

Capítulo 4. Desarrollo de recursos humanos

Esteban Fernández Sánchez
Beatriz Junquera Cimadevilla

Objetivos de aprendizaje

- a) Determinar cuándo hay que formar a los empleados, así como el mejor tipo de formación dadas las circunstancias de la empresa.
- b) Reconocer las características que hacen que un programa de formación tenga éxito.
- c) Discutir un proceso riguroso para ayudar a los empleados a desarrollar su carrera.
- d) Comprender cómo debe desarrollarse una carrera profesional.
- e) Analizar una cultura de la empresa que respalde el desarrollo de la carrera profesional.

Suspenseo en calidad de formación

Los trabajadores españoles parecen estar más concienciados que sus propios jefes o empresas sobre la importancia de la formación interna. En el 67% de los casos son los propios empleados quienes toman la iniciativa en esta materia, según un estudio elaborado por la consultora de selección y formación Grupo Cegos entre profesionales de nuestro país, Reino Unido, Francia y Alemania. Sólo en el 28% de las ocasiones la iniciativa en materia de formación interna la lleva la dirección en la compañía que prestan sus servicios.

Las organizaciones de nuestro país brillan en este informe en cuanto al uso del *e-learning*, pero suspenden en la mayoría de los capítulos que tienen que ver con la gestión y la calidad de la formación continua de sus plantillas. Sólo en el 17% de los casos estas iniciativas son compartidas por empleados y directivos y apenas un 10% de los encuestados afirma que se lleva a cabo una reunión posterior para evaluar los resultados de estas actividades.

Conclusiones

El estudio confeccionado por el grupo Cegos contiene otras conclusiones de interés sobre la manera en que se entiende la mejora de la cualificación de los profesionales en las empresas españolas. Los trabajadores de nuestro país son los que en un mayor porcentaje aseguran que en su organización nunca hay actividades de formación. Un 34% al que sólo se acerca Alemania, con un 29%. Por el contrario, en Francia y Reino Unido esta proporción se queda en la mitad, el 18% y 17%, respectivamente. También es España el país en que más se piensa –el 65% de los sondeos– que la crisis económica está teniendo un impacto negativo en el acceso a estas acciones.

Una percepción confirmada por los datos del sector. La inversión en formación continua en las empresas ha caído entre un 5% y un 8% en 2009 en Alemania, Francia y Reino Unido, mientras que en España, Portugal y Grecia lo han hecho entre el 15% y el 25%, según el presidente y director general de Tea Cegos en España, José Montes. “En nuestro país, el mercado de la formación empresarial de *management*, excluyendo los idiomas y las subvencionadas, es seis veces menor que en Francia, cuando nuestra población activa es sólo un 20% menor”, asegura el máximo responsable de la consultora. En el país galo las empresas están obligadas por ley a invertir al menos el 1,8% de la masa salarial en formación y los empleados tienen derecho a disfrutar de un mínimo de veinte horas anuales en estas actividades.

De esta forma, los profesionales españoles aseguran estar dispuestos a hacer esfuerzos para poder mejorar su cualificación dentro del ámbito de su empresa y a colaborar con sus empresas en este objetivo. Tres cuartas partes de los encuestados en nuestro país aseguran estar dispuestos a participar

en estas actividades fuera de su horario de trabajo y la mitad incluso estaría de acuerdo en financiarse su propia formación.

Pero los resultados del documento que más llaman la atención se refieren a los aspectos cualitativos de estas políticas. En España es dónde un mayor porcentaje de trabajadores ha participado de la metodología *e-learning*: el 54% frente al 42% de británicos, un 37% de alemanes y un 19% de franceses. Sin embargo, no se presentan iguales resultados en lo que se refiere al uso de herramientas más sofisticadas. Sólo el 11% ha estado involucrado en *serious games* (juegos diseñados con un propósito distinto al puro entretenimiento, en este caso con fines formativos) frente al 21% de los alemanes o el 17% de los británicos. Un insignificante 3% afirma disfrutar del *mobile learning* (formación a través de los dispositivos móviles) frente al 15% de los alemanes o al 13% de los británicos. Los trabajadores franceses tienen resultados parecidos a los españoles en estas herramientas.

Algo similar sucede cuando se pregunta por la formación a través de *podcasts*, archivos multimedia normalmente de audio o de vídeo. Sólo el 18% de los profesionales de nuestro país los ha usado con fines formativos. También presentan los índices más bajos en el uso de *wikis* (26%), aunque en el uso de *blogs* obtenemos porcentajes cercanos al resto de los países (33%).

Fuente: Rodríguez, Q. (2010): "Suspense en calidad de formación", *El Mundo. Expansión & Empleo*, 27 de junio, 27.

La formación, incluso en tiempos de crisis, es un elemento fundamental, ya no sólo para la empleabilidad del individuo, sino para la competitividad empresarial. No obstante, existen múltiples variantes de formación, muchas de ellas resultado de la aplicación de los nuevos conocimientos y tecnologías a esta cuestión. Por otra parte, el desarrollo de la carrera individual constituye, asimismo, un elemento clave para mejorar la adaptación puesto de trabajo-individuo, de modo que se ha convertido en un factor clave de la satisfacción de este último y, por ende, de los resultados empresariales.

Índice

- 4.1. Formación
- 4.2. Necesidades de formación
- 4.3. Programas de formación. Su implantación
- 4.4. La carrera profesional y su gestión
- 4.5. Implantación de programas de planificación de la carrera profesional

4.1. Formación

La formación del empleado es un conjunto de actividades que permiten mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su competencia laboral y mejorando su actitud hacia el trabajo.

A pesar de ello, muchas empresas consideran que la formación es una actividad superflua, algo que se puede reducir o eliminar para mantener los niveles de beneficio en tiempos de crisis. De esta forma, los presupuestos para formación son más generosos cuando la empresa va bien y disminuyen en épocas de crisis. No obstante, esto es una contradicción, pues en épocas de

auge el personal está más ocupado y tiene mucho trabajo, por lo que su disponibilidad para asistir a cursos de formación es menor. Por el contrario, cuando la empresa acusa una caída de la demanda, los empleados tienen más tiempo para desarrollar sus competencias y para participar en actividades formativas, aunque menos probabilidades de lograr dicha oportunidad. La rentabilidad de las inversiones en formación se la apropia fundamentalmente el individuo, lo que conlleva un riesgo para la empresa (**Cuadro 4.1**): el abandono del trabajador y su incorporación a otra empresa que le ofrezca mejores condiciones laborales o la creación de la suya propia. Por eso, algunas empresas reparten el coste y el rendimiento de la inversión en formación. Esto es, durante el período de formación el trabajador cobra un salario inferior al que podría ganar en otra empresa, aunque mayor que el adecuado para su productividad neta, mientras que, después del período de formación, el salario del trabajador aumenta y se torna superior a lo que el trabajador podría ganar en otra empresa, aunque menor que su productividad.

Cuadro 4.1. Wipro Technologies

Las empresas informáticas indias tienen muchas dificultades para conservar a sus trabajadores debido al explosivo crecimiento de las empresas de tecnología y a la extensa formación en el trabajo en el diseño de programas informáticos que reciben y que es, en gran parte, capital humano general. La mayoría obliga a sus nuevos empleados a firmar un contrato en el que se comprometen a permanecer en la empresa un determinado período de tiempo. Wipro Technologies, empresa situada en Bangalore, ha llevado esta medida un paso más allá.

Wipro obliga a sus nuevos empleados a entregar un depósito de 75.000 rupias (que equivalen a unos 1.400 dólares) antes de recibir su carta de empleo. El dinero se deposita en un banco. Los empleados que no pueden entregar el depósito pueden pedir un préstamo al banco.

El depósito, con los intereses correspondientes, se reembolsa a los empleados que trabajan 12 meses como mínimo en Wipro una vez terminado su programa de formación, que dura 3 meses. Los empleados que tienen un título de ciencias reciben 6 meses de formación y tienen que trabajar 18 meses en Wipro para poder recuperar su depósito.

Wipro señala que este programa no ha afectado negativamente su capacidad para contratar trabajadores en los campus universitarios.

Fuente: Lazear, E.P. y Gibbs, M. (2009): *Personnel Economics in Practice* (2ª edición), John Wiley, New York.

Desde la perspectiva de la empresa, la formación aporta experiencias de aprendizaje destinadas a mejorar el rendimiento individual mediante cambios en las competencias. En sentido amplio incluye experiencias cuyo propósito es: a) suscitar nuevo conocimiento, b) actualizar las habilidades, c) preparar a la gente para cambios en su carrera, d) rectificar las deficiencias de habilidades y conocimientos y e) mejorar las actitudes de los empleados. Asimismo, la formación puede contribuir a aumentar el compromiso de los empleados con la empresa y la sensación de que se trata un lugar adecuado para trabajar (**Cuadro 4.2**). A través de la incidencia sobre la lealtad, provoca menores niveles de rotación y absentismo.

Cuadro 4.2. La formación como fuente de motivación

Si las empresas quieren aumentar el nivel de satisfacción y compromiso de sus empleados, tienen a su alcance un arma casi infalible, la formación. A tenor de los datos ofrecidos por Sodexho Pass, multinacional especializada en servicios de recursos humanos a empresas, nueve de cada diez trabajadores se sienten más motivados si reciben formación. Además, se muestran más agradecidas con este tipo de medidas las categorías profesionales inferiores. Concretamente el 93,2% de los cargos administrativos y el 95,7% de los técnicos declaran que su motivación sube cuando les brindan la posibilidad de asistir a cursos. Y aunque los mandos intermedios y los directivos también lo valoran muy positivamente, son precisamente estos últimos los menos entusiastas del organigrama empresarial, y eso que un nada desdeñable 81,8% de los directivos también confiesa que se siente más contento en su puesto de trabajo si recibe formación.

Todos estos datos proceden de un estudio realizado por Sodexho entre 15.000 trabajadores españoles, que se salda con una conclusión clara: "el hecho de que las empresas impartan cursos, ya sea de idiomas, informática u otras materias relacionadas con el sector al que pertenecen, aumenta el grado de compromiso del trabajador con su puesto y, por lo tanto, mejora la calidad de su desempeño".

Según el estudio, a medida que crece el número de su plantilla, las empresas son más proclives a impartir formación. En este sentido, si sólo un 36% de las organizaciones que tienen entre 20 y 50 empleados organiza cursos y programas, este porcentaje se eleva hasta el 75% en el caso de las que tienen entre 200 y 400 empleados. Son estas, precisamente, las que más se involucran en la formación de sus plantillas.

En el trabajo o fuera

Pero si todos los empleados bendicen la formación continua, sobre todo la financiada por su empresa, encajar un curso en la apretada agenda semanal no siempre es fácil. De ahí que el 58,5% de los encuestados prefiera asistir a clase cerca de casa para conciliar más fácilmente la vida laboral con la familiar.

No obstante, este problema queda solucionado en la mayoría de las grandes empresas, consideradas así en el estudio las que tienen más de cuatrocientos empleados. Más de la mitad de sus contratados aumenta sus conocimientos dentro de su jornada laboral.

Menos suerte tienen los empleados de pequeñas empresas (consideradas así las que tienen entre 20 y 50 empleados). El 60% de ellos va a clase fuera de su horario de trabajo.

