones de cambio.
- ✍ La remuneración pretendida o esperada (usted deberá tener en cuenta diferentes formas de preguntar sobre este tema cuando suponga que el candidato no querrá referirse a él).
- ✍ Expectativas del postulante, lo que dice y lo que no dice.

### Entrevistas grupales

Hasta aquí nos hemos referido a la entrevista individual, con la cual la entrevista grupal tiene algunos aspectos en común.

Contrariamente a lo que en general se cree, las entrevistas realizadas en grupo requieren la intervención de entrevistadores muy experimentados, y tienen aplicación fundamentalmente en procesos masivos (por ejemplo, de jóvenes profesionales). En estos casos la entrevista grupal inicial tiene por objeto informar a los postulantes sobre el programa, sin focalizarse en la evaluación de los candidatos. Estos serán evaluados más adelante, mediante la



aplicación de técnicas grupales, como el *assessment center* (ACM), e individuales, como exámenes de idioma o entrevistas de selección.

Sea cuidadoso con las entrevistas grupales; son muy buenas sólo en determinadas circunstancias, y generalmente se hace un uso incorrecto de ellas.

### El registro de la entrevista

Las notas deben tomarse en dos etapas, como veremos a continuación.

Durante la entrevista se anotan todos aquellos datos sobre los que responde el entrevistado:

- ✍ Experiencia y conocimientos.
- ✍ Empresa (es importante dibujar el organigrama de la misma).
- ✍ Remuneración actual.
- ✍ Motivo del cambio.

Luego de finalizada la entrevista –inmediatamente después– deben completarse los ítems que implican alguna valoración sobre el candidato.

- ✍ Presentación.
- ✍ Expresión/contacto.
- ✍ Competencias detectadas o características de personalidad.
- ✍ Conclusión (en relación con el perfil requerido).

Tenga en cuenta que el entrevistado seguramente verá lo que usted anote. Por otro lado, usted no debe dar la impresión de que escribe cosas que no quiere que el otro vea.

Por último, puede usar formularios prediseñados o una hoja de papel en blanco para tomar sus notas. Lo realmente importante es que registre todo sobre la entrevista.

### Las evaluaciones

Las evaluaciones pueden ser de distinto tipo:

- Psicológicas: tests que deben ser administrados por psicólogos especializados.



- *Assessment center*<sup>12</sup>: pruebas de simulación grupal en procesos de selección, sólo recomendables para niveles iniciales; deben ser administradas por personas con amplia experiencia en su aplicación.
- Pruebas sobre conocimientos: puede ser un simple examen o preguntas técnicas específicas para conocer el nivel de conocimientos y/o experiencia del postulante.
- De idioma: entrevistas en el idioma que se quiere evaluar y/o pruebas de comprensión de textos, traducción, etc., adaptadas al grado de conocimiento requerido por la posición.

Usted deberá decidir qué herramientas de evaluación conviene utilizar en cada caso. Recuerde que cada una de estas técnicas tiene un objetivo determinado, y que si usted decide aplicar todas en el mismo proceso quizá pueda obtener un buen resultado, pero la búsqueda será costosa y se correrá el riesgo de fastidiar a los postulantes.

## Comparación de candidatos

La forma ideal de comparar candidatos para una misma búsqueda es preparar una hoja de trabajo con el esquema que se detalla a continuación, con el cual usted podrá rápidamente establecer diferencias objetivas entre los postulantes.

Perfil requerido	Candidato A	Candidato B	Candidato C	Candidato D
Estudios				
Experiencia requerida				
Conocimientos especiales				
Idiomas requeridos				
Conocimientos de PC				
Competencias o características de personalidad				
Otros requisitos				

12. *Manual de Assessment*. Editado por Martha Alles S.A., Buenos Aires, 2004.



### Armado de la “carpeta de finalistas”

Se denomina “carpeta de finalistas” al grupo de candidatos que responden al perfil buscado. Una vez agotada la instancia de la búsqueda –es decir, la detección de candidatos y la selección de aquellos que mejor cubren el perfil– se deben tomar las primeras decisiones y armar la carpeta de finalistas.

### ¿Quién toma la decisión?

En todos los casos la decisión sobre el candidato a incorporar es del cliente interno, futuro jefe del nuevo colaborador.

## Incorporación de candidatos

### Análisis de las consistencias laborales. El pedido de referencias

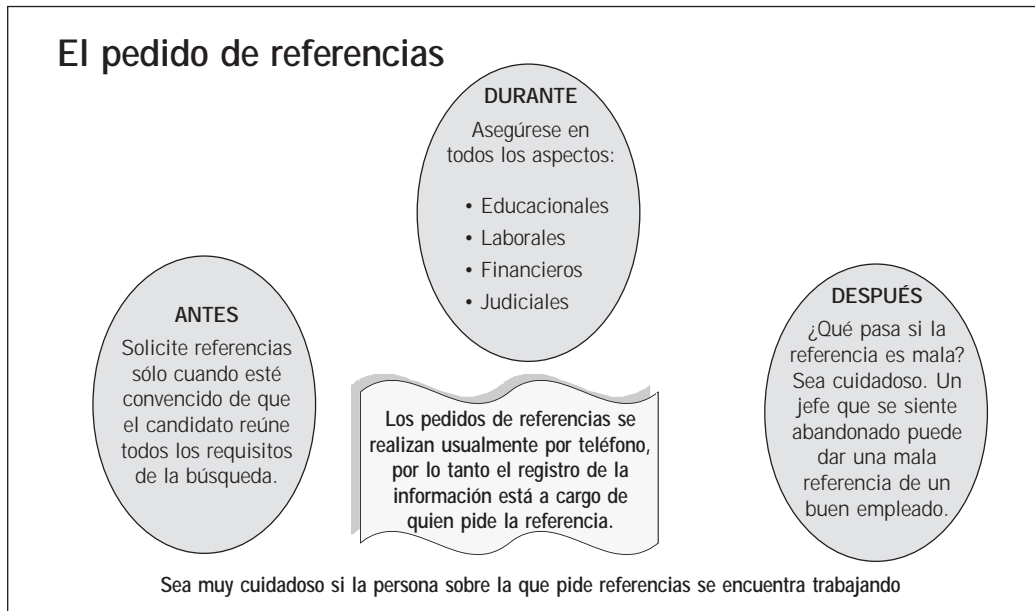
La organización debe fijar políticas sobre el pedido de referencias y, en todos los casos, antes de solicitarlas, avisar a las personas involucradas.

Existen dos tipos de referencias, las formales y las que se obtienen directamente del jefe o jefes del postulante. Las formales son las que, como su nombre lo indica, se refieren a la información formal acerca del postulante. Las da, en general, la oficina de personal del lugar donde el candidato trabajó antes, y los datos más comunes serán: si la persona realmente trabajó allí, fechas y cargo al ingresar y al salir, etc. Otro tipo de referencias formales lo constituyen las obtenidas por distintas fuentes que brindan información sobre si la persona tiene juicios pendientes, inhabilitaciones para operar con bancos, si fue despedido, etc.

¿Quién informará realmente sobre otros temas importantes para la selección, como el desempeño del postulante, su modalidad de trabajo, el tipo de relación que establece con pares, jefes y subordinados, etc.? Este tipo de información sólo se consigue por algún *canal directo*; es decir, si es posible ubicar, por ejemplo, al jefe de la persona en cuestión, y éste se muestra dispuesto a brindar la información requerida. En general, la persona que las da no suele hacerlo por escrito, sino en forma oral.

Los canales directos no sólo pueden ser los jefes o jefes del jefe. Es posible que constituyan buenas fuentes de referencia, si es pertinente, otras personas que





conocen el desempeño del postulante; por ejemplo, oficiales de cuentas de bancos con los que opera, proveedores, clientes, agencias de publicidad con las que trabaja, auditores, consultores, etc.

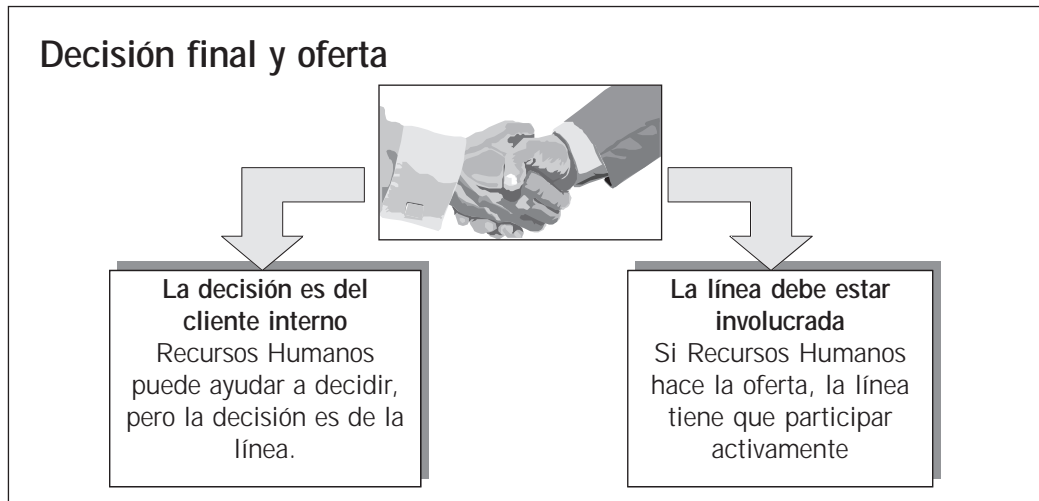
Tenga en cuenta que ante un pedido de referencias la mayoría de las personas dirán, para no comprometerse: “correcto desempeño, se retiró por renuncia”.

¿Qué debe hacer usted cuando se encuentra con una mala referencia? Como mínimo, su obligación es cruzar la información con otra referencia. Tenga en cuenta que un jefe resentido puede dar una mala referencia de un buen empleado (por otra parte, un jefe “amigo” puede dar una buena referencia de un mal empleado).

Si después de cruzar la referencia ésta sigue siendo mala o al menos no favorable, debe transmitir este hecho al interesado. Debe saberlo. Tenga en cuenta que puede haber una explicación de lo sucedido que puede modificar la referencia, y si no es así, le habrá dado a la persona la oportunidad de dar su propia versión de los hechos.

Una buena práctica relacionada con el pedido de referencias será la aplicación de políticas uniformes al respecto.





Muchas personas tienen arraigada la creencia de que cuando existe un área de Recursos Humanos será ésta la que contrate a las personas. En ocasiones esto puede hacerse de esta manera, pero sólo como una función delegada. La responsabilidad de incorporar a una persona debe recaer en el futuro jefe directo de la persona que asuma el puesto a cubrir (o el jefe del jefe, en algún caso).

Presentación de la oferta.  
Negociación en la etapa de oferta

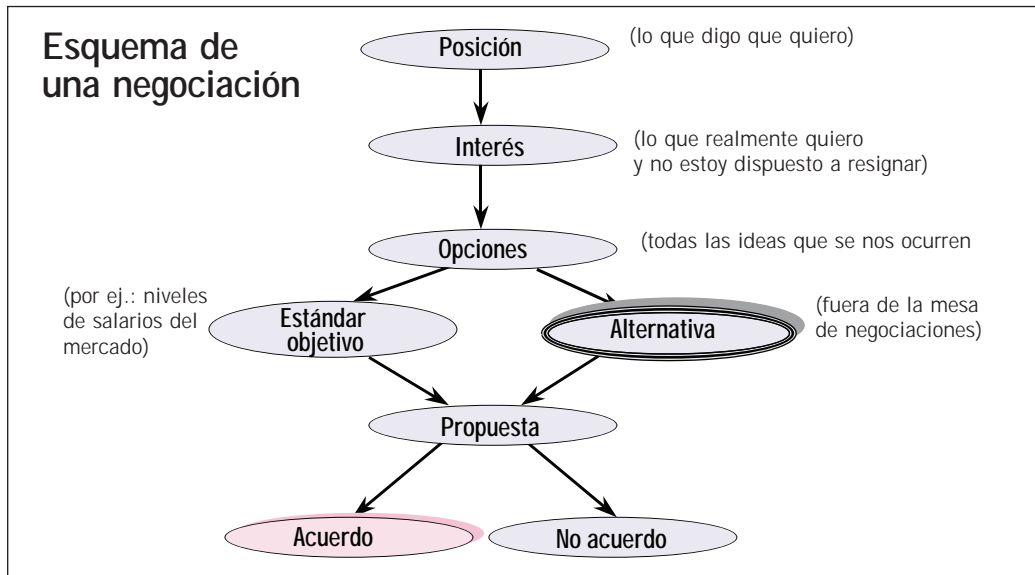
En la página siguiente usted podrá observar un esquema simplificado de negociación, aplicado al proceso de incorporación de un candidato.

La **posición** es la primera aproximación a la negociación: el postulante dice lo que él desea obtener y la empresa plantea su propuesta inicial. Es decir, el primero puede estar dispuesto a percibir algo menos, y la empresa puede tener algo más para ofrecer.

El **interés** es aquello que realmente el postulante quiere o el nivel mínimo que está dispuesto a percibir en materia de compensaciones y beneficios. Y, desde la óptica de la empresa, será el nivel que no le origina problemas con la estructura salarial.

Las **opciones**, como su nombre lo indica, implican la exploración de variantes destinadas a acercar a las partes (cómo limar las diferencias).





El **estándar objetivo** o **criterios objetivos** son aquellos elementos que estando fuera de la negociación pueden brindar información objetiva para la misma. En el caso de negociar una búsqueda, los estándares objetivos o criterios objetivos pueden ser, por ejemplo, salarios de mercado para la posición que se desea cubrir en general, y del sector donde actúa la compañía en particular; salarios para posiciones similares dentro de la misma empresa; el antecedente de una negociación similar dentro de la misma empresa; etc.

La **alternativa** es una opción ubicada fuera de la mesa de negociaciones. Para el postulante será su trabajo actual u otra búsqueda en la cual esté participando, y para la empresa otro candidato igualmente interesante para cubrir la posición. Por último, se llega a la **propuesta**, sobre la cual se llegará o no a un **acuerdo**.

### La importancia de tener una alternativa

¿Qué significa generar una alternativa cuando se trata de una búsqueda? Se trata de contar con otro postulante como opción, tan bueno como aquel con el que se está negociando.

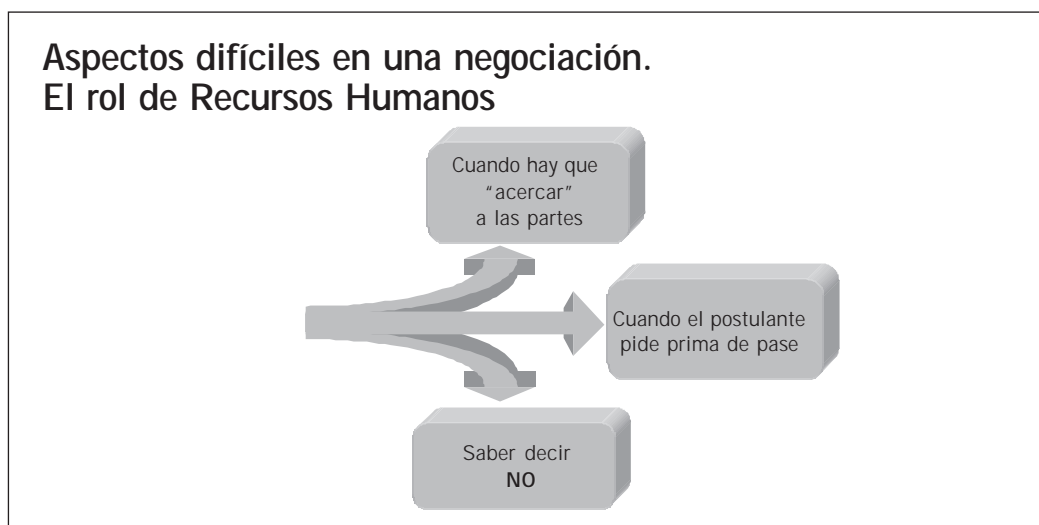
¿Qué significa generar una alternativa desde la óptica del postulante? Significa encontrar otra opción –trabajo actual u otra búsqueda–, si no tan buena como la que se está negociando, al menos aceptable.



Desde ya, para ambos sujetos de la negociación es importante tener una alternativa, pero aquí nos referiremos solamente al rol que le corresponde en este tema al área de Recursos Humanos, más específicamente a Empleos. Se debe recordar, sin embargo, que más allá de que exista un alto nivel de desempleo o cualquier otra circunstancia externa, los buenos candidatos –esos que interesan– por lo general tienen una alternativa: otra búsqueda en la cual pueden estar participando simultáneamente, o bien su empleo actual, que representa *su* alternativa, aunque no esté satisfecho con él.

Por lo tanto, el responsable de la búsqueda debe generar una alternativa tan buena como la que originó la negociación; si no es así, estará negociando en desventaja. Cuanto mejor sea el candidato con el cual se está negociando, cuanto más alta sea su empleabilidad, más necesario será contar con una alternativa adecuada.

### El rol de Recursos Humanos en una negociación difícil



#### ¿Quién negocia?

Si bien la responsabilidad en la decisión sobre quién ocupará el puesto a cubrir es de la línea, no necesariamente es ella la que debe negociar. En cada caso se deberá elegir a la persona más adecuada para hacerlo.



La negociación puede realizarla el área de Recursos Humanos, el jefe directo del puesto a cubrir o un director de área o jefe del jefe del puesto a cubrir. La participación de un consultor en una negociación deberá ser *por mandato*, es decir, no a título propio sino como una responsabilidad delegada, de modo que cuando se realice la reunión final con la empresa ya se hayan acordado los términos de la negociación.

La línea tiene que estar involucrada en el proceso de negociación por un sinnúmero de razones. Por ejemplo, la línea no puede desautorizar a Recursos Humanos otorgando un salario mayor al previsto; no puede responsabilizar a Recursos Humanos si el candidato se perdió por un tema salarial; etc.

Si hay diferencias salariales y la búsqueda se manejó con la participación de una consultora, no desestime la ayuda que ésta pueda brindarle. El consultor puede acercarse a las partes desde un rol neutral. Si es serio, lo ayudará. No es cierto que el consultor estará necesariamente *de parte del postulante*. Recuerde que los candidatos a veces usan las búsquedas para obtener mejores remuneraciones en su empleo actual.

Hay casos en que hay que saber decir que no a un candidato. ¿Cuándo? Por ejemplo, en aquellos casos de “ida y vuelta” con las ofertas, subiéndolas cada vez más porque al postulante lo retienen en su trabajo actual. Si ello sucede, es preferible dejarlo ir. En relación con esta cuestión, trataremos el tema de las compensaciones en el Capítulo 3.

### La oferta por escrito

Cuando se llega a un acuerdo, una buena práctica es volcarlo a un papel. La palabra escrita tiene un valor específico, en todos los casos. Mucho más en relación con temas de derechos u obligaciones pues adquiere fuerza de contrato.

Los pasos para sellar un acuerdo deberían ser los siguientes:

- Acordar con la persona interesada –en forma verbal– las diferentes condiciones de contratación, responsabilidades, tareas, personal a cargo y remuneración –que incluye el salario y otros beneficios–.
- Una vez alcanzado el acuerdo, deberá ser instrumentado como documento. Para ello debe presentarse una **oferta por escrito** donde se detallen la propuesta económica, la posición a ocupar y la fecha de inicio de las actividades.



Una oferta por escrito debe contener:

- ✍ Fecha.
- ✍ Destinatario: a quién se le ofrece el empleo.
- ✍ Oferta: título del puesto y fecha de inicio de las actividades.
- ✍ Remuneración: salario y otros componentes.
- ✍ Revisión salarial: cuándo el candidato puede esperar su primera revisión de sueldo.
- ✍ Beneficios.
- ✍ Firmas de acuerdo: del candidato y de un representante autorizado de la compañía.

La oferta por escrito. ¿Qué debe incluir?

- Fecha
- Destinatario: a quién usted le ofrece el empleo
- Oferta: título del puesto y fecha de inicio
- Remuneración: salario y otros componentes
- Revisión salarial: cuándo el ingresante puede esperar su primera revisión de sueldo
- Beneficios
- Firmas del acuerdo: del candidato y de un representante autorizado de la compañía

No es de uso corriente.  
Es muy útil para la empresa y el candidato.  
Evita "ruidos" en la comunicación.

Este procedimiento tan sencillo no es todavía de uso corriente.

**Tiene innumerables ventajas:** deja estructurada en forma clara la oferta y evita las discusiones futuras (*Yo le dije que... Yo entendí que...*); protege a la persona ingresante de un eventual cambio del responsable de la empresa con quien negoció (el motivo puede ser desde un traslado hasta un fallecimiento), y protege a la empresa contratante de un eventual *arrepentimiento* del ingresante al ser *retenido* en su empresa actual en el momento de la renuncia.



- Esta modalidad puede ser aplicada a un ingresante de cualquier posición, pero usted debe saber que, por ejemplo, en la Argentina y otros países latinoamericanos la firma de aceptación del ingresante en este tipo de acuerdos no tiene fuerza legal, por lo cual la persona, aun habiendo firmado, puede desistir del ingreso.

## Los trámites de ingreso

Algunos trámites específicos de la etapa de ingreso de un empleado a la organización son los siguientes.

- ✍ Exámenes médicos.
- ✍ Evaluaciones ambientales (en algunos países no son de uso frecuente).
- ✍ Referencias financieras y judiciales.

Si bien algunos de estos pasos pueden ser considerados discriminatorios, son usuales. Cada uno de ellos presenta, de todos modos, pros y contras. Una buena práctica al respecto es fijar políticas uniformes.

Si una empresa decide adoptar estas modalidades debe cerciorarse sobre la seriedad del proveedor elegido para la prestación del servicio. Un informe deficiente que sea favorable respecto de una persona que no lo merece, o desfavorable sobre otra que no justifique tal resultado, provocará innumerables inconvenientes, tanto para los postulantes como para la empresa. Es muy importante también que los responsables del servicio, además de realizar correctamente los informes, traten de la manera adecuada a las personas participantes.

Una forma de controlar este último aspecto es preguntando a las personas sobre las que se realizó el informe *cómo se sintieron, cómo fueron tratadas* al realizar los exámenes médicos o durante los estudios ambientales. La imagen de la empresa quedará inevitablemente asociada a una buena o mala imagen del consultorio médico o la asistente social que intervenga en este proceso.

### *La clave: tener informado al candidato*

Instruya a todo el personal de la organización que tenga trato con postulantes sobre cómo comunicarse con ellos. Muchas veces por ayudar se ofrecen informaciones erróneas.



## La inducción

El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es un elemento fundamental de la relación futura entre éste y la organización. Esto no es un tema menor, y debe fijarse una política al respecto. Cada compañía puede tener un método propio, adecuado a su estilo, más o menos sofisticado, más o menos extenso... Lo importante es que ¡debe existir! Ésa es la clave.

Los métodos o medios más frecuentemente utilizados (uno o varios al mismo tiempo) son los siguientes.

- ✍ Una carpeta.
- ✍ Un curso.
- ✍ Un video.
- ✍ Un CD.
- ✍ A través de la intranet de la organización.

¿Qué debe contener como mínimo un manual de inducción (en su versión en papel o su equivalente en CD, video o intranet)?

- ✍ Información sobre la empresa:
  1. Visión y misión.
  2. Organigrama.
  3. Operaciones: productos, volúmenes, cifras en general.
  4. Aspectos geográficos.
  5. Aspectos mundiales (si es una corporación).
- ✍ Políticas, normas internas, beneficios, sistemas.
- ✍ Comunicaciones y costumbres de la compañía (por ejemplo, horarios, festividades especiales, etc.).

Si bien no es usual que figure por escrito en los programas de inducción, es muy interesante acompañar los mismos con algún *procedimiento especial* destinado a realizar un seguimiento del ingresante. Por ejemplo: cada “x” semanas primero, cada “x” meses luego, se establece un contacto, telefónico o personal, para saber cómo se siente el nuevo empleado, si se han cumplido o no sus expectativas al ingresar a la empresa, etc.



## Existe una relación muy importante entre la inducción y la temática de esta obra

¿Por qué este comentario? Una de las preguntas usuales que realizamos a los empresarios que no conocemos y a modo de una evaluación rápida sobre el grado de desarrollo de la función de Recursos Humanos, es: *¿Qué tipo de inducción reciben los empleados?* Según la respuesta obtenida y en sólo unos minutos obtenemos una primera impresión. Los procedimientos van desde “*le presentamos a los compañeros y comienza a trabajar*” hasta otros que hacen una inducción superficial al puesto y, los menos, realizan el proceso completo. Las anécdotas que se conocen sobre este aspecto son entre divertidas y dramáticas, ya que aun en grandes compañías que “declaman” su preocupación por la gente, no se realizan adecuados procesos de inducción.

Es importante saber que lo que se hace (y lo que no se hace) el primer día de un empleado en su nuevo puesto será determinante en la relación futura.

## ¿Qué puedo hacer para mejorar los procedimientos en materia de atracción, selección e incorporación de personal?

Todas las empresas tienen algún método de selección, desde el más sofisticado hasta el más simple o *doméstico*.

Los pasos mínimos que usted debe dar para llevar a cabo un proceso profesional de selección de personal son los siguientes.

1. Definir el perfil sobre la base de un puesto.
2. Definir el canal de reclutamiento (o los canales donde publicará su búsqueda para atraer sólo a aquellos postulantes que le interesen, y no otros).
3. Redactar un anuncio correctamente.
4. Realizar una lectura inteligente de las postulaciones.
5. Llevar a cabo una o dos rondas de entrevistas.
6. Realizar evaluaciones psicológicas y técnicas, si fuese necesario.
7. Seleccionar finalistas sobre la base del perfil.
8. Presentar la oferta al candidato elegido y llevar adelante la negociación.
9. Proceder a la inducción de la persona a la empresa y al puesto.



Como fácilmente puede usted advertir, iniciamos y finalizamos el proceso “con relación al puesto”, sobre la base de éste se realiza la búsqueda, y en la etapa final se le explica al nuevo colaborador qué se espera de él sobre la base del puesto que ocupará. Parecen muchos pasos, pero el procedimiento es sencillo.

Veamos cómo se cumplen las distintas etapas en un proceso de selección de tipo “doméstico”: se llega a la conclusión de que hace falta una persona para hacer “x” función (paso 1 de nuestro proceso); se decide preguntar entre los conocidos si “saben de alguien” (pasos 2 y 3); se organiza una reunión o dos (paso 5), y si la persona es la que se requiere, se le propone el ingreso (paso 8). En ocasiones se le toma una prueba técnica (paso 6). Como usted puede ver, las diferencias no son muchas –en cantidad de pasos–, pero son fundamentales en cuanto al método y, seguramente, al resultado que se obtenga. Usted podrá decir que siempre lo hizo así y le fue bien hasta ahora... Quizá sea cierto, pero estos métodos, que podríamos denominar “ocasionales”, no son recomendables, fundamentalmente porque son inseguros.

Usted puede implementar todos los pasos que le proponemos sin necesidad de contratar ayuda externa (excepto para la evaluación psicológica, que requiere un profesional especializado en este tipo de herramientas). Con la ayuda de los libros *Elija al mejor*<sup>13</sup> y *Diccionario de preguntas*<sup>14</sup>, y dedicando un poco de tiempo al tema, mejorará sensiblemente su proceso de selección aunque decida basarla en un “conocido” o un “referido”, y posteriormente decidir su ingreso.

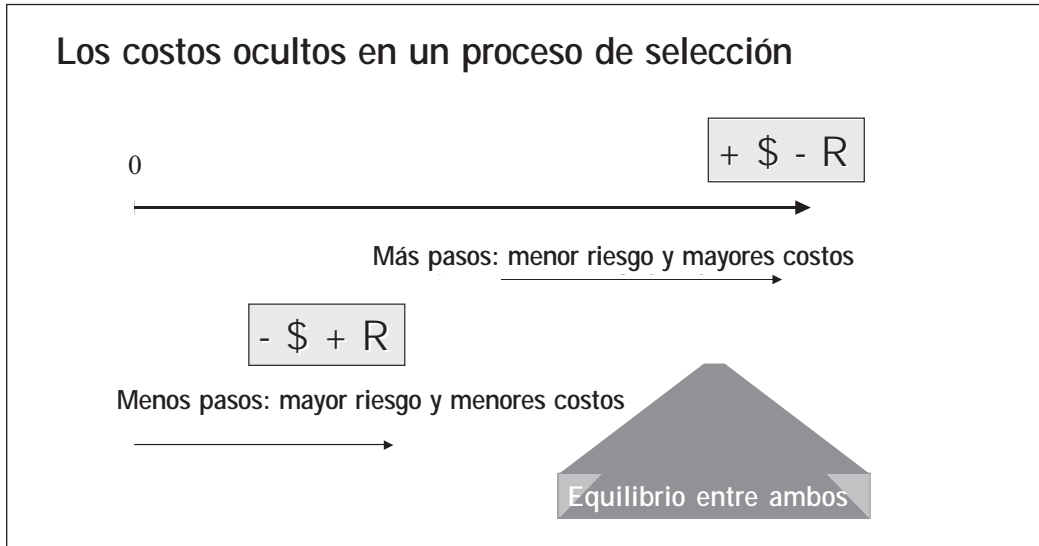
Como ya mencionáramos, un buen manager debe determinar los pasos a realizar para lograr un justo equilibrio entre una buena selección y el adecuado costo del proceso. Como se ve en el cuadro siguiente, que titulamos “Los costos ocultos en un proceso de selección”, a menor costo se corre un mayor riesgo, y si se realizan más pasos se aumenta el costo de la búsqueda y se minimiza el riesgo. En este último caso, se debe incluir en el análisis la disponibilidad de tiempo de los postulantes para asistir a las distintas etapas del proceso de selección. Este punto será relevante si los candidatos están trabajando, si tienen una posición jerárquica, o si su perfil es tan buscado en el mercado que ellos mismos fijan –de algún modo– las reglas.

---

13. Alles, Martha Alicia, *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Obra citada.

14. Obra citada.





### ¿Para qué tipo de empresa son los Planes de Jóvenes Profesionales (JP)?

Podría contestarle que para todas, pero no es cierto. Las empresas que deseen invertir en los programas de JP deberán estar dispuestas no sólo a realizar una inversión importante y a enfrentar largos procesos de selección y entrenamiento, sino que –además– deberán estar preparadas para *hacerles un espacio* a estos jóvenes de alto potencial y muy entrenados. Muchos empresarios desean seguir la moda aplicando estos programas. Pero lo cierto es que aunque estos sistemas son excelentes, su implementación requiere que la empresa esté lo suficientemente madura. Si no es así y usted desea desarrollar el potencial de algunos jóvenes empleados, puede adoptar métodos no tan modernos pero tampoco antiguos, como el *mentoring* (que explicaremos en el Capítulo 5), y los conocidos esquemas de maestro-discípulo.



**CHECK LIST PARA RECOLECTAR INFORMACION SOBRE EL PERFIL**

Breve recordatorio de todo lo que debe investigar / preguntar / definir en el momento de definir un perfil

<b>Temas a tener en cuenta</b>	✓
<b>Estudios</b> (formales y otros). Máximo nivel requerido, desempeño como estudiante para personas jóvenes (tiempos y notas). Cursos y seminarios requeridos. Idiomas. Preguntar sobre excluyente y no excluyente.	✓
<b>Posición a cubrir</b> Dibujar organigrama. Relaciones con jefes, pares y subordinados. Principales responsabilidades y tareas a cargo.	✓
<b>Experiencia para el puesto</b> Qué experiencia y conocimientos especiales. Preguntar sobre excluyente y no excluyente.	✓
<b>Plan de carrera prevista</b> Posible posición y años.	✓
<b>Aspectos económicos</b> Salario y beneficios (incluir <i>bonus</i> y otros beneficios monetarios y no monetarios).	Salario
	anual / mensual:
	Beneficios:
<b>Relaciones interpersonales</b> (jefes / pares / subordinados).	✓
<b>Personalidad</b> Preguntar sobre los aspectos más relevantes de personalidad. Por ejemplo: madurez, responsabilidad, capacidad analítica, flexibilidad, dinamismo, potencial de desarrollo, entre otros.	✓
<b>Habilidades gerenciales</b> Preguntar sobre las competencias dominantes. Por ejemplo: experiencia en conducción de grupos humanos. Estilo de conducción. Capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar y desarrollar personal.	✓
<b>Apariencia exterior / comunicación</b> Aspecto físico y modales. Comunicación verbal.	✓



**CHECK LIST PARA LA ENTREVISTA**

Breve recordatorio de todo lo que debe investigar / preguntar durante la entrevista

<b>Temas a tener en cuenta</b>	✓
<b>Estudios</b> (formales y otros) Máximo nivel alcanzado, por qué estudió esa carrera, desempeño como estudiante (tiempos y notas) para personas jóvenes. Materias preferidas. Cursos y seminarios pertinentes para el puesto. Idiomas.	✓
<b>Historia laboral</b> Empresas. Puestos. Funciones y niveles. Dibujar un organigrama ubicando la posición ocupada por el entrevistado. Motivo de cambio. Trayectoria (ascendente-estable-descendente). Antigüedad en el empleo actual. Si está desempleado: tiempo. Relaciones con jefes, pares y subordinados.	✓
<b>Experiencia para el puesto</b> Qué experiencia aporta para el puesto requerido.	✓
<b>Motivación para el puesto</b> Qué tipo de motivación: económica, profesional, etc. Determinar las reales motivaciones más allá de lo que se dice.	✓
<b>Aspectos económicos</b> Salario actual y pretendido (incluir bonus y otros beneficios monetarios y no monetarios)	Actual: ✓
	Pretendido: ✓
<b>Relaciones interpersonales</b> En función del perfil buscado, cómo se adapta el candidato (jefes / pares / subordinados)	✓
<b>Personalidad</b> Aspectos generales y los especialmente requeridos por el puesto. Madurez, responsabilidad, capacidad analítica, flexibilidad, dinamismo, potencial de desarrollo, entre otros.	✓
<b>Habilidades gerenciales</b> Experiencia en conducción de grupos humanos. Estilo de conducción. Capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar y desarrollar personal (solicitar el relato de experiencias reales).	✓
<b>Apariencia exterior</b> Aspecto físico y modales. Comunicación verbal: tono de voz, claridad, vocabulario. Actitud general: seguro, agresivo, tímido, entre otros.	✓



## EL MEJOR FIN DE LA RELACIÓN LABORAL

### Renuncias - Despidos - Jubilación

Toda relación laboral finaliza en algún momento. ¿Cómo se llega a dicho fin? Se puede dar en diversas circunstancias: cuando una persona renuncia, cuando es desvinculada por decisión de su empleador, o cuando llega el momento de la jubilación o retiro. Los tres casos son muy diferentes entre sí, y tienen una particular repercusión en la persona involucrada y la organización, pero los tres por igual deben requerir la atención del especialista en Recursos Humanos.

La atención de la función de Recursos Humanos debe orientarse, a su vez, en dos direcciones: el individuo que finaliza la relación laboral, y los otros integrantes de la organización. Una buena política de Recursos Humanos contemplará ambos aspectos.

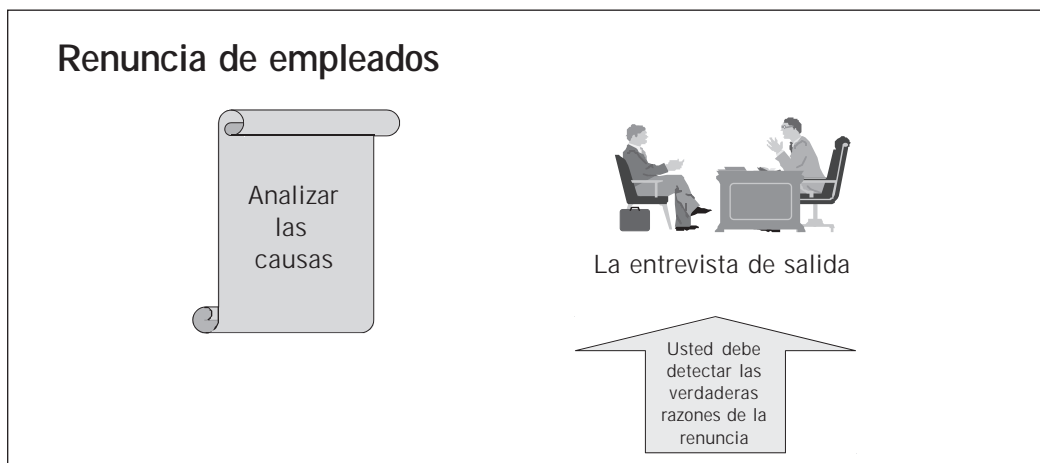
¿Por qué es tan importante pensar tanto en quienes se van como en aquellos que permanecerán en la organización? El individuo que abandona la compañía necesitará contención psicológica en algunos casos, y en otros comprender cabalmente las razones que lo llevaron –por ejemplo– a elegir otra empresa y renunciar. Respecto de los restantes integrantes de la organización, es importante, primero, que la compañía transmita un mensaje que haga hincapié en la importancia de la gente, y que su cuidado de los recursos humanos se vea reflejado *a lo largo de toda la vida laboral de cada persona dentro de la organización*.

### Renuncia de empleados

La renuncia de empleados presenta dos puntos de vista: el de la persona involucrada (quien renuncia), y el del empleador (quien recibe la renuncia). Ante una situación de renuncia de un empleado, pueden observarse dos situaciones diferenciadas respecto de la actitud asumida por la compañía. Algunas empresas tienen la costumbre de contraofertar cuando una persona renuncia,



mejorándole el salario o brindándole beneficios adicionales, como una forma de *retener* al empleado que desea desvincularse. Otras empresas, en la posición opuesta, no contraofertan al que quiere irse, actitud que comparto.



### Renuncias. La importancia de la entrevista de salida

Las entrevistas de salida presentan múltiples beneficios, y constituyen una política que la empresa debe aplicar uniformemente a todos los que se van de la compañía, por uno u otro motivo. En el caso de una renuncia, es importante determinar sus causas, ya que no siempre su motivo radica en un problema económico, aunque esta sea la excusa más común que se esgrime a la hora de renunciar.

Por lo tanto, si bien la persona que renuncia puede argumentar que tiene una mejor propuesta económica o de desarrollo de carrera –y es posible que esto sea así–, deben indagarse más profundamente las causas de su decisión.

### Renuncias: “alertas rojas”

Es muy importante tener en cuenta el índice de renuncias de un sector (o de la empresa en su conjunto). Cuando estos índices se elevan más allá del nivel considerado estándar, es de suma importancia analizar las causas de esta situación, y la entrevista de salida es una herramienta muy valiosa para hacerlo.



Cuando se infiera la existencia de un problema, se sugiere implementar juntamente con la entrevista de salida una reunión con los jefes directos de las personas que renuncian y –eventualmente– con el jefe del jefe.

### El fin de la relación laboral por jubilación o retiro

Las consideraciones previas sobre renuncia de empleados son aplicables a la finalización de la relación laboral por jubilación. Pueden existir –además– algunas similitudes con las consideraciones que haremos al tratar el tema de los despidos. Si bien la causa de la jubilación radica en la persona (la edad le pertenece), muchas veces el individuo no desea jubilarse; en ese caso –y casi al igual que en una situación de despido–, estamos ante una desvinculación no deseada.

Más adelante le sugeriremos ideas para casos de desvinculaciones no deseadas.

### El fin de la relación laboral por despido: los diversos tipos

En la legislación y usos y costumbres de los diversos países se advierten varias clases de despidos, con una primera agrupación que es la siguiente:

- ✍ Con causa.
- ✍ Sin causa.

En ambas situaciones, es necesario que usted realice un análisis exhaustivo del caso. Es aconsejable, para hacer un correcto análisis, seguir varios pasos previos al despido de empleados; de este modo se procede de manera más segura para todas las partes involucradas y contemplando diversos aspectos: el legal, para evitar posibles juicios, y el humano, para no despedir injustamente.

#### *Pasos previos*

- ✍ Seguir los pasos disciplinarios adecuados.
- ✍ Revisar todo lo actuado y la documentación que respalda la decisión de despido.



- ✍ Revisar la decisión con el jefe inmediato, el área de Recursos Humanos y el asesor legal de la compañía.
- ✍ Planificar la entrevista de salida.

La desvinculación por propia decisión del empleado constituye la situación más frecuente en la finalización de la relación laboral, y ya hemos hecho referencia al punto. La segunda situación más común es cuando la desvinculación se produce por decisión de la empresa.

Una buena política de Recursos Humanos debe prever esta situación, facilitando instrumentos y pasos que permitan que la desvinculación sea lo menos traumática posible.

Un despido es siempre traumático para la persona que lo sufre, pero también lo es para el jefe del despedido, para el responsable de Recursos Humanos y para los compañeros del empleado cesanteado, aun en el caso extremo de que la persona haya cometido un ilícito. En todos los casos quedarán personas afectadas por el hecho. Por lo tanto, todos los recaudos que se tomen para atenuar el problema serán bienvenidos.

Uno de los errores más frecuentes en los que se incurre es retrasar hasta *el último minuto* la comunicación, por diferentes razones. Pero no por retrasar el momento éste será menos difícil. Debe tenerse en cuenta –además– que en las empresas existen los *rumores* y la persona puede enterarse *antes* de la decisión empresarial, por la vía incorrecta.

### ¿Quién debe comunicar?

Los especialistas en Recursos Humanos coinciden en que lo más saludable es la comunicación a cargo del superior inmediato de la persona. Es importante, además, dejar la puerta abierta para una conversación con el jefe del jefe. Aun en el caso de que ésta no se lleve a cabo, ofrecerla da transparencia al proceso y seguridad y confianza al despedido. En cuanto a la oportunidad, es ideal un día lunes. De este modo la persona tiene tiempo de organizarse, de pensar qué caminos seguir y cómo, a su vez, comunicar la situación planteada a su familia.



### Una buena sugerencia

En los casos de despidos que se producen por razones ajenas al empleado –es decir, cuando se trata de un buen empleado pero que no se ajusta a lo que en el presente el puesto o la compañía requiere, o bien cuando, por razones de reestructuración, se toma la decisión de despedir personal–, se recomienda ayudar a la persona desvinculada.

#### Tres razones para buscar ayuda profesional



- Para ayudar a la persona desvinculada.
- Para ayudarse usted mismo (o la persona que debió tomar la decisión). No sólo le quitará culpa, lo ayudará a elaborar la decisión tomada.
- Para tranquilizar a las otras personas de su empresa, que verán que la organización se preocupa por su gente.

### ¿Qué puedo hacer para mejorar en materia de desvinculaciones de personal?

Los errores más frecuentes en materia de desvinculaciones provienen de una mala comunicación: personas que se enteran por vías inadecuadas que serán despedidas; comunicaciones de despido que se realizan de mala manera (o no de la mejor forma posible)... Se da el caso de empresas que intentan desatender las leyes vigentes en materia de indemnizaciones, y otras que no proveen de ayuda a las personas desvinculadas... Son sólo algunos ejemplos de desvinculaciones inadecuadas.

Usted puede mejorar el manejo de los despidos en su organización, sin incrementar los costos, a partir de una serie de recomendaciones que deberá tener en cuenta:



- ✍ La comunicación a la persona sobre el fin de la relación laboral debe ser realizada por sus jefes directos (eventualmente, en forma conjunta con el jefe del jefe), quienes previamente deberán recibir *coaching* y entrenamiento acerca de cómo llevar adelante esta tarea, que –obviamente– no es agradable en ningún caso.
- ✍ Si la empresa cuenta con un área de Recursos Humanos o Personal, ésta debe jugar un rol de apoyo, pero no debe comunicar los despidos. Podrá ayudar con las liquidaciones o las cuestiones administrativas o legales derivadas de la situación de despido.
- ✍ Deben respetarse las leyes vigentes.
- ✍ Comunicar al empleado despedido las razones verdaderas de la desvinculación.
- ✍ Comunicar a los empleados que permanecerán en la organización las verdaderas razones del despido. Si se trata de desvinculaciones masivas, las personas que se quedan deben estar informadas sobre cómo continuará el proceso. Querrán saber si los despidos seguirán (en cuyo caso ellos podrían ser los próximos). Recuerde: los empleados no pueden trabajar con miedo.
- ✍ No despedir “en tandas”, salvo que sea indispensable por algún motivo especial.
- ✍ Apoyar de algún modo a los que se van. Hay consultoras especializadas en el tema, pero si no tiene presupuesto para contratar una, siempre podrá recurrir a recursos fácilmente utilizables, como un libro de ayuda específica.
- ✍ Apoyar a los que permanecerán.

Recuerde que aunque sea poco lo que haga, siempre será más que nada.



# 3 Compensaciones









## El asno, el caballo y las compensaciones para los ejecutivos

La siguiente es una fábula de origen griego, probablemente de Esopo, del siglo VI antes de Cristo.

### El asno y el caballo<sup>1</sup>

*Un caballo y un asno vivían con cariñosa intimidad en una misma cuadra; pero este último experimentaba cierta secreta envidia porque su alimento era menos escogido que el del otro, sus arreos menos hermosos, y su trabajo más incesante y rudo. Cierta día, sin embargo, estalló la guerra y el caballo, llevando sobre sus lomos a un armado caballero, tuvo que intervenir en varios combates, hasta que una tarde llegó a la casa el pobre caballo herido y casi exánime. Al ver esto, el asno cambió su opinión y se dijo:*

*– Ahora ya lo comprendo.*

*No debemos envidiar a los ricos y poderosos, pues son éstos los que están expuestos a más acechanzas y peligros.*

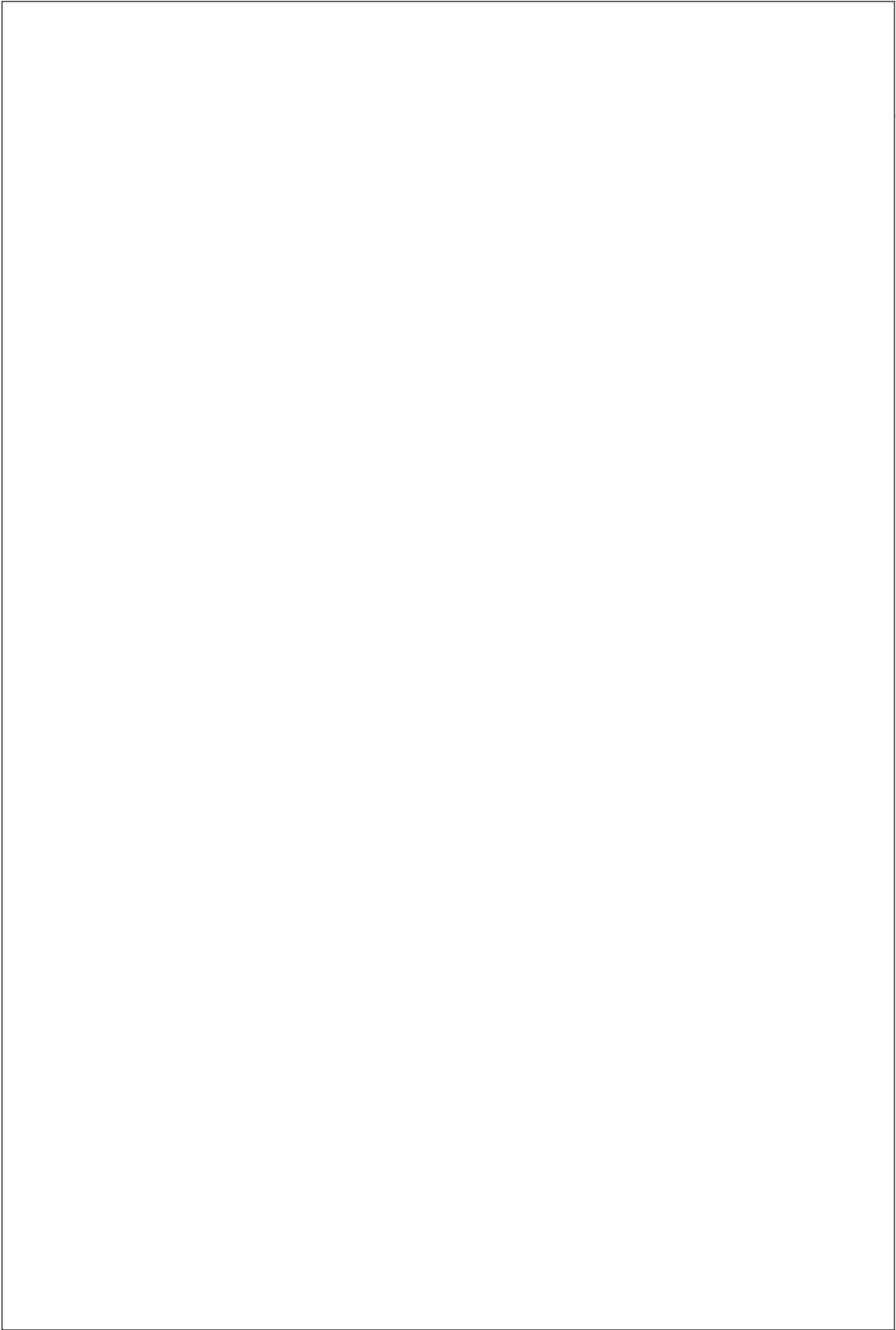
*“¡Qué suerte tiene Fulanito! ¡Qué buen salario que tiene!”* ¿Cuántas veces escuchamos estos comentarios entre elogiosos y envidiosos (es difícil darse cuenta del matiz)? En nuestra especialidad, los oímos a diario.

Las remuneraciones (como el alimento de la fábula) tienen relación, generalmente, con el puesto que la persona desempeña, al igual que otros elementos, como puede ser el tipo de oficina que se le asigna (en la fábula, los arreos del caballo).

---

1. *Las mejores fábulas*. Selección de José Repollés. Óptima, Barcelona, 2000 (página 147).











## Capítulo 3 = Paso 3

### Compensaciones

¿Por qué es importante tener un sistema de compensaciones? La equidad de las remuneraciones

La problemática ligada a las compensaciones de los empleados no es nueva, pero cada día la preocupación sobre el tema se renueva, por razones diversas y cambiantes.

Las organizaciones se enfrentan a problemas diferentes según las épocas, los mercados o la idiosincrasia de los pueblos en los que actúan. Cómo resolver equitativamente las remuneraciones de los colaboradores será siempre una cuestión a considerar.

*La remuneración debe estar estrechamente relacionada con el personal y su rendimiento y con la visión y los valores empresariales que respaldan su rendimiento. Dos de los factores más importantes que influyen sobre el rendimiento y los resultados son el clima de la organización –sus valores y cultura– y sus prácticas de gestión, que incluyen la remuneración.* Estos conceptos (entre otros) son vertidos por Flannery, Hofrichter y Platten<sup>1</sup>, quienes describen el nuevo rol que las remuneraciones tienen en el presente y tendrán, según nuestro criterio, en el futuro. Por un lado, faltará el trabajo para todos<sup>2</sup>, y por otro los perfiles serán más exigentes y difíciles de cubrir, en todos los niveles.

Es por todo esto que la necesidad de remunerar adecuadamente debe ser un tema de preocupación para todos los conductores, entendiendo por remunerar adecuadamente el hecho de establecer políticas uniformes, sin pagos

---

1. Flannery, Thomas; Hofrichter, David y Platten, Paul. *Personas, desempeño y pago*. Paidós, Buenos Aires, 1997.

2. Alles, Martha Alicia. *Empleo: el proceso de selección*. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2001, Capítulo 1.



discrecionales, que permitan a la empresa tener un adecuado margen de ganancias y contar con un apropiado clima interno.

Para Renckly<sup>3</sup> la responsabilidad primaria de la “Función Compensaciones” es el estudio y análisis de salarios, su revisión y comparación estadística con el mercado. Esto significa para la organización asegurar el pago equitativo a sus empleados, manteniendo a la organización en un nivel de máxima competitividad con respecto al reclutamiento, contratación y retención del personal capacitado.

Si la compañía tiene un programa formal de remuneraciones, el área que se ocupe de él tendrá además las siguientes responsabilidades: analizar y evaluar los puestos, sus obligaciones, requerimientos y responsabilidades,<sup>4</sup> así como redactar y mantener actualizadas las descripciones de puestos de todas las posiciones de la organización.

Es muy importante recalcar un concepto referido al equilibrio que se debe buscar en el tema de las remuneraciones, y que veremos repetidamente: *por un lado, el pago equitativo, y por otro, mantener competitiva a la compañía.*

Si partiéramos del absurdo de que para ser competitivos en materia de remuneraciones se decide pagar salarios por sobre el nivel de mercado más allá de lo que la lógica nos indique como razonable, no cumpliríamos uno de los dos conceptos, ya que pondríamos a la empresa ante el riesgo de dejar de ser competitiva comercialmente. En efecto, al pagar sueldos excesivos, la ecuación de costos la obligaría a tener precios no competitivos que la dejarían fuera del mercado, lo que eventualmente podría hacerla quebrar. Desde ya, planteé una situación absurda ajena al sentido común. La gestión de Recursos Humanos se ve muchas veces enfrentada a situaciones no tan claramente absurdas, pero que en ocasiones hacen peligrar el negocio.

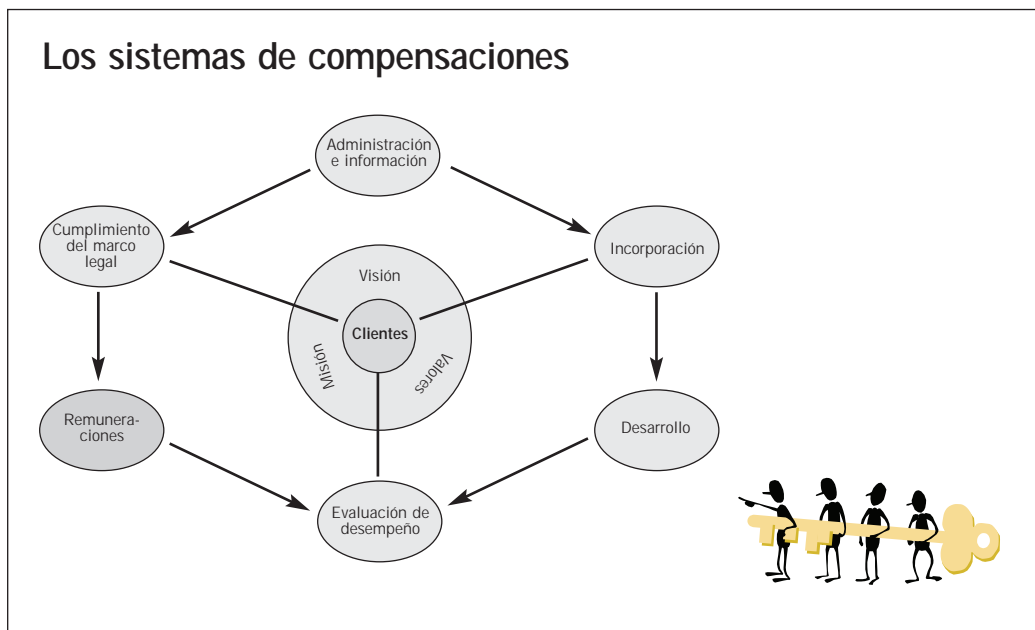
A lo largo de toda esta obra hemos señalado la importancia de cumplir con el marco legal en la relación con los empleados; y quizá podríamos obviar el referirnos a la relevancia capital de este factor en lo que respecta a las compensaciones. Sin embargo, debemos insistir en este aspecto, porque en muchos países, aun en los denominados desarrollados, existe un porcentaje de empresas que no cumplen totalmente con las pautas jurídicas del lugar donde llevan a cabo sus operaciones.

---

3. Renckly, Richard G. *Human Resources*. Barron's, Nueva York, 1997.

4. Hemos tratado este tema en el Capítulo 1.





La política de compensaciones se relaciona, al igual que otros temas tratados en los restantes capítulos, con la misión y la visión de la organización.

Como se ya se ha comentado en el Capítulo Cero, muchas organizaciones no tienen un área de Recursos Humanos, o bien no cubren todas las funciones necesarias para un manejo estratégico del sector. Sin embargo, todas las organizaciones, de un modo u otro, en base a políticas definidas o sin ellas, cumpliendo lo que marcan las leyes o no, pagan los salarios de sus empleados y compensan al personal.

Sin embargo para un adecuado manejo de las compensaciones será necesario contar con algunas herramientas específicas.

Para llevar a cabo las tareas en relación con las remuneraciones es necesario contar con un programa para la liquidación de jornales y salarios, compuesto por los siguientes elementos.

1. Un sistema de valuación de puestos.
2. Ordenadores y el software necesario, en especial si la nómina es numerosa.
3. Encuestas de mercado.



Esta es la función de Recursos Humanos que los especialistas denominan *hard* (dura), y es indispensable tener un buen manejo de variables cuantitativas para poder desempeñarla.

¿Qué es una política de remuneraciones? La síntesis de tres dificultades y un objetivo, según los autores Cristian Bourreau y Gerard Mignotte.<sup>5</sup>

- ✍ *Una dificultad económica: el mercado de trabajo.*
- ✍ *Una dificultad de gestión: la evaluación de los puestos.*
- ✍ *Una dificultad de gestión individual: apreciación del óptimo rendimiento.*
- ✍ *El objetivo se enuncia muy simplemente: se trata de atraer, retener y motivar a los asalariados que la empresa necesita.*

Las encuestas de mercado son mencionadas como una herramienta necesaria para el adecuado manejo de las remuneraciones, y se hace referencia al mercado de trabajo como una dificultad económica. ¿Por qué? La referencia al mercado de salarios y al mercado de trabajo es ineludible. En países con alto desempleo, constituye un tema vital. No obstante la aparente alta disponibilidad de mano de obra, que puede desprenderse de una mirada fría sobre un índice, puede tener una particular incidencia sobre las remuneraciones.

Dividiremos en forma arbitraria el mercado en dos niveles, a los únicos efectos de explicar la idea antedicha.

- ✍ Personal de base (sin calificación específica): muchas personas de esta categoría pueden estar desocupadas. Por lo tanto, será fácil para la empresa fijar unilateralmente el salario a abonar para estas posiciones. Sin embargo, hay que tener en cuenta que si estas personas han estado desocupadas durante un largo período, será altamente probable que necesiten un fuerte entrenamiento antes de comenzar a trabajar.
- ✍ Personal profesional altamente calificado: este personal seguramente estará empleado, y no afecta el índice de desempleo.

En base a esto podemos decir que no es cierto que frente a un contexto de alto desempleo las empresas “puedan pagar cualquier salario” o pagar sala-

---

5. Weiss, Dimitri y colaboradores. *Tratado: La función de los Recursos Humanos*, tomo II. CND Ciencias de la Dirección, Madrid, 1993.

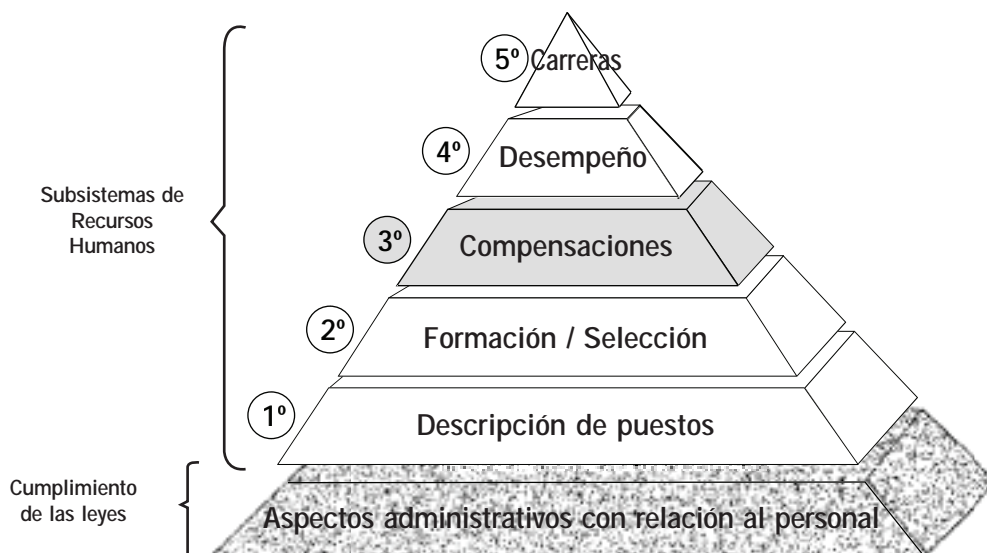


rios bajos. El problema es mucho más complejo, y trataremos de analizarlo en este capítulo.

## Los subsistemas de Recursos Humanos y el marco legal

La relación laboral entre un empleado y su empleador, como es casi obvio, debe estar basada en el marco legal de cada país. Sin embargo, en muchos países esto no se verifica, observándose desde organizaciones que tienen mano de obra fuera del esquema legal hasta otras que, respetando las leyes en forma global, no lo hacen en su totalidad; por ejemplo, abonan alguna parte de la remuneración por planilla separada sin liquidar todos los impuestos correspondientes. Más allá de los aspectos netamente legales y los éticos, desde el punto de vista de los Recursos Humanos este tema tiene implicancias adicionales.

El cumplimiento de las leyes se relaciona, fundamentalmente, con las compensaciones al personal

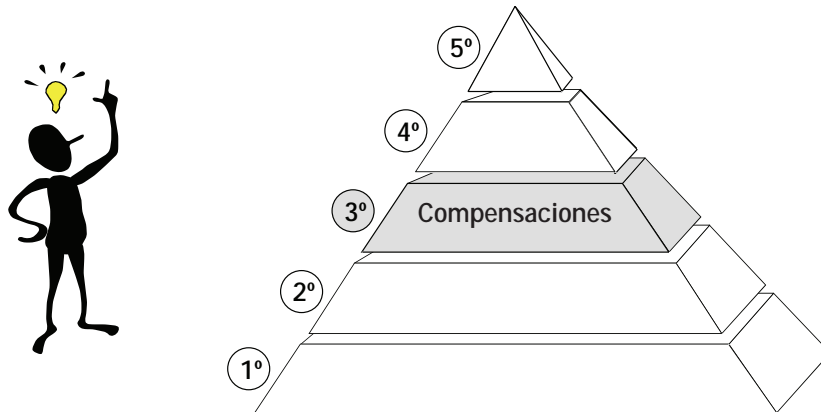




El cumplimiento de los aspectos legales en relación con el personal suele estar en manos de contadores u otros profesionales que cuidarán la responsabilidad legal de las organizaciones. Esto nos parece bien. Pero hay que tener en cuenta que contratar empleados cumpliendo todos los aspectos derivados de las normativas vigentes significa un buen comienzo y un juego claro en la relación con el empleado. La connotación de este aspecto va mucho más allá de la responsabilidad legal: sienta las bases de una buena relación empleado-empendedor.

Como decíamos en el Capítulo Cero, el motivo más frecuente de consulta de nuestros clientes en torno a los recursos humanos se relaciona con las compensaciones del personal. Muchas veces un empresario me dice: *Martha, leí un libro suyo o la escuché en tal conferencia...* y me transmite su preocupación, que generalmente no está referida a la necesidad de alinear la organización a sus objetivos estratégicos –que suele ser la perspectiva que más atrae en una segunda instancia–, sino en resolver un problema derivado de una renuncia o de un reclamo salarial, que constituye el primer impulso para efectuar la consulta.

El máximo conductor de la empresa acude a los recursos humanos cuando tiene un problema de remuneraciones



Cuando se aborda la cuestión en detalle, en general la conclusión es que deben encararse otros temas concomitantemente con la solución del problema puntual de compensaciones.



Nos referiremos a continuación a la función de compensaciones. No implica que la organización deba tener un sector dedicado específicamente a este tema, sino que es una función que se debe cumplir. Si la empresa tiene una dimensión que lo justifique, por el número de empleados y la complejidad de los puestos, podrá tener una persona o un sector destinado a atender este aspecto. Si la empresa es pequeña, un analista de Recursos Humanos podrá ocuparse de este y otros temas al mismo tiempo.

En filiales de empresas de capitales norteamericanos se encuentra bastante difundida la división del área de Recursos Humanos de la siguiente manera: todo lo atinente a la liquidación de salarios reporta a la Gerencia de Administración y Finanzas; y la función de Compensaciones en sí, junto con otros aspectos de Recursos Humanos, se agrupan en una gerencia o sector específico de RRHH, que siguiendo la denominación ya explicada, se ocupa de los aspectos *soft* del área.

## La función de Compensaciones

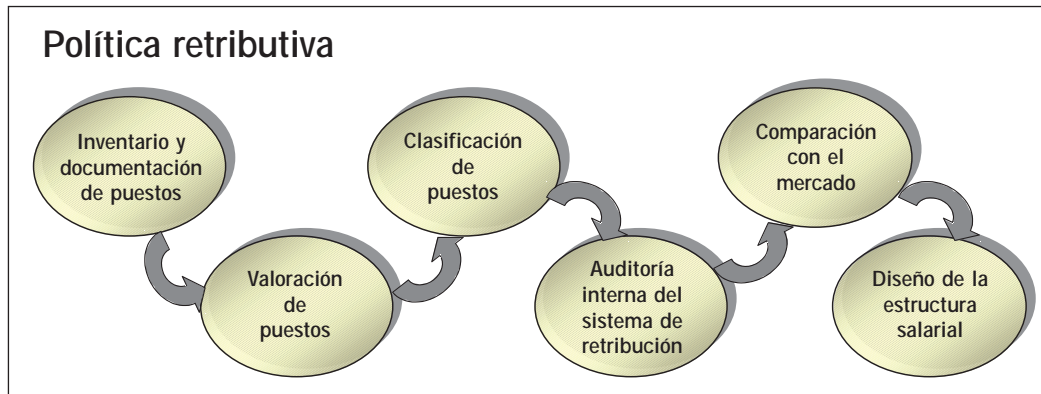
En base a lo ya explicado podemos decir que la función de Compensaciones –o del área de Recursos Humanos en relación con las remuneraciones del personal– refiere al estudio y análisis de:

- ✍ salarios,
- ✍ revisiones de salarios y políticas de beneficios,
- ✍ información estadística.

El fin será asegurar el pago equitativo de remuneraciones dentro de la compañía, manteniéndola en un máximo nivel de competitividad en cuanto al reclutamiento, contratación y retención del personal calificado.

La política retributiva debe objetivarse al máximo; por ello las distintas herramientas que maneje el área deben coadyuvar a implementar criterios cuantificables que garanticen la equidad de las compensaciones. Como hemos visto en el Capítulo 1, la descripción de puestos es la base de una política de retribuciones. A partir de la misma es posible puntuar y valorar cada posición.





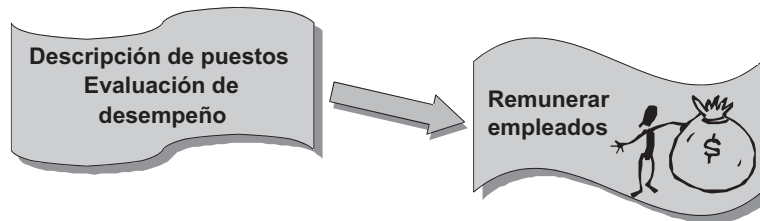
La función de Compensaciones se relaciona con todas las funciones de Recursos Humanos, pero tiene una directa vinculación con dos de ellas: la descripción del puesto y la evaluación del desempeño.



Además de responder a la descripción del puesto y a la evaluación del desempeño, la remuneración debe estar en estrecha relación con el contexto externo y con la situación de la empresa, sus objetivos a corto y mediano plazo, y la cultura de la misma.



### Relación con otras funciones de Recursos Humanos: la evaluación de desempeño



El esquema de remuneraciones de la compañía tiene dos momentos clave en su comparación con el mercado externo: cuando se debe buscar un nuevo empleado en el mercado, y cuando se realizan encuestas de remuneraciones. Lo aconsejable es realizar estas últimas con alguna periodicidad, para no sorprenderse cuando ocurre el primero de los “momentos clave”.

A su vez, la remuneración de un empleado estará en relación con su propia *performance*, pero siempre dentro del marco de la organización. Es decir que si una persona ha tenido un desempeño muy bueno, su remuneración igualmente estará sujeta al resultado final de la empresa. Muchas compañías no otorgan beneficios extras como *bonus* o no consideran eventuales aumentos a la nómina si no han tenido ganancias en el ejercicio.

### ¿Cómo implementar un esquema de remuneraciones?

Cuando una compañía no tiene un esquema de remuneraciones es probable que tampoco haya implementado otros procesos relativos al área. Los pasos a seguir serán los siguientes.

1. Realizar un análisis y descripción de puestos de la empresa (Capítulo 1) o del sector sobre el cual se desea implementar un esquema de remuneraciones. Muchas veces las compañías inician estas tareas con algún sector para luego implementarla en toda la compañía.
2. Evaluar los puestos considerando su grado de importancia para la organización. Es muy importante no engañarse con los nombres de los



puestos, hay que trabajar en base a los contenidos; si este aspecto queda claro desde esta instancia, será más sencillo el Paso 4.

3. Clasificar los puestos para permitir la comparación entre las distintas áreas y funciones.
4. Estudiar valores y escalas de salarios. La comparación con el mercado permite, además, analizar la lógica de la evaluación y clasificación de los puestos que se hizo internamente.
5. Establecer un rango por cada puesto. (Este es el resultado final del trabajo.)

### La remuneración en cinco pasos



Como vimos en el Capítulo 2, el salario es un componente más del perfil. El mercado, por otra parte, ofrece mejores oportunidades y mejores salarios a los buenos empleados. Esto es tan real como los altos índices de desempleo. En los países que sufren altos índices de desempleo por períodos prolongados, como es el caso de mi país, la Argentina, muchas personas con altas calificaciones se ven expuestas a situaciones injustas y, en ocasiones, son discriminadas por su situación, no deseada, por cierto. Los que trabajan en el área de Recursos Humanos y, en especial, en Selección, saben por su experiencia, de la dificultad que presenta el mercado laboral derivado, precisamente, de esta situación desagradable por un lado, donde muchas personas ven men-



guadas sus capacidades y sus posibilidades de reinserción laboral y, por otro, de la escasez de personas que posean los conocimientos y competencias que los puestos de trabajo requieren. Las razones de esta realidad son muchas y complejas y nos alejaríamos del propósito de esta obra si las tratáramos aquí.

Esta situación se verifica cuando los países sufren altos índices de desempleo por un período prolongado y, lamentablemente, muchos son los que atraviesan estas circunstancias en la actualidad. Esto implica que las personas que se necesitan para cubrir los puestos que las empresas requieren no necesariamente se encuentran entre los desempleados. Por el contrario, los perfiles requeridos se hallan entre aquellos que tienen trabajo y que –además– son “tentados” frecuentemente con nuevas oportunidades. Como es obvio, esto desalienta a los desempleados y agudiza el problema

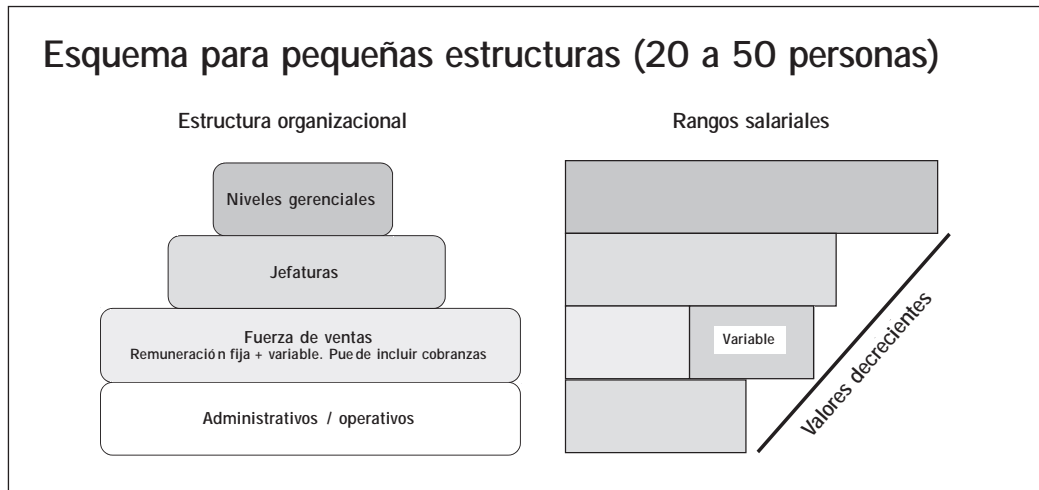
Continuando con el tema de las compensaciones y por lo antedicho, las empresas deben ser muy cuidadosas en la administración de sus remuneraciones, ya que como contrapartida de esta necesidad de pagar buenos salarios y “salarios de mercado”, las empresas se ven compelidas a “estudiar” sus precios de venta en un contexto cada vez más competitivo; como ya se expuso en párrafos anteriores, aun cuando se deseen pagar los salarios de mercado todas las organizaciones no podrán hacerlo, ya que deberán cuidar, además, la viabilidad de tomar una decisión de esta índole.