Por categorías profesionales los mandos intermedios son los que con mayor frecuencia deben quitarse horas de su tiempo libre para formarse.

De todas formas, una fórmula cada vez más recurrente es la formación *online*, utilizada por uno de cada cinco de los encuestados. Son las grandes empresas, que tienen entre 200 y 400 empleados, las que más emplean este método de aprendizaje.

El estudio también analiza el tipo de formación que más interesa a las empresas. Programas de idiomas, informática y habilidades de dirección son los más habituales, aunque la categoría profesional del empleado determina muchas veces su frecuencia.

Sodexho, que ofrece el servicio flexible de formación de idiomas Formacion Pass, hace hincapié precisamente en este capítulo de la formación complementaria. Aunque ocho de cada diez trabajadores encuestados afirma tener conocimientos de lenguas extranjeras, sólo tres de cada diez podría mantener una conversación fluida.

Fuente: Infoempleo.com (2007): "Una fuente de motivación inesperada", ABC. Infoempleo.com, 11 de noviembre, 26.

La formación debe incluir capacitación y desarrollo. La primera se refiere a actividades que ayudan a los empleados a superar limitaciones y mejorar el desempeño en sus puestos actuales. Gran parte de la capacitación se recibe en el trabajo, si bien puede producirse fuera de él. La capacitación prepara a la persona para desempeñar mejor las actividades que le competen (en su trabajo actual) y busca la eficiencia en el puesto. Sirve para que las personas se conviertan en especialistas cualificados. Sin embargo, el desarrollo abarca las prácticas que ayudan a los empleados a obtener las competencias que necesitarán en el futuro con el fin de progresar en la

carrera profesional. Por tanto, permite al trabajador desenvolverse mejor en la empresa. Su objetivo es suprimir la visión limitada de los especialistas para resolver los problemas que les afectan, ampliar su campo de visión y abrir nuevas perspectivas. Elimina el énfasis en la maximización de objetivos departamentales, con frecuencia contradictorios, y ayuda a las personas a pensar estratégicamente e interiorizar la visión de la empresa. El desarrollo crea generalistas. Puede considerarse una actividad enriquecedora, porque impulsa a las personas más allá de sus actuales funciones¹. Un defecto habitual de las empresas es el énfasis excesivo en la capacitación a expensas del desarrollo.

La capacitación suele descentralizarse, mientras que el desarrollo se centraliza. Los departamentos, como tales, se benefician de la capacitación de los empleados, por lo que los gerentes funcionales deberán decidir quiénes deben participar, cuándo y en qué programas. Por el contrario, en un programa de desarrollo los trabajadores no dependen de su departamento, sino de la empresa, por lo que esta formación se centraliza.

4.2. Necesidades de formación

El primer paso para establecer un programa de formación es definir las necesidades. De este modo, se obtiene información acerca de dónde se necesita formación, cuál deberá ser su contenido y qué personas de la empresa deben formarse en determinadas habilidades, conocimientos o aptitudes. Existen varios métodos para identificar las necesidades de formación de una empresa²: el genérico o por niveles y los basados en el análisis del rendimiento o el análisis de las aptitudes. El primero es más amplio y, de alguna manera, incluye a los otros dos, por lo que será el que ampliemos en este punto. Establece tres niveles de análisis de necesidades de formación: de la empresa, de funcionamiento o de tarea y el individual.

El análisis a nivel de empresa comienza con el examen de la estrategia, de los objetivos a corto, medio y largo plazo de la empresa en su conjunto, así como de las tendencias que pueden afectar a la estrategia o a dichos objetivos. El análisis de las necesidades de la empresa incluye el de los recursos humanos, el de los índices de eficiencia y el del clima organizativo. El análisis de los recursos humanos traduce los objetivos de la empresa en demanda de trabajadores, habilidades requeridas y programas para dotar a la empresa de esas habilidades y recursos humanos. Los programas de formación desempeñan un papel crucial en el ajuste entre la oferta de recursos humanos y habilidades y la demanda. El análisis de los índices de eficiencia aporta

¹ Bernhard, H.B. e Ingols, C.A. (1988): "Six lessons for the corporate classroom", *Harvard Business Review*, 66(5), 40-48.

² Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007): *La Gestión de los Recursos Humanos* (3ª edición), McGraw Hill, Madrid.

información actual sobre los grupos de trabajo y la empresa. Algunos ejemplos que pueden utilizarse son el coste de la mano de obra, la productividad por empleado, el valor añadido por empleado, la facturación por empleado, los informes de calidad, la intensidad en el uso de equipos, los gastos por reparaciones, etc. La empresa puede establecer criterios de medida para estos índices y analizarlos para evaluar la eficacia general de los programas de formación, así como para descubrir necesidades de formación y desarrollo de grupos dentro de la empresa. El análisis del clima organizativo suele utilizarse para describir la calidad del entorno y cómo se sienten los empleados en relación con diversos aspectos del trabajo. Ayuda a revelar congruencias e incongruencias entre las impresiones de los empleados sobre el entorno de trabajo y sus propias necesidades y aspiraciones. Cuando se descubren vacíos significativos, y cuando afectan a gran número de empleados, puede significar la necesidad de poner en marcha actividades de formación y desarrollo que palien tales diferencias. Las actitudes hostiles por parte de los empleados suelen afectar directamente a sus comportamientos e indirectamente a su rendimiento, en forma de bajo compromiso, quejas, conflictos, absentismo y baja moral. En consecuencia, cambiar las percepciones y fomentar mayor compromiso mediante la formación suele resultar eficaz.

El análisis de las necesidades de la empresa es demasiado amplio para determinar los requerimientos pormenorizados de la formación en puestos de trabajo concretos, por lo que es preciso realizar también un análisis de tareas, que aporta información sobre las tareas que deben efectuarse en cada puesto, es decir, la información básica que contienen sus descripciones, así como las habilidades necesarias para realizarlas a partir de las especificaciones o requisitos del puesto de trabajo y el nivel de rendimiento mínimo aceptable. Los tres elementos pueden conocerse a través de los empleados, los expedientes de personal o el personal de supervisión.

Finalmente, el análisis individual se centra en los sujetos y responde a la pregunta siguiente: ¿quién necesita formación y de qué tipo? Es un análisis que puede realizarse de dos modos. Pueden describirse discrepancias en el rendimiento del empleado, comparando el rendimiento real con los mínimos aceptables o comparando la evaluación de las competencias que domina el empleado con el nivel de competencias requerido. El primer método se basa en el rendimiento real y actual del empleado, por lo que puede emplearse para conocer sus necesidades de formación y perfeccionamiento para el puesto de trabajo actual. Mientras, el segundo método puede utilizarse para determinar cuáles son las necesidades de formación y perfeccionamiento de puestos de trabajo futuros.

Comparar las competencias dominadas y las requeridas de un individuo sirve para valorar si muestra un déficit de unas competencias, por otra parte cada vez más complejas (**Cuadro 4.3**). La deficiencia de competencias, que puede solucionarse a través de la formación, y la deficiencia de ejecución, que puede ser resultado de una supervisión deficiente (esto es, una retroalimentación inadecuada del rendimiento o una gestión deficiente de los refuerzos) o de otras interrupciones que impiden rendir adecuadamente. La formación es adecuada para la primera situación. Decidir si la formación es la causa de la mayoría de los problemas exige centrar el análisis en cinco aspectos: contexto del trabajo, trabajador, comportamiento del trabajador, resultados del trabajo y retroalimentación de los resultados.

Cuadro 4.3. ¿Qué perfil se exige hoy a un empleado?

“Se precisa responsable de comunicación con más de tres años de experiencia y con conocimientos de diseño y programación”. Este hipotético anuncio, nada alejado de la realidad, hace un llamamiento a los ‘profesionales orquesta’.

Cada vez son más las empresas que buscan perfiles polivalentes, aquellos capaces de solventar problemas, flexibles, con cualificación, idiomas y conocimientos del entorno digital, entre otros.

Contar con una carrera ya no es suficiente. Desde hace varios años, las empresas buscan profesionales con valor añadido, aquellos que, como señala Sergio Hinchado, *manager* de Hays, “cuenten con la capacidad y los conocimientos para poder afrontar los problemas que les surjan, aunque no tenga relación directa con su trabajo”. Estamos ante un mercado laboral dinámico, competitivo y global en el que las empresas se ven obligadas a adaptarse a él y a desarrollar una gran capacidad para ser flexibles en todos los sentidos.

Trinidad Vega y Sheila Platero, consultoras de MOA BPI Group, aseguran que “para hacer frente a estos requerimientos, las organizaciones necesitan contar con profesionales con estas mismas competencias, es decir, personas capaces de adaptarse a los cambios. Antes se apostaba más por equipos multidisciplinares, en los que cada especialista aportaba su conocimiento desde su perspectiva, ahora y ligado también a un ahorro de costes y un aumento de la rentabilidad, se apuesta por el profesional multidisciplinar con capacidad para diversificar sus campos de acción”.

Pero no hay que perder el rumbo. No se puede aplicar sin más el dicho de aprendiz de todo, maestrillo de nada. Según Puri Paniagua, socia de Neumann International, “lo importante es contar con unos conocimientos en profundidad de una determinada materia e ir desarrollando aptitudes relacionadas con esa profesión”. Está claro que cualquier profesional que quiera tener éxito en su carrera no puede quedarse parado. Su formación debe ser constante y diversa.

Un perfil polivalente se diferencia de otro monotarea no sólo en el grado formativo, también en “la propia experiencia y trayectoria profesional”, como indica Susana Sosa, directora de servicio de Adecco Professional. “El término polivalente puede llegar a ser muy amplio. Nunca va a pesar más que el conocimiento técnico en una materia, pero sí es verdad que en un proceso de selección, si hay dos candidatos con la misma formación, pero uno de ellos cuenta con un perfil más multitarea, el seleccionador se decantará antes por éste último”.

Lo mismo opina Edward Perry, *international business development manager* de Catenon, quien cree que “la tendencia en el mercado es la de incorporar profesionales polivalentes en las filas de las empresas. Es decir, perfiles con conocimientos específicos, pero, al mismo tiempo, capaces de entender y gestionar procesos en su globalidad. Por ejemplo, las compañías de moda ya no sólo buscan compradores capaces de negociar buenos precios y calidad óptima, sino también personas con gusto y conocimientos de las nuevas tendencias”.

Convertirse en un experto en una materia no significa dejar de lado otras habilidades y conocimientos que también es necesario desarrollar. Según Rita González Pascual, *manager* de recursos humanos de Randstad, “ser polivalente beneficia al profesional en su carrera y a las empresas porque cuentan con personas preparadas para cubrir las necesidades que vayan surgiendo. Las políticas actuales de recursos humanos se dirigen a fomentar la movilidad de los empleados para atender posiciones

vacantes. Por eso, los programas de formación de muchas firmas van destinados a ampliar conocimientos y capacidad de los empleados y en los programas de evaluación del desempeño del talento”.

Lo ideal, como afirma Ignacio Hernández de la Torre, *executive manager* de Page Personnel, “es estar especializado en pocas áreas si se aspira a un puesto de experiencia baja o media, mientras que es positivo tener una visión más global a medida que el cargo sea de mayor envergadura”.

Conocer otros productos y sectores, dominar más idiomas o tener una experiencia internacional “suele desnivelar la balanza a la hora de elegir a un candidato”, sentencia Hernández de la Torre.

Nuevos trabajos multitarea

- **Country manager**, es decir, delegado de zona, especialmente en casos de *startup*.
- **Jefe de departamento**. Siempre y cuando aspire a suceder y/o reemplazar al director.
- **Puestos de marketing y ventas**, especialmente en el desarrollo del negocio internacional.
- **I + D**. En algunas empresas ya se vinculan los departamentos de ingeniería y de I + D con el área de marketing y comercial.
- **Recursos humanos**. Deben contar también con habilidades comunicativas.
- **Jefe de producto**. El área pura de contabilidad y de gestión de presupuestos está saliendo del departamento financiero y está impregnando el trabajo de estos profesionales de marketing.
- **Comunicación**. Estos profesionales necesitan conocimientos de diseño y programación.
- **Profesionales médicos**. Requieren también visión empresarial y actitudes de venta.

Fuente: Bustillo, A. (2011): “El ‘profesional orquesta’ marca el ritmo”, *El Mundo. Expansión & Empleo*, 25 de septiembre, 24.

Un aspecto relevante de la formación individual es el determinar si las competencias que necesita la persona son reiteradas, a corto plazo y a largo plazo. Los programas para necesidades más reiteradas se ofrecen con regularidad, como uno de introducción para nuevos empleados, que no conocen la cultura de la empresa. Formar a los empleados en el uso de una nueva máquina es un programa a corto y el fomento de la capacidad analítica de los empleados a largo plazo. Cada vez se recurre en mayor medida a la autoevaluación para el análisis de necesidades y es probable que el individuo la realice no ya para su puesto actual en exclusiva, sino para el que desearía obtener en un futuro.

4.3. Programas de formación. Su implantación

El éxito en la implantación de programas de formación depende de la elección de los medios adecuados, los trabajadores adecuados y desarrollado bajo las condiciones adecuadas. El análisis de las necesidades ayuda a determinar cuáles son los parámetros clave al reflexionar sobre ello. Las preguntas siguientes pueden guiar al gerente de recursos humanos o al director de formación en la instauración del programa: a) ¿quién participará en el programa?, b) ¿quién impartirá la formación?, c) ¿qué medios de formación se emplearán?, d) ¿cuál debe ser el grado de aprendizaje? y e) ¿dónde se llevará a cabo el programa?

Generalmente, los programas de formación se diseñan específicamente para enseñar habilidades concretas, pues, por lo general, sólo asiste un público determinado. No obstante, a

veces resulta útil formar de modo simultáneo a dos o más grupos (por ejemplo, empleados y supervisores), lo que facilita los procesos de trabajo en equipo. Una decisión importante es cuántos empleados van a formarse de modo simultáneo: si el número es reducido, puede recurrirse a la formación en el puesto, pero, si son muchos, son más recomendables otros métodos.

Los programas de formación pueden impartirlos una o varias personas (supervisores inmediatos, compañeros de trabajo, personal de recursos humanos, especialistas en otras áreas de la empresa, asesores externos, asociaciones comerciales o cuerpos docentes de universidades). La elección del formador depende de dónde se lleve a cabo el programa y de qué habilidad se enseña: las habilidades básicas para el puesto suelen enseñarlas miembros de la empresa, pero las habilidades interpersonales o conceptuales son tarea de profesores universitarios o asesores externos.

Los medios utilizados son muy diversos: clases, conferencias y debates, casos, instrucción autoprogramada, etc., considerando siempre el presupuesto disponible. Los mejores resultados suelen surgir de una combinación de medios. En los últimos tiempos suele utilizarse la comunicación digital para formar a los empleados, si bien deben considerarse ciertos aspectos antes de decidirse por el uso de este medio (**Cuadro 4.4**). Debe decidirse también dónde impartir la formación, si bien esta decisión puede estar condicionada por el tipo de aprendizaje necesario, el grado de avance deseado, o por consideraciones relativas al coste y al tiempo. No obstante, hay dos opciones: el lugar de trabajo (ya sea dentro o fuera del puesto) o fuera de él (**Figura 4.1**). Dentro del puesto suelen enseñarse las destrezas básicas del trabajo, mientras que la formación en habilidades conceptuales e integradoras se realiza fuera de él.

Cuadro 4.4. Un plan de formación en comunicación digital

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1) Determinar el nivel de conocimiento y experiencia práctica del personal acerca del uso de medios digitales (capacidad para identificar y seguir fuentes relevantes, búsqueda avanzada de información, monitorización de la marca y del sector, generación de contenidos multimedia, escritura hipertextual y participación en medios sociales). En función de los resultados de esta investigación, posiblemente haya que establecer dos grupos de trabajo (nivel básico y avanzado).2) Diseño de un plan de formación ajustado a las necesidades y objetivos específicos de la organización, que contemple tanto la respuesta inmediata (especialmente en situaciones de crisis reputacional), como el sostenimiento de las acciones formativas a medio y largo plazo (actualización permanente). Las tres áreas básicas a cubrir en el plan formativo son: conceptos básicos de diseño y comunicación visual, redacción para plataformas digitales y gestión de medios sociales (cuentas personales y corporativas).3) Definición de flujos de trabajo para aprovechar el potencial de las herramientas de gestión de contenido (especialmente en lo relativo a generación distribuida de contenidos y jerarquías de usuarios) y, al mismo tiempo, reducir la burocracia y el solapamiento de funciones. |
|---|

Fuente: Orihuela, J.L. (2012): "Cómo enfocar un plan de formación en comunicación digital", www.abc.es, 13 de agosto.

Las inversiones en formación aumentan la cualificación de los trabajadores e incrementa su productividad, lo cual beneficia tanto al empresario como al trabajador. Para la empresa implica asumir costes directos (libros, material, formadores, etc.), tanto en el lugar como fuera del lugar de trabajo, si bien los más importantes suelen ser de carácter indirecto: a) reducción del tiempo y de la atención que dedica el trabajador a sus obligaciones ordinarias, reduciendo su productividad, en caso de que la formación sea de tipo formal, ocupando parte del tiempo laboral del trabajador; y b) disminución de la productividad si durante el tiempo laboral se le asignan a un trabajador tareas para las que no está totalmente formado y se le hace aprender mientras las realiza³.

Figura 4.1. Métodos de formación típicos

I. Muestra de métodos de formación en el lugar de trabajo	
Formación en el trabajo	Los empleados observan cómo hace una tarea un trabajador experimentado y aprenden por repetición.
Rotación de puestos	Transferencias laterales que permiten a los empleados trabajar en distintos puestos. Ofrecen una buena exposición a diversas tareas.
Formación de aprendizaje	El nuevo trabajador es instruido por un trabajador establecido durante un largo período. Trabajos con un veterano o mentor. Un trabajador con experiencia brinda apoyo y aliento. En la industria artesanal también podría ser un aprendiz.
II. Muestras de métodos de formación fuera del lugar de trabajo	
Clases presenciales	Clases diseñadas para enseñar habilidades técnicas, interpersonales o para resolver problemas concretos
Películas y vídeos	Usar los medios de comunicación para demostrar explícitamente, habilidades técnicas difíciles de presentar usando otros métodos de capacitación.
Simulación	Una simulación está diseñada para replicar las características fundamentales del mundo real que se necesita para producir el aprendizaje y la transferencia.
Capacitación de vestíbulo	Aprender las tareas que se usarán en el trabajo, pero en un entorno laboral simulado.
Aprendizaje a distancia	Permite a los trabajadores interactuar y comunicarse con el instructor mediante enlaces de audio y video que facilitan el aprendizaje desde un lugar distante.
Capacitación por ordenador	Textos, gráficos y/o animación presentados vía ordenador son el propósito expreso de enseñar conocimientos y habilidades relacionadas con el puesto

Fuente: Muchinsky, P.M. (2006): *Psychology Applied to Work* (6ª edición), Wadsworth/Thomson Learning, Belmont y Robbins, S.P. y DeCenzo, D.A. (2008): *Fundamentals of Management. Essential Concepts and Application* (6ª edición), Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

³ Lazear, E.P. y Gibbs, M. (2009): *Personnel Economics in Practice* (2ª edición), John Wiley, New York.

A continuación, veremos algunos métodos de formación en el lugar de trabajo y, más tarde, fuera de él. Dentro de la formación realizada en el lugar de trabajo y, específicamente, en el puesto, hay que distinguir aquella cuyos medios están en el puesto: formación por enseñanza directa en el puesto de trabajo, la formación de aprendiz, los contratos en prácticas, la ayudantía, la rotación de puestos de trabajo y el entrenamiento y la tutoría. La formación por enseñanza directa en el puesto es una guía para transmitir habilidades a empleados de fábrica y oficina, así como a los técnicos. En la formación de aprendiz se combina la instrucción directa en el puesto con un mínimo de horas anuales de enseñanza en el aula y el taller. Los contratos en prácticas son, además de una fuente de formación similar a la del aprendiz, una fuente de exposición a las condiciones de trabajo y de la empresa, donde los estudiantes pueden ver la aplicación de las ideas que les han enseñado en clase con mucha más facilidad que quienes no tienen ninguna experiencia de trabajo. La ayudantía supone empleo a tiempo completo y la exposición del sujeto a una gran gama de puestos de trabajo. Los programas de rotación de puestos se usan para formar a los empleados en materias muy diversas y posicionarlos ante diferentes situaciones de toma de decisiones. El entrenamiento y la tutoría son consejos diarios que un profesional o un superior dan al trabajador respecto a cómo hacer el trabajo y cómo salir adelante en la empresa, por lo que desempeñan un papel importante en el desarrollo de la carrera profesional.

Mientras, en lo que se refiere a la formación en el lugar de trabajo, aunque fuera del puesto, se emplean medios distintos a los que hemos hecho referencia en el apartado relativo a la formación en el puesto, tales como: instrucción programada, cintas de vídeo, formación por ordenador o formación interactiva por vídeo. En la instrucción programada el material de aprendizaje se descompone en 'bloques de información', cada uno de los cuales representa un pequeño componente de la materia que debe aprenderse adecuadamente antes de pasar al siguiente. Las cintas de vídeo es un medio audiovisual de formación en las empresas. La formación interactiva por vídeo consiste en presentaciones visuales y narraciones ante las que la persona que se está formando debe responder. La formación a través de ordenador es muy similar, aunque más barata.

Los métodos utilizados fuera del lugar de trabajo incluyen las clases y los cursos reglados, las conferencias y debates, los estudios de casos, la simulación, los centros de evaluación, los juegos de empresa, la representación de papeles, entre otros. Las clases y los cursos reglados permiten transmitir gran cantidad de información a grandes grupos de personas en un único emplazamiento. En las conferencias y debates hay un mayor grado de participación de las personas, lo que hace el aprendizaje más dinámico. Los estudios de casos son descripciones narradas de una situación, real o ficticia, preparada con fines didácticos. La simulación consiste

en presentar a los participantes situaciones similares a las de un trabajo real. Los centros de evaluación son un tipo especial de simulación, muy utilizado como mecanismo de selección de gerentes. Los juegos de empresa son otra forma de simulación. La representación de papeles se utiliza para modificar actitudes o para practicar habilidades de relación humana, como el liderazgo o la dirección de una entrevista. Existen, asimismo, programas de formación fuera del lugar de trabajo francamente innovadores (**Cuadro 4.5**).