En teoría, el mercado laboral se maneja con las leyes de la oferta y la demanda, como cualquier otro mercado. Se supone que el asalariado es una persona libre de moverse de una empresa a otra para mejorar su situación laboral. La empresa –se supone también– tiene libertad para contratar, aumentar o bajar salarios y despedir personal. Sin embargo, como ustedes sabrán, si bien se habla de mercado laboral, ni la oferta ni la demanda se mueven de este modo. Ni unos ni otros, asalariados y empresa, se mueven como participantes de un mercado convencional.

Pero aun con limitaciones, las leyes de mercado operan también sobre el mercado laboral. Cada empresa es única, pero pueden existir otras que se le asemejen, y a partir de allí se puede generar la movilidad.

Los esquemas de descripción de puestos y de comparación no deben verse como algo complejo o fuera del alcance de las organizaciones pequeñas. La metodología es la misma para cualquier tamaño de organización. Veamos el esquema siguiente.





Hacemos mención a una estructura de 20 a 50 personas sólo para poner una referencia, pero el esquema puede aplicarse a estructuras más numerosas. Si su organización es más pequeña, podrá quitar algún nivel. La metodología implica agrupar a los puestos por niveles; en el gráfico se muestran cuatro niveles por debajo de la Gerencia General o el dueño de la organización. Muchas compañías de varios cientos de personas se dividen en este número de niveles.

A la derecha, en el mismo gráfico, se muestran los rangos salariales para los distintos niveles. Uno de estos rangos –el correspondiente a la fuerza de ventas– presenta un esquema mixto de salario y un esquema de variable directo, como pueden ser las comisiones sobre ventas. Una vez que se han agrupado los puestos y definido los rangos, se aborda el trabajo intermedio de asignar el salario correspondiente a cada puesto.

### Las distintas fuentes para conocer el mercado de remuneraciones

Las fuentes de información sobre el mercado de salarios pueden ser varias y de diferente alcance o nivel de *preciosismo*.

- ✍ **Encuestas salariales.** Las más usuales se venden preelaboradas. Las encuestas salariales más útiles presentan distintos niveles de salarios



de diferentes compañías, dentro de una misma categoría de especialidad. Pero debe tener en cuenta que ciertos puestos de la organización son *commodities* dentro del mercado laboral, porque quienes los ocupan pueden desempeñarse en cualquier tipo de industria. Es necesario saberlo para no equivocarse al analizar estas encuestas. Por ejemplo: usted se desenvuelve en un sector donde los salarios están deprimidos porque el mismo está en crisis. Usted está preocupado por los salarios de su personal y realiza una encuesta entre empresas de su mismo rubro. Es lo más correcto, pero debe tener en cuenta que los especialistas en informática y su contador pueden encontrar trabajo en una empresa de otra actividad, porque la aplicación de su especialidad no se limita al sector de actividad de su empresa. Usted quizá no pueda hacer nada al respecto, es cierto, pero debe saberlo.

- ✍ **Organizaciones similares.** Una de las mejores formas de determinar los niveles salariales es establecerlos de acuerdo con los salarios que se ofrecen en organizaciones similares dentro de la misma región geográfica.
- ✍ **Candidatos para un puesto.** Los momentos en que se encaran búsquedas y se entrevista a varios candidatos para un puesto constituyen buenas oportunidades para profundizar en sus conocimientos acerca de la cuestión salarial.

### Factores para considerar al evaluar remuneraciones

Los factores que debe considerar cuando establezca los niveles de remuneración son:

1. Habilidad requerida para la posición.
2. Experiencia requerida para el puesto.
3. Escasez o abundancia de candidatos apropiados.
4. Remuneraciones para posiciones similares dentro de la compañía.
5. Condiciones laborales especiales.
6. Otros conceptos que integran la remuneración (por ejemplo, distintos incentivos o remuneraciones variables).
7. Beneficios no monetarios.

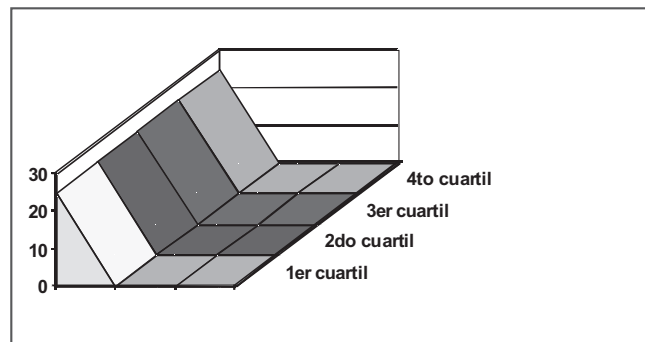


## Cómo establecer niveles de remuneración

Las empresas evolucionan y cambian con el tiempo; por lo tanto, las políticas sobre remuneraciones, así como sobre otros temas de Recursos Humanos, no deben ser rígidas ni permanentes.

Con la salvedad antedicha, las empresas deben decidir qué nivel desean tener en el mercado en materia de salarios. Por ejemplo, una empresa puede decir: “Queremos pagar los mejores salarios del mercado”, y otra, en la antípoda, definir que desea pagar los salarios más bajos.

### El mercado de remuneraciones



Las compañías que decidan posicionarse en el primer cuartil, por ejemplo, deberán estar muy seguras de saber cómo motivar al personal con elementos diferentes a la remuneración, o bien asumir el riesgo de una alta rotación de personal. Esto se relaciona a su vez con el grado de entrenamiento del personal que se requiere, ya que si éste es muy alto, complejo o difícil de obtener, una alta rotación puede ocasionarle dificultades de importancia a la empresa. Hay compañías, como por ejemplo las cadenas de comidas rápidas, que tienen asumida una alta rotación de personal en el segmento de personas que atienden los locales. En este caso la alta rotación no es un indicador de problemas, sino una característica asumida por la compañía.

Más allá de estas definiciones de niveles deseados, las organizaciones deben afrontar diferentes desafíos, una de los cuales es remunerar según el puesto.



Hay métodos altamente probados para hacerlo, consistentes en puntuar los diferentes puestos de la organización, y existen también otros más sofisticados, que no sólo realizan la puntuación de los puestos dentro de la compañía, sino que también relacionan esta puntuación con la de otras empresas, lo que permite una rápida comparación de salarios entre las organizaciones que suscriban este método, comercializado por unas pocas consultoras internacionales. Si el tamaño de la organización lo justifica, este esquema es conveniente.

### Cómo compensar los puestos profesionales y gerenciales

Según los autores Flannery, Hofrichter y Platten<sup>6</sup>, *para aprovechar al máximo su valor, las estrategias de compensación no monetaria, como los otros programas en efectivo, deberían compatibilizarse con las metas y estrategias empresariales y con las culturas laborales de la organización. El primer paso en esa compatibilización es comprender de qué manera han evolucionado los beneficios, como otros aspectos de la organización.*

En general es complejo remunerar niveles altos dentro de una compañía, y el mercado así lo determina. Al final del capítulo incluiremos un anexo para la República Argentina sobre los beneficios más comunes para estos niveles.

### Distintos tipos de remuneraciones variables

La tendencia de los últimos años es hacia las compensaciones con un fuerte componente variable. Sobre este punto existen diferentes ponencias y aspectos a tener en cuenta. Por un lado ya no existe el empleo para toda la vida, es algo que cambió en los últimos 30 años. Por otra parte se ha generalizado una forma de contratación cuyos detractores denominan “contratos basura”, que representan diferentes formas de contratar personas soslayando el espíritu de ciertas leyes; por ejemplo, tomar personas bajo la modalidad de pasantías, pero no como una forma de trabajo para jóvenes sino como modo de contratación de personal sin cargas sociales. Dentro de esta modalidad

---

6. Flannery, Thomas; Hofrichter, David y Platten, Paul. Obra citada.



pueden encontrarse contrataciones de personas que realizan una tarea fija bajo una modalidad contractual de *freelance*.

Cuando se hace referencia a remuneraciones variables no se está hablando de ninguna de las situaciones descritas anteriormente. Muchas personas se refieren despectivamente a esta modalidad de contratación al asimilarla, por falta de información, a una metodología destinada a evitar cumplir normativas vigentes.

Aclarado este punto de vista, explicaremos a continuación los diferentes tipos de remuneraciones variables y su mejor aplicación en cada caso.

Igualmente, las remuneraciones variables pueden ser más o menos significativas. En ocasiones pueden representar un porcentaje muy alto de la remuneración, y en otras sólo un complemento. Algunas de las modalidades más comunes son las siguientes.

- ✍ **Salarios a destajo:** son aquellos que remuneran según el monto de la producción; se utilizan generalmente en áreas de elaboración de productos, pero por extensión pueden aplicarse a otras tareas, como *data entry*.
- ✍ **Comisiones:** son porcentajes sobre ventas, o sobre cobranzas, o sobre ambos conceptos. Se aplica a vendedores y cobradores.
- ✍ **Bonus o incentivos a corto plazo:** son generalmente de aplicación gerencial y su método de cálculo es normalmente una fórmula que combina nivel de desempeño con resultados propios y de la compañía. Habitualmente los montos suelen expresarse en meses de salario (por ejemplo entre uno y tres salarios anuales si se cumplen determinadas variables).
- ✍ **Salarios con una parte a riesgo:** una parte del salario no es fija (8% a 15% según las compañías que hemos consultado al respecto) y sólo se abona si la organización alcanza ciertos objetivos.
- ✍ **Participación en las utilidades:** como su nombre lo indica, se “asocia” al colaborador a los resultados de la compañía. Su utilización es –usualmente– para niveles de máxima conducción.
- ✍ **Incentivos a largo plazo:** valores u opciones de valores (*stock options*). Es una modalidad común en Estados Unidos, pero no siempre aceptada por todas las legislaciones. Usted deberá analizar si las leyes del país donde su compañía actúa la permiten.



Una cuestión importante: los sistemas de retribución de la compañía deben estar en correlación con sus planes de negocios.

A partir del listado de los tipos de remuneración variable anterior, es posible realizar diferentes planes de incentivos:

- ✍ Para gerentes.
- ✍ Para vendedores.
- ✍ Para cobradores.
- ✍ Para otras profesiones.
- ✍ Para toda la organización.

### La compensación variable: ¿a toda la nómina?

Las remuneraciones constituyen, en todos los casos, un asunto que puede afectar la susceptibilidad de las personas. Cuando, además, las modalidades empleadas tienen algún componente de cálculo variable, este aspecto se potencia.

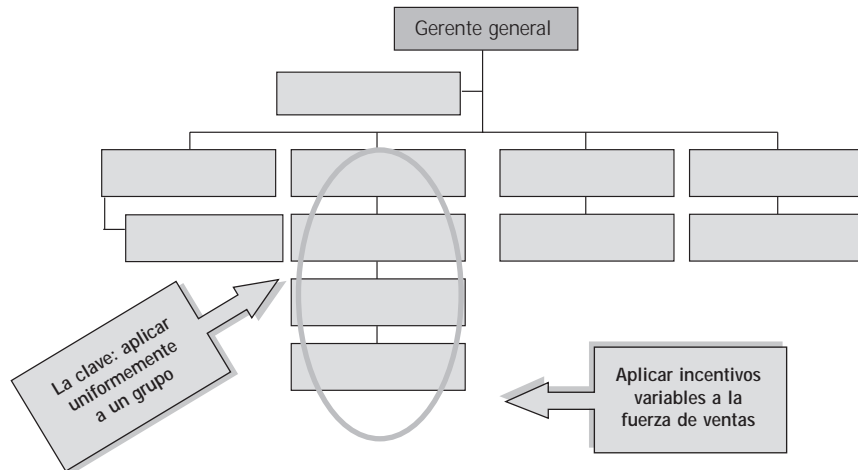
Así como en relación con todos los temas de RRHH se recomienda tener políticas claras, la recomendación cobra vital importancia en materia de compensaciones, y en especial si se trata de remuneraciones variables. El criterio de aplicación debe ser claro.

Con respecto a si las diversas modalidades deben estar dirigidas a los miembros de toda la organización o sólo a grupos específicos de colaboradores, se pueden adoptar diferentes criterios según las clases de variables que se desee implementar:

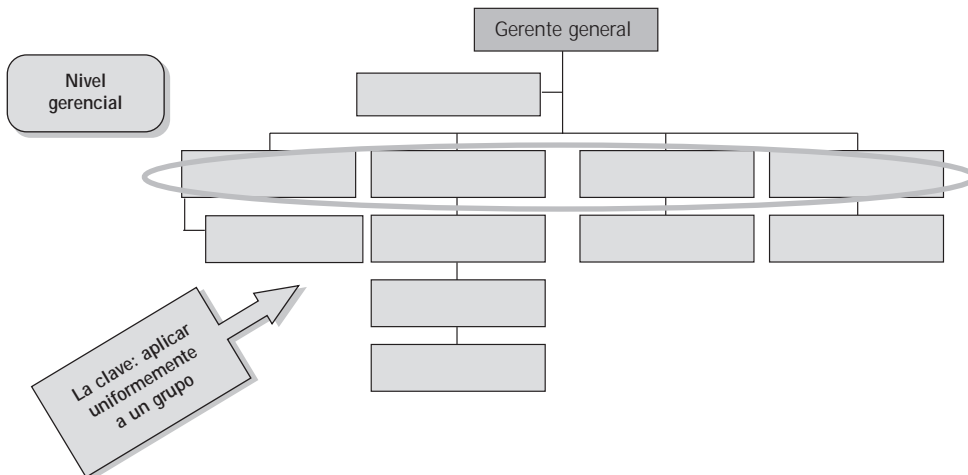
- ✍ A toda la nómina (por ejemplo, reparto de utilidades, *stock options*...).
- ✍ A grupos específicos (comisiones a vendedores, comisiones a cobradores, salarios a destajo en producción...).



### Incentivos variables, corte vertical



### Incentivos variables, corte horizontal



Cabe señalar que es fundamental tener en cuenta que el criterio de aplicación debe ser, en algún sentido, uniforme: a todos los vendedores o a todos los cobradores; o si desea hacer un corte vertical, a una unidad de negocios en par-



ticular. Los cortes horizontales más frecuentes se verifican cuando se otorgan ciertos beneficios variables al nivel gerencial, como los *bonus* ya mencionados.

Sería muy perjudicial para la empresa el aplicar discrecionalmente las remuneraciones variables. En relación con esto, debe quedar claramente establecido para todos, los que las reciben y los que no, cuál es el criterio de aplicación.



Cuando se aplica remuneración variable en base a resultados hay que ser muy cuidadosos en la implementación. Primero, si la compañía no remuneraba de esa forma y ahora desea hacerlo, deberá preguntarse: *¿Deseamos incrementar nuestras remuneraciones al personal?* La mayoría de las legislaciones no permiten reducir salarios, y aunque esto legalmente se resuelva, será altamente desmotivante para el personal pasar de un esquema fijo a uno variable si pierde o se disminuye la porción estable. Muchas veces los empresarios esperan encontrar soluciones mágicas en estos esquemas, pero esto nunca sucede.

La compensación variable en base a resultados puede implementarse por área o aplicarse a toda la nómina. Dentro de cada área deberán tenerse en cuenta los resultados de la organización, los del equipo, y los del individuo en particular.



Para algunos consultores españoles<sup>7</sup> las tendencias en **política retributiva** son claras. Dicen: *La tendencia hacia estructuras más planas dentro de las organizaciones, con un menor grado de jerarquía, requieren de la implantación de una nueva política retributiva con un parámetro adicional al puesto de trabajo que se desempeña. Las competencias pueden ser un buen marco de referencia para la fijación del salario variable en función del desempeño. Permiten remunerar a las personas en función de sus conocimientos y habilidades/cualidades con parámetros objetivos de medición previamente definidos.*

*Las competencias son un método muy efectivo para medir la retribución variable dentro de un sistema, ya que miden el desempeño de las personas dentro de su puesto de trabajo. Sin embargo, no pueden ser el único parámetro para la fijación del salario fijo o base, ya que se deben tener en cuenta otros factores, como:*

- ✦ *La responsabilidad del puesto.*
- ✦ *El salario que se paga en el mercado laboral.*
- ✦ *Los requerimientos del puesto.*

*Este cambio en los enfoques retributivos se plasma en el siguiente cuadro:*

Tendencias en política de retribución	
Modelo clásico	
✓	Rigidez
✓	Retribución por estatus y permanencia
✓	Incrementos salariales garantizados
✓	Crecimiento vegetativo de la masa salarial
✓	Evaluación subjetiva de la actuación individual
Nuevos modelos	
✓	Flexibilidad
✓	Retribución por mérito/desempeño
✓	Incrementos salariales personalizados
✓	Establecimiento de la masa salarial en función de la rentabilidad de la empresa
✓	Desarrollo de sistemas de evaluación participativos

*Los modelos retributivos incorporan cada vez más las tendencias mencionadas.*

7. *Innovación en la gestión empresarial. Fascículo N° 6, Gestión por competencias.* Cuadernos Cinco Días, Madrid, 1998.



Cada vez más los sistemas retributivos se relacionan con los **planes de carrera y sucesión**. *A través de una política de recursos humanos se busca formar personas que vayan creciendo profesional y personalmente dentro de la organización. Bajo el enfoque de competencias, el plan de carreras es un método que determina las tareas organizativas y los conocimientos y habilidades clave que se deben desarrollar para un desempeño superior, ya sea en el puesto de trabajo actual o en otro de la organización. Con el canal de información que proporcionan las competencias es posible identificar las características y aptitudes de cada persona y de cada puesto con el fin de proponer un plan de carrera adaptado a las características de la persona, a su potencial y a su desarrollo.*

*Lo anterior tiene una relación muy directa con los procesos de sucesión, ya que se conoce el momento en que una persona tiene las características necesarias para cubrir un puesto y cuándo otra persona carece de ellas, permitiendo, de ese modo, definir el momento de la sucesión.*

### ¿Qué es la puntuación de puestos?

La puntuación de puestos es una técnica cuantitativa de valuación, consistente en identificar factores donde cada uno tiene diferente puntuación. De este modo, sumando los puntos correspondientes se llega a un valor numérico total para cada puesto de la organización.

Este sistema tiene varios beneficios. Uno de ellos es que permite equiparar los distintos puestos de una empresa (por ejemplo, qué relación tiene el jefe de costos con el jefe de mantenimiento) en base a datos de medición, evitando así la subjetividad. Esto contribuye a lograr la **equidad interna**. El otro beneficio importante es que permite la comparación entre aquellas compañías que implementan un sistema similar, a fin de lograr la **equidad externa**.

### Agrupar puestos similares en grados de remuneración

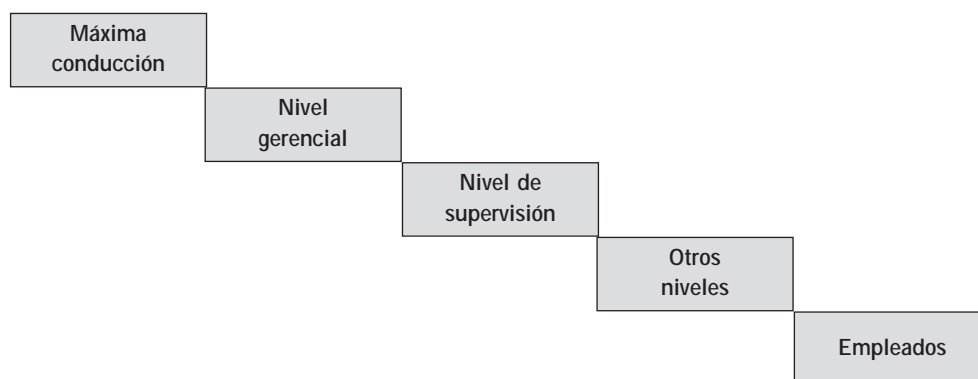
Si se aplicó el método de valuación de puestos es posible organizar grupos de puestos por niveles de remuneración.



Para empresas con mucho personal este tipo de métodos facilita el análisis y la comparación de salarios. Como ya hemos dicho en el Capítulo 1, esta metodología es aplicable también a empresas medianas o pequeñas.

Para organizaciones pequeñas, con un número de puestos menor a cien (la cantidad de empleados puede ser mayor, si varias personas ocupan el mismo nivel de puestos; los ejemplos más clásicos con relación a esto son los vendedores, las secretarias, etc.), se sugieren métodos menos sofisticados donde el especialista de Recursos Humanos propone la ubicación de los puestos en segmentos, y luego esta clasificación es revisada por los responsables de cada área.

En el gráfico siguiente (que ya hemos visto en el Capítulo 1) se puede observar un posible esquema referido a este método para establecer niveles de remuneración

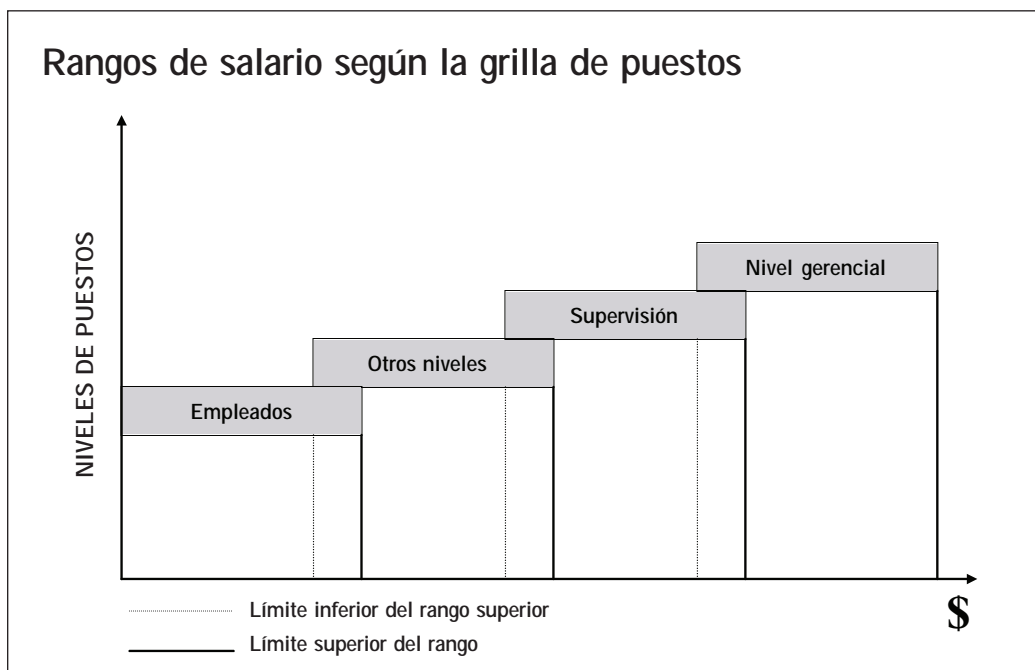


Una vez que se ubican los distintos puestos en la grilla, se pueden fijar rangos de retribución. A modo de referencia, los rangos de retribución podrían establecerse según se muestra en el gráfico siguiente (que también ya hemos visto en el Capítulo 1), donde expresamente hemos dejado fuera a la máxima conducción.

Cada rango o categoría tiene un nivel inferior (de salario) y un nivel superior, los cuales pueden superponerse con otros rangos o niveles; por ejemplo, un empleado que se encuentre en el extremo superior de su categoría puede tener una compensación igual o superior a la de una persona que trabaje en un rango superior pero se encuentre ubicada en el nivel inferior del



mismo. Estas divergencias se producen, habitualmente, cuando una persona está recién promovida a un nivel superior y su salario está en la parte inferior de su rango y otra que hace mucho tiempo ocupa su puesto sin tener oportunidad de pasar al nivel superior y por buen desempeño ha incrementado su salario a la parte más alta de su rango o nivel.



### ¿Cuándo se incrementan los salarios?

Los países que han sufrido procesos de alta inflación conocen como el que más el desequilibrio que ello produce en las remuneraciones, distorsionando cualquier sistema que se implemente.

En períodos de estabilidad las remuneraciones son susceptibles de modificaciones en cuatro situaciones diferentes, que describimos a continuación.

- ✍ Aumentos generales a toda la nómina. Se utilizan cuando se desea hacer una corrección general de salarios.



- ✍ Aumentos individuales dentro del rango del puesto. De acuerdo con la evaluación de desempeño y dentro del rango de la posición.
- ✍ Cambio de puesto: promoción.
- ✍ Aumentos por antigüedad. Si bien no son recomendables estos sistemas, muchos convenios colectivos, incrementan las remuneraciones por este concepto.

### Tendencias en remuneraciones

Autores como Handy<sup>8</sup>, Rifkin<sup>9</sup> y Del Río<sup>10</sup>, entre otros, han anunciado de un modo u otro desde “el fin del trabajo”, los más rotundos, hasta un severo cambio de reglas de juego en lo que respecta al trabajo humano, lo cual sería producto del avance tecnológico, de la escasez de recursos en el planeta y otros factores convergentes. Más allá de esto –en lo cual, aunque con matices, todos concuerdan– hay otro fenómeno que conjuga ese cambio de realidades. En el contexto actual, las personas, los trabajadores, se ven expuestos a una intensa competencia que, para hacerse más efectiva, se ha traducido en una remuneración variable, la cual por un lado es un fuerte incentivo al incremento de la productividad y por otro puede ser un elemento *presionador*, según con qué tipo de individuo nos enfrentemos. Estas son las reglas del juego que sólo nos limitamos a enunciar.

Por estos motivos, cada día más empresas aplican compensaciones variables en diferentes formas, y se prevé una fuerte tendencia hacia estas modalidades de remuneración destinadas no sólo a los niveles ejecutivos, sino –en ocasiones– para toda la nómina.

### Objetivos de los beneficios sociales.

#### Tipos de beneficios. Programas de beneficios.

#### La investigación salarial

Un primer punto que hay que diferenciar son los beneficios sociales que están implementados a partir de una ley. Por ejemplo, en la Argentina, los asa-

---

8. Handy, Charles. *El futuro del trabajo humano*. Ariel, Barcelona, 1986.

9. Rifkin, Jeremy. *El fin del trabajo*. Paidós, Estado y Sociedad, Buenos Aires, 1996.

10. Del Río, Enrique; Jover, Daniel; Riesco, Lola. *Formación y Empleo. Estrategias posibles*. Paidós, Barcelona, 1991.



lariados perciben trece salarios al año. El salario número trece se abona dividido en dos partes, en los meses de junio y diciembre. Este es un claro ejemplo de beneficio social aplicable a todos los trabajadores en relación de dependencia, y no responde al sentido estricto que le estamos dando al término *beneficio* para estudiar los distintos tipos de remuneraciones. Por ello hay que diferenciar los beneficios sociales de los que adicionalmente otorga la empresa.

Un ejemplo: si a una persona le corresponden legalmente 14 días de vacaciones anuales y la empresa tiene establecido que a esa posición se le otorguen 21 días, constituirán un beneficio –en el uso que le damos aquí a este término– los 7 días de diferencia.

Por lo tanto, hay que tener esto en cuenta cuando se analiza qué beneficios otorgar más allá de los establecidos por la ley y/o el convenio colectivo pertinente.

### Opciones de remuneración e incentivos

Hoy en día, muchas compañías ofrecen un paquete de incentivos a todos sus empleados, y otras lo hacen a colaboradores directamente relacionados con el negocio. Ya nos hemos referido a este punto al tratar las remuneraciones variables.

### Beneficios legales y usuales

En la página siguiente incluimos una lista de aspectos que se consideran beneficios al personal. Algunos están previstos en las legislaciones, y a otros, los usos y costumbres los han hecho populares.

La clasificación establecida: “se ofrece siempre”, “se ofrece con frecuencia” o “es raro que se ofrezca” puede variar de país en país. Hemos reflejado la situación general.

En síntesis, esta es una lista de los beneficios más utilizados. Le sugiero que confirme cuáles son los obligatorios por ley en su país, ya que los deberá aplicar sin lugar a dudas.



Beneficio	Se ofrece siempre	Se ofrece con frecuencia	Es raro que se ofrezca
1. Licencia por enfermedad del empleado	X		
2. Vacaciones pagas	X		
3. Cobertura médica	X		
4. Licencia por duelo		X	
5. Licencia por tareas judiciales		X	
6. Licencia por enfermedad de familiar directo		X	
7. Seguro de vida		X	
8. Plan de retiro		X	
9. Asistencia educacional			X
10. Abonar salarios a personas con discapacidad por corto tiempo		X	
11. Abonar salarios a personas con discapacidad por largo tiempo			X
12. Cobertura odontológica			X
13. Programas de apoyo			X
14. Beneficios familiares			X
15. Licencia por razones personales			X
16. Licencia por maternidad		X	

Como un segundo paso, averigüe cuáles de éstos son los más usuales en su país, más allá de lo estrictamente legal, para el tipo de personal que usted tiene y en el ámbito geográfico de la compañía, porque puede haber variaciones entre diferentes zonas aun dentro de un mismo país y entre distintos tipos de empresa. Aunque no sea obligatorio, también aplique los beneficios que las otras organizaciones otorgan “con frecuencia”, si no desea que la competencia le “robe” su personal.

Por último, averigüe cuáles son las modalidades de beneficio menos usadas y evalúe si quiere aplicarlas o no.

Para los lectores de la Argentina incluimos, al final del capítulo, un anexo donde constan los beneficios más utilizados en ese país.



## El dinero como motivación

Balloy<sup>11</sup> trata el tema de los incentivos monetarios extensamente, y ubica sus orígenes hace más de un siglo en Francia, de la mano de algunos visionarios que intentaron instaurar la colaboración entre patrones y asalariados y suprimir de ese modo los conflictos salariales. En los Estados Unidos, según este autor, estos incentivos comenzaron a implementarse a principios del siglo XX.

En el naciente siglo XXI, con un Occidente capitalista y un Oriente que lo imita, el incentivo monetario es muy importante, pero no el único valorado por los individuos que trabajan. En ocasiones el orgullo de pertenecer a una determinada firma, las posibilidades de formación y crecimiento que ésta ofrece, y el poder mantener una buena calidad de vida y armonizar la actividad laboral con otros intereses personales constituyen importantes fuentes de incentivo para los individuos. Por lo tanto, una compañía debe cuidar y atender especialmente estos aspectos sin descuidar las restantes políticas y procesos de Recursos Humanos. Una buena política de remuneraciones e incentivos en conjunción con adecuadas políticas de desarrollo y cuidado del personal se corresponde con los ideales de los trabajadores. Pensar solamente en incentivos financieros puede ser insuficiente.

Las compañías que más pagan atraen fácilmente a los buenos candidatos, pero luego deben cuidar otros aspectos para retenerlos. Una remuneración superior al promedio de mercado no compensa, por ejemplo, la falta de reconocimiento de un superior o un clima de trabajo desagradable.

Por otra parte, una compañía que no pague la remuneración básica que necesita el trabajador para su satisfacción deberá enfrentar altos índices de rotación o bien tendrá que recurrir a muchos incentivos extras para retener al personal.

Las empresas que más pagan no son necesariamente las más competitivas, y muchas veces las organizaciones pagan un sobreprecio cuando son conscientes de contar con un mal clima interno que por algún motivo no pueden mejorar.

Como todo el mundo sabe, el dinero es una motivación para muchas cosas, pero en materia de compensaciones en el marco de una organización hay

---

11. Weiss, Dimitri y colaboradores. Obra citada.



que ser cuidadosos, porque el tema puede provocar una diversidad de lecturas. A continuación le ofrecemos algunas recomendaciones.

- ✍ Muchos empleados, con el propósito de conseguir un aumento, salen al mercado de trabajo, buscan una posición con un salario mayor y regresan a sus compañías diciendo que tienen una oferta mejor, pero que si se le iguala el salario aceptarían quedarse. Este proceder no es ni más ni menos que una extorsión. No es una buena práctica por varios motivos. Por un lado, al aceptarse este mecanismo el vínculo empleado-empleador se desvirtúa: el trabajador sabrá que si presiona podrá obtener aumentos, más días de vacaciones o cualquier otro beneficio. Asimismo, pensará que su empleador en realidad no lo valora, que se acuerda de aumentarle el sueldo sólo cuando amenaza con renunciar, o, en un plano aún más duro, que la organización “estuvo sacando ventaja hasta ahora, pagándole menos”. Pero existe otro problema, aún mayor: los compañeros de este trabajador sabrán que el empleador cede a las presiones, por lo cual cualquiera que se considere más o menos imprescindible o importante hará lo mismo y lo someterá a la misma extorsión.
- ✍ Antes de incorporar a un nuevo empleado, usted debe analizar el rango de remuneración previsto para el puesto. Luego deberá respetar este rango. En las empresas que no cuentan con políticas retributivas muchas veces se ve que cuando un empleado se va de la empresa es reemplazado por otro al cual le pagan un mayor salario. Esto generará, entre otros problemas, malestar en el resto de los empleados.
- ✍ En el caso de posiciones gerenciales, no acepte pagar un monto extrasalarial para que las personas ingresen a su compañía. Nos referimos a lo que en el mercado se denomina “primas de pase”. Será una manera inadecuada de comenzar una relación laboral. Existe una diferencia entre las “primas de pase” y un bono ganado que la persona que se incorpora solicita no perder en el cambio de trabajo (*hiring bonus*): si la persona ya ganó la recompensa, porque se relaciona con un ejercicio pasado, constituye una remuneración devengada, y debe analizarse la mejor forma de compensación.

De los tres puntos mencionados, los dos primeros se refieren a temas muy frecuentes.



## ¿Qué puedo hacer para mejorar los procedimientos en materia de compensaciones?

Para mejorar los procedimientos en materia de remuneraciones se debe comenzar por el *primer paso* (Capítulo 1): la descripción de puestos, a partir de lo cual podrá puntuar los puestos para establecer una comparación entre ellos y así compensarlos adecuadamente.

La comparación entre puestos debe ser realizada en base a una metodología, desterrando frases tales como: “A mí me parece que lo que hace el empleado A vale más que lo que hace el empleado B...”.

Se remuneran los puestos, no a las personas. La relación con las personas se establece cuando se analiza la adecuación persona-puesto (Capítulo 1).

Igualmente, la evaluación del desempeño relaciona a las personas con los sistemas de compensaciones.

Para aplicar remuneraciones variables se deben utilizar criterios claros y equitativos.

No debe olvidarse de comparar sus niveles de remuneraciones con el mercado: puede perder a sus mejores colaboradores por este motivo. La comparación debe ser inteligente. Existe una tendencia a compararse con la misma industria, y es válido hacerlo, pero no para todos los puestos. Por ejemplo, debe saber que sus analistas de sistemas podrán ser captados por empresas de un rubro diferente al de su organización.

Las buenas prácticas en materia de compensaciones pueden aplicarse a todo tipo de organizaciones, no son exclusivas de las grandes empresas.



## Anexo práctico

### Salario bruto / Salario neto / Costo para el empleador

Una ejercitación importante que se sugiere para este capítulo es hacer *cálculos* sobre cómo determinar los ítems del título. No para practicar aritmética –que, sin embargo, nunca está de más– sino para fijar los conceptos referidos.

La propuesta es, tomando los ítems y ratios correspondientes al país donde su compañía está instalada, calcular el salario neto o de bolsillo, el salario bruto o nominal correspondiente a ese salario y, por último, el costo final para el empleador.

En economías con cultura inflacionaria, como es el caso de muchos países de Latinoamérica y aun de la Argentina, pese a que ha gozado de un largo período de estabilidad monetaria, las personas se refieren generalmente a su salario neto y desconocen los otros conceptos tratados aquí. Y aun cuando los conocen en teoría, la fuerza de la costumbre los hace expresarse de aquel modo. Cuando estas personas deben hablar sobre sus salarios (por ejemplo, en un proceso de búsqueda), muchas veces se encuentran con que el interlocutor (el empleador o el entrevistador) habla de salarios brutos, y ellos de salarios netos; por eso muchas veces se producen “ruidos” en la comunicación.