Cuadro 4.5. ‘Networking’ profesional, formación y ocio a bordo de un crucero

En tiempos donde reina la desconfianza, las empresas buscan fórmulas peculiares que ayuden a hacer negocios. La última de ellas tendrá lugar a bordo de un crucero en el que se hará *networking* de una manera mucho más relajada: en alta mar.

Sobre los pilares de la formación, el ocio y los negocios se asentará este primer crucero empresarial europeo, que partirá desde Barcelona el próximo 14 de octubre y tendrá ocho días de duración, con escalas en Túnez, La Valeta (Malta), Mesina (Italia), Civitavecchia (Roma) y Génova. El objetivo de este barco temático es reunir en un ambiente muy diferente al habitual a grandes empresas, pymes y emprendedores nacionales para generar confianza y realizar negocios.

El proyecto es una idea de José Manuel Núñez, fundador de la empresa BCN Blue, con la colaboración de MSC Cruceros, que ha puesto a disposición del evento el barco Splendida, uno de los doce de su flota de cruceros. Núñez, emprendedor de Barcelona, asegura que se trata de una idea pionera en Europa y que tan solo se han hecho viajes parecidos en EE UU. "He asistido a muchos eventos de *networking* y como tengo pasión por ello y he hecho muchos cruceros también, decidí fusionar las dos aficiones", cuenta.

Dentro del programa de actividades para este peculiar viaje empresarial, el *networking* se desarrollará durante las comidas y las cenas en mesas redondas en las que se irá rotando. "El objetivo es obtener contactos con empresas que te puedan ofrecer a su vez otros contactos y así conseguir nuevos clientes, sinergias y negocios. Además, en una semana puede generarse más confianza. Se trata de un congreso de negocios en alta mar", afirma el creador del evento.

Además de hacer negocios, los asistentes podrán asistir a un programa de formación empresarial impartido por profesionales que incluirá una sesión sobre *networking* profesional y cómo optimizar la presencia en LinkedIn y Twitter, otra sobre imagen empresarial, una sesión sobre sostenibilidad empresarial y *coaching* y una última sobre presentaciones efectivas y estrategia y plan de negocio. La formación tendrá lugar entre la comida y la cena.

Pero no solo habrá negocios y sesiones de aprendizaje. El ocio también será una parte importante del crucero. Los participantes tendrán las mañanas libres para disfrutar de las instalaciones del buque, entre las que se encuentran 18 bares temáticos, cuatro restaurantes y dos bufés, piscina, además de espectáculos y actividades deportivas, de salud y belleza. El barco también cuenta con una exclusiva zona, MSC Yacht Club, que incluye 71 suites de lujo y un servicio exclusivo con la asistencia de un mayordomo personal disponible 24 horas al día. También se podrán visitar las ciudades en las que el crucero haga escala.

El precio por participar en este evento por persona en camarote doble es de 850 euros para inscripciones hasta el 31 de agosto y de 950 hasta el 30 de septiembre. De momento hay 47 empresas apuntadas y se espera que la cifra final oscile entre las 150 y las 200 compañías. "Al final no solo seremos 200 personas sino muchísimas más, por los contactos que pueden llegar a generarse en las sesiones de *networking*", cuenta Núñez.

El fundador de BCN Blue se muestra optimista con el proyecto y ya piensa en una segunda edición para 2013 entre los meses de abril y mayo. Para este nuevo viaje empresarial se espera extender la participación a empresarios extranjeros.

Fuente: Vesga, L. (2012): "Networking' profesional, formación y ocio a bordo de un crucero", www.cincodias.com, 28 de agosto.

4.4. La carrera profesional y su gestión

La carrera profesional es la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida, así como las actitudes y reacciones asociadas que experimenta, esto es, trabajo y tiempo.

Otra posición en el estudio de la carrera es aquella que la entiende simplemente como el conjunto de vivencias relacionadas con el trabajo, de manera que una persona puede permanecer en el mismo puesto, adquirir y desarrollar nuevas destrezas y tener éxito profesional sin ser ascendido, o a través de distintos puestos en distintos campos y empresas. Este nuevo concepto abarca también la diversidad de opciones profesionales.

La carrera no sólo debe contemplarse desde la perspectiva individual, sino de la empresa, pues es esta quien cuenta con capacidad para decidir, fijar y determinar roles o posiciones por los que pasarán las personas, así como los criterios utilizados para los movimientos profesionales. Desde esta perspectiva, el foco de atención del estudio recae sobre el diseño de las carreras, la determinación de los índices y la frecuencia de los movimientos, su planificación, así como los factores que las determinan. Hoy deben considerarse ambas perspectivas (individual y organizativa) e incluir las posibles reacciones individuales ante los planes de carrera establecidos.

Desde el punto de vista individual, el desarrollo de la carrera profesional incluye la autoevaluación de necesidades, anhelos y deseos, considerando una perspectiva realista del talento, habilidades, motivación y otras cualidades relevantes. Desde la perspectiva de la empresa, debe ofrecerse a los empleados la oportunidad de seguir una trayectoria profesional y gestionarla adecuadamente. El **Cuadro 4.6** incluye el diseño de la carrera en Acciona.

Cuadro 4.6. El diseño de la carrera en Acciona

Los directivos tienen que asumir que la relación entre empresa y empleado está cambiando. Uno de estos nuevos aspectos es que los profesionales tienen muchos más medios para conocer a las empresas: sus productos, servicios y formas de trabajar. “Con toda esta información ahora son los profesionales quienes buscan la organización a la que se desean incorporar”. Esto significa que las empresas que quieran permanecer competitivas en el mercado laboral y deseen contar con el mejor talento en su plantilla deben invertir en su propia imagen y convertir su modelo de negocio y gestión en un referente.

En Acciona, una empresa especializada en la creación, promoción y gestión de infraestructuras, energías renovables, agua y servicios, conocen la importancia de esto desde hace tiempo. Por este motivo han apostado por un programa que ofrece un entorno de reto constante al profesional y en el que los empleados tienen acceso a distintas oportunidades de carrera en función de sus capacidades, resultados y necesidades.

‘Tu ruta para crecer’ es el nombre de este proyecto que está encuadrado dentro del plan estratégico de la multinacional española para el período 2010-2013. “Nuestro reto para los dos próximos años es internacionalizar la gestión de los recursos humanos e incorporar a esta área más innovación y tecnología”, señala Callejo. Este modelo de trabajo se desarrolla a partir de dos premisas: avanzar en

igualdad de oportunidades y construir una función de gestión de personas global. “Somos una empresa muy diversa, con campos de trabajo muy diferenciados e instalados en muchos países. Pero creemos que es posible romper esas barreras y crear un modelo común de trabajo y desarrollo que identifique la empresa”, asegura el director general de recursos corporativos de Acciona.

El primer paso para hacer realidad ese plan es que cada profesional sepa qué lugar ocupa dentro de la empresa. Por ello han elaborado un sistema que, en función de las competencias y responsabilidades desarrolladas en cada puesto de trabajo, asigna un rol a cada empleado. A partir de ahí, se ha establecido una guía de carreras profesionales común a todos los negocios y países donde opera Acciona. “De esta forma, cada trabajador sabe en qué punto del organigrama se encuentra y cuáles son sus opciones, es decir, puede trazar su propio mapa de carrera”, comenta Callejo.

Los roles son seis: director, gerente, experto, técnico, soporte y operador. A partir de ellos, y no importa si se trabaja en energía, transportes o cualquier otra área de la empresa, el profesional puede diseñar cómo quiere que sea su trayectoria dentro de la empresa y optar a alguna de las vacantes internas que se publican en la intranet.

La comunicación es una pieza clave en este proyecto. Por un lado, el profesional está siempre informado en las oportunidades que le brinda la empresa y a los jefes que les permite conocer más de cerca a sus colaboradores para poder recoger sus demandas y aportaciones. El portal de formación común para toda la empresa es otra de las grandes apuestas de Acciona. “Es un entorno de aprendizaje y desarrollo que incluye materias de los distintos ámbitos de trabajo en diferentes formatos y siempre accesible”.

Fuente: Expansión & Empleo. (2010): “Diseña su propio mapa de carrera”, *El Mundo. Expansión & Empleo*, 17 de octubre, 37.

El estudio de la carrera en las empresas implica centrarse en tres elementos básicos: movimientos, límites y filtros⁴. Los movimientos posibles en una organización son verticales, circunferenciales y radiales. Los verticales hacen referencia a las ganancias de estatus en la empresa mediante el ascenso en la escala jerárquica. Los movimientos circunferenciales u horizontales son los que, sin ganar nivel jerárquico, permiten al individuo cambiar a otra función manteniendo la categoría. Los movimientos radiales implican que la persona ha pasado a ocupar un puesto que goza de una mayor proximidad al eje o núcleo de la empresa, es decir, más cercano a los aspectos que pudiéramos considerar más centrales en la toma de decisiones estratégicas.

Los límites se relacionan con los aspectos que permiten diferenciar unos movimientos de otros. Los movimientos verticales implican superar límites jerárquicos, adquiriendo un nuevo nivel en la empresa. Los movimientos circunferenciales se corresponden con el paso de una función a otra (superación de límites funcionales). Finalmente, los movimientos radiales implican transgredir límites inclusivos o de proximidad al núcleo organizativo. El **Cuadro 4.7** muestra modelos innovadores de desarrollo de la carrera.

Cuadro 4.7. Nueva gestión del talento

Uno de los grandes retos a los que se enfrenta el modelo tradicional de empresa, así como sus gabinetes de recursos humanos, especialmente en tiempos de crisis, es no solo la detección del talento

⁴ Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007): *La Gestión de los Recursos Humanos* (3ª edición), McGraw Hill, Madrid.

entre sus ejecutivos, sino cómo retenerlos. Para ello, las nuevas tendencias preconizan la personalización de los planes de carrera de sus directivos y empleados, esto es, la gestión individualizada, considerando como valor central su talento y posterior desarrollo.

Según los expertos, la personalización de la gestión del talento puede generar importantes resultados, tales como una fuerza laboral más comprometida y satisfecha, un menor índice de rotación y una mayor capacidad para atraer a las "estrellas" de la fuerza laboral.

"La personalización nace del convencimiento de lograr más con menos, en el sentido de desarrollar al máximo el rendimiento y la productividad de empleados y directivos. Es un error tratar a los profesionales como si fueran todos iguales, dado que poseen capacidades, necesidades de carrera y formas de aprender diferentes", afirma David Smith, director ejecutivo del área de Talent & Organization Performance de Accenture y coautor, junto a Susan Cantrell, del libro *Gestión individualizada de personas (Workforce of one)*. La época del "café para todos" ha tocado fondo y así lo han entendido compañías multinacionales líderes como Microsoft, Google y Procter & Gamble en Estados Unidos, continúa.

A través de la individualización se pretende hacer un traje a la medida para cada empleado, diseñado para encontrar sus motivaciones y potenciarlas y ahondar en cada estilo de trabajo. "La gestión personalizada en los considerados talentos o colectivos de alto potencial se está aplicando hace algún tiempo, lo que ocurre es que ahora está en auge", explica Pilar Jericó, socia de Innopersonas, escritora y experta en gestión del talento. "A pesar de los momentos difíciles que estamos viviendo, el talento sigue siendo una prioridad estratégica, y más en épocas de crisis. Para detectarlo existen diferentes variables, dependiendo de la cultura de cada empresa. Son fundamentales los resultados que obtenga el directivo, que proyecte mayor recorrido en su trayectoria, es decir, que en potencia pueda obtener mayores resultados a futuro y, muy importante y definitivo, que sus valores estén alineados con los de la compañía. En esta línea destaca Banesto con su programa modélico GPS", añade Jericó.

"El GPS Profesional Banesto (Guía de Progresión Profesional Sostenible) es una evolución de los planes de carrera tradicionales, adaptados al actual entorno sociolaboral, que contempla la flexibilidad como norma; una creciente focalización en fórmulas de desarrollo profesional "a medida", así como diferentes expectativas sobre el tiempo de permanencia. Se abandona el concepto de "carrera para toda la vida" a favor de planes de desarrollo individuales a corto y medio plazo", señala Miguel Sanz, director general de recursos humanos de Banesto.

David Smith explica las cuatro fases para llegar a esta gestión individualizada de personas. La primera es "segmentar la fuerza laboral en función de las preferencias, el valor que aporta a la empresa, su puesto o la generación a la que pertenece para adaptar la gestión de personal a las características de cada grupo. La segunda, ofrecer opciones modulares, es decir, que las empresas ofrezcan una lista preestablecida de opciones para que los empleados puedan personalizar su experiencia laboral". Después, continúa, hay que definir unas reglas amplias y sencillas que los trabajadores o directivos puedan interpretar de muchas formas diferentes. La empresa Best Buy tiene una máxima: obtener resultados. Así, esta empresa de distribución minorista permite al 60% de los 4.000 empleados que trabajan en sus oficinas centrales definir cuándo y dónde desean trabajar, siempre que completen su trabajo.

Finalmente, "la cuarta fase sería fomentar la personalización por parte de los empleados, que sean ellos mismos quienes definan y creen sus propias prácticas de gestión de personas al margen de los límites, opciones o políticas definidas centralmente y dirigidas a satisfacer las necesidades de determinados segmentos de la plantilla", concluye Smith.

Francisco Puertas, socio de Accenture, manifiesta que "las grandes empresas españolas están preparadas y son lo suficientemente maduras como para asumir estos cambios en sus políticas de personal. Sobre todo en las orientadas al directivo nacional, cuyo perfil de alto rendimiento y calidad, trabajo duro y gran conocimiento del negocio le convierte en líder potencial de la fuerza laboral".

Banesto cuenta con un modelo de gestión del talento apoyado en los gestores de recursos humanos, que están repartidos por todo el territorio nacional y dan servicio a agrupaciones de empleados bajo un modelo de servicio personalizado, entendiendo al empleado como cliente interno, explica Miguel Sanz. "Diferenciamos a los empleados en distintos segmentos (directivos, alto potencial, nuevas incorporaciones, desarrollo profesional, etc.) y establecemos distintos niveles de servicio para ellos. Hemos diseñado un *mapa del talento* para identificar a las personas que son capaces de suceder de forma inmediata a las que hoy están ocupando los puestos críticos de la organización", agrega.

Y es que "la gestión del talento tiene que ser un elemento prioritario en nuestras organizaciones, promoviendo el conocimiento mutuo (empresa-profesionales) y el trabajo en equipo", afirma el director de recursos humanos de Grupo Iberdrola, Ramón Castresana. Para ello, la personalización en la gestión del talento es un pilar fundamental, indica. "Esta gestión tiene que ser eficaz, para conseguir profesionales eficientes y productivos. Se trata de buscar la excelencia en las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Estas prácticas garantizan el desarrollo y la administración del potencial de las personas: de lo que saben hacer y de lo que podrían hacer", concluye.

Fuente: Carrizosa, S. (2010): "Revolución en la gestión del talento", *El País. Negocios*, 13 de junio, 37.

Los filtros son los elementos que hay que superar para transgredir un límite: a) los movimientos verticales recurren a filtros formalizados (méritos, aptitudes, antigüedad, etc.); b) los movimientos funcionales se relacionan con aspectos vinculados a las competencias y versatilidad de los individuos; y c) los movimientos radiales responden a la superación de filtros no formalizados, como la amistad o la confianza. Puede haber filtros universales (exigibles a todos, independientemente del nivel y función) y otros específicos para ciertos puestos o niveles.

La empresa que desee diseñar planes de carrera para sus empleados debe considerar su longitud, techo, dirección, índice y frecuencia de la movilidad. Al hablar de longitud y techo de la carrera se hace referencia al que sería, partiendo de una posición determinada, el nivel máximo al que se podría llegar (techo) y por cuántas posiciones habría que pasar por llegar (longitud). La dirección indica si los movimientos previstos son fundamentalmente horizontales o verticales. Los índices de movilidad indican si la empresa tiene establecido, entre sus políticas de recursos humanos, una alta movilidad de personal. La frecuencia, por su parte, indica si dichos movimientos son muy continuados.

Desde la perspectiva de la empresa, debe realizarse no sólo una buena gestión de los movimientos de las personas, sino también la planificación de los mismos, por las siguientes razones: a) la mejor localización de los recursos humanos, y, por lo tanto, una mayor eficiencia organizativa; b) es un medio de adaptación a los cambios; y c) conduce al desarrollo de comportamientos funcionales al mostrar las posibilidades de progreso a las personas y, por lo tanto, motivándolas y reduciendo los niveles de absentismo y rotación.

Una perspectiva individual del desarrollo de la carrera toma como centro de referencia a la persona: lo importante es el desarrollo del individuo durante su vida profesional. Para la gestión de recursos humanos este enfoque es importante porque muestra las actitudes de las personas en función de sus expectativas de carrera. La carrera profesional de las personas suele pasar por cuatro fases: de exploración, de avance, de mantenimiento y de declive. En la fase de exploración, la persona trata de identificar sus puntos de interés, sus preferencias y oportunidades de desarrollo. En esta etapa suele desempeñarse un papel subalterno, con

escasas contribuciones a la empresa, alternando sus contribuciones con el proceso de aprendizaje. La fase de avance es aquella en que las personas empiezan a desempeñar papeles de cierta relevancia y reconocimiento en la empresa. Durante la fase de mantenimiento las personas adquieren nivel en las organizaciones, lo que les permite optimizar sus conocimientos y capacidades. En esta etapa las personas deben intentar aprender nuevas capacidades y habilidades. La última etapa es la de declive.

La reflexión sobre la carrera profesional refleja el grado en que los individuos son realistas sobre sí mismos y su carrera, así como la precisión con que relacionan sus percepciones con sus metas profesionales. La carrera profesional refleja las metas profesionales de los empleados si quieren progresar en la empresa o desarrollarse en otros lugares o si adoptarán una actitud activa o sólo esperarán a que sucedan las cosas. Además del desarrollo de las personas, la carrera profesional tiene otros objetivos: a) aumentar la satisfacción del empleado con su puesto y mejorar su calidad de vida en el trabajo; b) ayudar al empleado a descubrir nuevos intereses; c) aumentar la efectividad del rendimiento del empleado en el puesto de trabajo; d) evitar que queden obsoletos los conocimientos, habilidades y aptitudes del empleado; y e) mantener el entusiasmo del empleado para evitar que se queme.

El desarrollo del empleado en muchos casos depende de las relaciones y actitudes que este mantenga con su supervisor inmediato. En este sentido, casi todos los gerentes tienen asignada oficiosamente la responsabilidad de contribuir al desarrollo de sus subordinados.

Algunas empresas apoyan a sus empleados en su carrera mediante el nombramiento de un tutor, mentor o guía. A esta práctica se la denomina *mentoring*. Los tutores son individuos de más edad y experiencia que aconsejan y se ocupan del personal más joven (normalmente recién contratados) en los primeros años de sus carreras. Se elige como tutores a quienes ocupan una posición superior en la empresa, aunque también puede ejercer como tutor un compañero experimentado, que, por otra parte, suelen tener un comportamiento paternalista y desempeñan el rol de padrino. Así pues, el *mentoring* surge cuando un empleado con experiencia (tutor) orienta el desarrollo profesional de un trabajador menos experimentado (pupilo). Este proceso pretende ayudar al desarrollo integral de una persona llevando a cabo funciones profesionales y psicosociales. Las funciones profesionales hacen hincapié en el aprendizaje de técnicas, procesos y todo aquello que le sirva al pupilo en su preparación para avanzar en la carrera profesional dentro de una empresa. Las funciones psicosociales contribuyen a realzar en el pupilo un sentimiento de competencia, de claridad de la identidad y de eficacia en la actuación profesional. Mientras que las funciones profesionales ayudan a progresar dentro de la jerarquía, las psicosociales afectan a cada individuo a nivel personal al hacerle ver su propio valor dentro y

fuera de la empresa. El efecto conjunto de ambas funciones permite al pupilo afrontar eficazmente los desafíos profesionales.

El alcance del *mentoring* no se limita al desarrollo de un escaso conjunto de habilidades o comportamientos, sino que se ocupa de toda la persona y de su carrera profesional. En general, el tutor puede proporcionar al pupilo una serie de apoyos, incluyendo los siguientes: a) identifica las competencias, intereses y aspiraciones de la persona; b) proporciona instrucción en destrezas y conocimientos específicos que son decisivos para un desempeño laboral; c) ayuda a comprender las reglas no escritas de la organización para que no diga o haga algo inapropiado; d) responde preguntas y proporciona percepciones importantes; e) ofrece apoyo emocional; f) sirve como modelo laboral a imitar y g) crea un entorno en el que se cometan errores sin perder la confianza. En general, el *mentoring* atraviesa cuatro fases. En la primera de ellas, iniciación, el tutor reconoce al recién contratado como su pupilo. La fase de protegido es aquella donde el trabajo del pupilo se reconoce no por su propio mérito, sino como resultado adicional de instrucción, apoyo y consejo del tutor. En la fase de ruptura el pupilo se independiza y actúa por su cuenta. Si la relación tutor-pupilo no ha tenido éxito, esta es la fase final. Sin embargo, si ha tenido éxito, tendrá lugar la fase de amistad duradera, donde el tutor y el pupilo desarrollarán una relación de compañeros. Los individuos que reciben este tipo de tutorías están más satisfechos, aceptan de mejor grado la movilidad y gozan de más oportunidades profesionales, mayor reconocimiento y su tasa de ascensos es mayor que los individuos que no habían mantenido relaciones de tutoría. Por otra parte, los participantes en un programa de *mentoring* obtienen mayores ingresos y están más satisfechos con su sueldo y prestaciones. No obstante, el éxito de un programa formal aumenta haciendo que la participación sea voluntaria, proporcionando a los tutores una cierta libertad para elegir al pupilo, explicando las ventajas e inconvenientes del programa y clarificando los papeles y procesos esperados tanto del tutor como del pupilo. Asimismo, los programas de *mentoring* no carecen de inconvenientes, pues mujeres y minorías étnicas suelen tener más dificultades para conseguir buenos tutores.