#### Conceptos básicos

- ☐ **Salario bruto** o nominal en el recibo de sueldo.
- ☐ **Salario neto** o de bolsillo. Es el monto neto que recibe el empleado (restadas las deducciones a cargo de éste).
- ☐ **Costo final** para el empleador. Sobre el salario bruto o nominal pueden existir cargos adicionales (impuestos sobre la mano de obra u otras cargas sociales a cargo del empleador).



## Anexos para la Argentina

### Anexo I

#### Cálculo de un salario

<b>SALARIO BRUTO</b>		<b>\$ 1.000</b>
<u>Deducciones</u>		
Jubilación	11%	(\$ 110)
INSSJP	3%	(\$ 30)
Obra social	3%	(\$ 30)
		<b>(170)</b>
<b>SALARIO NETO</b>		<b>\$ 830</b>

#### Costo para el empleador

<b>SALARIO BRUTO</b>	<b>\$ 1.000</b>
<u>Aportes:</u>	
Jubilación (10,17%)	\$ 101,7
Asignaciones familiares (4,44%)	\$ 44,4
Fondo Nacional de Empleo (0,89%)	\$ 8,9
INSSJP (1,50%)	\$ 15
Obra social (6%)	\$ 60
<b>TOTAL: 23%</b>	<b>\$ 1.230</b>

- Continuando con el ejemplo anterior: el costo total para el empleador es de \$ 1.230 mensuales.
- En la Argentina, para calcular el costo total anual se debe multiplicar por 13 salarios = \$ 15.990.
- Si se desea llevar este valor a costo mensual real, es decir aquel que debe utilizarse para un presupuesto mensual de gastos o el balance mensual de sumas y saldos, este valor anual debe dividirse por 12.
- Por lo tanto, el costo real para el empleador es el 33,25%.

**\$ 1.332,5 (33,25%)**



### Beneficios legales y usuales

- ✍ Vacaciones.
- ✍ Cobertura médica.
- ✍ Licencias por fallecimiento de un familiar, enfermedad, etc.
- ✍ Seguro de vida.
- ✍ Licencia por maternidad.
- ✍ Plan de retiro.

### *Otros beneficios, poco frecuentes:*

- ✍ Asistencia educacional.
- ✍ Cobertura odontológica.
- ✍ Otras licencias.

### Descuentos y aportes más comunes en relación de dependencia

#### Ejemplo aplicable a Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Fuente: Gentile, Palazzo y Asociados

Concepto	Normativa legal	Aporte empleado (*)	Contribución empleador
Sistema Int. de Jubilaciones y Pensiones	Ley 24.241	11,0%	10,17% (**)
Asignaciones familiares	Ley 24.241	0%	4,44% (**)
Fondo Nacional de Empleo	Ley 24.013	0%	0,89% (**)
INSSJP	Ley 19.032	3%	1,5% (**)
Obra social	Ley 23.660	3%	6% (*)
<b>Totales</b>		<b>17%</b>	<b>23%</b>
Los porcentajes se modifican con cierta frecuencia; los consignados aquí corresponden a agosto de 2005. (*) Sobre un máximo de \$ 4.800. (**) Sobre un máximo de \$ 10.000.			



## Anexo II

### Beneficios más utilizados<sup>12</sup>

#### Alta dirección

*Bonus* anual. Se calcula en función de la *performance* personal en la gestión y los resultados de la compañía durante el ejercicio considerado. Usualmente se ubica entre un 5% y un 30% de la remuneración bruta anual.

- Otras compensaciones monetarias mensuales (premios, gastos, etc.).
- Almuerzos pagos.
- Tarjeta *corporate* para gastos de representación.
- Automóvil asignado (puede incluir gastos pagos y cochera).
- Teléfono móvil.
- Cobertura médica prepaga con plan abierto o reintegros totales.
- Seguro de vida.
- Jubilación privada.
- *Pension Plan o Stock Option* (usualmente aplicado en compañías de capitales internacionales).

Cuando existen funciones complementarias, de carácter regional o corporativo, como apoderado de una sociedad controlada o como integrante del directorio de una o varias empresas, con responsabilidades que se suman a las típicas de la posición que la persona ocupa, se deben considerar las siguientes alternativas de compensación:

- Se compensa mediante un *plus* sobre la remuneración total y se factura aparte como honorarios.
- No se paga una suma adicional o *plus*, sino que la persona recibe una remuneración próxima al rango máximo de la escala.

#### Gerencias intermedias

- Cobertura médica prepaga con plan abierto o reintegros totales.
- Asignación de automóvil –o reintegro de gastos– y cochera.

---

12. Fuente: Martha Alles S.A.



- Jubilación privada (opcional).
- Tickets de almuerzo y/o compras.
- *Bonus* anuales.

#### Niveles de mandos medios o de responsabilidad no ejecutiva

- Cobertura médica prepaga. Plan asignado de acuerdo con la categoría del empleado (opcional).
- Tickets de almuerzo y/o compras, por aproximadamente un 10% del salario mensual bruto (opcional).

En el **área comercial**, para los puestos estrechamente ligados a la *concreción de negocios* se consideran, habitualmente, los siguientes beneficios adicionales, que se suman a los anteriormente nombrados:

- Almuerzos pagos y gastos de representación.
- Teléfono móvil.
- Asignación de automóvil cuando la función requiere una alta movilidad (el modelo de vehículo varía según la categoría de la posición). Otra opción puede ser el reintegro de gastos del automóvil contra presentación de comprobantes.

#### Niveles *staff*

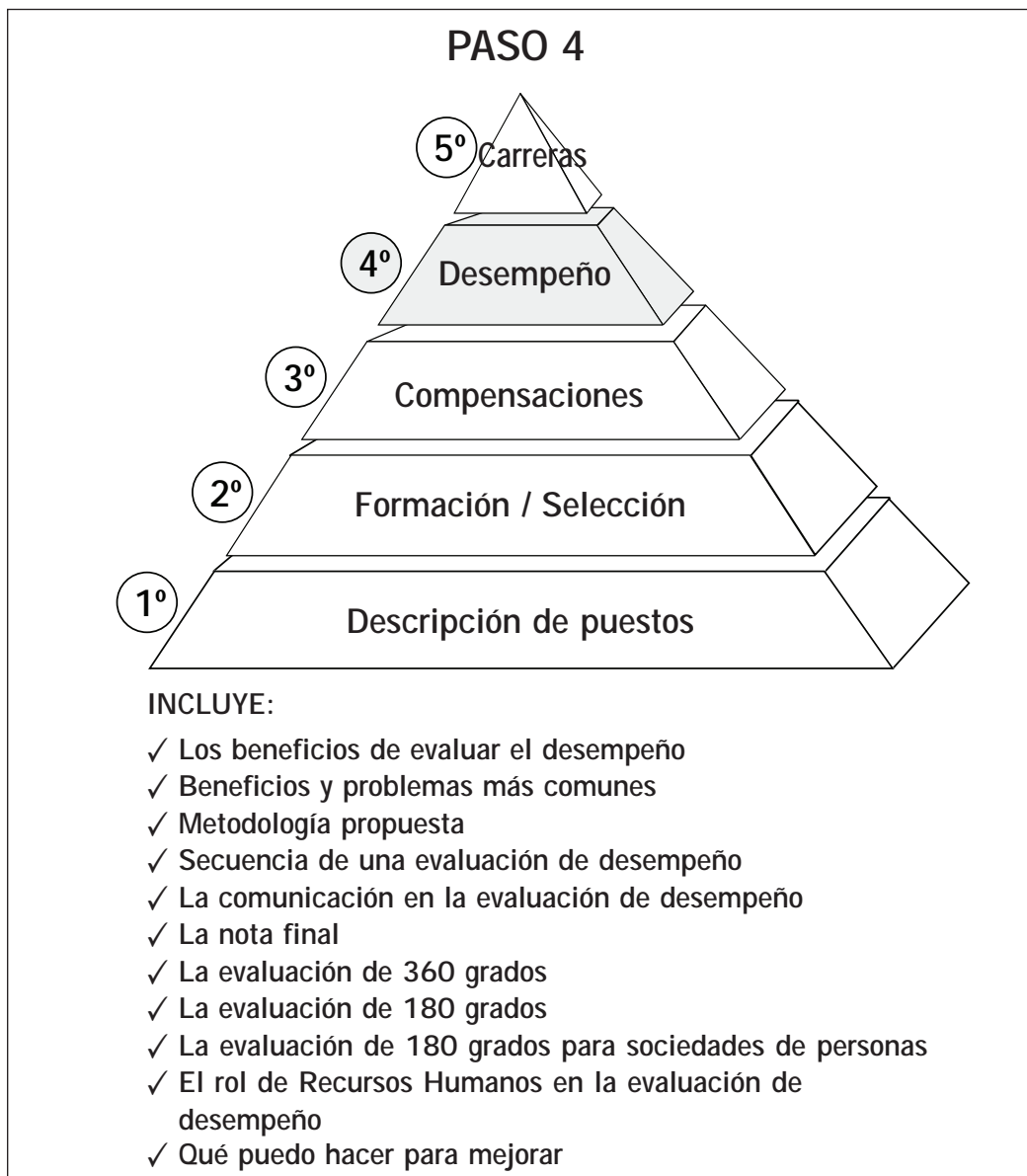
- Cobertura médica prepaga (plan cerrado, opcional).
- Tickets de almuerzo (opcional).

#### Secretarías y personal administrativo u operativo

- Cobertura médica prepaga (opcional).
- Tickets de almuerzo (opcional).



# 4 Desempeño









# Júpiter, la mona y los métodos para evaluar el desempeño del personal

La siguiente es una fábula de origen griego, probablemente de Esopo, del siglo VI antes de Cristo.

## Júpiter y la mona<sup>1</sup>

*Cierto día quiso el dios Júpiter tener en su presencia a todos los animales con sus hijos, y a este fin los mandó reunir para saber cuáles eran entre éstos los más hermosos. La mona llegó muy ufana y presentando su hijo a Júpiter le dijo:*

*– Indudablemente reconoceréis que mi hijo lleva a todos ventaja, por ser el más hermoso de todos los aquí presentes.*

*No pudo por menos que reírse Júpiter al oír estas palabras, y le dijo en tono de reconvención:*

*– Si no quieres que todos se burlen de ti, no te alabes a ti misma ni a tus cosas de ese modo.*

*Vanidad es alabarse a sí mismo, porque el mérito de cada uno debe callarse, dejando que sean los demás quienes lo reconozcan y alaben.*

En ocasiones me ha sucedido que cuando en una conferencia explico algún subsistema de Recursos Humanos –por ejemplo, los distintos métodos de evaluación de desempeño–, algún alumno propone “ideas” para boicotear la herramienta explicada (en el ejemplo, *que la persona mienta en su autoevaluación, que “arregle” con el jefe para que lo evalúe más alto de lo merecido*, y otras “malas ideas” similares).

Los más modernos métodos de evaluación de desempeño contemplan la autoevaluación, pero si el resultado de la misma es superior al que debiera ser,

---

1. *Las mejores fábulas*. Selección de José Repollés. Óptima, Barcelona, 2000 (página 84).



seguramente sucederá (como en el caso de la mona) que esto terminará perjudicando a la persona que sobrevaluó su desempeño, ya que el objetivo de la herramienta es justamente observar cuán atinada es la autoevaluación.

Las herramientas bien diseñadas tratan de suplir estos posibles flancos débiles, y será el entrenamiento de los evaluadores lo que garantice la correcta implementación de un sistema de evaluación de desempeño.

La utilización de herramientas más sofisticadas, pero no por ello imposibles de implementar, como la evaluación de desempeño por competencias, trata de objetivar el proceso de un modo tal de minimizar la cuota de subjetividad que los humanos ponemos en cualquier proceso.

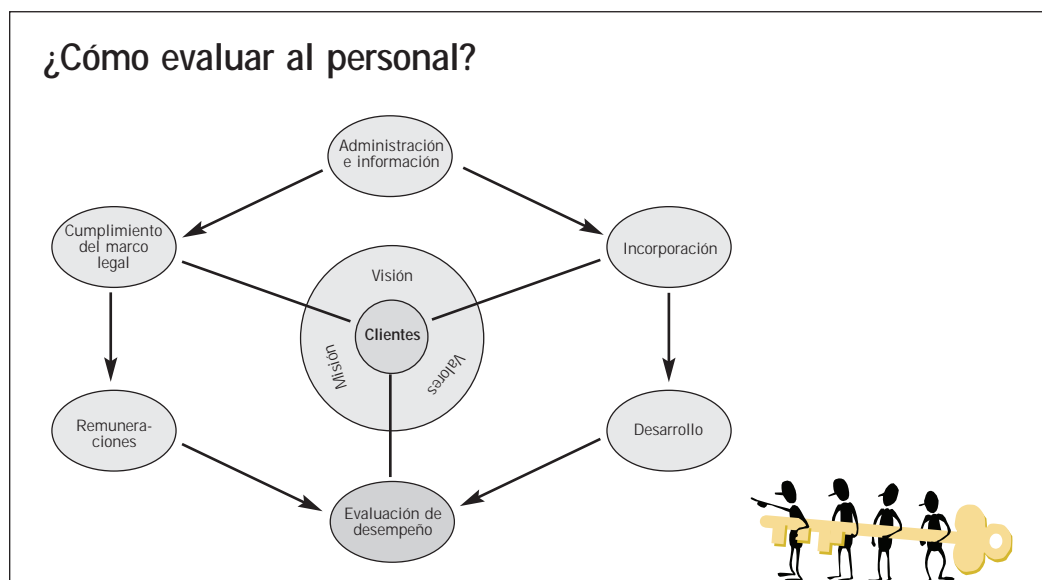


## Capítulo 4 = Paso 4

### Desempeño ¿Cómo evaluar al personal?

#### Los beneficios de evaluar el desempeño

Una de las principales preocupaciones que tiene el ser humano en su relación con otros es saber cómo está haciendo las cosas, cómo lo ven los demás. Muchas cosas se miden de ese modo. Un programa de televisión se mide a través del rating, y las encuestas de opinión pública permiten conocer el grado de satisfacción de la ciudadanía en relación con, por ejemplo, un político o un gobernante. En el ámbito laboral, la opinión del o de los jefes acerca de cómo está haciendo su tarea un empleado se *mide* a través de la evaluación del desempeño.





Seguramente todos hemos escuchado alguna vez que no es aconsejable decirle al empleado “cómo va” sólo una vez al año. Idealmente, se le deberían indicar los aciertos y desaciertos cada vez que éstos se producen. Todos sabemos también que muchas empresas no evalúan el desempeño y que muchos jefes sólo les dicen a sus empleados cómo están haciendo las cosas cuando algo está mal.

Un primer punto de partida será decirle a cada empleado qué se espera de él. Para ello, cada empleado deberá conocer la *descripción de su puesto*: sus tareas y responsabilidades, así como qué requisitos de conocimientos y personalidad se requieren para tener éxito en el puesto de trabajo que él ocupa. La correcta información que reciba cada empleado sobre su posición tendrá relación con el desempeño que tenga y con su propia formación.

Si bien el diálogo entre jefes y subordinados respecto del desempeño tiene que ser día a día, situación a situación, es aconsejable y sano destinar un tiempo específico, una vez al año, a pensar y evaluar seriamente el desempeño y luego comunicarle los resultados de esa evaluación a la persona involucrada.

Las herramientas para hacerlo son diversas; explicaremos aquí algunas de ellas. Más allá de qué herramienta decida usted utilizar, es importante que sea objetiva, que sea conocida adecuadamente por jefes y empleados, y que se comuniquen a cada interesado los resultados obtenidos mediante su aplicación.

Recuerde que para retener al personal clave y desvincular a los malos empleados la mejor herramienta de la cual dispone es la **evaluación y revisión del desempeño**.

## Beneficios y problemas más comunes<sup>1</sup>

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y preofesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

---

1. La autora ha tratado este tema en dos obras precedentes: *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias* (2005) y *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°* (2005), ambas publicadas por Ediciones Granica.



Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño se llevan a cabo para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y sus colaboradores. Si bien en ocasiones la relación jefe-empleado se mantiene casi sin alteraciones a lo largo del tiempo, en la mayoría de las organizaciones los empleados cambian de jefe (y viceversa) en determinados momentos, como natural consecuencia de la evolución de la empresa.

Sobre la relación entre las evaluaciones de desempeño y los aumentos de salario se da muchas veces un fenómeno curioso tanto entre empleadores como entre empleados: unos y otros desconocen la verdadera finalidad de estas evaluaciones. Por ello frecuentemente se escuchan por parte de los empleadores frases tales como: *Este año no hicimos las evaluaciones de desempeño porque las cifras del balance no fueron las esperadas*; y los empleados dicen: *Como este año no alcanzamos las cifras esperadas no se hicieron las evaluaciones de desempeño*. Ambos grupos de pertenencia –con intereses supuestamente contrapuestos– piensan lo mismo: que las evaluaciones sólo sirven “para aumentar o no los salarios”.

### La evaluación de desempeño

Puede ser usada para mucho más que para decidir si se aumentan o no los salarios.

La evaluación permite:

- ✓ Detectar necesidades de capacitación.
- ✓ Descubrir personas clave para la organización.
- ✓ Descubrir que su colaborador desea hacer otra cosa.
- ✓ Encontrar a la persona que estaba buscando para una posición.
- ✓ Motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarlas en los objetivos de la empresa.

Mejora la actuación futura de las personas

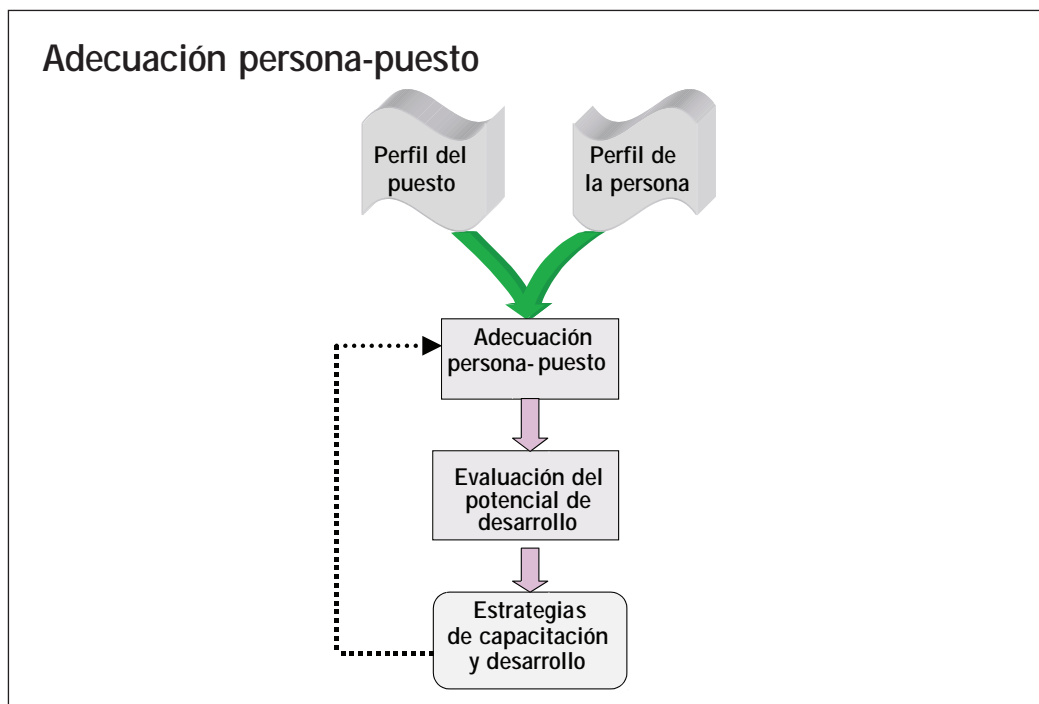
Mejora los resultados de la empresa

Fuente: Alles, Martha Alicia, *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.



En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- ✍ Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- ✍ Un proceso de evaluación del desempeño culmina con una reunión entre el jefe y el empleado para analizar el desempeño de este último. Esta reunión para revisar el comportamiento del empleado en relación con el trabajo permite confirmar el contrato psicológico entre el empleado y su empleador. Recordemos a Edgar Schein<sup>2</sup> cuando explica que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en cuando a la tarea realizada.
- ✍ La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación. A partir de conocer exactamente cómo realizan las tareas que les corresponden, pueden saber si deben modificar su comportamiento.



2. Schein, Edgar H. *Psicología de la organización*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1982.



Analicemos el cuadro. Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al **perfil del puesto**. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con lo que se espera de él en el puesto.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la **adecuación persona-puesto**.

A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para una más correcta adecuación persona-puesto.

Como se ve, se puede utilizar la evaluación de desempeño para mucho más que determinar salarios. A partir de una buena evaluación es factible:

- ✍ Detectar necesidades de capacitación y/o desarrollo de competencias.
- ✍ Descubrir personas clave para la organización.
- ✍ Descubrir que un colaborador desea hacer una cosa diferente a la que viene realizando.
- ✍ Detectar personas con potencial que puedan cubrir otros puestos.
- ✍ Motivar a las personas, al comunicarles –por ejemplo– el logro de un desempeño favorable, e involucrarlas en los objetivos de la empresa.
- ✍ Y muchas otras cosas...

En síntesis, mejora por igual los **resultados de la empresa** y la **actuación futura de las personas**. Una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes. Por eso nos pareció interesante comentarles el error generalizado en que incurren tanto empleadores como empleados, al atribuir a las evaluaciones de desempeño un fin acotado a la asignación o no de aumentos salariales, cuando lo cierto es que éstas son útiles para muchos temas más, de interés compartido entre la organización y sus colaboradores.

En la práctica profesional se observan todo tipo de situaciones; desde empresas que todos los años “completan algún formulario” sobre desempeño (casi como una rutina), lo cual sucede en muchas empresas filiales de grandes corporaciones, donde los funcionarios locales toman estos procedimientos como una exigencia más de la casa matriz, hasta otras que siguen utilizando un mismo formulario desde hace muchos años, sin adecuarlo a las nuevas necesidades.



También es cierto que muchos managers no confían en los sistemas de evaluación de desempeño, quizá por malas prácticas anteriores o por desconocer sus posibles beneficios.

#### Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño

- ✍ Carencia de normas.
- ✍ Utilización de criterios subjetivos.
- ✍ Aplicación de criterios poco realistas.
- ✍ Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- ✍ Errores del evaluador.
- ✍ Mala retroalimentación.

#### Para evitar estos problemas...

Para evitar los mencionados problemas y otros que se puedan presentar se debe:

- ✍ Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario y un instructivo.
- ✍ Entrenar a los evaluadores. Muchas compañías se limitan a entregar el formulario y el instructivo, pero esto no basta. La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla.

#### El entrenamiento de evaluadores

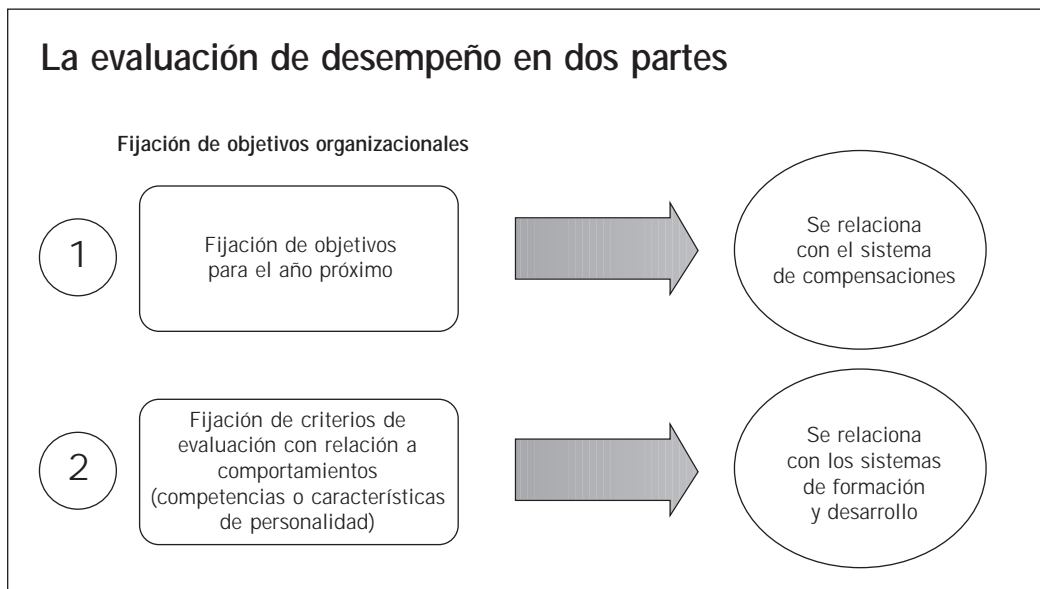
Debe realizarse cada vez que se modifica una herramienta o se implementa una nueva, y también cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea, por ejemplo, al promover a una persona, al incorporar a un nuevo gerente o supervisor, etc.

- ✍ Los supervisores son los que realizan la evaluación de su equipo. Si bien el área de Recursos Humanos puede ejercer cierta supervisión, no es la responsable de las evaluaciones.



- ✍ Los evaluadores deben estar familiarizados con las técnicas que utilizarán.
- ✍ Deben evaluar en forma justa y objetiva. El éxito del programa depende de ellos.

## Metodología propuesta



Existen variadas metodologías para la evaluación del desempeño. Una de ellas –de utilización extendida y recomendable para todo tipo de organizaciones– es la que divide la evaluación en dos partes: por un lado se fijan objetivos operativos medibles para cada empleado, y por otro se evalúan los comportamientos de éstos. Con esta simple división se pueden conectar los objetivos y su grado de cumplimiento, por un lado, y el sistema de compensaciones, por el otro, además de determinar variables o cualquier otro método que se desee aplicar. La segunda parte de la evaluación le dará información para el desarrollo de su personal.

En este esquema simple, la primera parte le dirá el **qué** (lo que deben hacer los empleados, a través de la fijación de objetivos) y la segunda el **cómo** (qué



necesita el empleado para cumplir los objetivos; por ejemplo, características de personalidad o competencias).

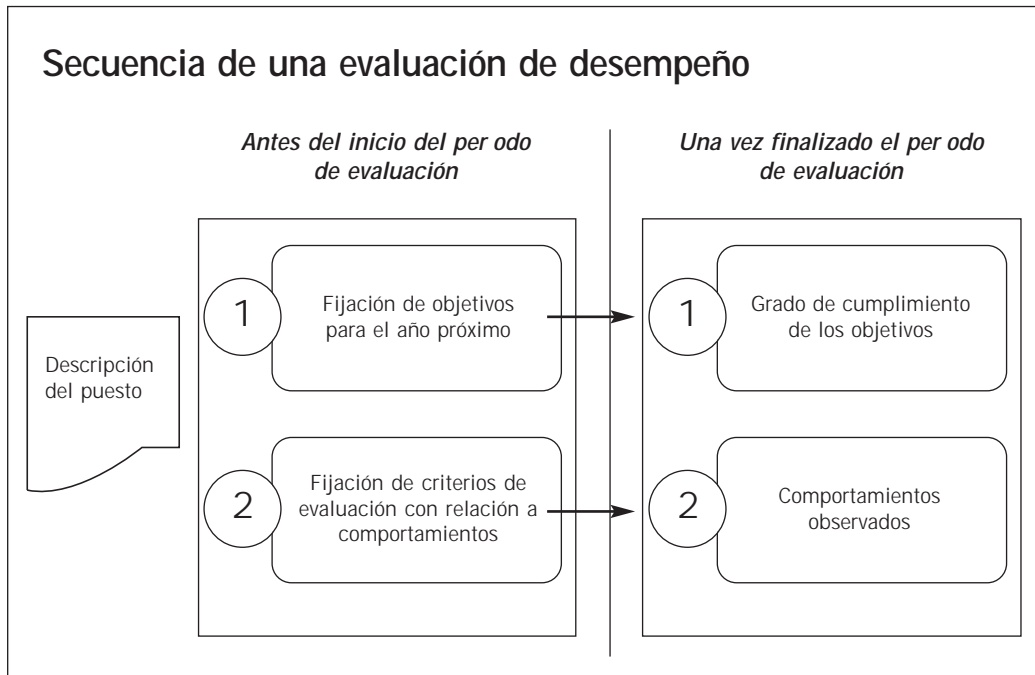
Los pasos sugeridos para la aplicación de esta metodología son los siguientes.

- ✍ Definición del puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo acerca de las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación sólo puede realizarse en relación con el puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado hayan comprendido su contenido.
- ✍ Una correcta evaluación debe incluir la fijación de objetivos, para luego confrontarlos con el desempeño; y debe comprender además otros factores relacionados con el desempeño, o competencias requeridas para el puesto.
- ✍ Evaluar el desempeño en función del puesto. Incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- ✍ Retroalimentación: comentar con el subordinado el desempeño y los progresos registrados en su tarea.

El análisis de la gestión o el desempeño de una persona tiene a su vez tres momentos diferentes:

1. Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los objetivos principales del puesto y los prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde estos objetivos se establezcan.
2. Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al período final de evaluación –generalmente un año– es aconsejable establecer con cierta periodicidad –por ejemplo, cada tres meses, cada cuatro o cada seis– una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en el ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos.
3. Al concluir el período, reunión final de evaluación de los resultados. Si por alguna circunstancia una persona tuvo dos dependencias –por ejemplo, un consultor que en el año lleva dos grandes proyectos reportando a dos jefes diferentes–, será evaluada por los dos jefes; si el empleado es transferido durante el año de área, de plaza o ciudad, deberá segmentarse el período y será igualmente evaluado por los diferentes jefes.





El gráfico muestra la secuencia de un proceso de evaluación de desempeño. Antes del inicio del período evaluado y sobre la base de la **descripción del puesto** se fijan de manera clara los **objetivos** para el período que se inicia y los **criterios** que serán tomados en cuenta para la evaluación de las competencias o características de personalidad.

Cuando el período evaluado finaliza se verifica el **grado de cumplimiento de los objetivos** y se analizan los **comportamientos observados**. De ese modo se realiza la **evaluación de desempeño**.

El proceso continúa con un aspecto muy importante: la comunicación y el registro no sólo de la evaluación en sí misma –para lo cual habitualmente se utiliza un formulario–, sino también del **resultado de la entrevista de evaluación**.

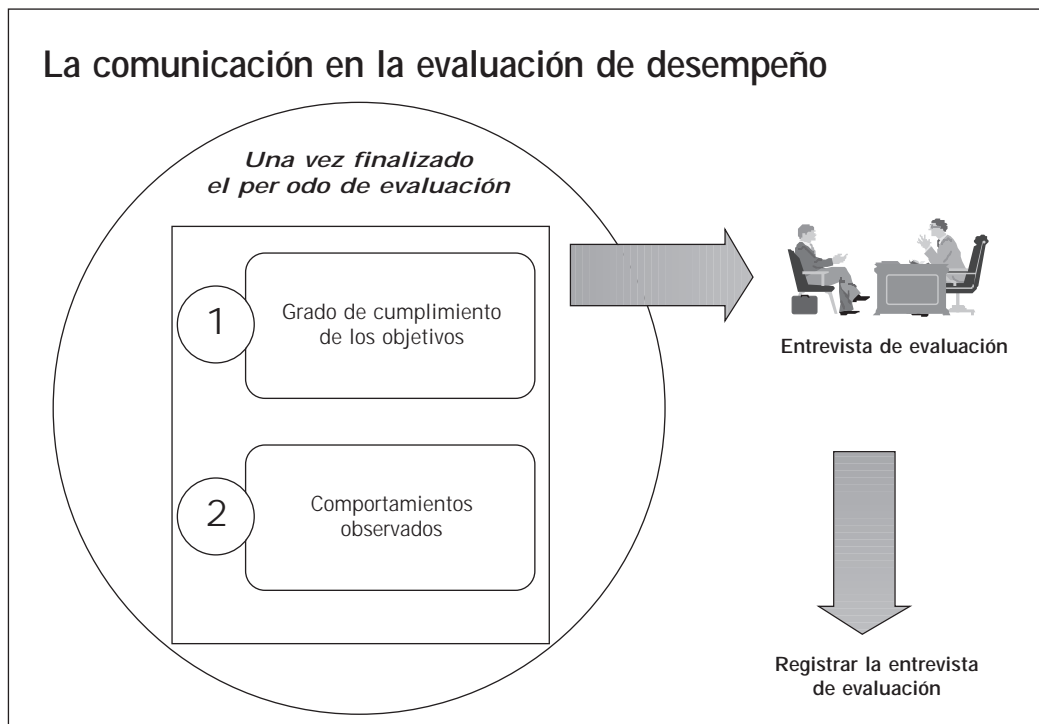
Respecto de la entrevista de evaluación tenemos algunas sugerencias destinadas al jefe que deba realizarla: ser cordial y claro en la comunicación; marcar primero los aspectos positivos y luego los negativos; presentar al empleado las posibilidades de desarrollo; luego hablar de salario (si corresponde), y finalmente darle un cierre a la entrevista. El jefe debe evitar transmitir sus



emociones; por ejemplo, si está enojado o defraudado por el desempeño del colaborador, o porque su propia evaluación fue diferente de la esperada. Si ese día esta persona cree que no podrá manejar de esta manera la entrevista, lo mejor es que deje pasar un tiempo hasta tener la suficiente serenidad.

### Pasos de la reunión de evaluación

- ✍ Saludo cálido para distender la entrevista.
- ✍ Realizar un resumen de la evaluación para asegurarse de que el empleado comprende la forma en que fue evaluado.
- ✍ Tratar primero los puntos fuertes, y a continuación los débiles.
- ✍ Darle al empleado la oportunidad de expresar sus sentimientos.
- ✍ Modificaciones en la compensación: anunciar el nuevo salario y la fecha en que será efectivo, si mereció un aumento.
- ✍ Excepto en caso de que el desempeño del evaluado sea en forma global *muy malo*, cerrar la reunión con una frase positiva.





## Cuando las evaluaciones de desempeño no son satisfactorias

Cuando el resultado no es favorable y el evaluado fue un buen empleado durante mucho tiempo, con evaluaciones anteriores positivas, o en el caso de personas que están pasando un mal momento personal, en suma, para situaciones especiales, se puede implementar un programa especial de **mejora del rendimiento**.

Para lograrlo, tienen que “comprar la idea” en primer lugar el supervisor del empleado en cuestión, y en segundo lugar el empleado mismo. Luego, es importante acotar los tiempos; es decir, el programa debe tener un plazo definido, por ejemplo seis meses.

Un plan de mejora del rendimiento debe incluir:

- ✍ Instrucciones y orientaciones verbales.
- ✍ Comentarios y sugerencias frecuentes.
- ✍ Conversaciones formales e informales.
- ✍ Reportes de evaluación del rendimiento.
- ✍ Entrenamiento.
- ✍ Advertencias verbales.
- ✍ Advertencias por escrito.

Para una correcta implementación, debe prepararse un plan de acción con fecha de inicio, fechas de revisiones parciales y firmas de la persona involucrada, su supervisor inmediato y el responsable del área.

Para confeccionar un plan de acción se sugiere:

- ✍ Tener en cuenta el tipo de problemas planteados y las posibles causas de la situación.
- ✍ Analizar estas causas.

La tarea planteada será pensar en qué medidas realistas podrían ayudar a solucionar los problemas planteados.

Si una empresa trabaja con esquemas de *mentoring*, la persona que cubra la función de mentor puede ser la indicada para aconsejar a quien está transitando por un programa de mejora del rendimiento.



¿Qué sucede si el empleado no *mejora* su rendimiento de acuerdo con lo esperado?

Posibles instancias:

- ✍ Realineamiento de carrera, ofreciéndole otra posición acorde con su nuevo estándar de rendimiento.
- ✍ Reingreso al programa de mejora del rendimiento, con nuevos plazos y objetivos.
- ✍ Desvinculación.

## EXPLICACIÓN PASO A PASO DE NUESTRA METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### Análisis del rendimiento (en relación con los objetivos)

En párrafos anteriores nos hemos referido a la necesidad de fijar los objetivos al inicio del período a evaluar. El análisis del rendimiento se realizará sobre la base de esos objetivos. A su vez, estos objetivos deben ser traducidos a un valor numérico que responda a una ponderación de su importancia, idealmente con cifras que sumen diez o cien para su rápida visualización.

Estos objetivos ponderados serán evaluados en relación con el grado de consecución; por ejemplo, en una escala de 1 a 5.

1. Supera ampliamente.
2. Supera.
3. Alcanzó el objetivo.
4. No alcanzado por poco margen.
5. No alcanzado.



Objetivos de gestión	Ponderación	Nivel de consecución (1 a 5)	Comentarios
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
	100%		

### Análisis del desempeño (en relación con las competencias o características de personalidad)

Para el análisis de desempeño las competencias serán consideradas en relación con el nivel requerido para la posición.

Para ello se sugiere también utilizar una escala de 1 a 5 como la siguiente:

1. Excelente.
2. Muy bueno.
3. Normal (se entiende como normal el desempeño esperado para la posición).
4. Necesidad de desarrollo.
5. Necesidad de mejora urgente.

Se sugiere adicionar la autoevaluación de la persona involucrada, con la misma escala.

Suponiendo 10 competencias para un determinado puesto, podemos elaborar un formulario como el que sigue.



Competencias o características de personalidad	Nivel según el evaluado (1 a 5)	Nivel según el evaluador (1 a 5)	Comentarios
<i>Indicar las competencias o características de personalidad requeridas para el puesto. Consignar no sólo el nombre, sino incluir además una frase explicativa del concepto y qué se espera del evaluado con relación a ese aspecto.</i>			

## Recomendaciones

En base a los objetivos para el nuevo ejercicio y al desempeño evaluado en “Análisis del desempeño”, es factible recomendar acciones específicas para cada colaborador evaluado. Por ejemplo: capacitación o entrenamiento, participación en determinados proyectos de la compañía, asignaciones especiales, etc. Las mencionadas acciones deben ser acordadas con el evaluado.

Debe mejorar	Acción propuesta	Fechas o plazos
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		



## Evaluación final

Cada evaluación debe tener una “nota final”, es decir una única puntuación; según el esquema propuesto, sugerimos una puntuación de 1 a 5:

1. **Excepcional.** Para aquellos que demuestran logros extraordinarios en **todas** las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.
2. **Destacado.** Cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable. El empleado demuestra en forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.
3. **Bueno.** Se entiende como el esperado para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente todas las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas ubicadas en este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de manera profesional y eficaz.
4. **Necesita mejorar.** Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en sus principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para llevar adelante la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.
5. **Resultados inferiores a los esperados.** Se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Si el individuo va a permanecer en la posición, el desempeño debe mejorar significativamente dentro de un período determinado.

## Firmas

1. Del evaluador.
2. Del jefe directo del evaluador.
3. Del evaluado. Su firma no indica necesariamente acuerdo de su parte.



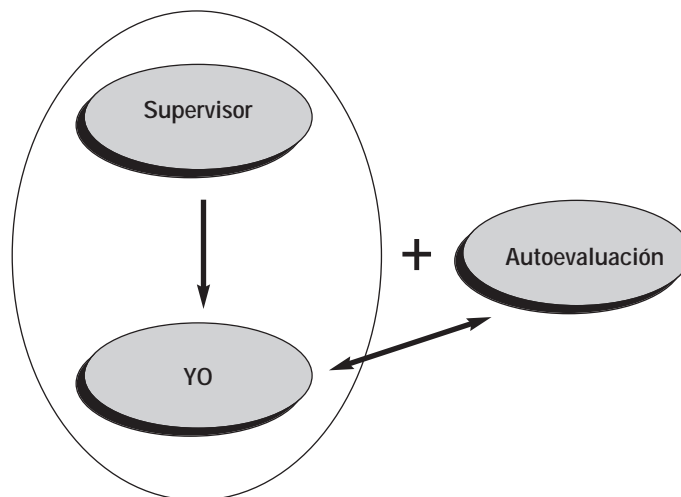
Firma del evaluador	Comentarios
Firma del jefe del evaluador	Comentarios
Firma del evaluado	Comentarios

### 360° *feedback* o evaluación de 360 grados

A quienes no conozcan a qué se refiere la evaluación de 360° o la de 180°, que mencionaremos más adelante, debemos –en primera instancia– advertirles que estamos refiriéndonos a una herramienta para el crecimiento de las personas cuyo único objetivo es el desarrollo de las competencias (capacidades) de los participantes.

¿Cuál es el *feedback* habitual en cualquier evaluación de desempeño? La relación directa de la persona con su jefe directo. Nuestra propuesta incluye la autoevaluación, que muchos especialistas denominan evaluación de 90 grados.

#### *Feedback* (retroalimentación) tradicional del desempeño





### ¿Qué es una evaluación de 360°?

Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas, como proveedores o clientes.

Las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura, pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen más y mejor sus conductas y cómo impactan en los demás. Si esto sucede, es factible prever un incremento en la productividad.

*El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.*

Los pasos a seguir en un proceso de evaluación de 360° son los siguientes:

- ▶ **Definición de los criterios que serán tomados en cuenta para la evaluación.**  
Si una empresa ha implementado un sistema de evaluación de desempeño, las competencias o factores deben ser los mismos en este otro tipo de evaluación. Eventualmente, para la evaluación de 360° se puede evaluar un menor número de competencias.
- ▶ **Diseño de la herramienta** soporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación de 360°.
- ▶ **Elección de las personas** que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden o no incluirse. Es importante destacar que estas evaluaciones son **anónimas** y que en algunos casos **el evaluado puede elegir a sus evaluadores**.
- ▶ **Lanzamiento del proceso** de evaluación con los interesados y evaluadores.
- ▶ **Relevamiento y procesamiento de los datos** de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.



- ▶ **Comunicación a los interesados** de los resultados de la evaluación de 360°.
- ▶ **Entrega de los informes de resultados.** El informe individual es entregado sólo al evaluado. La empresa recibe un informe consolidado o resumen sobre el desarrollo de las competencias del colectivo evaluado. Pueden elaborarse también informes consolidados o resumidos destinados a grupos específicos de personas (por ejemplo, del área de Ventas).

En una obra específica sobre el tema<sup>3</sup> proponemos una herramienta de evaluación de 360° consistente en un cuestionario/formulario de carácter anónimo, en el cual el evaluador realiza sus apreciaciones en base a dos pautas diferenciadas:

1. Por un lado, valora la efectividad del evaluado con relación a distintos aspectos (por ejemplo, un número determinado de competencias), en condiciones normales de trabajo; es decir, en su día a día.
2. La segunda valoración se refiere a las mismas competencias, pero cuando la persona evaluada se encuentra bajo condiciones de trabajo especiales (estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad o frecuencia, etc.). En la obra referida se ha considerado la frecuencia como la segunda valoración o elemento de ponderación.

#### *Posibles evaluadores*

**Clientes:** esta herramienta da la oportunidad a los clientes internos y externos de tener “voz y voto” en el proceso de evaluación.

**Subordinados:** participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras, garantizando su imparcialidad; ellos pueden de este modo seleccionar el criterio a usar para juzgar su desempeño.

**Miembros del equipo:** es muy importante su participación, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.

**Supervisores:** el proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o más el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.

---

3. A los interesados en este tema se sugiere leer *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

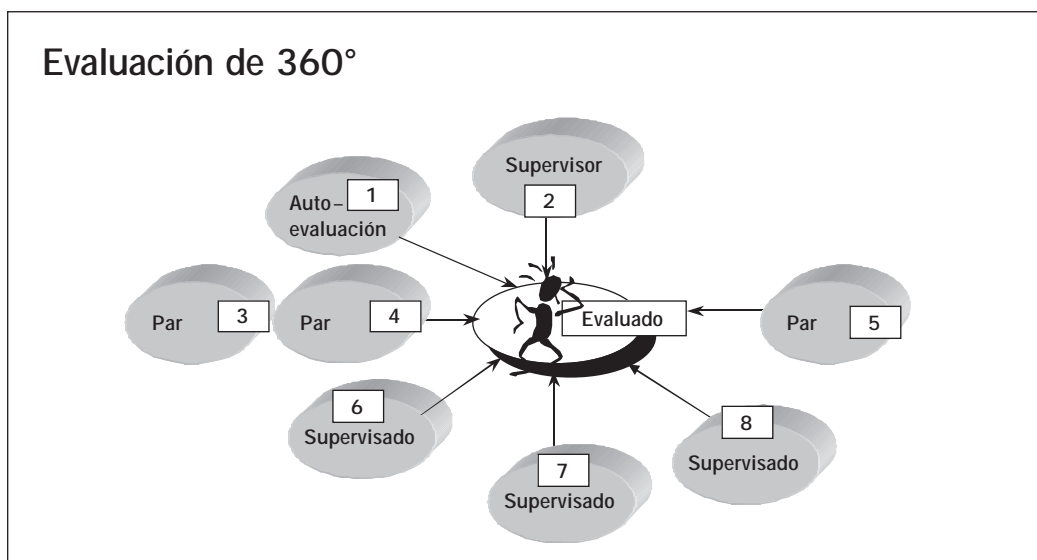


**Gerentes:** esta herramienta permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros miembros de la empresa. Cada gerente puede darle, a su vez, la utilización que considere más efectiva.

**El papel de la empresa:** las empresas se tornan más creíbles al implementar estos procesos; la información les permite identificar fortalezas y debilidades, conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento.

En un concepto más amplio aún de la evaluación de 360°, Claude Levy-Leboyer<sup>4</sup> plantea que esta herramienta podría alcanzar a familiares y amigos de los evaluados, participando como observadores. Si bien valoramos el *expertise* de la autora francesa en el tema, no incluiremos esta variante en nuestro trabajo.

En el gráfico siguiente se muestra un esquema sencillo de evaluación de 360° y quiénes podrían intervenir. Desde ya, el mismo podría ser más amplio, incluyendo más personas por categoría o sumando otros sectores, como clientes externos, clientes internos, proveedores, etc.



4. Levy-Leboyer, Claude. *Feedback de 360°*. Gestión 2000, Barcelona, 2000.



En este esquema, por cada persona evaluada se confeccionarán ocho planillas o evaluaciones:

1. Autoevaluación.
2. Jefe directo o supervisor.
3. Par.
4. Par.
5. Par.
6. Subordinado (o supervisado).
7. Subordinado.
8. Subordinado.

Muchas empresas prefieren un esquema que no incluya a personas ajenas a la organización; sostienen que de ese modo se protege mejor la confidencialidad de los sistemas internos (como, por ejemplo, criterios de evaluación y desarrollo de personas).

Si bien no se trata de un método burocrático, es necesario elegir un mínimo de tres pares, igual número de supervisados, clientes si se desea utilizar un esquema más amplio, etc., para permitir la confección de informes por categoría. No es necesario, aunque sí posible, incluir a todos los involucrados en cada nivel (por ejemplo a todos los pares o a todos los subordinados).

No deje de observar que la evaluación de 360° incluye la autoevaluación.<sup>5</sup>

## Beneficios

La evaluación de 360° está considerada una herramienta confiable para el desarrollo de personas. El *feedback* proveniente del jefe puede no ser aceptado por el empleado como fuente única de retroalimentación, especialmente si es diferente del que el empleado esperaba. La credibilidad también se ve afectada si el participante cree que la evaluación del jefe es parcial, o que tiene algún grado de favoritismo. Por ello muchos confían en las evaluaciones múltiples, como la de 360° o la de 180°.

---

5. La evaluación de 360 grados puede hacerse de diferentes formas. Si está especialmente interesado en el tema le sugerimos consultar *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*, obra citada.



### Diagrama del proceso de evaluación de 360°

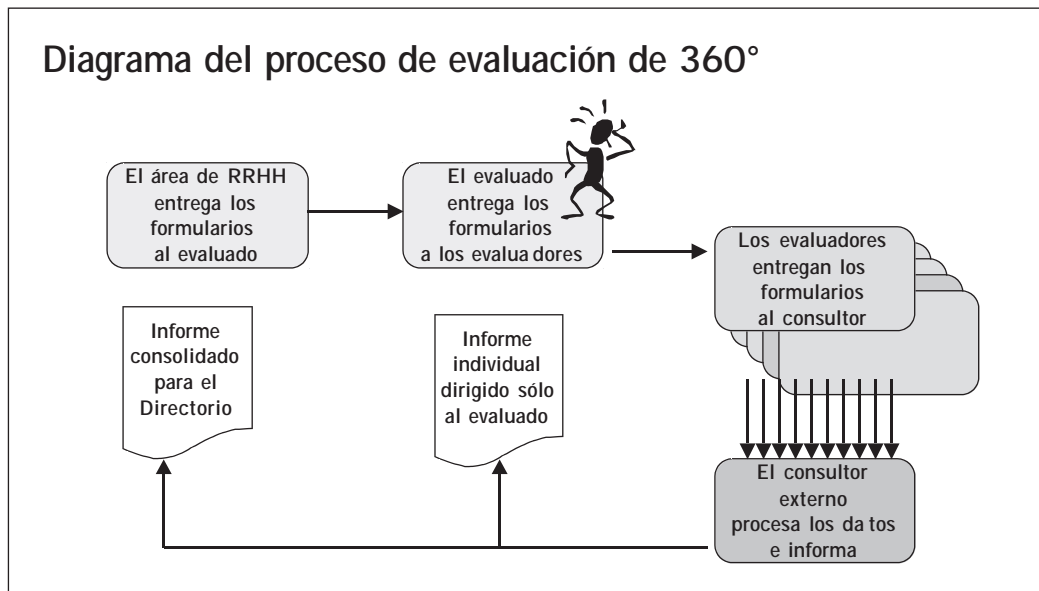
Los detalles administrativos de un proceso de evaluaciones de 360 grados son fundamentales para garantizar la confidencialidad del proceso y para que ésta sea creíble dentro de la organización.

A continuación le ofrecemos algunas sugerencias respecto de ciertos detalles a considerar en la implementación.

- ▶ Recursos Humanos revisa y define el formulario con el consultor externo y se responsabiliza de imprimir la cantidad necesaria de ejemplares, según el número de evaluados y evaluadores. Se sugiere imprimir el nombre de cada evaluado en los formularios.
- ▶ Es posible utilizar un sistema computarizado para la carga de datos de los formularios y el procesamiento de la información, pero dentro del sitio de Internet del consultor. Si bien muchas empresas han comprado “paquetes” de software de recursos humanos que prevén el procesamiento de la evaluación de 360° desde dentro de la misma organización, su inclusión constituye un error conceptual que se observa en muchos softwares disponibles en diferentes países, incluyendo los Estados Unidos. No tiene que ver con el origen del software, es sólo un error de concepto de sus diseñadores.
- ▶ Recursos Humanos entrega a cada evaluado su lote de formularios, cada uno con un sobre con el nombre y domicilio del consultor y el método de entrega (timbre postal correspondiente). O las claves, si es un procesamiento *on line*.
- ▶ El evaluado se queda con el formulario correspondiente a la autoevaluación y entrega en mano los formularios con sus sobres a los evaluadores por él seleccionados. Puede en este momento –si lo desea, a fin de evitar errores– ponerle a cada formulario el nombre del evaluador que corresponde. (Con relación a esto, cabe recordar la confidencialidad del proceso: si bien se pueden poner estos nombres, sólo los verá el consultor externo.) Otra variante es poner la relación del evaluador con el evaluado; por ejemplo: supervisado, cliente, etc.
- ▶ Los evaluadores completan sus respectivos formularios y los entregan en mano o los envían por correo al consultor externo, o a través de Internet, según corresponda.
- ▶ Los formularios no son devueltos a la empresa, y son archivados por el consultor externo, al igual que otros papeles de trabajo (planillas de cálculo y procesamiento).



- El consultor externo procesa las evaluaciones y elabora un solo informe de 360° que le entrega al evaluado en la reunión de devolución o *feedback*. Si se presenta una situación de fuerza mayor que impida un encuentro personal, el informe se remitirá en sobre debidamente cerrado con una inscripción de *privado y confidencial* y una firma a modo de lacre.
- El consultor externo le presentará a la empresa un informe consolidado del grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.



La descripción realizada se corresponde, esencialmente, con un proceso no electrónico de confección de planillas de evaluación; esto es intencional de nuestra parte, porque nos interesa que se comprenda conceptualmente cómo se maneja un proceso de evaluación de 360°. Una vez que esto se ha logrado es posible realizarlo a través de un proceso digital, como ya se dijo, en el sitio de Internet del consultor. Los numerosos errores que se conocen en el mercado nacional e internacional al respecto, nos han indicado que esta forma es la mejor para transmitir un concepto, en especial a aquellos que no están familiarizados con la herramienta.

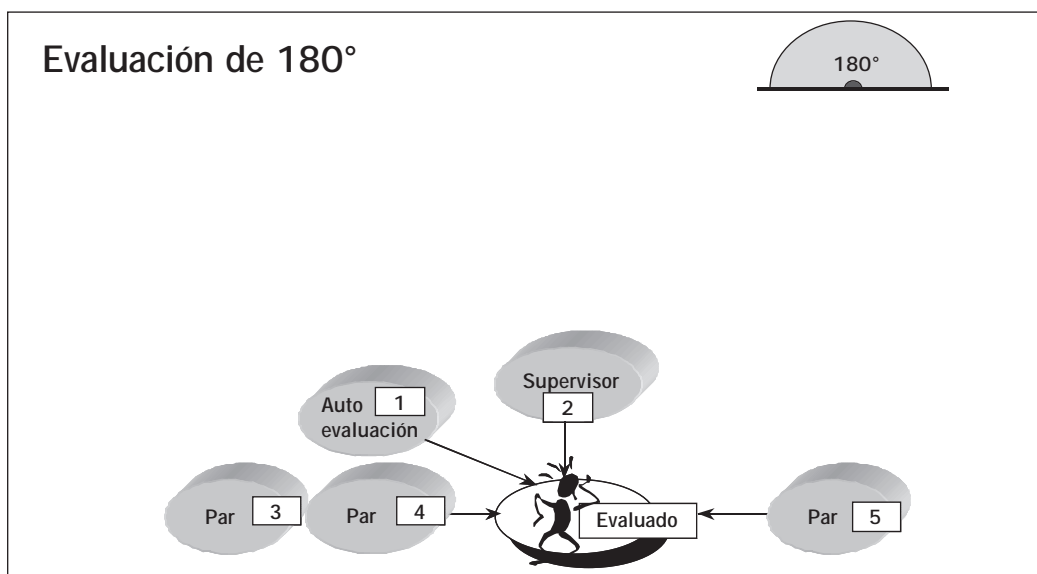


### ¿Qué es una evaluación de 180°?

La evaluación de 180 grados es aquella donde una persona es evaluada por su jefe, sus pares y –eventualmente– sus clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados.

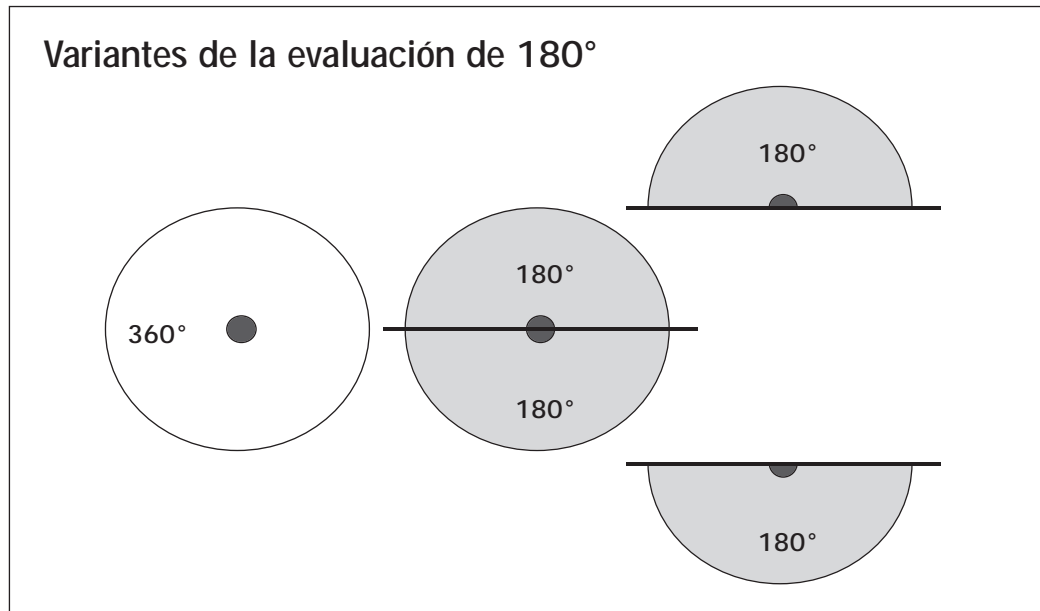
La evaluación de 180 grados puede definirse como una opción intermedia entre la evaluación de 360 grados y el tradicional enfoque de la evaluación de desempeño, representado por la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado o –dicho de otra manera–, la relación de la persona con su jefe directo.

Si bien la evaluación de 180° –al igual que la de 360°– es una herramienta conocida, son pocas las empresas que la utilizan (al menos, su uso no es generalizado), por lo cual su implementación requiere de un fuerte compromiso, tanto de la empresa como del personal que la integra. Implica reconocer, por parte de todos los participantes, el valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.



La evaluación de 180° puede presentar variantes. Por ejemplo, si en una organización no existe el nivel de “jefes”, la evaluación sería, en ese caso, de 180 grados “al revés”, es decir, sin nivel superior. Analizaremos este caso en el siguiente apartado.





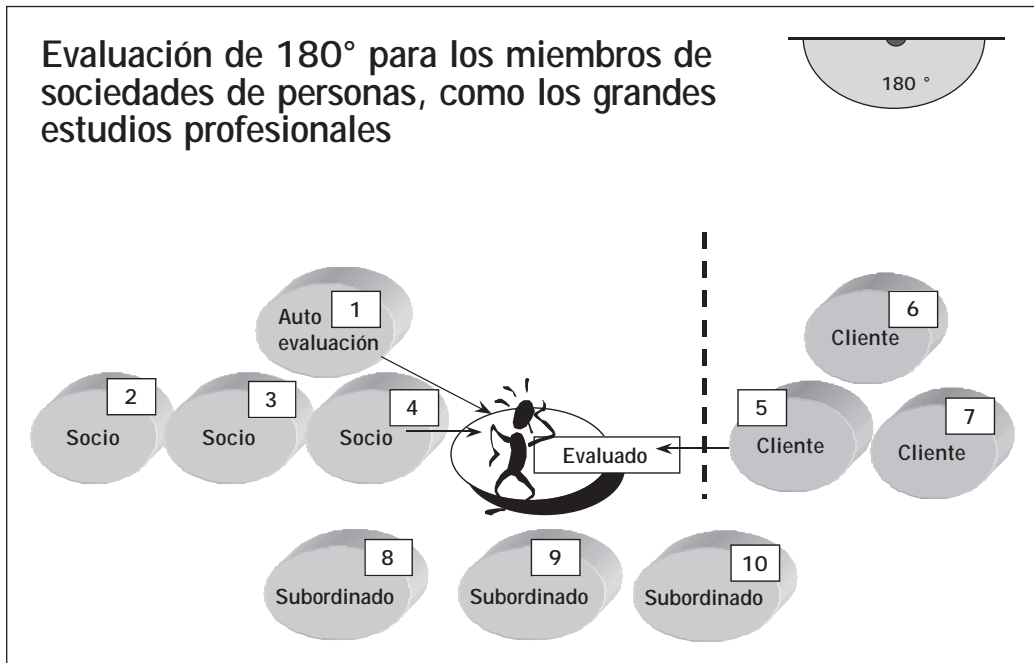
### La evaluación de 180° para grandes firmas profesionales u otras sociedades de personas

Bajo este título le presentaremos otra aplicación de la evaluación de 180 grados, para los casos de empresas en las cuales un grupo de personas no tienen jefe (por ejemplo, dueños o socios que son pares entre sí).

La evaluación de 180 grados es altamente recomendable para los miembros de una sociedad de personas, como, por ejemplo, grandes estudios profesionales de abogados, contadores, etc. En este tipo de organizaciones no existen jefes o un nivel superior al de los socios, aunque en muchas de ellas existe la figura del *managing partner* o se reporta a una casa matriz.

La evaluación de 180 grados aplicada a este tipo de organizaciones puede responder a un esquema similar al que se muestra en el gráfico siguiente.





Hay una cierta tendencia a pensar que aquel que ha accedido a la categoría de socio en un estudio profesional ya no tiene cosa alguna para mejorar. De más está decir que esto es una falacia: si bien es cierto que muchos de ellos pueden tener un alto nivel técnico en su especialidad, también es igualmente cierto que muchos deberían, seguramente, mejorar otras competencias importantes para las tareas que realizan. Esto puede ser así ya que hace unos años, cuando estos socios fueron *juniors*, en estos mismos grandes estudios no se seleccionaba a los ingresantes por competencias, y aun hoy algunas grandes firmas no lo hacen. Se verifica el mismo fenómeno en aquellas organizaciones integradas por personas que son descendientes de los fundadores. El caso típico lo constituyen las empresas de familia donde se asignan puestos con criterios diversos, y en muy pocos casos haciendo previamente una evaluación de las competencias de cada uno de los miembros de la familia que integran la organización.

Por lo tanto, no es en detrimento de los valores personales de los socios la aplicación de una evaluación de 180°, y tampoco será en detrimento de su valía que de la misma surja que un socio debe mejorar una determinada com-



petencia; advertir esta realidad, y reconocerla, es no sólo un desafío, sino –sobre todo– una oportunidad de crecimiento personal.

Otra variante interesante es, además, incluir a los clientes en las evaluaciones de 180°, no sólo para los socios de estas grandes firmas, sino también para colaboradores (al menos para los responsables de las distintas cuentas).

### ¿Quiénes participan como evaluadores?

En primer lugar los evaluadores deben ser personas que de un modo u otro han tenido la oportunidad de ver al evaluado en acción, como para poder evaluar sus competencias. De ese modo se podrá comparar la autoevaluación con las evaluaciones realizadas por los observadores (evaluadores).

### La evaluación del desempeño en empresas pequeñas

Nos hemos referido a esquemas de evaluación de desempeño que pueden parecer complicados o poco aplicables en empresas pequeñas. Un primer comentario al respecto es que cuando la herramienta se diseña y se aplica a empresas con pocos empleados, los criterios a utilizar pueden ser los mismos que para una más grande, y sólo más sencillo el esquema de aplicación. En consecuencia, no es necesario ser menos profundo o profesional, sino utilizar los mismos conceptos en esquemas sencillos.

### Cómo relacionar los resultados de la evaluación del desempeño con las compensaciones

Hemos incluido la siguiente tabla en *Dirección estratégica de recursos humanos*, aun a riesgo de repetirnos. Creemos que es interesante como guía para relacionar la evaluación de desempeño con las remuneraciones o los aumentos de salario. El esquema está pensado para una economía con valores estables y sin un cambio específico dentro de ese mercado.



Resultado o nota de la evaluación del desempeño	Aumento sugerido
<b>Resultados inferiores a los esperados.</b> Se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo.	0%
<b>Necesita mejorar.</b> Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en sus principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para llevar adelante la mayoría de las tareas, pero necesita desarrollarse más.	0-3%
<b>Bueno.</b> Se entiende como el esperado para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente todas las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas ubicadas en este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.	4-7%
<b>Destacado.</b> Cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo corriente. El empleado demuestra en forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.	8-10%
<b>Excepcional.</b> Para aquellos que demuestran logros extraordinarios en <b>todas</b> las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.	+10%

Debido a que las revisiones de desempeño pueden ser emocionales, especialmente para el empleado, es conveniente realizar una revisión con una agenda en mente. La planificación es muy importante para objetivar el proceso y manejar las emociones.

Es muy importante transmitir el mensaje deseado prescindiendo de la eventual reacción del empleado.

## El rol de Recursos Humanos en la evaluación de desempeño

En muchas organizaciones, tanto Recursos Humanos como las otras áreas consideran que las evaluaciones de desempeño son herramientas de Recursos Humanos que en ocasiones “dan poder”, ya que permiten tomar decisiones sobre el futuro de las personas. Esto es un grave error. Si bien el área de



Recursos Humanos tiene un rol preponderante en estos temas, se basa en un papel muy diferente. En primer lugar:

- ✍ Es un asesor respecto de las otras áreas en materia de evaluaciones de desempeño.
- ✍ Diseña la herramienta o contrata al consultor que la diseña, y lleva la relación con el consultor-proveedor.
- ✍ Ayuda a su implementación y cumplimiento. Para ello tiene un rol fundamental en el entrenamiento de los futuros evaluadores.
- ✍ Vela por la objetividad del sistema.
- ✍ Administra la herramienta.

Por ello no debe olvidarse que...

- ✍ El verdadero evaluador y diseñador de la carrera es el jefe y el jefe del jefe (*mentoring*), y los distintos evaluadores participantes de la evaluación de 360°.

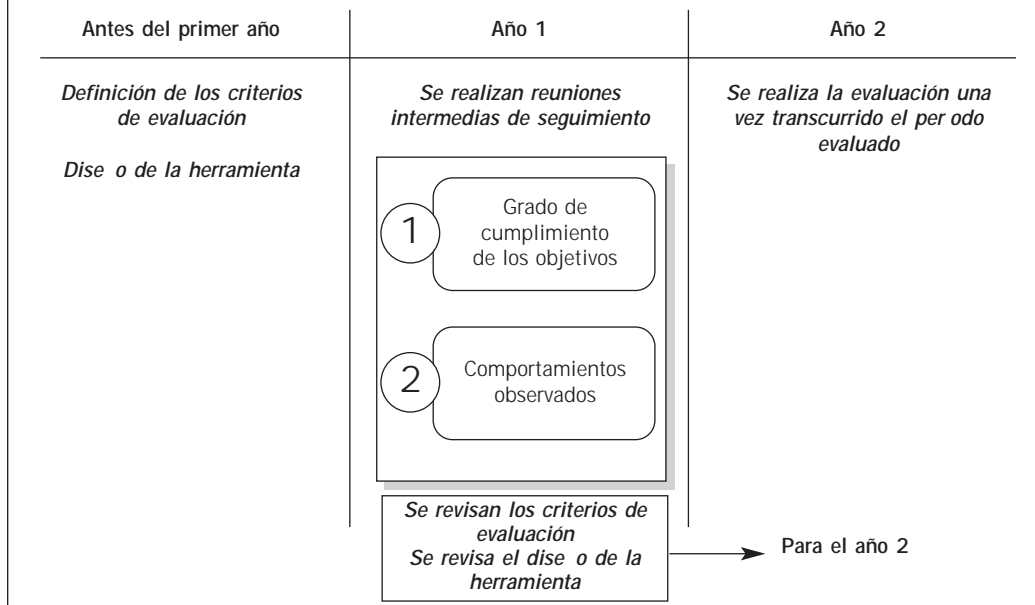
### ¿Cuándo se pueden ver los resultados de una implementación?

Los cambios en materia de recursos humanos y cultura organizacional son proyectos cuyos resultados se ven recién en el mediano plazo. Cualquier implementación que desee encarar, ya sea de evaluaciones de desempeño o evaluaciones de 360° (o de 180°), requiere de períodos superiores al año. Como ya se ha dicho, los cambios en los sistemas de evaluación de desempeño o las nuevas implementaciones deben asumir su vigencia al inicio de un período, generalmente coincidente con el ejercicio fiscal. Debe transcurrir todo el período para luego realizar las evaluaciones. En consecuencia, debe pasar un año antes de tener la primera evaluación. Como se trata de sistemas que afectan la cultura de la organización, se requerirá de varios ejercicios para que los mismos se encuentren “aceitados”.

Como surge del cuadro siguiente, de ser necesario los criterios de evaluación y/o referidos al diseño de la herramienta pueden revisarse antes del inicio del siguiente año. Si bien dichos criterios no deben quedar estáticos, no es recomendable un permanente cambio de variables.



**¿Cuándo se ven los primeros resultados de una implementación?  
Evaluación de desempeño o evaluación de 360° (o de 180°)**

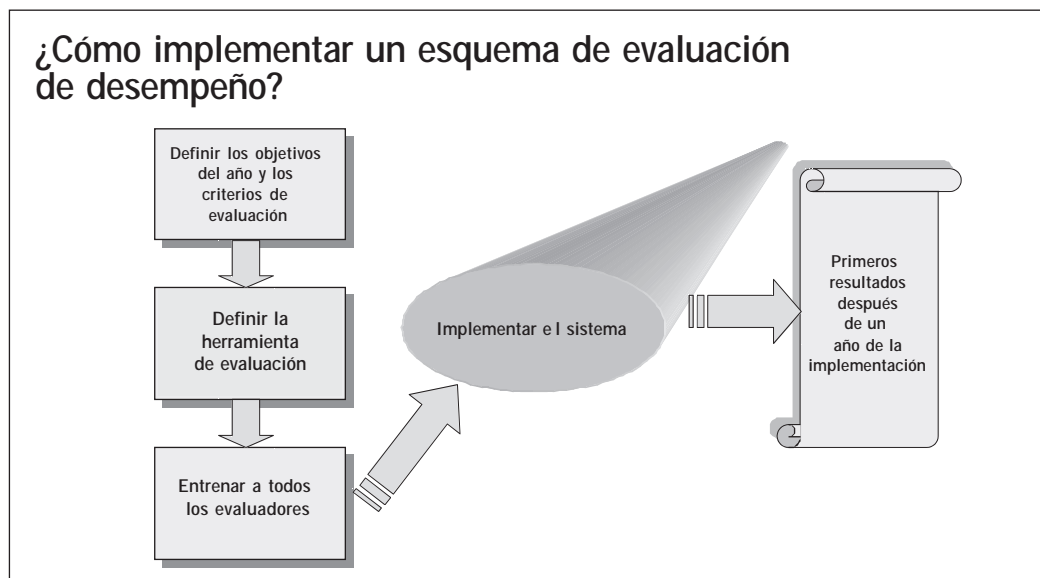


**¿Qué puedo hacer para mejorar o implementar un sistema de evaluación del desempeño del personal?**

Sobre el final de cada capítulo de esta obra usted encontrará un cierre similar a éste, con una suerte de consejo final sobre el tema tratado. Con relación a la evaluación del desempeño hemos preparado el gráfico siguiente, que representa la explicación “clásica” que damos a nuestros clientes cuando nos preguntan cómo cambiar, cómo implementar un esquema nuevo de evaluación. Al igual que las leyes, los criterios de evaluación no pueden ser retroactivos; es decir, no se le puede decir a una persona que para el año que ya transcurrió o para el año presente (pero del que ya han transcurrido, por ejemplo, nueve o diez meses) “vamos a evaluar el desempeño de un nuevo modo, en base a otros criterios”. La evaluación del desempeño, basada en la fijación de objetivos, debe planificarse antes del inicio del período a evaluar,



y jefes y empleados deben conocer anticipadamente las reglas de juego. Si de la evaluación dependen temas económicos o de desarrollo de carrera, es sano explicitar previamente las pautas a considerar.



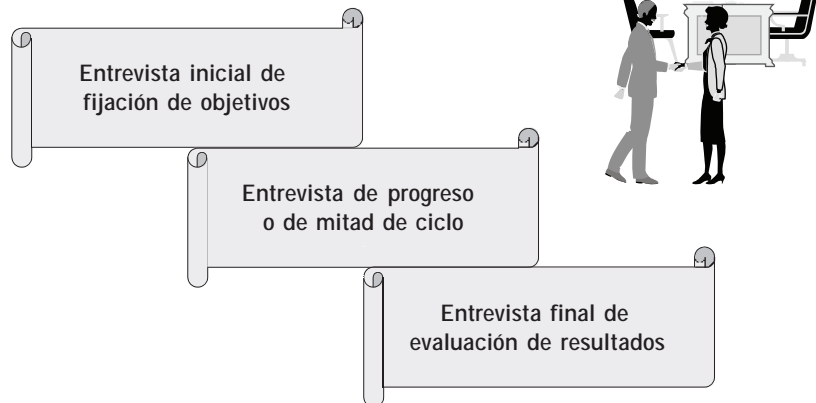
Como se desprende del gráfico, los pasos a seguir son:

1. Definir los objetivos del año (venidero) y los criterios de evaluación. Si éstos ya están fijados, revisarlos.
2. Definir (o revisar) la herramienta de evaluación.
3. Entrenar a todos los evaluadores. Este punto es clave (y muchas veces descuidado): la mejor herramienta puede fracasar por falta de entrenamiento de quienes deben aplicarla. Es aconsejable que –además– se prepare un instructivo o manual explicativo de la herramienta de evaluación.