Otra herramienta especialmente útil para el desarrollo de los empleados es el denominado entrenamiento o *coaching*, cuya eficacia se discute en el **Cuadro 4.8** apoyándose en experiencias concretas. Mediante el entrenamiento, un experto observa al empleado en su trabajo durante un período de tiempo (semanas o meses) y le proporciona retroalimentación y asesoramiento continuo sobre cómo mejorar su desempeño. Este proceso se basa en la colaboración e incluye tres componentes: ayuda técnica, apoyo personal y reto individual. Además, como es una experiencia persona a persona, se establece un vínculo emocional entre el entrenador y el aprendiz, vínculo que debe ser positivo para obtener buenos resultados. Así

pues, el *coaching* implica establecer un diálogo con el propósito de ayudar a que otro sea más efectivo y a que alcance su máximo potencial en el trabajo. Cuando el desempeño de una persona es deficiente o manifiesta comportamientos que deben modificarse, el entrenamiento le puede ayudar a cambiar, mejorando, en consecuencia, el resultado de su actividad. Ahora bien, el *coaching* no es sólo para los que muestran un desempeño deficiente, sino también para quien persiga mejorar. En este sentido, los entrenadores alientan a sus aprendices a discutir sobre las situaciones difíciles conforme van surgiendo, a la par que diseñan diferentes escenarios para cada situación con objeto de concentrarse mejor en el problema y lograr una solución eficaz. El entrenador suele ser un antiguo directivo de éxito (que puede estar o no en activo) o un científico-guía con una amplia experiencia como consultor. El entrenamiento es un proceso que consta de cuatro pasos: observación, discusión, entrenamiento activo y seguimiento. La observación tiene como objetivo identificar los puntos fuertes y débiles de la persona y comprender el impacto de su conducta sobre la empresa y sobre el logro de sus objetivos. La discusión persigue desarrollar un plan de entrenamiento para mejorar el rendimiento en el que ambas partes estén de acuerdo. A través del entrenamiento activo, el entrenador ofrece ideas y consejos para que el aprendiz los escuche, responda a ellos y aprecie su valor. El *feedback* es una parte fundamental del entrenamiento activo. Finalmente, el seguimiento ayuda a las personas implicadas a mantener la trayectoria de mejoras. Si abandonan el camino trazado, el seguimiento ofrece la oportunidad de enderezar el rumbo. Si el plan de acción necesita modificaciones, la reunión de seguimiento es el lugar donde hacerlas. Las acciones de seguimiento también son oportunidades de resaltar los progresos y de buscar nuevas oportunidades para una comprensión y un *feedback* continuos.

Cuadro 4.8. Eficacia del *coaching*

La división que gestiona Gonzalo Landaluce, vicepresidente de AG Software España, creció un 10% el año pasado (casi el doble que el resto de la empresa) frente al aumento nulo del que venía el año anterior. Landaluce, que dirige la división de Producto y Mantenimiento, entró en la compañía informática en 2010. Lo ficharon para impulsar el negocio, pero no logró subir las ventas ni en 2010 ni en el primer trimestre de 2011. Con los meses aumentaba su sensación de fracaso y frustración.

“Cuando asumí que estaba estancado empecé a darle vueltas a cómo podía estimular a mi equipo y cambiar actitudes”, explica Landaluce. “Teníamos que dejar de pensar en la crisis y sacarnos cosas de la cabeza como ‘no es posible’ o ‘es muy difícil’”. Fue entonces cuando Landaluce le propuso a la empresa contactar con un *coach* que les ayudara a encontrar otras formas de hacer las cosas. “El *coaching* nos ayudó a hacer cambios organizativos que resultaron muy efectivos. Nos sirvió para ver en perspectiva los problemas y encontrar nuevas soluciones. Puede sonar tópico, pero es exactamente lo que pasó. Es difícil de explicar, porque lo que cambia es sobre todo lo intangible, la actitud. Cambia tu resistencia al fracaso y a la frustración. El *coach* ayuda a afrontar la ansiedad y te abre mucho los ojos”. No sólo Landaluce siguió el programa de *coaching*, también todos sus directores comerciales. “Empezamos después del verano de 2011 y en diciembre los resultados eran evidentes, el departamento había empezado a mejorar sustancialmente los resultados. ¡Pasamos de estar estancados a crecer al 10%! Por supuesto, no es el *coaching* lo único que contribuyó. Pero fue el catalizador, porque cambió la

forma en la que trabajábamos. Ahora nos hemos vuelto ambiciosos”.

El encargado del *coaching* en AG Software fue Euprepio Padula, presidente de la consultora Padula&Partners: “El objetivo de un *coach* no es cambiar la persona, sino los resultados. Es una labor muy diferente a la de un psicólogo. No estamos aquí para hacer terapia. No se trata de que el directivo supere sus traumas de la infancia, sino de que obtenga más éxito profesional sacando más partido a sus capacidades”.

Con la crisis, el aumento de la presión laboral y la plaga de pesimismo reinante en el ámbito empresarial, la demanda de estos asesores ha cobrado más relevancia, sobre todo en puestos estratégicos. “Últimamente, por ejemplo, está pidiendo mucho *coaching* el sector inmobiliario, que necesita salir de un bucle de pesimismo paralizante”, dice Padula. “El farmacéutico también, que al ser un sector que nunca había pasado por una crisis, está muy desconcertado. Para ellos el problema es mayor, porque quien no ha vivido nunca un fracaso no sabe gestionar sus emociones cuando le toca recortar plantilla, medir gastos, etc. Debemos mentalizarnos para trabajar en un entorno diferente, convencerles de que es posible motivar equipos sin un duro, con un cambio de actitud y no con un bonus”.

“En tiempos de crisis la gente se acobarda más, no se corren riesgos que podrían traer buenos resultados”, dice la *coach* Elena Méndez. “Hace falta trabajar mucho la seguridad en sí mismo y la capacidad de estas personas de aguantar el estrés para ayudar a sus equipos a ser más creativos. No se trabaja con patologías, sino con retos”.

Pilar Oncins, directora de Recursos Humanos de la cadena Makro, también está convencida del poder del *coaching* como arma de motivación en tiempos de crisis. Y no sólo para directivos. “En los últimos meses hemos pasado por el programa de liderazgo interno los siete directores de Makro. En el comité de dirección creíamos que era el momento de cambiar el chip y que nosotros debíamos empezar dando ejemplo. Pasamos tres días en un retiro fuera de la oficina, haciéndonos preguntas de todo tipo, algunas muy personales. ¿Por qué estamos en el mundo? ¿Por qué merece la pena levantarse cada mañana? A veces hace falta un parón para pensar en las cosas que nunca da tiempo en la vida”.

Después de los siete directores de Makro, en grupos de diez personas, han pasado por el programa 500 personas de la oficina central y los gerentes de las 44 tiendas de España y Portugal. “Cuando vuelves a la oficina notas un ambiente diferente”, dice Oncins. “Hacer algo así te remueve y activa la energía interna”. Cada empleado que pasa por las jornadas sale con un plan de acción en el que la persona concreta qué aspectos va a cambiar en su vida y cuáles en el trabajo. A los 90 días, que es cuando se supone que un hábito puede haberse adquirido, se hace una primera evaluación con los *coach*, que están siempre a su disposición como guías y miden los avances de cada persona.

Y la pregunta del millón: ¿de verdad sirve para algo? “Nuestra filosofía es que si la gente es feliz, podrá transmitirlo y eso llegará al cliente”, dice Oncins. “Tras cuatro años muy duros, estoy absolutamente segura de que se va a notar la mejora en la cuenta de resultados, pero aún es pronto para saberlo. En dos años ha aumentado el 65% el orgullo de pertenencia a la empresa, y con las jornadas seguro que va a dispararse”.

“No es fácil medir el impacto del *coaching*”, dice Emilio González Quirós, *coach* y consultor de RRHH. “Los resultados no sólo son financieros, también van en cómo avanzan interiormente las personas. En la Asociación Española de Empresas de *Coaching* estamos trabajando en un estudio para conocer el impacto que está teniendo en las organizaciones. Igual que tardó en medirse el impacto de la formación en la empresa y ahora es muy común, el *coaching* necesita métrica. Y a los profesionales es a los primeros que nos interesa que pueda medirse”.

Lo cierto es que el *coaching* no siempre funciona. “Uno no puede ayudar a quien no quiere ser ayudado”, resume Méndez. “Es clave hacer una buena entrevista inicial y ser honesto con el posible cliente. Porque en ese momento sabes en qué puedes ayudarlo y en qué no. No todo se arregla con *coaching* ni se debe aceptar cualquiera, porque a veces los problemas de la persona se resuelven mejor con formación especializada o, si lo que se tiene son problemas psicológicos, con terapia. Hay que ser claro con el cliente para que no se cree falsas expectativas”.

Que el *coaching* no es una varita mágica lo reconoce el propio Landaluze, por más que la mejora en su cuenta de resultados pueda hacer parecer lo contrario. “Hace falta mucha humildad para aceptar que te puede ir mejor haciendo las cosas de otra manera. No a todos los directores comerciales de mi equipo les funcionó igual. Si no crees en que pueda ayudarte o no quieres cambiar, no hace milagros. Yo sólo lo recomiendo como un complemento a la gestión en tiempos difíciles”.

Oncins, sin embargo, es mucho más optimista: “En Makro, cuando empezamos estas jornadas había

muchos escépticos. Pero, funcione más o menos, el agravamiento posterior a que la empresa invierta en que seas más feliz es unánime”.

Eso sí, mejor no hacerse falsas ilusiones. “Por supuesto, no es infalible”, dice Padula. “El *coaching* sólo funciona de verdad si se hace a medida. No hay una receta universal. No sirve para cambiar a nadie, sino para potenciar sus capacidades y trabajar sus puntos débiles, nada más”.

Fuente: Actualidad Económica (2012): “¿De verdad sirve para algo el *coaching*?”, *Actualidad Económica. Dossier 2*, agosto, 25-26.

4.5. Implantación de programas de planificación de la carrera profesional

Cuando un sujeto va a elegir una carrera profesional debe examinar las habilidades, los valores y los intereses que posee en ese momento, así como los que le gustaría desarrollar con más profundidad. Igualmente, es de suma importancia enjuiciar y conocer la imagen propia. Existe una multitud de cuestionarios para autoevaluarse, si bien cuando se realizan estas pruebas debe de considerarse que, con toda probabilidad, las necesidades y las ocupaciones cambiarán en el futuro. Finalmente hay que disponer de un plan claro, para lo que debe disponerse de un estudio de la opción profesional ideal y la opción práctica. El conflicto personal será menor cuanto más se aproximen ambas. De todos modos, la carrera profesional es un proceso de ajuste constante entre trabajadores adultos que dura toda la vida.

Los intereses vocacionales son expresiones de agrado o inclinación por entornos (incluyendo los sociales) y actividades. Cuando alguien expresa inclinación por las ‘cosas mecánicas’ o por ‘estar rodeado de personas’, está expresando un interés vocacional, lo que significa la visión de uno mismo en un entorno deseado más que una conducta. A usted le puede gustar más trabajar con cosas mecánicas, pero su empleo es el de contable⁵.