El otro aspecto importante a tener en cuenta es que los resultados los tendrá después de un ejercicio o período. Si el cambio en la forma de evaluar es profundo (pasar de un método a otro o bien implementar una herramienta que nunca se utilizó), el primer año será de ajuste y los verdaderos resultados serán a mediano plazo.



### Tres momentos de la relación jefe-empleado en la evaluación de desempeño



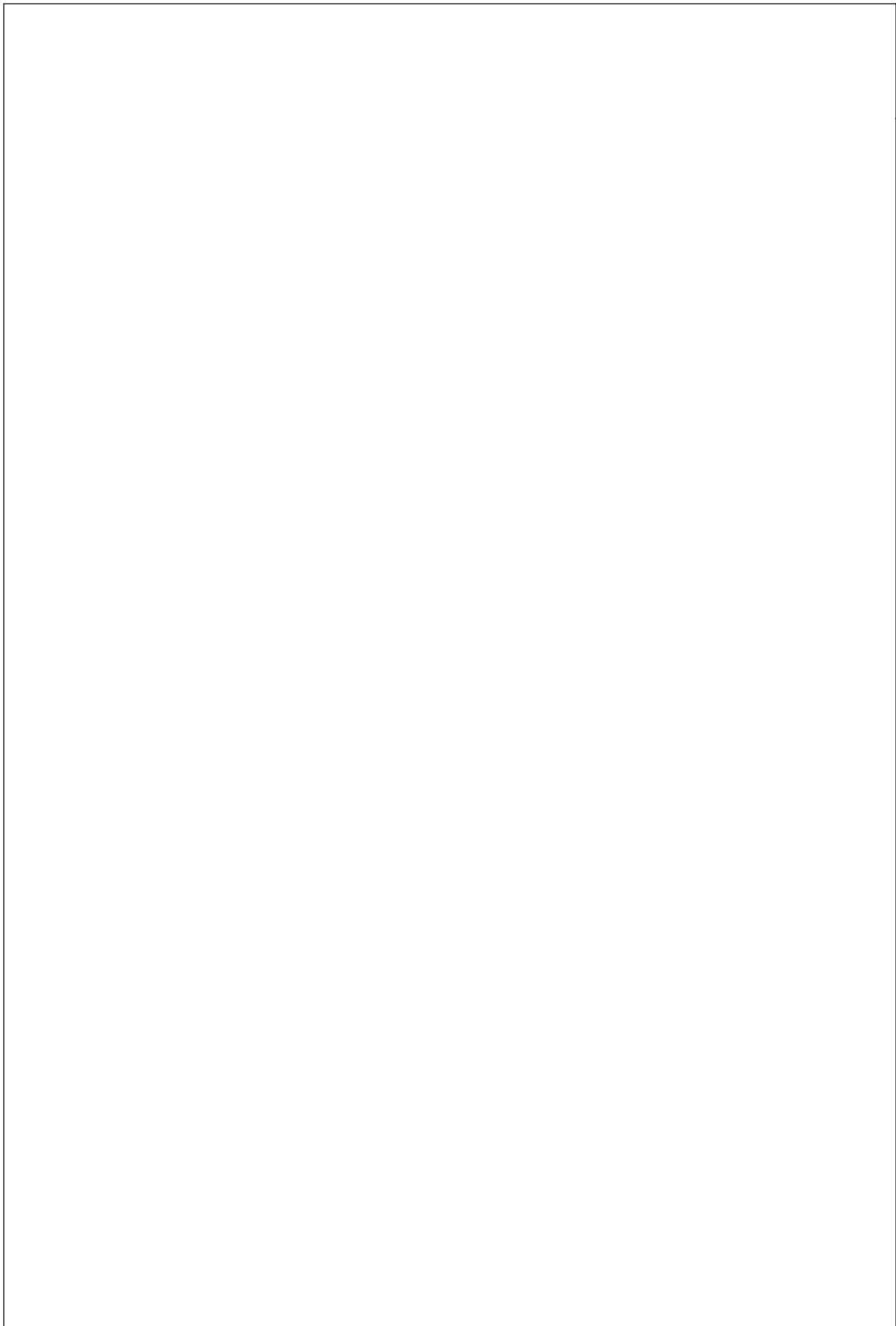
Las buenas prácticas de Recursos Humanos necesitan de cierta paciencia para poder ofrecer resultados, que no son inmediatos ni espectaculares. Se trata de una inversión de seguro retorno, pero no en forma inmediata.

Si usted desea ver formularios para la evaluación de desempeño los encontrará en diversas obras.<sup>6</sup>

6. Alles, Martha. *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*, obra citada, páginas 414 en adelante.

De la misma autora: *Dirección estratégica de recursos humanos. Casos*, obra citada, p. 143 en adelante, donde encontrará un ejercicio con un formulario. También de la misma autora: *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, donde encontrará varios modelos de formularios en diferentes capítulos, así como diversos ejercicios.







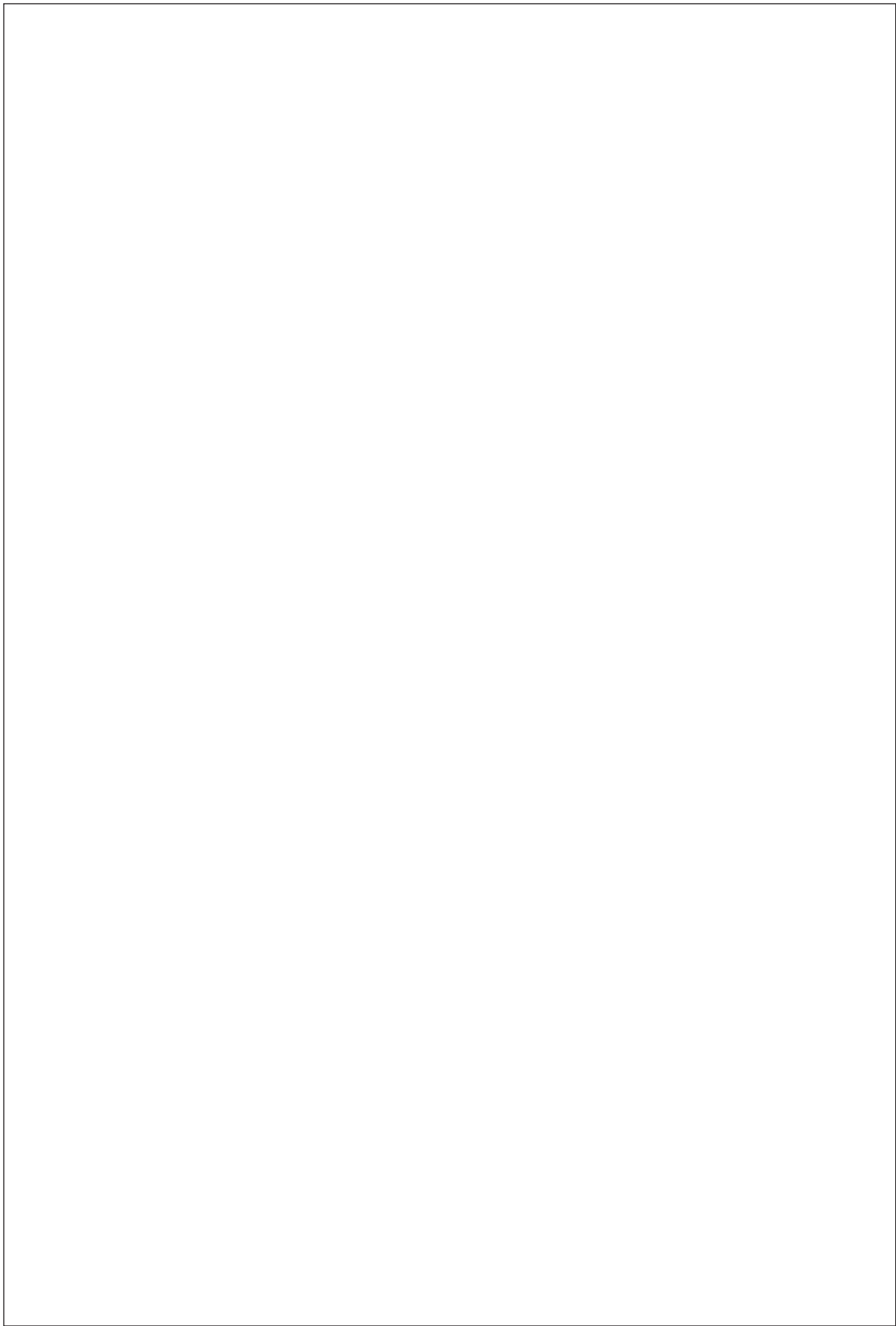
# 5 Carreras



**INCLUYE:**

- ✓ La función de Desarrollo dentro del área de Recursos Humanos
- ✓ La carrera desde la perspectiva de la organización
- ✓ La carrera desde la perspectiva del individuo
- ✓ Distintos tipos de carrera dentro de una organización
- ✓ Nuevos tipos de carrera
- ✓ Desarrollo de recursos humanos de nivel gerencial
- ✓ Planes de carrera
- ✓ Planes de sucesión
- ✓ Desarrollo y aprovisionamiento interno
- ✓ *Mentoring* y otras tendencias
- ✓ Qué puedo hacer para mejorar







## El ruiseñor, el gorrión y el desarrollo de carreras

La siguiente es una fábula de origen español, atribuida a Tomás de Iriarte, nacido en Canarias en el año 1750 y fallecido en Madrid en 1791.

### El ruiseñor y el gorrión<sup>1</sup>

*Siguiendo el son del organillo un día  
tomaba el ruiseñor lección de canto*

.....

*Dice el gorrión:*

*"¡Cuánto me maravillo  
de ver que de ese modo  
un pájaro tan diestro  
a un discípulo tiene por maestro!  
Porque al fin, lo que sabe el organillo  
a ti lo debe todo."*

*"A pesar de eso –el ruiseñor replica–  
si él aprendió de mí, yo de él aprendo.  
a imitar mis caprichos él se aplica:  
yo los voy corrigiendo  
con arreglarme el arte que él enseña;  
y así pronto verás lo que adelanta  
un ruiseñor que con escuela canta."*

.....

*Pues más debe estudiar quien más sabe.  
Nadie crea saber tanto, que no tenga más que aprender.*

---

1. *Las mejores fábulas*. Selección de José Repollés. Óptima, Barcelona, 2000 (página 401).



En temas de capacitación y entrenamiento esto parece tan claro... Los profesores siempre estamos estudiando nuevas temáticas y aspectos aun de disciplinas que dominamos casi absolutamente, y los alumnos –en general– tienen pereza de aprender y suponen que ya lo saben todo. Suelo decirles a mis alumnos que *si a mi edad continúo estudiando ellos deben hacerlo aún más*.

El ruiseñor de la fábula que se perfecciona para corregir sus propios errores me pareció una idea muy gráfica del desarrollo de carreras. Desarrollar recursos humanos es entrenarlos, capacitarlos, en función de un objetivo y para que todos aprendan de sus propios errores para llegar al error cero, a la excelencia, a la calidad total.

Cuando estas cosas no se tienen en cuenta, cuando se aceleran los pasos y se promueve a personas que aún no están listas para “dar el salto”, el resultado suele no ser bueno, y a la primera persona que afecta esa decisión errada es al supuesto beneficiado, que fue promovido indebidamente. Si la persona luego no responde a las expectativas pueden –más tarde– prescindir de él; y quien en un momento era un ganador, pasa a ser un perdedor.

El cuidado de las personas, el hacer la carrera paso a paso, son pequeños trucos como los del ruiseñor de la fábula.



## Capítulo 5 = Paso 5

### Carreras

#### ¿Cómo retener a los buenos empleados?

#### La función de Desarrollo dentro del área de Recursos Humanos

*Daniel, un inteligente y exitoso empresario salteño, dueño de una pyme, me preguntó hace unos años: ¿Cómo se motiva a los empleados? Mi respuesta fue simple: le dije que implementara todo lo que estamos viendo nosotros ahora, en este libro. Los empleados no tienen ni más ni menos necesidades que las que Maslow nos presentó en 1954 (hace tantos años, y que es algo tan actual). Expresándolo en nuestro lenguaje: si un empleado se siente reconocido, es evaluado y conoce las reglas, si tiene un plan de carrera, si la empresa mantiene su empleabilidad, estará motivado y no deseará cambiar de trabajo.*

Otro tema interesante en relación con el desarrollo de las personas es para quién es la inversión. Muchas personas tienen la sensación de que son cosas buenas para los empleados. Es cierto, pero es una visión incompleta.

Una empresa medianamente organizada deberá tener personas listas para ocupar puestos frente a situaciones diversas. Comencemos por las situaciones normales de la vida: las personas se casan, tienen hijos y se toman vacaciones. Frente a cualquiera de estas situaciones un empleado necesitará estar ausente y alguien deberá realizar sus tareas. Sin el propósito de generar malos pensamientos, debemos tener en cuenta que también existen situaciones más tristes por las cuales las personas se ausentan de sus trabajos o deben dejarlos. Por último, otros renuncian porque deciden trabajar en otra parte. Todas estas posibilidades no sólo se relacionan con los empleados, sino también con los managers y los dueños de las compañías.

Por lo tanto, desarrollar a las personas para que puedan ocupar puestos de mayor nivel cuando sea necesario es algo absolutamente prioritario para una



organización. Desde esta perspectiva, el desarrollo de las personas tiene directa relación con la supervivencia de la empresa, con su capital intelectual. Al mismo tiempo, es bueno para sus integrantes.

En conversaciones con empresarios y directivos de empresas muy frecuentemente se me ha dicho que estas prácticas sólo son útiles para los empleados, y que incluso sucede que éstos, cuando se sienten capacitados para puestos superiores, se sienten mal si esa posibilidad no se concreta. Quizá en algún caso esto pueda verificarse –todo es posible–, pero siempre es preferible correr este riesgo y no dejar a la empresa librada a su suerte ante la posibilidad de que suceda un hecho inesperado, no necesariamente malo, y que requiera una rápida cobertura de una posición.

Con relación a este tema, muchas empresas de tipo familiar o sociedades de personas que son manejadas por sus dueños no prevén el recambio generacional.

El desarrollo de los recursos humanos tiene una relación directa con el valor de la compañía, por lo tanto hay que desterrar ideas tales como que *son gastos cuyo retorno o rendimiento es difícil de ver*. Los especialistas en Recursos Humanos deben entender esta diferencia de enfoque para –luego– poder explicarla a otras personas, por ejemplo los directivos de la compañía.

Como hemos adelantado en otros capítulos, nos referiremos a continuación a la función de Desarrollo. No implica que la organización deba tener un sector específico para este tema, sino que se debe cumplir la función. Si la empresa tiene una dimensión que lo justifique, por el número de empleados y la complejidad de los puestos, podrá tener una persona o un sector destinado específicamente a cubrir esta área. Si la empresa es pequeña, un analista de Recursos Humanos podrá ocuparse de este y otros temas al mismo tiempo.

La función Desarrollo de recursos humanos se relaciona con (o sirve para):

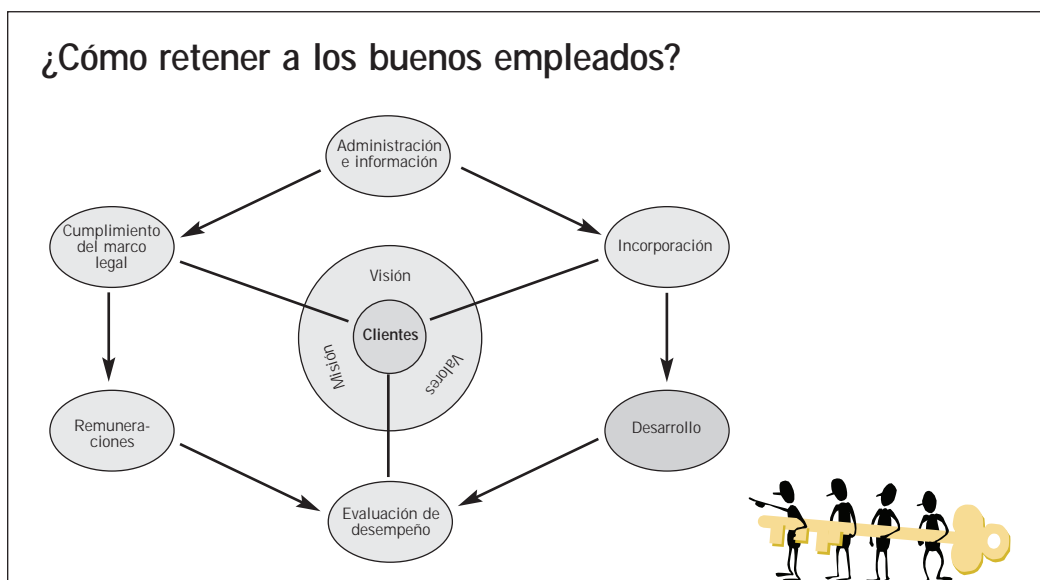
- ✍ Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar su crecimiento y avance en la carrera.
- ✍ Mejorar las capacidades intelectuales y emocionales de éstos.
- ✍ Focalizar en aspectos menos tangibles de performance, como las actitudes, los comportamientos y los valores.
- ✍ Tomar en cuenta datos como: *preferencias de carrera, evaluaciones de desempeño y necesidades organizacionales*.



En consecuencia, las principales funciones del área de Desarrollo de Recursos Humanos son:

- ✍ Administrar las descripciones de puestos y supervisar su vigencia.
- ✍ Definir los planes de carrera de la organización, y los mapas o familias de puestos.
- ✍ Coordinar las evaluaciones de desempeño e implementar las herramientas para llevarlas a cabo (y actualizarlas o modificarlas, si corresponde).
- ✍ Administrar los sistemas de planes de sucesión.
- ✍ En ocasiones, la función de Desarrollo incluye, o supervisa, la formación y el entrenamiento del personal y el área de Empleos.

Para muchos especialistas de Recursos Humanos, la función de desarrollo es *el corazón* del área, y muchos incluso subestiman a otras que consideran de menor importancia. Si bien el desarrollo debería ser una preocupación de alta prioridad de dueños y managers, las funciones de Recursos Humanos son todas importantes, y no pueden desarrollarse por separado. Las buenas prácticas en materia de desarrollo formarán parte central y vital en la relación con su personal y serán producto de una serie de etapas previas.





Preguntas como la mencionada al principio, formulada por Daniel, desvelan a muchos. *¿Cómo motivar al personal? ¿Cómo lograr que los empleados se transformen realmente en una diferencia competitiva? ¿Cómo retener a mis empleados, teniendo en cuenta que eso no se logra solamente incrementando la remuneración?*

Trataremos de explicarle, de forma sencilla y clara, los distintos temas que se desprenden de la denominada función de Desarrollo o que la involucran, con la firme convicción de que recorriendo este camino usted logrará responder positivamente a los interrogantes mencionados.

### La carrera desde la perspectiva de la organización<sup>1</sup>

Al hablar de planes de carrera y planes de sucesión surge inevitablemente el concepto de *carrera*. En su trabajo, cada persona, de cualquier nivel, hace una carrera, por más pequeña que sea. La recepcionista que asciende a secretaria o el cadete que pasa a trabajar como vendedor... Todos ellos, en su nivel, hacen carrera. Es un error pensar que son carreras sólo las que realiza el personal superior de las organizaciones.

Por lo tanto, el concepto de carrera deberá aplicarlo a todo el personal. Es cierto también que es altamente recomendable identificar la *key people*, o gente clave, de su organización, para elaborar para ellos planes especiales de carrera, que deben ser controlados de manera particular.

Es necesario prever cómo reemplazar a cada una de las personas clave de la organización ante su eventual desvinculación de la compañía o por cualquier otro motivo, como ya hemos mencionado.

Por lo tanto, cada posición clave, gerencial o de supervisión, o de aquel empleado que sin ser de nivel jerárquico es vital en su puesto, debe tener su cuadro de reemplazo. La alta dirección de la compañía y el responsable de Recursos Humanos deberán actuar en este sentido, ayudando a armar planes de carrera para todo el personal.

---

1. La autora ha tratado el tema en otras obras, entre ellas *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, y *Dirección estratégica de recursos humanos. Casos*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004.



Lo importante no es el tamaño de su empresa, que puede ser pequeña en cuanto al número de empleados, sino que tenga presente este tipo de técnicas y herramientas, porque aun en pequeña escala todas son aplicables, y usted no necesita contratar a un especialista para ello.

Si una empresa tiene más de cien empleados, no podrá hacerlo una persona sola y necesitará ayuda. Si el grupo es pequeño, ¡anímeselo!, y no deje de hacerlo. Introduzca estos conceptos en su gente. Ellos comprenderán y mejorará el resultado final.

### Concepto de carrera desde la perspectiva del individuo<sup>2</sup>

*¿Qué es hacer carrera? Quizá se trate de un concepto muy personal, que puede relacionarse con el enfoque que cada uno le da a su propia vida. Para algunos, hacer carrera puede significar tener un trabajo que les permita estar en su casa a las seis de la tarde y regar el jardín o cuidar animales domésticos; para otros, la carrera que elegirán será ser sostén espiritual de los necesitados de su barrio.*

- ✍ Hacer carrera es conquistar lo que más nos interesa en el trabajo, satisfacer las motivaciones que nos impulsan a trabajar, diferentes en cada persona.
- ✍ Es crecer en cierta dirección hasta donde lo permitan nuestras reales posibilidades, es decir, hasta donde sea productivo para la organización y para el individuo.

Nunca se puede crecer sanamente si sólo es bueno para una de las partes. No es bueno crecer hasta el propio nivel de incompetencia: un exitoso gerente de área puede ser el más nefasto gerente general, aunque el interesado crea lo contrario. Tampoco es sano crecer hasta un punto de ser infelices porque se nos exige un esfuerzo que compromete nuestra salud o nuestra vida familiar.

En síntesis, lo mejor para todos es hacer carreras laborales por medios éticos y profesionales, recurriendo a armas lícitas, con sana competencia y sanos ob-

---

2. Algunos de estos conceptos los hemos desarrollado en un libro anterior de esta misma editorial, titulado *Cómo manejar su carrera* (1998).



jetivos, en una clara correspondencia entre los intereses propios y los de la compañía.

La carrera puede ser planificada por la propia compañía o no. Hay muchas empresas que trabajan con planes de desarrollo de carrera cuidadosamente administrados, y otras que, sin tanta minuciosidad, con igual eficiencia cuidan a su personal. Hay individuos que planean sus propias carreras, y estos planes pueden coincidir o no con los de sus compañías empleadoras. Y por último hay carreras fruto de las circunstancias o el azar.

En todos los casos, aunque exista planificación, hay una cuota de casualidad o azar. El planeamiento de carreras tiene como factor principal al ser humano, e independientemente de las creencias religiosas, convendremos en que ningún mortal puede planear *totalmente* su vida.

El concepto de desarrollo de carrera es aplicable a todos los niveles de la organización. El cadete que es transferido al área de Compras o la recepcionista que es promovida a secretaria están incluidos en el desarrollo de carreras.

Para Gary Dessler,<sup>3</sup> a partir de la vida adulta la carrera se divide en etapas:

#### Etapa de establecimiento

*Es el período que generalmente abarca desde los 24 a los 44 años y es el núcleo de la vida laboral de la mayoría de las personas. A su vez, tiene subetapas.*

- ▶ **La prueba:** aproximadamente desde los 25 a los 30 años, época en la que se determina si el campo elegido es adecuado, y si no lo es se intenta cambiarlo.
- ▶ **La estabilización:** entre los 30 y los 40 años; se establecen metas ocupacionales firmes y se realiza el plan de carrera explícitamente, es decir, se determina la secuencia para alcanzar las metas.
- ▶ **La crisis a mitad de la carrera:** generalmente entre mediados de los 30 y mediados de los 40 años, las personas realizan una reevaluación importante de sus progresos en relación con sus ambiciones y metas originales.

---

3. Dessler, Gary. *Administración de Personal*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1994.



### Etapa de mantenimiento

Es el período entre los 45 años y los 65 años, durante el que se asegura el lugar en el mundo del trabajo.

### Etapa de retiro

Muchas personas enfrentan en este período la perspectiva de tener que aceptar niveles reducidos de poder y responsabilidad.

En algún momento llega el inevitable retiro, después del cual se deben encontrar usos alternativos para el tiempo y esfuerzo anteriormente dedicados a su ocupación.

Para Edgar Schein,<sup>4</sup> *la planificación de carrera es un proceso continuo de descubrimiento, en el que una persona desarrolla lentamente un autoconcepto ocupacional más claro: cuáles son sus talentos, habilidades, motivos, actitudes, necesidades y valores. En la medida en que las personas se conozcan mejor a sí mismas, tendrán más posibilidades de planear correctamente su carrera.*

Gary Dessler, en su capítulo sobre el desarrollo de carreras, propone un ejercicio para la identificación de las propias habilidades:

*Tome el lector una hoja de papel en blanco y haga un listado con el título “las actividades laborales más agradables que he realizado”, consignando con tanto detalle como sea posible las habilidades y aptitudes que debía emplear en cada actividad. Lo mismo en otras hojas de papel respecto de otras tareas que no le hayan gustado tanto. Luego revise todos los listados y fíjese qué tipo de habilidades ha utilizado con más frecuencia, en especial en la primera hoja.*

Para Dessler, las aptitudes comprenden *inteligencia, aptitud numérica, comprensión mecánica, destreza manual*, y también *talento artístico, teatral o musical*, que desempeñan un papel importante en las decisiones de carrera.

---

4. Schein, Edgar H. *Psicología de la organización*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1982.



## El crecimiento de las carreras dentro de una organización

Dentro de una organización, las carreras pueden crecer en diferentes sentidos:

- ✓ ASCENDENTE. Es la acepción más clásica del concepto de carrera, el ser promovido a una posición superior.
- ✓ ENRIQUECIMIENTO O EXPANSIÓN. Profundización en la posición. Según este concepto, más moderno o menos tradicional, se entiende que una persona hace carrera –su carrera es exitosa o está bien encaminada– cuando sin ser promovida, dentro de su mismo puesto, logra enriquecerlo con nuevas técnicas, aplicando una nueva metodología, extendiendo el alcance de sus funciones, mejorando la calidad, etc.
- ✓ DESPLAZAMIENTO LATERAL. Asignación a otra posición que no implica mayor nivel jerárquico ni remunerativo. El desplazamiento lateral puede deberse a que la persona está transitando un programa de desarrollo –es muy aplicado en el desarrollo de jóvenes profesionales y en desarrollo gerencial– o simplemente a razones tales como cubrir necesidades de la empresa o a requerimiento del mismo empleado.
- ✓ DESCENDENTE: REALINEAMIENTO. Sobre esta última variante no hay consenso entre los especialistas. Se entiende por realineamiento: 1) que una persona “baje” para luego ascender; 2) que se le proponga un puesto de menor nivel más acorde a sus reales posibilidades.

En el primer caso se da una situación análoga a la descrita en el punto anterior, relacionada con el desarrollo de las personas. Por ejemplo: un gerente industrial “desciende” a jefe de producto para entrenarse en temas comerciales, en carrera hacia la gerencia general. Las opiniones encontradas se dan en el segundo caso, que podríamos ejemplificar así: una persona es promovida a gerente de ventas nacionales; esto implica una fuerte presencia en sucursales alejadas de su domicilio y que debe viajar tres semanas al mes; la excesiva carga de viajes le trae problemas y el interesado prefiere volver a su posición anterior de jefe de ventas, con la consiguiente readecuación salarial.



## Nuevos tipos de carreras

A continuación comentaremos dos nuevos tipos de carreras que pueden parecer muy extraños en algunos contextos. No son aplicables a toda clase de organizaciones. Sin embargo, representan nuevas tendencias en el manejo de los recursos humanos y pueden ofrecer beneficios. Como consultores somos cuidadosos en su recomendación.

✍ **La carrera autodirigida.** Las organizaciones ofrecen a los empleados la posibilidad de realizar acciones sobre su carrera. El recurso de más antigua y frecuente utilización es la publicidad de vacantes dentro de la organización para que los interesados se autopostulen (*job posting*). Las empresas que implementan estas prácticas de autopostulación suelen hacerlo con algunos límites, por niveles, por áreas, etc. En otras instancias más avanzadas las personas participan, además, en el diseño de sus planes de carrera. Desde la perspectiva del individuo, la recomendación en todos los casos es no esperar la planificación de carrera de su organización y ser proactivos. Desde hace unos años, las personas ya no trabajan toda la vida en una misma organización, por ello sus carreras les pertenecen y deben hacer algo para dirigirlas.

✍ **La carrera abierta.** Constituye un paso más allá respecto de la carrera autodirigida. En estos casos la empresa “abre” todas las posiciones y las personas se postulan para los puestos que desean ocupar, aunque no tengan oportunidades para lograrlo.

Para un libro anterior<sup>5</sup> hemos entrevistado a ejecutivos<sup>6</sup> y empresas<sup>7</sup> a fin de *descubrir* qué elementos deben tenerse en cuenta en el desarrollo de las carreras, según la óptica de la empresa y la de los ejecutivos exitosos. Si bien el relevamiento original es de hace unos años, hemos realizado una ronda de actualización de los conceptos para esta nueva obra.

---

5. Alles, Martha Alicia, *Cómo manejar su carrera*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1998.

6. No haremos referencia en esta obra a la investigación en relación con los ejecutivos, solamente tomaremos los conceptos relacionados con la carrera desde la óptica de las empresas.

7. La autora realizó un relevamiento en doce empresas de primera línea como soporte de un libro sobre desarrollo de carreras. Ese estudio ha sido revisado antes de la publicación de esta obra.



## Elementos para considerar, según las empresas

A la hora de promocionar a sus empleados o considerarlos para posibles promociones, tanto a puestos superiores como de tipo económico, las empresas usualmente tienen en cuenta factores como los siguientes:

**Capacidades técnicas en relación con la función, que en un nivel gerencial se dan por sobreentendidas pero ¡deben estar y, además, actualizadas!** Esta referencia parece obvia, pero no lo es tanto. Muchas personas –no todas– actualizan sus conocimientos en temas de su especialidad y no tienen en cuenta otros de tipo periférico, pero que se relacionan con su tarea; por ejemplo, los conocimientos de tecnología (manejo fluido de Internet, intranet y envío de e-mails) o relativos al manejo de las comunicaciones (no sólo las telecomunicaciones, sino también la relación con los medios de comunicación o la capacidad de realizar presentaciones).

**Conocimiento de idiomas.** Inglés para todos, y otros idiomas según el país donde está radicada la organización y los negocios que realiza; por ejemplo, el portugués en los países del Mercosur.

**Todas las competencias relacionadas con liderazgo y dirección de equipos y capacidad para generar buenas relaciones interpersonales.** Según los especialistas de Recursos Humanos, las competencias que hoy más se requieren son éstas. Otras de igual importancia son: liderazgo para el cambio, trabajo en equipo, conducción de equipos, planificación estratégica, y otras según la posición y especialidad de cada empleado.

**Capacidad de consecución de objetivos, propios y del equipo de trabajo.** Nos hemos referido al tema de los objetivos al tratar la evaluación de desempeño, en el Capítulo 4 de esta obra. La correcta fijación de objetivos y su cumplimiento son claves en el contexto actual.

**Compenetración con el plan estratégico de la compañía.** Nuevamente nos estamos refiriendo a *competencias*. En este caso, no sólo deben tenerlas los responsables del plan estratégico, sino todos los integrantes de la organización, para que lo comprendan y asuman como propio. Las personas con compromiso tienen, hoy y siempre, más oportunidades de hacer carrera, es decir, integrar los planes de reemplazo y sucesión dentro de una compañía. No se-



rá el único factor a tener en cuenta, deberá considerarse una suma de ellos, pero sí es importante.

**Resultados obtenidos.** Tiene que ver con la evaluación de desempeño (Capítulo 4), pero es un concepto independiente. Una persona puede haber llegado a los objetivos planteados por obra del azar, y en este punto tendrá la puntuación más alta, pero deberá relacionarse con la capacidad de consecución de objetivos; cuando se dan las dos cosas al mismo tiempo, se está frente a un grado alto de la competencia.

**Grado de cumplimiento de los objetivos (y cómo se lograron).** Este es el tercer punto en materia de cumplimiento de objetivos. Si para cumplir los objetivos el empleado recurrió a un método inapropiado o dejó de lado las normas de la empresa, puede haber cumplido los objetivos, pero no del modo deseado por la organización. Este aspecto tiene directa relación con la ética. En algunas organizaciones la ética será un valor sobre el cual se hará hincapié, en otras no y cada uno aplicará sus principios éticos de acuerdo con su propio criterio personal.

**Disponibilidad para eventuales traslados.** Esta característica no interesa a todas las empresas, sino sólo a aquellas que tienen sus actividades dispersas geográficamente, o planean esta situación para un futuro cercano.

**Potencial.** El potencial en sí mismo es un valor, pero relativo. Importa definir cuál es el potencial del empleado, y qué utilidad puede tener. El potencial que le interesa a la organización es el que los empleados requieren para desarrollar sus carreras de la manera planeada, dentro de la compañía.

**Capacidad de ser *back up* del jefe.** Esta característica no suele ser reconocida como un factor a tener en cuenta, pero en la práctica sí lo es. No necesariamente el empleado que se queda a cargo cuando su jefe no está será luego designado como responsable natural, pero esta capacidad tiene mucha importancia.

Para analizar estas conclusiones y debatir sobre los distintos elementos que se consideran en el desarrollo de carrera, reunimos a un grupo de responsables de distintas empresas.<sup>8</sup> Un punto que surgió netamente de ese encuentro es

---

8. Conclusiones del desayuno-debate "Cómo manejar su carrera", realizado en la ciudad de Buenos Aires el 18 de 1997 y actualizado en 2005.



que una persona no desarrolla su carrera en una sola empresa, sino que, por el contrario, la vida laboral de una persona transcurre generalmente en cinco o seis empresas. Cuando, en otros tiempos, se desarrollaba en una sola empresa, ésta “guiaba” la carrera de sus integrantes. Frente a la realidad de una migración por cinco o seis empresas, la responsabilidad por la carrera completa se transfiere de la empresa al individuo, que de esta manera debe asumir el manejo de su propia carrera.

No obstante, la organización deberá arbitrar los medios para tener cuadros de reemplazo –como mínimo– para los puestos clave de la organización.

### Desarrollo de recursos humanos de nivel gerencial

El desarrollo de gerentes tiene mucho que ver con los temas de formación y entrenamiento (Capítulo 2) y con la evaluación de desempeño (Capítulo 4).

Se refiere a toda acción que se realice para mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes mediante la transmisión de conocimiento, el desarrollo de competencias y/o el mejoramiento de habilidades.

Como ya hemos visto, los distintos subsistemas o funciones del área de Recursos Humanos se relacionan entre sí; pero la evaluación de desempeño tiene una especial y estrecha vinculación con la función de Desarrollo. Uno de los beneficios de la evaluación de desempeño (Capítulo 4) es que permite decidir promociones; su adecuada utilización será el *input* de la administración de carreras.

#### ¿Cómo manejar a la *key people* (gente clave)?

La primera pregunta es: ¿a quiénes se considera *key people*? ¿A los especialmente “brillantes” o a aquellos que tienen a su cargo tareas clave para la organización? Si les preguntamos a cien directores de Recursos Humanos, la respuesta será mitad a favor de una y mitad a favor de la otra definición.

Desde el punto de vista de la empresa, las personas más importantes son las que tienen a su cargo tareas clave, y desde el punto de vista de la valuación de los individuos, serán aquellas especialmente “brillantes”.