Si su interés vocacional es fuerte y se encuentra en un entorno que no se alinea con ese interés, esperaríamos que tuviera consecuencias. Una de ellas podría ser la insatisfacción con su ocupación profesional. Podemos observar la frecuencia de esta insatisfacción en los trabajadores cuando consideramos el número de personas que se retiran en la primera oportunidad con el fin de dedicarse a hacer ‘lo que siempre desearon’. Una segunda consecuencia debe estar relacionada con la permanencia en el puesto. Las personas cuyo puesto y ocupación son compatibles con sus intereses vocacionales deberían permanecer en esa ocupación (y probablemente en ese puesto) durante largos períodos de tiempo, si todo lo demás se mantiene igual. Por último, debe haber algunas consecuencias sobre el desempeño. Si usted tiene un puesto u ocupación que no corresponde a un interés vocacional fuerte, es más probable que su desempeño sea más pobre que si tuviera un puesto en el que sí hubiera esta

⁵ Landy, F.J. y Conte, J.M. (2004): *Work in the 21st Century. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, McGraw-Hill, New York.

correspondencia. Esto supone, por supuesto, que los intereses vocacionales también reflejan en cierto grado las competencias⁶.

Es importante recordar que existe un sin número de factores que pueden afectar su cargo, su satisfacción y su desempeño laboral. Por eso no niega la posibilidad de que los intereses vocacionales añadan información que no se cubre con la capacidad o la personalidad. Es también interesante que los intereses vocacionales aparezcan en la adolescencia y permanezcan relativamente estables durante largos períodos de tiempo.

El esfuerzo por encontrar la correspondencia entre las ocupaciones profesionales y las características de la personalidad que sustentan los intereses vocacionales se describe mejor en la teoría de John Holland del ajuste personalidad-puesto de trabajo. Holland⁷ presenta seis tipos de personalidad y propone que la satisfacción laboral y la propensión a abandonar un cargo determinado dependen del grado en que las personas consigan ajustar con éxito su personalidad al puesto de trabajo. Cada tipo de personalidad tiene varias ocupaciones congruentes. El **Cuadro 4.9** describe las principales características de los seis tipos de personalidad y ofrece ejemplos de ocupaciones congruentes.

Cuadro 4.9. Modelo de intereses vocacionales según Holland

Tipo de personalidad	Características de personalidad	Ocupaciones congruentes
Realista: Prefiere actividades físicas que requieren habilidad, fortaleza y coordinación	Asocial, conformista, franco, genuino, cabeza dura, materialista, natural, normal, persistente, práctico, autodestructivo, inflexible, ahorrativo, poco perspicaz, no comprometido.	Mecánico, operador de maquinaria pesada, trabajador en una cadena de montaje, agricultor.
Investigador: Prefiere actividades que requieren pensar, organizar y comprender.	Analítico, cauto, crítico, complejo, curioso, independiente, intelectual, introspectivo, pesimista, preciso, racional, reservado, aislado, impopular.	Biólogo, economista, matemático, reportero.
Artístico: Prefiere las actividades ambiguas y no sistemáticas que permiten la expresión creativa	Complicado, desordenado, emocional, expresivo, idealista, imaginativo, poco práctico, impulsivo, independiente, introspectivo, intuitivo, inconforme, original, sensible, abierto.	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores
Social: Prefiere actividades que requieren ayudar y desarrollar a otros	Ascendente, cooperativo, paciente, amistoso, generoso, colaborador, idealista, empático, amable, persuasivo, responsable, sociable, con tacto, comprensivo, cálido.	Asistente social, profesor, asesor, psicoterapeuta
Emprendedor: prefiere actividades que ofrecen oportunidades para influir en otros y tener poder	Adquisitivo, aventurero, aceptable, ambicioso, dominante, enérgico, exhibicionista, extrovertido, coqueto, optimista, seguro de sí mismo, sociable, hablador.	Abogado, agente inmobiliario, especialista en relaciones públicas, directivos de pequeñas empresas

⁶ Landy, F.J. y Conte, J.M. (2004): *Work in the 21st Century. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, McGraw-Hill, New York.

⁷ Holland, J. (1985): *Making Vocational Choices*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ.

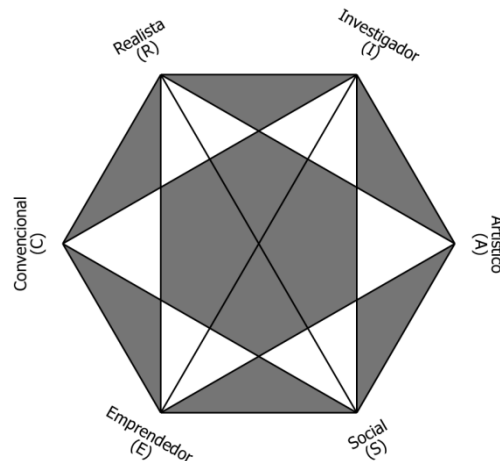
Convencional: Prefiere las normas, el orden y las actividades sin ambigüedades	Cuidadoso, conformista, consciente, defensivo, eficiente, inflexible, inhibido, metódico, obediente, ordenado, persistente, práctico, prudente, ahorrativo, con poca imaginación.	Contable, directivo de grandes empresas, cajero en un banco, archivador
---	---	---

Fuente: Hogan, R. y Blake, R. (1996): "Vocational Interests: Matching Self-Concept with the Work Environment" (88-114), en Murphy, K. (eds.): *Individual Differences and Behavior in Organizations*, Pfeiffer, Misenheimer y Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2009): *Organizational Behavior* (13ª edición), Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

Una persona no tiene necesariamente que pertenecer a un tipo de personalidad, sino que será una combinación de dos o tres. Quienes representen una mezcla de dos o más tipos son más propensos a dejarse influir por las circunstancias de la situación, de manera que sería el puesto de trabajo quien los elegiría a ellos, no ellos la ocupación.

Holland desarrolló un cuestionario denominado Inventario de Preferencias Vocacionales (*Vocational Preference Inventory*), que incluye 160 ocupaciones. Los entrevistados indican cuáles de estas ocupaciones les gustan o disgustan y sus respuestas se utilizan para construir los perfiles de personalidad. La investigación respalda fuertemente el diagrama hexagonal que muestra la **Figura 4.2**. Las siglas RIASEC vienen de la primera letra de cada uno de los seis tipos de personalidad. Una característica adicional del modelo es que cada tipo de personalidad ocupa una posición particular. Como puede observarse en la figura, algunos tipos son adyacentes y otros directamente opuestos. Así, el tipo de personalidad emprendedor es opuesto al de investigación. Prácticamente, esto significa que, si un individuo tiene una personalidad emprendedora, sería poco probable que también tuviera una investigadora. La personalidad investigadora incluye conductas de reserva, cautelosas y de retraimiento, mientras que la de tipo emprendedor, por otro lado, representa conductas extravertidas, sociales y parlanchinas. Las personalidades más cercanas en el hexágono son más compatibles. Así, no sería sorprendente ver a alguien con personalidad social y emprendedora, ya que el tipo social incluye características de cooperación, amistad y sociabilidad, que se complementan adecuadamente con las de tipo emprendedor.

Figura 4.2. Representación hexagonal de las dimensiones de la personalidad de Holland



Fuente: Hogan, R. y Blake, R. (1996): "Vocational Interests: Matching Self-Concept with the Work Environment" (88-114), en Murphy, K. (eds.): *Individual Differences and Behavior in Organizations*, Pfeiffer, Misenheimer,.

¿Qué significa todo esto? La teoría afirma que la satisfacción es máxima y la rotación de empleados mínima cuando hay concordancia entre la personalidad y la profesión. Las personas sociales deberían desempeñar puestos de trabajo sociales (profesor, asesor, etc.), los convencionales puestos de trabajo convencionales (contable, cajero, etc.). Una persona realista en un puesto de trabajo realista se encuentra en una situación más congruente que en un puesto de trabajo investigador. Una persona realista en un puesto de trabajo social se encuentra en la situación más incongruente de todas las posibles. Los puntos clave de este modelo son a) parecen existir diferencias intrínsecas de personalidad entre los individuos, b) hay distintos tipos de puestos de trabajo y c) las personas en puestos de trabajo congruentes con su personalidad deberían estar más satisfechas y ser menos proclives a abandonar el cargo que aquellas en puestos de trabajo incongruentes.

Web

<http://www.cursosformacionempresas.com/>. Página web que facilita la mejora del rendimiento y de la empresa mediante cursos-taller de habilidades directivas, liderazgo de equipos y relación con el cliente.

Ejercicios y cuestiones

1. Suponga que usted es un supervisor de línea que sufre un problema de bajo rendimiento en uno de sus empleados. ¿Qué indicadores tendría que utilizar para decidir si esto refleja un

error de selección o simplemente la necesidad de formarlo? ¿Puede ilustrar este dilema con un ejemplo de su experiencia laboral real o imaginaria?

2. Explique algunos de los problemas que, desde su punto de vista, puede encontrarse un gerente que tiene bajo su dirección a subordinados que se encuentran en diferentes fases de sus carreras profesionales.
3. ¿Cuáles son algunos de los problemas habituales a los que se enfrentan las mujeres que buscan el ascenso a puestos directivos? Busque información en la prensa económica o en las revistas especializadas a las que se hace referencia en el documento de las tutorías grupales para documentarse.
4. ¿Cree usted que la planificación tradicional de la carrera profesional se modifica durante largas situaciones de recesión económica? Coméntelo.
5. ¿Cómo puede plantear una empresa con una organización plana el desarrollo de la carrera profesional?
6. Discuta en un ensayo el mecanismo de formación que aparece en el siguiente texto:

Ver al consejero delegado del Banco Santander, Alfredo Sáenz, impartir una clase no es nada sencillo ni habitual. Pero algunos afortunados han podido vivir la experiencia. Es el caso de un colectivo de 200 ejecutivos seleccionados por la empresa para asistir a un programa de desarrollo directivo que imparte en su centro de formación y desarrollo El Solaruco, uno de los campus corporativos más grandes de España, con capacidad para formar a un millar de profesionales al día.

“Este centro es el encargado de apoyar el desarrollo de nuestros profesionales y el desempeño profesional de los equipos; reforzar el *networking*, el intercambio de las mejores prácticas y compartir el conocimiento; preservar el *know-how* estratégico clave para el negocio; y, por último, expandir la cultura y los valores del grupo a nivel global”, señalan desde el Banco Santander, que invierte al año 76 millones de euros en formación corporativa, dirigida fundamentalmente a empleados de cualquier nivel de los 40 países en los que está presente la entidad presidida por Emilio Botín. De forma puntual, también realizan programas formativos para personas que aún no son empleados del grupo, pero que pueden llegar a serlo y también forman a los beneficiarios del programa Becas Santander Talento.

Si por algo se distingue este centro, que tiene más de 10.000 metros cuadrados y hasta una residencia con 168 habitaciones para alojar a los alumnos que vienen de otras ciudades o países, es porque se ubica en la ciudad financiera del propio banco, el epicentro de su negocio, una opción poco habitual entre las empresas que cuentan con este tipo de instituciones. Cuenta con una Escuela de Riesgo, una Escuela Comercial, un Centro de Desarrollo Directivo y un Centro Corporativo de Integración donde se imparten desde Programas de Desarrollo Directivo a cursos superiores de riesgos, de apoyo estratégico, de dirección corporativa o de dirección en banca comercial. En casi todos los cursos la mayoría de los profesores son directivos del propio banco que tratan de poner sobre la mesa problemas de negocio a los que se enfrenta la entidad en su día a día.