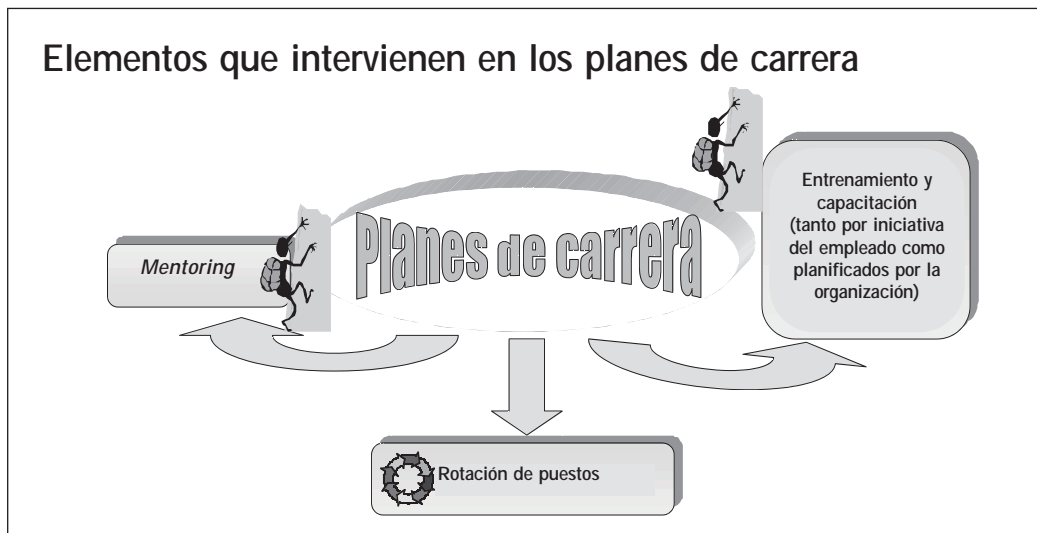
La empresa deberá prestar atención a ambos grupos, tratando de hacer coincidir a las personas “más brillantes” con los puestos más críticos.

¿Qué sucede en las empresas en materia de desarrollo de personas? Una conducta frecuente es la detección de un grupo de personas clave para la organización, y partir de allí ofrecerles un tratamiento especial.

En ocasiones, las empresas sólo desarrollan y confeccionan planes de sucesión para este grupo de personas.

Si bien pueden existir muchos motivos válidos para que las empresas se manejen de este modo –bajos presupuestos, manejo más focalizado en las personas de alto rendimiento, etc.–, parece más justo planear las carreras de todo el personal.

Las posiciones críticas deberán ser cuidadas especialmente, y es posible realizar programas especiales para potenciar a las personas de alto desempeño.



Para un adecuado manejo de planes de carrera es conveniente relacionar rotación de puestos, entrenamiento y capacitación individual según los planes de la organización. Las empresas que utilicen planes de tutoría o *mentoring* serán un apoyo importante para el desarrollo de sus empleados. Trataremos este aspecto sobre el final del presente capítulo.



## Glosario

Utilizaremos en este capítulo una serie de palabras que es importante definir antes de continuar.

**Personal clave (key people):** se refiere a los empleados con alto potencial que son clave en la organización; en ocasiones, son personas sobre las que se realiza un especial seguimiento tendiente –fundamentalmente– a asegurar su retención.

**Competencias:** características de personalidad devenidas en comportamientos, con relación a un estándar que a su vez se relaciona con el puesto. *Cantidad necesaria de una determinada característica para desempeñarse exitosamente en ese puesto.*

**Familia de puestos:** posiciones que se relacionan entre sí, generalmente en una estructura jerárquica. Por ejemplo, como se plantea en el gráfico: auxiliar de compras, comprador junior, comprador senior, jefe de compras.

**Mapa de puestos:** es la *ruta de crecimiento* dentro de la familia de puestos. En el ejemplo del gráfico se ha presentado una familia de puestos dentro de un mapa o ruta de tipo jerárquico.

**Plan de sucesiones (plan de carrera, plan de promociones) y cuadros de reemplazo:** son conceptos equivalentes que se refieren a los posibles sucesores de cada puesto.

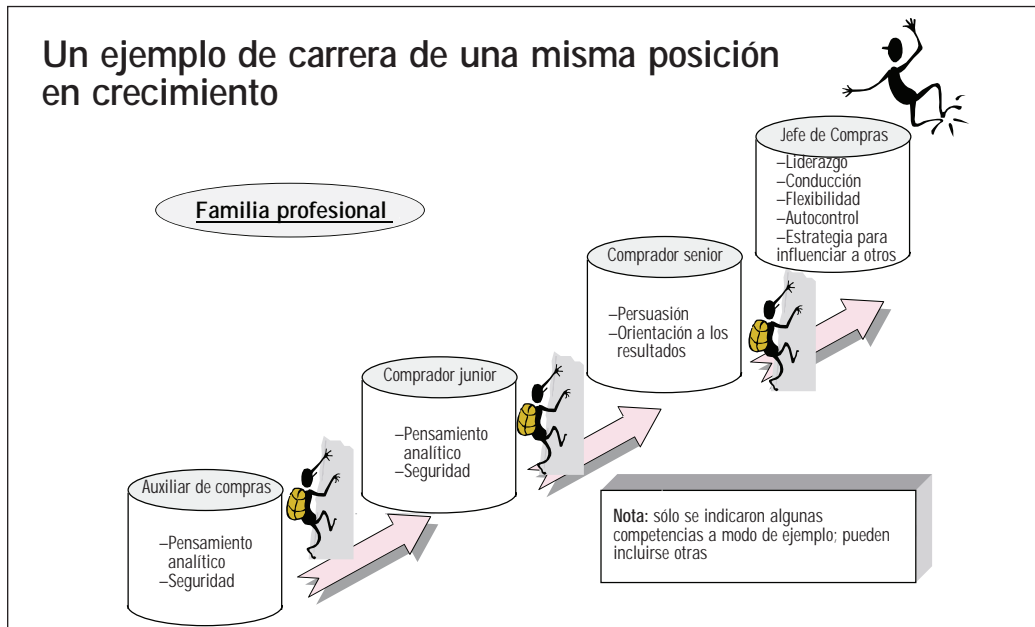
**Tutoría o mentoring:** es cuando una persona con prestigio dentro de la organización, en ocasiones el jefe del jefe, sirve de guía y consejero a una persona más joven y menos experimentada que en general forma parte de la *key people* de la empresa.

**Job posting o autopostulación:** cuando la empresa publicita las búsquedas internamente y los empleados pueden autopostularse en relación con ellas.

¿Cómo es una carrera dentro de una misma especialidad, en crecimiento o ascenso?

Las familias de puestos existen en muchas organizaciones. Por ejemplo: en los bancos todos los que integran la red de sucursales; en las empresas de informática, las áreas de desarrollo de software o posiciones similares en áreas de informática en empresas comerciales o productivas, etc. En el ejemplo hemos tomado el área de Compras de una organización para mostrar la evolución de las competencias dentro de un mismo sector.





En la evolución de las familias o mapas de puestos, usualmente dentro de una misma área, las competencias se van acumulando: cada ascenso plantea la incorporación de nuevas competencias que se suman a las del puesto inmediatamente inferior. Si su compañía es pequeña quizá le parezca que este concepto no es aplicable, lo cual puede ser cierto; o quizá pueda ser aplicado en una escala menor: si usted tiene tres vendedores –uno muy experimentado, otro con no tanta experiencia y un tercero de reciente incorporación a la función–, ya cuenta con tres niveles dentro de un mismo puesto, y podría decirse que se trata de una familia de puestos si los caracteriza como senior, semisenior y junior. No le estamos proponiendo que cambie los nombres de las posiciones ni ninguna otra cosa, simplemente le estamos explicando cómo el concepto puede ser aplicado a cualquier contexto empresarial.

### Los planes de carrera. ¿Por qué? ¿Para qué?

Los principales objetivos y finalidad de los planes de carrera, sucesión y promoción son<sup>9</sup>:

9. Fuente: *Manual del director de Recursos Humanos*, Edición especial de Cinco Días, Madrid, 1998.



### Favorecer la retención del personal clave

Como hemos comentado en el Capítulo 3, en ocasiones, cuando un empleado anuncia que se retira porque tiene una oferta de la competencia, se le hace una *contraoferta*, que supera el salario (y a veces también el nivel del puesto y las responsabilidades) de la propuesta proveniente del exterior. Esto ocasiona muchos inconvenientes y problemas, por ejemplo:

- ✍ Desajustes en las compensaciones de la compañía.
- ✍ Promesas que luego no se pueden cumplir.
- ✍ Fracaso en la retención del empleado.
- ✍ Efecto “contagio”: los empleados pueden considerar oportuno presionar con una oferta exterior para mejorar sus condiciones laborales.

En la mayoría de los casos, la existencia de planes de carrera, promoción o sucesión no constituye un elemento decisivo para que un empleado decida quedarse en la compañía o irse. Sin embargo, cuando la posibilidad de cambiar de empresa se presenta, puede ser un elemento de comparación entre las ofertas.

Desde el punto de vista de la empresa, si no se cuenta con un plan de carreras definido ni con las herramientas que lo complementan (análisis de puestos, evaluación de desempeño), cuando se desee realizar una contraoferta no se dispondrá de la información y los elementos de juicio necesarios para evaluar sus consecuencias. Será complicado, entonces, definir una contraoferta adecuada y equilibrada para ambas partes, práctica que como ya he dicho personalmente no comparto.

La contraoferta sólo podría realizarse si las nuevas condiciones de trabajo que se proponen al empleado estaban previstas de algún modo en los planes de carrera y sucesión, o sea, si sólo representa para la compañía adelantar en unos meses algo que de todos modos ya tenía en sus planes. En caso contrario, cuando la única razón del ofrecimiento es retener al empleado a cualquier precio, será negativo para la compañía y una mala señal para los otros empleados.

### Asegurar la continuidad gerencial

Muchas compañías tienen “vacíos gerenciales”. ¿Cómo se cubren esos vacíos? ¿Cuáles son las causas de que se produzcan? ¿Es necesario tener más geren-



tes para cubrirlos? ¿Cuántos puestos gerenciales se han ocupado con empleados *menos malos*? La respuesta a muchas de estas preguntas se obtiene a partir de una gestión integrada de planes de carrera y sucesión.

Si bien promover a personas de la misma organización para ocupar posiciones que quedan vacantes genera una buena imagen interna, hacerlo será una buena decisión si la persona promovida cuenta con las competencias y calificaciones requeridas para el puesto; o, en otra variante, si se considera que transcurrido un corto período de entrenamiento el empleado estará preparado para asumir la posición.

Decidir que una persona determinada asuma una posición *porque es de confianza* o por motivos similares, no es una buena idea. La confianza y la honestidad son muy importantes, pero las personas deberán cubrir, además, los requisitos del puesto.

### Posibilitar el desarrollo y la realización del personal

Nos hemos referido en párrafos anteriores a la carrera y los nuevos conceptos relacionados. Los planes de carrera basados en las competencias del puesto y en las del individuo que eventualmente lo ocupe serán el resultado de una adecuada planificación desde la óptica de la empresa, brindando –a su vez– satisfacción al empleado.

¿Cuántos empleados, eficaces de acuerdo con las competencias de su puesto actual, se han visto abrumados y quizá hasta desesperados cuando han sido *premiados* con un puesto superior para el cual no estaban preparados?

Si no existe un plan de desarrollo profesional en la empresa, materializado en los planes de carrera y sucesión, que defina cuál es la evolución adecuada de las capacidades, puede ocurrir lo siguiente:

- ✍ El empleado no conocerá cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar.
- ✍ Los puestos serán cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias.
- ✍ La empresa estará haciendo un gasto en formación, y no una inversión.



## Planificación de carrera para una familia de puestos

*El plan de carrera para una familia de puestos o un área debe ser impersonal; es decir, debe confeccionarse a partir de la descripción de los puestos y prescindiendo de quienes los ocupan.*

Para confeccionar el plan de carrera de un área de Compras se tomarán en consideración el número de puestos del sector y el plan de carrera de los mismos.

Para la elaboración del gráfico siguiente hemos tomado como referencia la obra de Caretta, Dalziel y Mitrani.<sup>10</sup>

Planificación de carrera para una familia profesional					
Familia profesional	Competencias	Conocimientos	Competencia diferencial	Formación y desarrollo	Tiempo
Auxiliar de compras	Pensamiento analítico Seguridad	Ingeniería Software Sistemas X			
Comprador junior			Competencias Pensamiento analítico Seguridad	Curso inicial sobre Liderazgo	Dos años
			Conocimientos Software y Sistemas integrados	Curso técnico Entrenamiento en el campo	Dos años
Comprador senior			Competencias Sistema integrado nivel II Contratos Gestión de compras especiales	Curso sobre Sistema integrado nivel III Cursos sobre contratos Entrenamiento en el campo	Tres años

Como es posible ver en el cuadro, para cada puesto se prevé un tiempo para alcanzar la nueva posición (se registra en la última columna de la derecha). En el resto del cuadro constan las competencias diferenciales de cada posición y las actividades de capacitación y entrenamiento necesarias para llegar al objetivo en el tiempo previsto.

10. Caretta, Antonio, Dalziel, Murray M. y Mitrani, Alain. *Dalle Risorse Umane alle Competenze*. Franco Angeli Azienda Moderna, Milán, 1992, páginas 68 y siguientes.



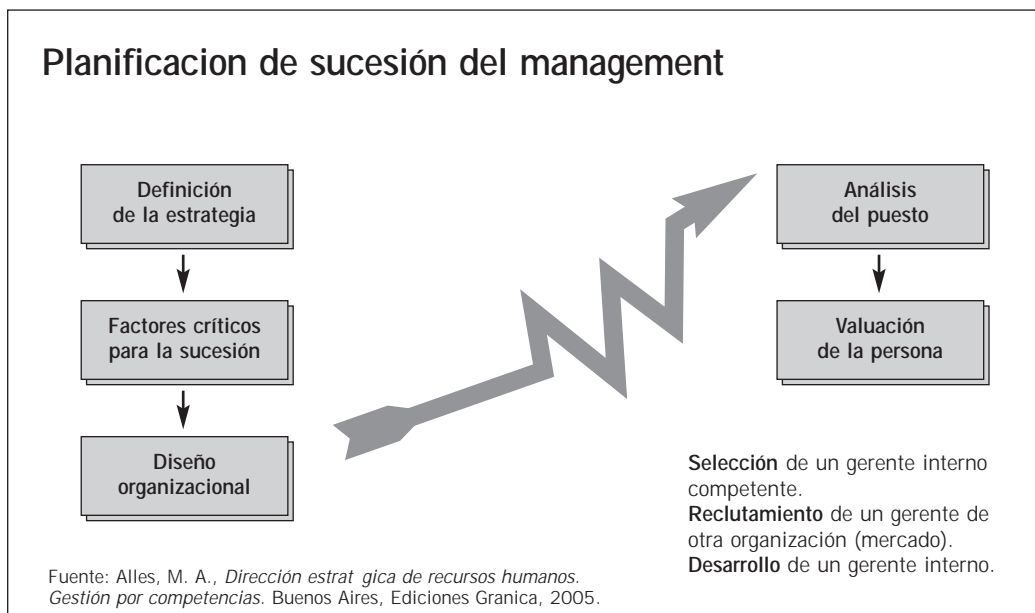
El ejemplo presentado en el cuadro, en forma muy sintética, permite ver cómo en los planes de carrera es posible presentar los puestos, su posible evolución y los pasos a seguir para desarrollar las competencias y conocimientos necesarios para la posición superior.

Para elaborar un plan de sucesión –por ejemplo, de la misma gerencia mencionada–, se tomarán en cuenta las personas que ocupan los puestos y las posibilidades que éstas tienen de ocupar otros puestos en el futuro, sobre la base de sus competencias actuales y su posible desarrollo, y las eventuales necesidades de capacitación y entrenamiento.

## Planificación de sucesión del management

*Pasos para una sucesión:*

- ✍ Definiciones de la estrategia.
- ✍ Factores críticos para la sucesión.
- ✍ Diseño organizacional.
- ✍ Análisis del puesto.
- ✍ Valuación de la persona.





Frente a una posible sucesión los caminos son:

1. *Selección*: de un gerente interno competente.
2. *Reclutamiento*: de un gerente de otra organización (mercado).
3. *Desarrollo*: de un gerente interno.

## Diagramas de reemplazo o de sucesión

Existe una tendencia a analizar este tema desde la perspectiva del empleado, y es correcto. Pero hay otra dimensión del problema: si bien es cierto que los planes de sucesión –así como todo lo que una organización plantee en materia de carreras– son buenos para los empleados, lo son también, y en primera instancia, para la misma organización.

Una empresa debe tener designado un sucesor para cada uno de sus puestos clave. ¿Por qué? Para que estos sucesores cubran la posición en períodos de vacaciones pero también, y fundamentalmente, para que la organización no quede desprotegida frente a una renuncia inesperada, un retiro por jubilación y, aunque no sea grato mencionarlo, un fallecimiento. Esta es una cuestión relacionada con la continuidad de la organización, el mejor cumplimiento de los objetivos empresariales, la preservación del capital intelectual. Por lo tanto, no se trata de tener buenas prácticas por la mera satisfacción de contar con ellas, sino para el mejor desenvolvimiento de los negocios.

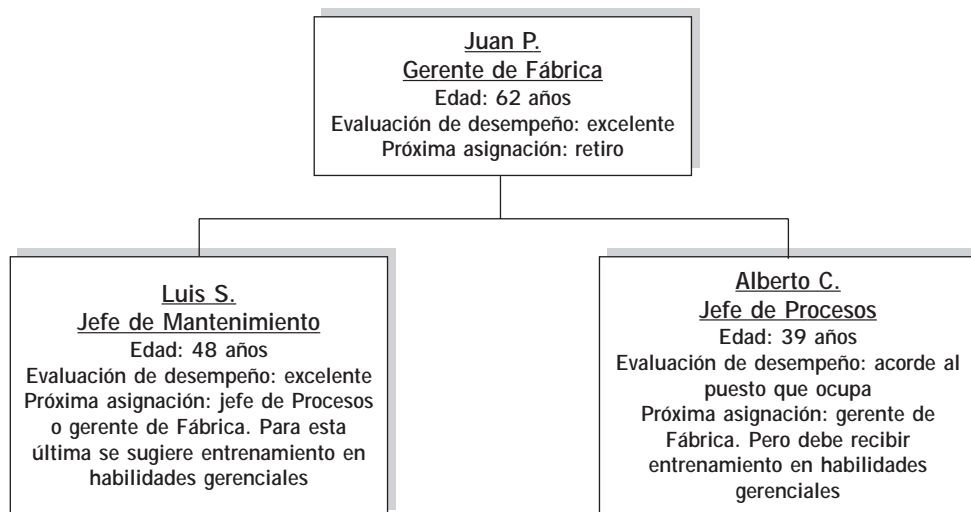
Un alumno me comentó: *Nunca había visto el tema desde ese ángulo; usted tiene razón, la empresa debe estar protegida ante los imponderables*. A lo cual le respondí, continuando con referencias poco gratas: *Por este motivo muchas compañías tienen una política que estipula que los gerentes no pueden viajar todos en el mismo medio de transporte y al mismo tiempo*, lo cual es sólo un ejemplo referido a la misma temática.

Tener un sucesor para cada puesto clave, si bien es algo muy importante, no es demasiado complejo. Usted puede hacerlo a través de un esquema simple y sencillo. Para comenzar el análisis de la organización, debe tomar área por área y pensar en cada uno de los ocupantes de los distintos puestos y cómo podrían reubicarse si fuese necesario hacer un cambio, ya sea porque algún gerente llegó a la edad de retiro o –no importa la causa– debe ausentarse de su puesto. A continuación usted deberá:



- ✍ Incluir a los candidatos potenciales para cada posición gerencial o de dirección.
- ✍ Asegurar que el candidato apropiado esté disponible en el momento oportuno y tenga suficiente experiencia para manejar las responsabilidades de la nueva posición.

### Diagrama de reemplazo para una compañía industrial



Fuente: Alles, M. A., *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires, Ediciones Granica, 2005.

### Planificación de carrera centrada en la organización

- Se focaliza en las distintas posiciones y en el diseño de carreras para que cada individuo progrese acorde con las necesidades de la organización.
- Identifica futuras necesidades de reclutamiento de la organización.

### Planificación de carrera centrada en el individuo

- Se centra en la identificación de las habilidades e intereses personales del empleado.
- Evalúa las posibilidades de carrera dentro y fuera de la organización.



## Desarrollo y aprovisionamiento interno

El desarrollo de carrera (por la identificación de los candidatos potables) está muy conectado con el concepto de *aprovisionamiento interno*, ya que implica el mejoramiento de las habilidades y actitudes de las personas que ya están dentro de la organización.

Hace muchos años, trabajé en uno de los grupos empresariales más importantes de la Argentina de esa época. La forma de llegar a director administrativo-financiero de cualquiera de las empresas del grupo (el procedimiento era el mismo para todas las compañías que lo conformaban) era haciendo carrera dentro de la organización. El grupo fue prácticamente desarmado en la década del noventa por sucesivas ventas de empresas, y todo cambió.

La mencionada carrera comenzaba ingresando como cadete, para luego ser promovido a auxiliar administrativo; de allí el camino continuaba recorriendo distintos pequeños escalones en Contaduría. Este sector tenía muchos puestos y personas, ya que la ayuda de los procesos informatizados por entonces era mínima. Esta área se autodenominaba “escuelita”. Si la persona ascendía por la imaginaria escalera, llegaba a los puestos de mayor responsabilidad jerárquica, hasta alcanzar la codiciada Dirección Administrativo-Financiera. El camino ascendente era muy claro para todos, aunque no formáramos parte de la secuencia. Yo los miraba desde mi propia secuencia ascendente de puestos –diferente, por cierto–, en la Gerencia de Sistemas. En aquellos años y en esa organización, el desarrollo de las personas se realizaba en base a un entrenamiento en el puesto a cargo de los jefes superiores. La cultura era tan fuerte que para los temas contables existía un manual interno que se denominaba por su color (verde). La influencia del mismo era tal que internamente se seguía “el manual” y no los principios contables generalmente aceptados.

La anécdota relatada se relaciona con el Capítulo 2 de la presente obra, donde hemos tratado los aspectos referidos a las fuentes de reclutamiento, entre ellas el reclutamiento interno. Las empresas tendrán buenas posibilidades de realizar reclutamiento interno en la medida en que tengan buenas políticas y procedimientos para desarrollar al personal. Una de las herramientas utilizadas para cubrir puestos con empleados que ya integran la organización es la autopostulación o *job posting*. Otra forma es simplemente hacer uso de la evaluación de desempeño (Capítulo 4) en relación con la planificación de carreras y los planes de sucesión.



### Implementar como mínimo planes de sucesión

Si su organización no tiene un área de Recursos Humanos y no ha aplicado aún funciones de Desarrollo, le sugerimos como una primera medida pensar en los puestos clave de la compañía y en sus cuadros de reemplazo y sucesión. Pero antes de comenzar debe reflexionar sobre algunos aspectos:

- ✍ ¿Qué espera conseguir del plan de sucesión?
- ✍ ¿Qué relaciones debe tener el plan con otros elementos de la política de recursos humanos (capacitación y entrenamiento; compensaciones; evaluación de desempeño)?
- ✍ ¿Cuál es el grado de involucramiento que se pretende de la alta dirección?
- ✍ ¿Qué posibles barreras existirían en la implantación del plan?
- ✍ ¿Qué experiencias anteriores existen en este ámbito?
- ✍ ¿Qué aspectos clave de la cultura deben ser tenidos en cuenta?

Una vez que haya analizado estos temas –y otros–, estará en condiciones de comenzar a ejecutar los pasos del plan.

### Identificación de puestos-tipo por cada familia de puestos

El objetivo de esta fase radica en identificar las distintas familias de puestos existentes y los puestos-tipo correspondientes a cada una de ellas. Esta información le servirá más adelante si desea preparar planes o mapas de carrera.

Para ello es necesario identificar los diferentes puestos-tipo existentes en la actualidad, y documentarlos. Puede hacerlo a partir de información ya existente, o bien relevando las distintas posiciones para posteriormente clasificar los puestos *tipo* por afinidad funcional, dentro de las familias identificadas.

### Definición de los perfiles profesionales requeridos

El objetivo de esta fase es analizar los criterios, procedimientos e instrumentos de definición de los perfiles profesionales requeridos para cada puesto-tipo, y los procedimientos para la actualización de los perfiles profesionales.



Para ello se realizarán entrevistas con una serie de expertos vinculados a cada familia de puestos, a fin de identificar, definir y valorar los factores y elementos de los diferentes perfiles profesionales de los puestos-tipo.

Por último, se elaborarán los perfiles profesionales de los puestos-tipo, que serán posteriormente presentados para su aprobación. Esto tiene directa relación con el Capítulo 2: si la descripción de puestos está correctamente confeccionada, será la base de esta tarea.

### Planes de sucesión

Si bien los planes de carrera definen las rutas profesionales, y sería ése el camino adecuado para llegar a los planes de sucesión, le sugerimos que si su empresa está en cero en esta temática, invierta el orden, en una primera instancia. Es decir, que proceda a diseñar un plan de sucesión estableciendo un plan de carrera personal para uno o varios individuos.

Definido así el plan de sucesión, la siguiente fase consistirá en determinar qué personas se verán involucradas en él, desde dos puntos de vista:

- ▶ Personas que van a suceder a otras.
- ▶ Personas a suceder.

Un aspecto crítico de los planes de sucesión es decidir si los mismos serán públicos o secretos. Esta decisión afectará fuertemente al proceso, ya que si el plan es público se podrá contar con la persona que va a ser sucedida como eje clave del proceso, mientras que si es de carácter secreto, el manejo del sistema recaerá en Recursos Humanos o en una persona externa, según el caso.

Independientemente de su carácter público o reservado, los planes de sucesión deben llevarse a cabo a partir de la misma metodología que los planes de carrera, pero tomando como elemento básico a la persona, su situación actual en cuanto a conocimientos, capacidades y desempeño, y los requerimientos de la futura posición que deberá ocupar.

En función del tiempo estimado para que se produzca la sucesión, se establecerá un plan de carreras personal que posibilite una transición sin traumas.



Dicho plan debe contemplar:

- ✍ Rutas profesionales a seguir (promociones horizontales o verticales).
- ✍ Calendario tentativo de avances profesionales (cambio de puestos).
- ✍ Plan de formación asociado que permita el progreso de la persona a ser promovida.
- ✍ *Coaching* a cargo de la persona a suceder (sólo si el plan es público).
- ✍ Seguimiento del desempeño de la persona a promover.

Si usted llevó adelante todos estos pasos, tendrá en sus manos un *manual de desarrollo de carreras*, pero no lo he mencionado como un punto específico, porque no deseo que usted piense que debe confeccionar “un manual” para su biblioteca. Lo que tendrá ante sí es un verdadero *plan de acción* para el desarrollo de las carreras del personal, no para su propio beneficio sino para el de la empresa –en definitiva, para todos–.

Una vez que ya tiene los cuadros de reemplazo  
o sucesión: diseño de planes de carrera

El objetivo de esta etapa es definir gráficamente las diferentes rutas profesionales que las personas podrían desarrollar de concurrir las circunstancias que se definirán posteriormente.

Como punto de partida, se tomarán las distintas familias de puestos existentes y los puestos-tipo de cada familia clasificados por afinidad funcional y requerimientos profesionales. Esta información provendrá de etapas previas.

Posteriormente, se definirán para cada familia las diferentes rutas de promoción que pudieran existir, identificando distintos niveles de avance profesional e interrelaciones entre familias profesionales.

Para este apartado se tendrá como base de partida la información existente y se realizarán una serie de entrevistas individuales y en grupo con responsables de las diferentes áreas de la organización.



### Definición del plan de desarrollo asociado a la carrera profesional

El objetivo de esta fase es identificar y definir las acciones de desarrollo profesional necesarias que soporten el *plan de carreras profesionales*.

Como punto de partida se identificarán *a priori*, dentro de las diferentes rutas profesionales, las necesidades de desarrollo profesional para la promoción, por medio de una serie de entrevistas con responsables clave para identificar las carencias y debilidades actuales, así como las acciones necesarias para el desarrollo del plan de carreras.

Posteriormente se describirá y se realizará una programación conjunta de acciones de desarrollo, evaluando los recursos materiales y logísticos disponibles en la organización, estableciéndose el *plan de formación y desarrollo* asociado al plan de carreras profesionales.

La definición de planes de sucesión se sustenta y apoya en los planes de carrera diseñados previamente. Mientras que en un plan de carreras se definen las rutas profesionales, los requerimientos de las personas, los tiempos previstos, el sistema de promoción o de avance dentro del plan para un colectivo determinado de personas, en un plan de sucesión se establece un plan de carrera personal para uno o varios individuos.

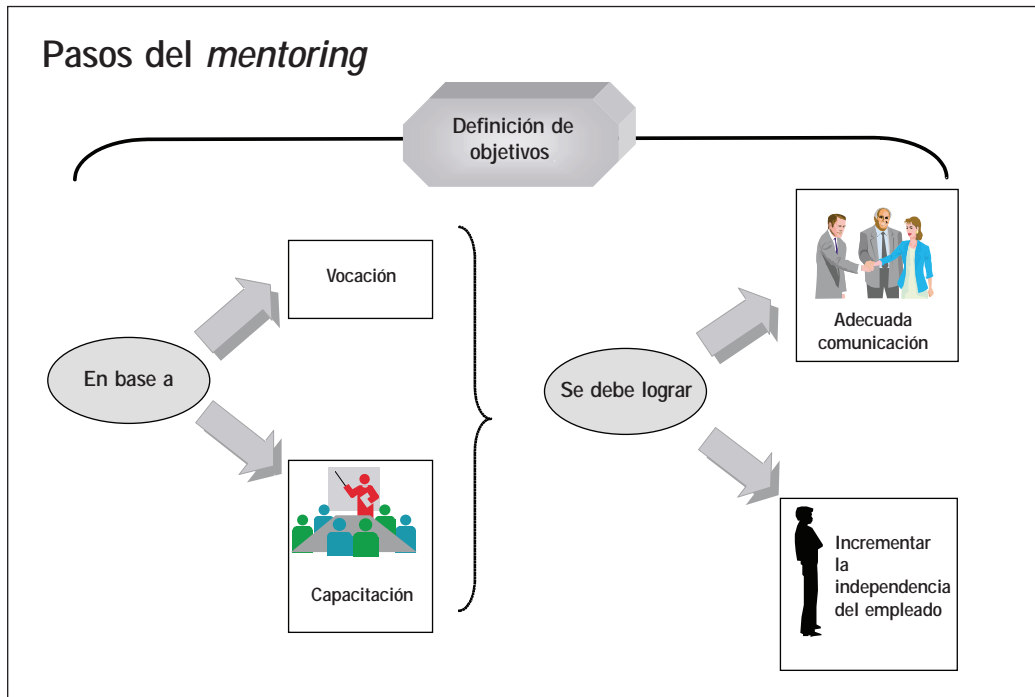
### *Mentoring* y otras tendencias

¿Qué es un mentor o tutor? En general es un rol asumido por el jefe del jefe, a fin de que el que lleve a cabo esta tarea no esté involucrado directamente en el día a día de trabajo del empleado a formar. El mentor o tutor verifica el plan de carrera del involucrado.

El *mentoring* es un método de formación que normalmente se aplica a la *key people*, que puede involucrar a los jóvenes profesionales.

Con relación al tamaño de la empresa, cabe advertir que estos conceptos pueden ser aplicados aun en organizaciones pequeñas.





A continuación sugerimos algunos aspectos a tener en cuenta para una buena implementación de un programa de *mentoring*.

- Primero, habrá que confirmar la **vocación** de las partes intervinientes; el tutor y la persona bajo tutoría deben estar convencidos de las bondades de la tarea a desarrollar.
- El *mentoring* también implica **capacitación** y entrenamiento de la persona bajo tutoría, para su desarrollo, y del tutor, ya que si nunca lo fue antes, deberá recibir alguna capacitación al respecto.
- Deben definirse previamente los **objetivos** del programa.

En base a estos elementos se debe lograr, con una adecuada **comunicación** entre las partes, incrementar la **independencia** del empleado y cumplir con las metas fijadas.



### ¿Cómo lograr que los gerentes o supervisores sean buenos tutores o mentores?

Si una empresa nunca aplicó estas metodologías, deberá *crear cultura* al respecto. No puede implementarse un programa de este tipo de la noche a la mañana.

Pero el primer paso es que la persona que sea designada tutor esté convencida de que no se le asignó una nueva carga sino una nueva responsabilidad, respecto de la cual la empresa tiene interés. Debe saber que es una acción que está en línea con los objetivos de la empresa, y que él, a su vez, será evaluado por cómo la lleve a cabo.

Un tutor debe lograr que la persona bajo tutoría sienta que él...

- ✍ lo puede ayudar.
- ✍ lo conoce muy bien.
- ✍ lo ayudará a salir adelante.
- ✍ es necesario para su desarrollo.

Para referirse a la persona bajo tutoría, los americanos utilizan una palabra del francés y la llaman *the protégé*<sup>11</sup>.

Bell<sup>12</sup> sugiere cuatro pasos para que el tutor establezca con *the protégé* (“protegido” en castellano, o, como lo hemos llamado a lo largo de esta obra, “persona bajo tutoría”) una relación sin resistencias y productiva:

1. Informarle claramente sobre su desempeño, sus problemas y sus logros.
2. Asegurarse de que comprenda la esencia de aquello que se espera de él, y acuerde con ello.
3. Transmitirle ideas para mejorar su desempeño cuidando *las formas*, para generar su adhesión y eliminar su posible resistencia frente a los comentarios.
4. Usar la primera persona del plural eliminando frases tales como “usted debe...”, y adoptando un tono que exprese el deseo de ser una fuente de ayuda: “Nosotros deberíamos...”.

---

11. *Protégé*: protegido. *Protéger*: proteger, amparar, defender, escudar, resguardar, salvaguardar, preservar, favorecer, ayudar.

12. Bell, Chip R. *Managers as mentors*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1998.



### La entrevista o reunión en un programa de *mentoring*

Conceptualmente, la entrevista en este tipo de programas no difiere de una evaluación, considerando los puntos fuertes y débiles de la persona, el compromiso asumido y el desarrollo profesional alcanzado.

Al igual que en una evaluación de desempeño, se sugiere poner especial atención a las reuniones de avance, antes del cumplimiento de la fecha de evaluación, ya que son decisivas para alcanzar el éxito. No es imaginable un esquema de tutoría o *mentoring* sin reuniones frecuentes, con sugerencias formales e informales, formularios escritos y comentarios verbales.

En definitiva, el *mentor* o tutor en conjunto con su *protégé* o persona bajo tutoría deben conformar un equipo de trabajo donde la persona más experimentada brinde su apoyo y consejo al más joven, para lograr un mayor desarrollo de este último en beneficio de todos.

### ¿Qué puedo hacer para mejorar los procedimientos en materia de desarrollo de personal? ¿Cómo retener al personal?

Si es la primera vez que usted lee algo sobre desarrollo de recursos humanos quizá le resulte un poco engorroso el abordaje de este texto por la gran cantidad de temas analizados, pero en realidad es bastante sencillo.

Las políticas de retención del personal tienen diferentes opciones, desde las estrictamente económicas hasta las combinadas, pasando por esquemas adecuados de retribución y desarrollo de carreras, sumado esto a la necesidad de crear y mantener un buen clima laboral, entre otros elementos. Si usted realmente desea retener al personal de su organización debe pensar que con una sola variante no alcanza: si se ocupa del desarrollo de las carreras pero el salario es insuficiente, perderá a sus mejores empleados; y si remunera por sobre el mercado pero el clima laboral no es bueno y las personas sienten que no hacen carrera allí, igualmente, en algún momento, se irán de la organización, seducidos por otras empresas que con iguales o quizá menores salarios les ofrezcan una mejor perspectiva. En un caso y en otro, recuerde: perderá a los mejores.



En este capítulo hemos tratado distintos aspectos vinculados con la retención del personal, a través de la función de Desarrollo, y en el Capítulo 3 hicimos referencia a las políticas retributivas.

¿Cómo analizar la realidad en que se encuentra su empresa en función de esta temática? Respondiéndose las siguientes preguntas:

1. ¿Están definidos los puestos?
2. ¿Están identificadas las familias de puestos?
3. ¿Se conoce claramente qué es necesario hacer/saber/conocer para pasar de un puesto al inmediato superior?
4. ¿La compañía hace algo para que las personas puedan ascender? (capacitar, entrenar, desarrollar competencias, etc.)
5. ¿Las evaluaciones de desempeño indican factores correctivos tendientes a facilitar el desarrollo de las carreras de los empleados?
6. ¿Se identifica a las personas clave? ¿Existe para ellas algún plan “especial”?
7. ¿Están identificados los puestos clave? ¿Existe algún “plan especial” para los ocupantes de los puestos clave?

No lo voy a aburrir con más preguntas, ya que usted –a esta altura de la lectura– habrá entendido mi pensamiento.

Si usted contestó muchos “sí” a mis preguntas, tendrá seguramente aspectos para mejorar, ya que –como decía un profesor mío de la universidad, hoy colega– “todo es perfectible”. Pero está en buen camino.

Si usted contestó muchos (o todos) “no”, también ya habrá advertido lo que diré: usted está ante una enorme señal roja de alerta; tiene un alto factor de riesgo, no sólo con respecto a la retención de sus empleados, sino al funcionamiento mismo de la compañía, al carecer de esquemas claros de sucesión. Tenga en cuenta –sobre todo si su empresa es familiar o unipersonal– que los posibles inversores extranjeros o los banqueros le preguntarán, quizá antes de ver sus balances o presupuestos, cuál es su línea sucesoria, aunque usted sea joven y el retiro esté lejano aún.

Usted debe definir los esquemas de puestos y diseñar la ruta lógica para crecer en la empresa. A partir de allí, deberá considerar qué hace falta para dar cada paso, para ascender cada escalón. Este análisis será útil si de él surge un plan de acción: capacitar y entrenar al personal; pero no para “su” beneficio



sino a fin de que –dentro de los planes de la compañía– la persona esté capacitada y entrenada para “hacerse cargo” de otra posición, que puede o no ser de un nivel más alto, que puede o no significarle un ascenso inmediato, pero que cubre una necesidad actual o potencial de la compañía.

Tener cuadros de reemplazo o sucesión es una necesidad para todo tipo de organización.

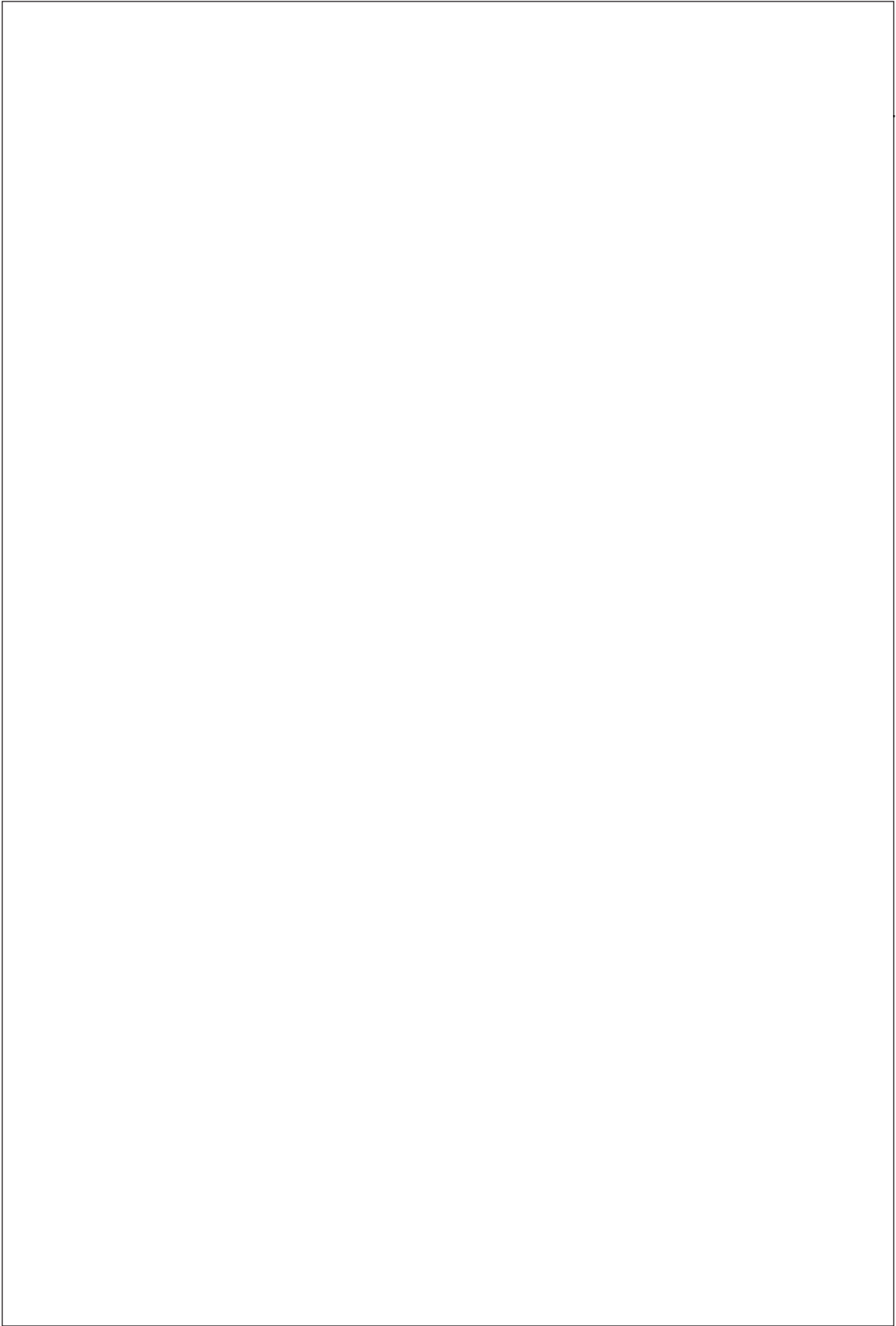
Antes de finalizar con este tema, le sugerimos que tenga en cuenta que aun dentro de una empresa familiar es posible aplicar las buenas prácticas en materia de recursos humanos en relación con esta cuestión: tener en cuenta las competencias y calificaciones de una persona para ocupar un puesto, sin considerar su participación accionaria. Ambos conceptos representan dos cosas diferentes. Una persona puede poseer el 45% de las acciones de la compañía y no estar capacitada para cubrir un puesto gerencial, el cual sí podrá cubrir un gerente profesional u otro familiar o socio con menor porcentaje accionario que tenga las capacidades requeridas para el puesto. En este caso –y en todos– se deberá diferenciar la distribución de utilidades que se realiza en base a la participación accionaria, de las compensaciones –que pueden o no incluir variables–, que se relacionan con la función realizada y el éxito obtenido en la posición. La distribución de utilidades entre socios corre por un carril separado y diferente de las compensaciones por funciones ejecutivas asumidas.

Hemos resumido muy sintéticamente la función de Desarrollo,<sup>13</sup> que en ocasiones reúne, bajo el mismo responsable, las áreas de Capacitación o Formación y Empleos, cuya lógica es casi obvia: de la función de Desarrollo se derivan los planes de capacitación y entrenamiento, y cuando el aprovisionamiento interno no provee la persona adecuada para el reemplazo (sucesión) en un determinado puesto, se plantea la necesidad de recurrir al mercado.

---

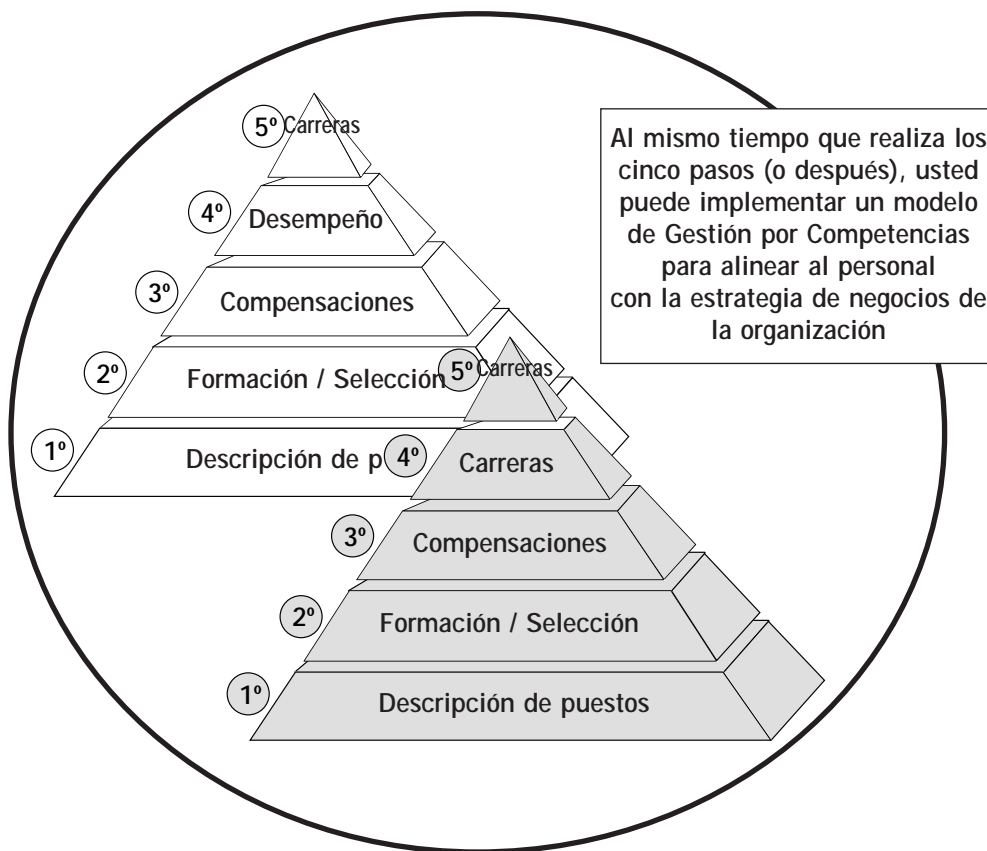
13. Para todos los interesados en profundizar temas de desarrollo de personas, le sugerimos la lectura de *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*, obra de la autora publicada por Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.







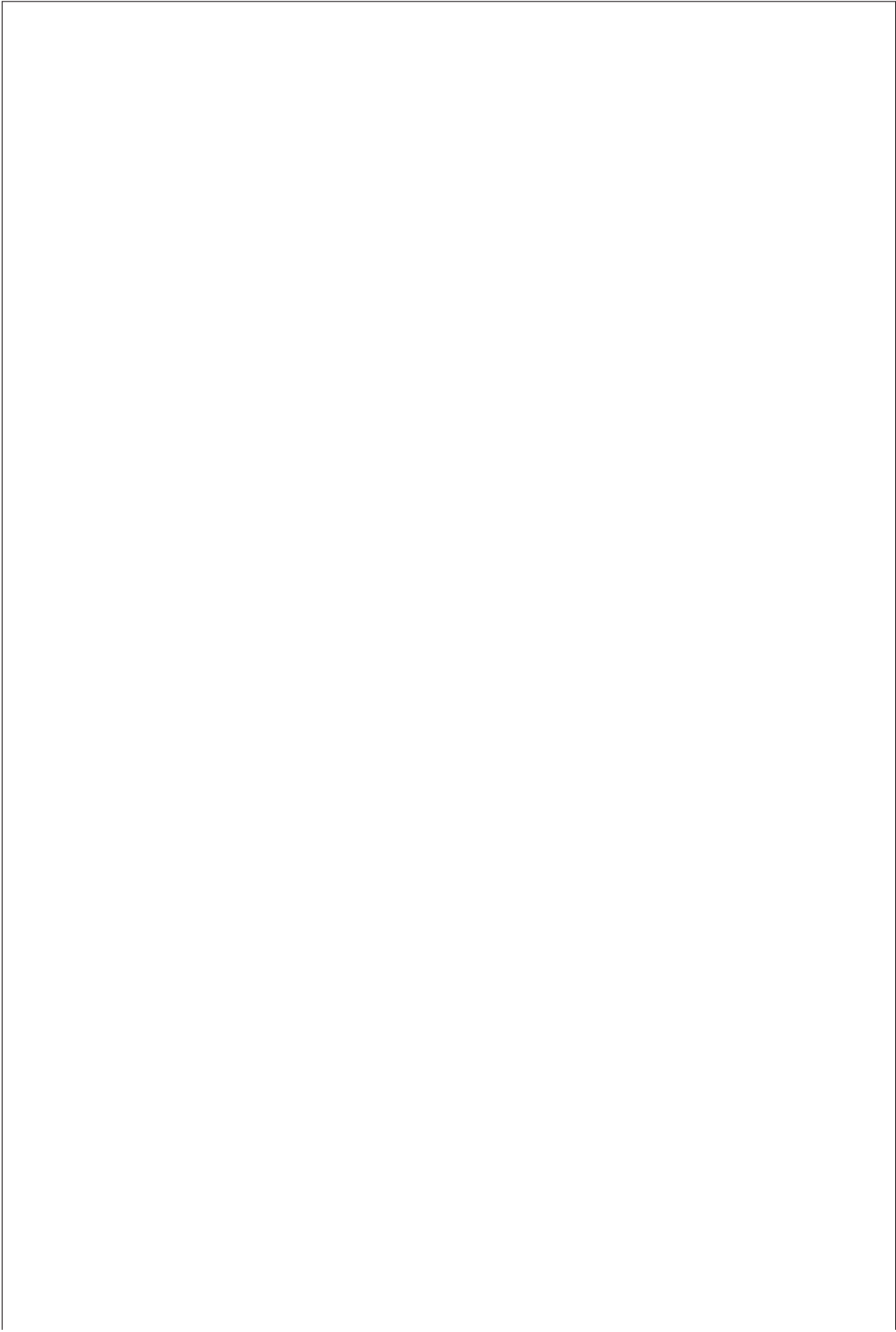
# Epílogo Un enfoque de negocios para los recursos humanos



## INCLUYE:

- ✓ Cómo implementar los 5 pasos
- ✓ Gestión por competencias agrega valor a la estrategia de negocios
- ✓ Pasos para implementar gestión por competencias
- ✓ Partir de la misión y la visión
- ✓ Utilización de un diccionario de competencias







## Epílogo

# Un enfoque de negocios para los recursos humanos

### Si usted desea implementar los 5 pasos

Si luego de leer esta obra quiere hacer “algo” en su organización en relación con estos temas, podrá seguir diferentes caminos. Quizá en su empresa tenga ya un área de Recursos Humanos, que sin embargo no desempeña un rol estratégico, o sólo cuente con una oficina de personal, o su organización es pequeña y la función de Recursos Humanos está en manos del dueño o gerente general.

Los caminos a seguir deberán llevarlo en una única dirección: transformar el esquema actual en uno estratégico. Según el tamaño de la organización será necesario seleccionar a un gerente para el área (si la empresa es grande) o un analista (si es pequeña), reportando, en todos los casos, al gerente general o número uno de la organización.

Si la empresa no ha realizado hasta ahora ninguna aproximación a esta temática, será aconsejable obtener algún asesoramiento externo para la primera etapa. Una vez diseñados los diferentes subsistemas, el responsable interno del área (cualquiera que sea su nivel, según el tamaño de la compañía) administrará las herramientas implementadas y velará por su cumplimiento.

En una variante de total descentralización, podrá optar por la tercerización o *outsourcing* del área.

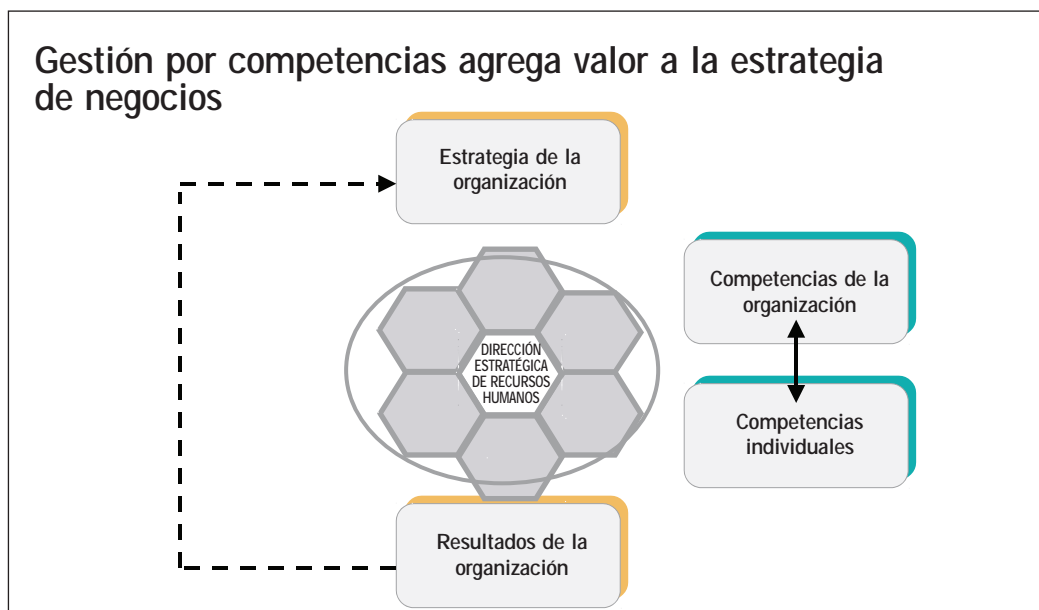
En cualquiera de estas variantes, se deberá contar con el compromiso de la máxima conducción. Como es muy difícil que una organización, aun siendo pequeña, sea totalmente conducida por una sola persona, le sugerimos que



toda la plana gerencial conozca lo básico en materia de recursos humanos. Como ya se dijo, cada manager deberá ser, de un modo u otro, un gerente de Recursos Humanos con relación a su propia gente.

## Pasos para implementar gestión por competencias

La **gestión por competencias** ha relacionado, más que ninguna otra herramienta, la función de Recursos Humanos con la estrategia de la organización. El éxito de las empresas depende de la calidad de sus recursos humanos; pero con la calidad no alcanza, ya que una organización puede tener trabajando a personas muy valiosas en términos generales, pero sin estar alineadas con la estrategia de negocios, por diferentes motivos: no poseer las capacidades requeridas, estar desmotivadas y, en ocasiones, porque se encuentran haciendo tareas que no les interesan o no son las más adecuadas para ellas.



Toda organización posee una estrategia, aun la que no la define. Esta estrategia persigue algún tipo de objetivos, que para ser cumplidos o alcanzados requieren personas con determinadas características, y que la organización en su conjunto posea ciertas competencias, cierta *cultura organizacional*. Si la



empresa y, por ende, el grupo humano que la constituye, poseen dichas características, la organización podrá cumplir con su estrategia, alcanzar su objetivo. Obviamente, se entremezclan otros factores, tales como qué pasa con el mercado o qué estrategias definen los competidores. Aquí sólo se hace referencia a la parte que aporta la organización para el cumplimiento de sus metas.

En el esquema precedente se muestra que entre la **estrategia de la organización** y los **resultados** se ubica el desempeño de su personal. Que siempre hará sus tareas, sólo que las podrá llevar a cabo bajo un esquema u otro. Si el esquema prevé las competencias necesarias para lograr los objetivos deseados, será posible alcanzar la estrategia.

En el gráfico siguiente se muestra en forma ampliada el esquema central, que representa el desempeño del personal.



Este esquema representa los distintos subsistemas de Recursos Humanos. Si éstos son diseñados en base a las competencias requeridas para lograr la estrategia deseada, significará que esa organización seleccionará, evaluará y desarrollará a las personas que respondan a las necesidades de la organización,



alineando los recursos humanos con la estrategia empresarial. Es preciso recordar aquí que nos estamos refiriendo a cualquier tipo de organizaciones, con o sin fines de lucro, privadas o gubernamentales, grandes o pequeñas. El esquema es aplicable a una gran corporación transnacional, a un club de fútbol o a un colegio –por poner varios ejemplos–.

¿Cómo llegó la gestión por competencias a la Argentina y a Latinoamérica en general? Como tantas otras cosas, de mano de las compañías internacionales, que ya habían implementado esta herramienta en sus casas matrices. En el caso de las empresas españolas, las grandes corporaciones de ese país hicieron sus propios desarrollos, mientras que las sucursales de corporaciones de origen extranjero recibieron los desarrollos de sus *head quarters*.

¿Qué puede hacer una empresa local argentina, o de cualquier otro país, pequeña, mediana o grande, que no tiene la herramienta ya diseñada por su casa matriz? Nuestra firma consultora –y otras competidoras– ofrece un esquema simplificado en base a un *Diccionario de competencias*<sup>1</sup> que cuenta con 160 definiciones abiertas en cuatro grados. A partir de allí una empresa puede elegir primero, y luego adaptar, las diferentes competencias de acuerdo con lo que sea más conveniente para su organización. Este esquema, si bien no es simple, pone esta herramienta sofisticada al alcance de todos. Sí estamos seguros de que lo que no debe hacerse es pensar: *Esto no es para nosotros*, y no trabajar sobre el tema. De ese modo se les daría a las grandes empresas un margen mayor del que ya tienen.

A los no especialistas va dirigido el siguiente comentario: lo verdaderamente apasionante que tiene la gestión por competencias es que cada compañía define con cuántas competencias trabajará, con cuáles y con qué definición. Por lo tanto, cada modelo es realmente a medida. Allí radica la ventaja de trabajar con un esquema propio y no copiar el modelo de competencias de otra organización, aunque ésta sea del mismo rubro. Cada empresa tiene su cultura, y dentro de cada una las posiciones son diferentes entre sí; por ejemplo, no se requiere el mismo estilo de liderazgo en el jefe contable que en el gerente comercial, ni se necesita la misma capacidad de aprendizaje en un joven profesional que en el director del área. Por lo tanto, todos los subsistemas de Recursos Humanos deben diseñarse sobre la base de la cantidad, ca-

---

1. Alles, Martha Alicia. *Gestión por competencias. El diccionario*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.



lidad y tipos de competencias que se necesitan en cada empresa. Es muy importante, además, que cuando una empresa decida implementar un sistema de Gestión por competencias, no tome cualquier competencia o asuma como propio el esquema de otra empresa, sino que defina cuáles serán esas características profundas de personalidad (competencias) que harán que *esa* organización llegue al éxito, entendiendo por éxito lo que *esa* empresa quiere lograr, en *ese* contexto, en *ese* mercado, en *ese* país.

Por la misma razón, es igualmente muy importante que las compañías multinacionales, que son las que usualmente trabajan con estos esquemas, revisen las competencias corporativas para su aplicación en el país de referencia.

Las competencias usualmente se dividen en *cardinales* –también denominadas competencias generales o *core competences*– y *específicas*, y se abren en grados (nosotros proponemos que sean cuatro, juntamente con muchos otros autores y especialistas).

### Las competencias se dividen en...

Competencias cardinales

Competencias específicas  
por puesto o familia de puestos

Abiertas en 4 grados

A  
B  
C  
D



Diccionario de competencias



## Visión y misión

Para los autores Mateo y Valdano,<sup>2</sup> *una visión define y concreta nuestras metas, permitiéndonos visualizar anticipadamente la imagen exacta de nuestro éxito.*

Se trata, por tanto, de un viaje de la imaginación al mundo de los deseos, con el fin de movilizar los sentimientos en busca de una imagen de la que seremos protagonistas en un plazo determinado.

Más adelante en la misma obra, los autores relacionan *visión* con *compromiso*: *la visión, asumida como compromiso, multiplica el afán por alcanzarla.*

¿Cómo definir una competencia? ¿Qué es una competencia? Si bien fue David McClelland<sup>3</sup> el propulsor de estos conceptos, comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer<sup>4</sup>: *competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.*

Si bien estos autores definen competencia como *una característica profunda de personalidad*, hay que tener en cuenta que el significado del concepto no se agota allí, ya que cuando se habla de competencia se hace referencia a esas características, pero con relación a un estándar superior de éxito. Por lo tanto, podemos decir que son aquellos comportamientos que llevan a una persona a tener un desempeño superior con relación “a algo”, y ese “algo” es el estándar de desempeño que el puesto requiere.

Utilizando un vocabulario más sencillo, podríamos decir que **competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.** Cada puesto de trabajo puede presentar diversas características en empresas y/o mercados diferentes.

La palabra *comportamientos* o *conductas* cobra relevancia en la metodología, porque será el elemento que se tomará en cuenta para la evaluación de las competencias de las personas en sus diferentes facetas.

---

2. Mateo, Juan y Valdano, Jorge. *Liderazgo*. El País Aguilar, Madrid, 1999.

3. McClelland, David C. *Human Motivation*. Cambridge University Press, Cambridge, 1999. Obra original de 1987.

4. Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. *Competence at work, models for superior performance*. John Wiley & Sons, Inc, Nueva York, 1993.



Antes de continuar nos parece importante hacer una breve aclaración acerca de la etimología de la palabra competencia. Esta deriva de la palabra latina **competĕre**<sup>5</sup>. En español existen dos verbos, “*competer*” y “*competir*”, que se diferencian entre sí<sup>6</sup> a pesar de provenir del mismo verbo latino *competĕre*.

Para Corominas<sup>7</sup>, en el análisis etimológico del término, competencia es una palabra tomada del latín *competĕre*, “*ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir*”, “*ser adecuado, pertenecer*”, que a su vez deriva de *petĕre*, “*dirigirse a, pedir*” y tiene el mismo origen que *competere*, “*pertenecer, incumbir*”. Estos significados se remontan al siglo XV.

Corominas incluye como derivados de *competir* las palabras *competente* –“adecuado, apto”– y *competencia*, desde fines del siglo XVI.

### Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias

No vamos a desarrollar el tema en forma exhaustiva, sólo incluimos una breve introducción.

Para trabajar bajo un esquema basado en competencias es necesario “empezar por el principio”, que en este caso significa establecer *hacia dónde vamos*. Para ello es necesario definir la visión: *¿qué?* Para lo cual se deberán definir los objetivos y la misión: *¿cómo?* Se mencionó en párrafos anteriores que esto debe ser elaborado a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento. Los pasos son:

- ✍ Definir (o redefinir o revisar) la visión y la misión.
- ✍ Definir las competencias, con la participación de la máxima dirección de la compañía.
- ✍ Definir las competencias cardinales (*core competences* o generales).

5. Competĕre: competo, is, ĕre: encontrarse en un punto, coincidir. En su segunda acepción, competĕre es responder, corresponder, estar de acuerdo. Fuente: *Diccionario Latino-Español*, Ramón Sopena, Barcelona, 1999.

6. Competencia-competente en relación con *competere*. Competere: distíngase de competir; competere es “pertenecer, tocar o incumbir”. En cambio, competir es “contender, rivalizar”. Ver: Secco, Manuel. *Diccionario de dudas de la Real Academia Española*. Espasa Plus, Espasa, Madrid, 1998.

7. Corominas, Joan. *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. Madrid, Gredos, 1998.



- ✍ Definir las competencias específicas, por puestos o familias de puestos.
- ✍ Asignar las competencias a los puestos de trabajo.
- ✍ Analizar las competencias de las personas y compararlas con las competencias definidas para los puestos que éstas ocupan.
- ✍ Diseñar los procesos de Recursos Humanos por Competencias.

Es imprescindible la participación de la máxima conducción de la compañía antes y durante la implantación del sistema de Gestión por competencias.

Si usted desea transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos, puede hacerlo siguiendo los 5 pasos propuestos en esta obra. Puede intentar implementar, además, un esquema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias: lo hemos hecho muchas veces en conjunto. Si no le parece una buena idea, puede primero implementar los *5 pasos* y luego sumar las definiciones de competencias en los distintos subsistemas. Las dos variantes son posibles e igualmente efectivas. Lo que no puede es no hacer nada.



## Bibliografía

- Alles, Martha Alicia. *Cómo manejar su carrera*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1998.
- Alles, Martha Alicia. *Empleo: el proceso de selección*. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998 y 2001.
- Alles, Martha Alicia. *Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas*. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1999.
- Alles, Martha Alicia. *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1999; y su segunda edición revisada, diciembre 2005.
- Alles, Martha Alicia. *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Obra en tres tomos. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004.
- Alles, Martha Alicia. *Gestión por competencias. El diccionario*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.
- Alles, Martha Alicia. *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.
- Alles, Martha Alicia. *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004.
- Alles, Martha Alicia. *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.
- Alles, Martha Alicia. *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.
- Arthur, Diane. *Selección efectiva de personal*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1992.
- Bacal, Robert. *Performance Management*. Mc Graw-Hill, Nueva York, 1999.
- Bell, Chip R. *Managers as mentors*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1998.
- Blake, Oscar J. *La capacitación*. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1997.
- Brooking, Annie. *El capital intelectual*. Paidós, Buenos Aires, 1997.
- Carew, Jack. *The mentor*. Donald I. Fine Books, Nueva York, 1998.
- Caretta, Antonio; Dalziel, Murray M. y Mitrani, Alain. *Dalle Risorse Umane alle Competenze*. Franco Angeli Azienda Moderna, Milán, 1992.
- Cipolla, Larry. "Utilizando 360° multi-rater feedback para incrementar desempeño y productividad", revista *C&D*, número 19, junio de 1999, Buenos Aires.
- Cole, Gerald. *Personnel Management*. Letts Educational Aldine Place, Londres, 1997.



- Cole, Gerald. *Organisational Behaviour*. DP Publications, Londres, 1995.
- Cooper, Dominic y Roberson, Ivan T. *The Psychology of Personnel Selection, a quality approach*. Series Editor: Clive Fletcher, Londres, 1995.
- De Ansorena Cao, Álvaro. *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Paidós Empresa, Barcelona, 1996.
- Del Río, Enrique; Jover, Daniel y Riesco, Lola. *Formación y Empleo. Estrategias posibles*. Paidós, Barcelona, 1991.
- Dessler, Gary. *Administración de personal*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1994.
- Drucker, Peter F. *Manual de autoevaluación de la Fundación Drucker*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1999.
- Edvinsson, Leif y Malone, Michael. *El capital intelectual*. Norma, Bogotá, 1998.
- Edwards, Mark R. y Ewen, Ann J. *360° Feedback. The powerful new model for employee assessment & performance improvement*. Amacom, American Management Association, Nueva York, 1996.
- Fear, Richard A. *La entrevista de evaluación*. Paidós, Buenos Aires, 1979.
- Flannery, Thomas; Hofrichter, David y Platten, Paul. *Personas, desempeño y pago*. Paidós, Buenos Aires, 1997.
- Gore, Ernesto. *La educación en la empresa*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1996.
- Hackett, Penny. *The Selection Interview*. Institute of Personnel and Development, Londres, 1995.
- Handy, Charles. *El futuro del trabajo humano*. Ariel, Barcelona, 1986.
- Hargrove, Robert. *Masterful Coaching*. Pfeiffer, San Francisco, 1995.
- Innovación en la gestión empresarial. Fascículo N° 6: Gestión por competencias*. Cuadernos Cinco Días, Madrid, 1998.
- Jaques, Elliott y Cason, Kathryn. *Human Capability*. Cason Hall & Co. Publishers Ltda, Falls Church, 1994.
- Jenks, James M. *Personnel Forms Book, Hiring, Firing and everything in between*. Round Lake Publishing, Connecticut, 1992.
- Levy-Leboyer, Claude. *Gestión de las competencias*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997.
- Manual del director de recursos humanos*, Edición especial de Cinco Días, Madrid, 1998.
- Manual de assessment*. Editado por Martha Alles S.A., Buenos Aires, 2004.
- Mateo, Juan y Valdano, Jorge. *Liderazgo*. El País Aguilar, Madrid, 1999.
- McClelland, David C. *Human Motivation*. Cambridge University Press, Cambridge, 1999. Obra original de 1987.
- Milkovich, George T. y Boudreau, John W. *Dirección y administración de Recursos Humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana, México, 1994.



- Montironi, Marina. *Capitale Umano e Imprese di Servizi*. Il Sole 24 Ore Media e Impresa, Milán, 1997.
- Ordóñez Ordóñez, Miguel. *La nueva gestión de los recursos humanos*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1995.
- Pain, Abraham. *Cómo evaluar las acciones de capacitación*. Ediciones Granica, Barcelona, 1993.
- Peretti, Jean-Marie. *Gestion des ressources humaines*. Librairie Vuibert, París, 1998.
- Renckly, Richard G. *Human Resources*. Barron's Educational Series, Nueva York, 1997.
- Repollés, José. *Las mejores fábulas*. Óptima, Barcelona, 2000.
- Rifkin, Jeremy. *El fin del trabajo*. Paidós, Estado y Sociedad; Buenos Aires, 1996.
- Schein, Edgar H. *Psicología de la organización*, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1982.
- Sparrow, John. *Knowledge in organizations*. Sage Publications, Londres, 1998.
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. *Competence at work, models for superior performance*. John Wiley & Sons, Inc., Nueva York, 1993.
- Stewart, Thomas A. *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1998.
- Tissen, René; Andriessen, Daniel y Lekanne Deprez, Frank. *El valor del conocimiento*. Prentice-Hall, Madrid, 2000.
- Ulrich, Dave. *Recursos Humanos Champions*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004.
- Weiss, Dimitri y colaboradores. *Tratado: La función de los Recursos Humanos*, tomo II. CND Ciencias de la Dirección, Madrid, 1993.
- Weiss, Dimitri y colaboradores. *La función de los Recursos Humanos*. CDN Ciencias de la Dirección, Madrid, 1992.
- www.xcompetencias.com*. Revista virtual de Martha Alles S.A.



## Unas palabras sobre la autora

**Martha Alicia Alles** se graduó en la Universidad Nacional de Buenos Aires con el título de contadora pública nacional y es doctoranda de la Universidad de Buenos Aires en la especialidad Administración. Tiene una amplia experiencia como docente universitaria, es profesora titular en los posgrados de la Universidad de Buenos Aires, la Universidad Católica de Santiago del Estero, la Universidad Nacional de Tucumán, la Universidad Nacional del Litoral, la Universidad de Palermo, la Universidad de Lima, entre otras.

Con 20 títulos publicados hasta el presente, es la autora argentina que ha escrito la mayor cantidad de libros sobre su especialidad. Cuenta con colecciones destinadas al management personal como también con libros sobre Recursos Humanos.

De su colección sobre recursos humanos podemos mencionar: *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias* (obra en tres tomos, uno de ellos en Internet, 2005), *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°* (2004), *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias* (2005), *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias* (2004), *Empleo: el proceso de selección* (2001) y *Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas* (1999), *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias* (1999), su nueva edición revisada y ampliada (2005) y *Gestión por competencias. El diccionario* (2005, 2ª edición), *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias* (2005).

Su colección de libros destinados al *management* personal está compuesta por: *Las puertas del trabajo* (1995); *Mitos y verdades en la búsqueda laboral* (1997); *200 modelos de currículum* (1997); *Su primer currículum* (1997); *Cómo manejar su carrera* (1998); *La entrevista laboral* (1999); *Mujeres, trabajo y autoempleo* (2000). En la colección Bolsillo se publicaron *La entrevista exitosa*, *Mujeres y autoempleo*, *Cómo manejar su carrera* y *Autoempleo*, editadas en 2005.

Martha Alles es habitual colaboradora en medios tales como *Fortuna*, revista *Conocimiento & Dirección* y *Mercado*, entre otros. Es columnista de los diarios *Infobae* y *El Cronista*, y participante de numerosas columnas técnicas en los diarios *Clarín*, *La Nación* y *La Gaceta de Tucumán*. Escribe en diversos portales, entre ellos “www.bumeran.com”, “www.xcompetencias.com”, “www.weblaboral1.com”, “www.portaldelaspymes.com”.

Es invitada frecuentemente a participar de diversos programas en medios radiales y televisivos de la Argentina y de otros países hispanoparlantes y conferencista invitada por diferentes organizaciones empresariales y educativas, tanto locales como internacionales.

Martha Alicia Alles es consultora internacional en gestión por competencias. Sus libros sobre esta temática se comercializan en toda Hispanoamérica. Es presidenta de **Martha Alles Capital Humano**, consultora regional que opera en toda Latinoamérica, lo que le permite unir sus amplios conocimientos técnicos con su práctica profesional diaria. Ex socia de Ernst & Young y ex vicepresidenta de Top Management S.A., cuenta con una experiencia profesional de más de veinticinco años en su especialidad.

Es casada y tiene tres hijos.

### **Martha Alles S.A.**

Talcahuano 833 (Talcahuano Plaza), piso 2, Buenos Aires, Argentina  
Tel. (54-11) 48 15 48 52







Para conocer más sobre la obra de Martha Alles



Página web: [www.marthaalles.com](http://www.marthaalles.com)

E-mail: [alles@marthaalles.com.ar](mailto:alles@marthaalles.com.ar)

Revista técnica virtual

[www.xcompetencias.com](http://www.xcompetencias.com)

E-mail: [info@xcompetencias.com](mailto:info@xcompetencias.com)