Fuente: Pérez, A. (2011): “Cuando la empresa es la mejor universidad”, *Capital*, mayo, 98-99.

7. Lea el siguiente fragmento y responda, a continuación, a las preguntas que aparecen al final del texto:

¿De qué se ríen en la Kutxa?

“Cada vez que una empresa se ríe de verdad, añade dos días de vida a su existencia”. Si seguimos al pie de la letra esta afirmación del escritor italiano Curzio Malaparte, Caja Guipúzcoa (Kutxa) ha contribuido a prolongar un poco más la vida de los 160 ejecutivos que se rieron a carcajadas en el taller de risoterapia, uno de los cuatros que incluyó su jornada de formación para directivos.

Durante una hora los profesionales se quitaron la coraza laboral y se miraron a los ojos, hicieron muecas, bailaron en pareja a ciegas y... hasta fingieron convertirse en mosquitos. “Cuando la gente se divierte rompe con la existencia que le impone desempeñar un puesto de responsabilidad, juegan con la vergüenza y aumenta su capacidad de desinhibición”, explica Enric Castellví, socio fundador de Diverrisa.com que dirigió este taller en el que participaron directivos y directivas de la entidad vasca.

Asegura Castellví que, aunque desde fuera parece más difícil trabajar con personas de ese nivel, nada más lejos de la realidad: “Se implicaron desde el primer momento, y es que un líder que carece de sentido del humor no sintoniza con las personas y, por tanto, tienen una laguna importante en su capacidad de liderazgo”. Entre los beneficios de la risoterapia, Castellví destaca que potencia el trabajo en equipo, contribuye a la resolución de conflictos y mejora las relaciones interpersonales. Buena parte de las actividades que tienen lugar en el taller utilizan técnicas teatrales que ayudan a romper el hielo al principio de la dinámica.

Por otra parte, reconoce que, aunque en general los participantes en estos talleres no oponen resistencia, “las mujeres son más receptivas, sienten menos vergüenza que sus compañeros y se sueltan mejor en aquellas dinámicas que requieren el contacto físico”.

Carlos Ruíz, director de recursos humanos de Kutxa, explica su experiencia en el taller: “Esta formación permite romper las barreras de la relación formal, ayuda a descubrir tu personalidad, a dejar el traje y la corbata y a mostrar nuestro lado más humano”. Añade que, “me lo he pasado bien con personas que no tengo la oportunidad de un contacto cara a cara. Esta actividad me ha servido para romper las barreras de una relación formal. No sólo es un taller de risa, son actividades que dejan al descubierto tu verdadero yo”.

Susana Quintana, directora de implantación de Asturias de Kutxa, también descubrió a través de las dinámicas de equipo cómo se potenciaba la complicidad para conseguir un objetivo, y experimentó una sensación similar a la de Ruíz: “Destapé el niño que todos llevamos dentro y un punto de comunicación apenas verbal entre compañeros, muchos de ellos desconocidos hasta entonces”.

Una de las actividades que destaca Quintana como ejemplo para potenciar el trabajo en equipo es la de transportar un globo al unísono. “Aprendes a olvidar la vergüenza y el ridículo y te centras en el objetivo que tienes en común. La risa es un sentimiento de felicidad que une”.

Hacer equipo es un juego

Fabricar bombones, construir *boogies*, jugar a pelotas mágicas o rodar una película son algunas de las propuestas con las que consultoras de recursos humanos sorprenden a directivos y *manager* que quieren crear equipos a través de juegos. Es la respuesta a la crisis de ideas y al estancamiento de decisiones que impiden a muchas empresas aprovechar el potencial de sus plantillas. “Los programas de *team building* enseñan cómo obtener el máximo rendimiento del equipo, mejorando la comunicación entre sus miembros, sus relaciones interpersonales y las que existen entre el equipo y su líder. Aprenden cómo disfrutar juntos de los retos y de sus logros”, manifiesta Elaine Hery, directora de Eres Consulting.

Una propuesta tan dulce como laboriosa transforma a los directivos en chocolateros por un día. Han de remangarse y gestionar todas las fases de fabricación de chocolate. Como hábiles reposteros, trabajan en el diseño de los bombones, la fabricación, el empaquetado y su presentación al público. Para ello cuentan con el apoyo de un maestro chocolatero y todo lo necesario para iniciar un negocio de bombones, cuyo desarrollo dependerá de la estrategia que se marquen y, una vez decidida, de administrar tiempo, talento y recursos. “En este simulacro de chocolateros se trabajan diferentes áreas de aprendizaje”, explica Javier Cantera, presidente del Grupo BLC, “tales como construcción de equipos, habilidades de liderazgo, comunicación, aportación a objetivos globales, estrategia y riesgo, gestión de proyectos, visión, misión y valores, análisis y mejora de procesos, de calidad y servicio”.

“Me pareció muy interesante la visión global que aporta el curso para conocer los procesos incluidos en la producción de un producto real, desarrollando habilidades y competencias y aprendiendo a salvar posibles errores. Profundizar en las fases productivas permite conocer a las personas que trabajan en el proceso como clientes y proveedores”, manifiesta Jordi López, *learning and development progress* de Roca Sanitarios.

"El ejercicio *La fábrica de chocolate*, que realizamos en unas jornadas de integración de equipos para la fusión de Alcatel-Lucent España, me enseñó que tenemos que confiar en nuestras capacidades de aprendizaje y que, por complicado que parezca un reto, si tenemos motivación y sabemos organizarnos y trabajar como un verdadero equipo, sumando fuerzas, somos capaces de hacer mucho más de lo que nos imaginamos", sostiene María Fe Benito, directora de desarrollo del talento de Alcatel-Lucent Iberia.

"Cuando escuché la frase 'la creatividad de una reunión es inversamente proporcional al número de corbatas que haya', que corrió como la pólvora entre la clase directiva, me pareció enormemente preocupante. Es cierto que a los directivos les cuesta tener ideas y faltan nuevas direcciones", explica Virginio Gallardo, director de Humannova, firma especializada en el liderazgo de la innovación y autor del libro *Liderazgo transformador*. Así, esta consultora pone a prueba la imaginación del ejecutivo con un juego en el que debe construir un *boogie* por piezas que se han diseminado por el espacio abierto. Tres variables juegan a favor de la movilización de emociones: lejanía/singularidad del entorno, complejidad de la prueba y elemento sorpresa.

"La clave de la actividad es que el directivo entienda de forma intuitiva los factores que mueven a un equipo de alto rendimiento. El equipo debe analizar de forma crítica su funcionamiento bajo la ayuda de un entorno lúdico. Con estos juegos se busca incrementar el grado de colaboración entre los miembros del mismo, que se ayuden y compartan más y acepten mejor las ideas. La colaboración es la clave y el motor. Para ello es necesario crear una nueva dinámica emocional", afirma Gallardo.

Desde el monasterio de Rocamador, situado en Extremadura, su gerente, Carlos Tristancho, propone el rodaje de una película como dinámica de grupo para trabajar la importancia de los equipos en las organizaciones actuales, su modelo, eficacia, composición, recursos y tareas, así como sus procesos. De la misma manera se analiza el liderazgo, los distintos estilos y el papel del directivo.

El *team building* es el rodaje de una película a partir de la entrega de una breve sinopsis. "Directivos y equipos deben trabajar conjuntamente en la distribución de papeles para escribir un guión original, escogiendo el género. Todo debe estar perfectamente sincronizado: técnicos de sonido, iluminación, actores, director... Es una ocasión de oro para potenciar habilidades de los miembros del equipo y cuestionarse roles, señala el productor Carlos Tristancho. "Por la noche, en el transcurso de una cena, se ve la película y analizan comportamientos".

Teniendo como base la magia de Harry Potter ("son nuestras elecciones Harry las que muestran quiénes somos verdaderamente, mucho más que nuestras habilidades", le dice el profesor Dumbledore al protagonista del libro de J. K. Rowling) o la imaginación de *Alicia en el país de las maravillas* ("Alicia ha empezado a pensar que muy pocas cosas son de verdad imposibles", dice su autor, Lewis Carroll), el inglés Robert Griffiths, de Dunlop & Brown, ha desarrollado el juego pelotas mágicas, en el que enseña a los directivos a pensar más allá de los límites establecidos, a idear nuevas soluciones en la toma de decisiones, porque, como él dice, "las respuestas siempre están dentro de nosotros mismos".

En este juego, cada ejecutivo debe meter una pelota en una caja colgada de un árbol en el menor tiempo posible. Lo que empiezan haciendo en unos 15 o 20 minutos, podrán hacerlo en apenas dos segundos al final de la práctica. ¿Cómo? "Simplemente elaborando una nueva estrategia a partir de la imaginación. Por ello es bueno partir de situaciones absurdas", concluye Griffiths, que colabora con la firma de cazatalentos Alarcón y Espinosa en servicios de *team building*.

"En este grupo me di cuenta de que los directivos a menudo nos complicamos demasiado y, en realidad, podemos lograr cualquier cosa que nos propongamos, sólo tenemos que creérmolo. No hay que autolimitarse por los convencionalismos. El poder de la actitud de las personas en el equipo también quedó muy claro con el juego", afirma Bill Derrenger, presidente de Kellogg's España.

El *team building* o formación de equipos se utiliza en las empresas para conseguir innovar, rediseñar estrategias, cuestionar creencias, buscar nuevas perspectivas, modificar roles y, ante todo, potenciar la fuerza del equipo. La clave de esta herramienta, según Euprepio Padula, responsable de Padula & Partners, es trabajar los aspectos emocionales de los directivos, tales como la inseguridad, el miedo, los complejos..., "que son los más importantes ahora mismo, en esta crisis". Así se consigue fuerza de equipo.

Jugar en serio para formar a los mejores directivos

Siempre serás capaz de aprender si continúas siendo un niño. Un sector del *e-learning* parece haber hecho suya la cita del maestro espiritual indio Bhagwan Shree Raajneesh, al evolucionar hacia una formación más interactiva, mediante juegos con los que los profesionales pueden acercarse a conceptos complejos y adquirir o mejorar sus habilidades laborales mientras se entretienen. Aunque "los juegos para

educar aún tienen todo un camino por recorrer”, afirma Marcello Rinaldi, *social learning manager* en Avanzo, en su libro *Revolución mobile learning*, “cambiará para siempre la cara seria de la formación”.

Según Javier Benítez, director de comunicación de Gamelearn, empresa especializada en programas de *e-learning*, “mientras que la formación *online* tradicional tiene ratios de finalización promedios del 20%, el *g-learning* (aprendizaje para profesionales a través de *serious games*) supera el 90%. Unas cifras que demuestran que la formación para ser efectiva no tiene por qué ser aburrida. Introducir en los cursos *online* para profesionales soluciones interactivas, didácticas y creativas agilizan el aprendizaje y lo revisten de un tono más atractivo.

Y es que, según Enrique Aliende, director general del Instituto de Formación Online (IFO), que ha desarrollado el concepto de *playlearning*, “frente al aprender leyendo, habitual en muchos enfoques de *e-learning*, la metodología de los juegos serios consiste en aprender jugando y practicando” para lo que se usan los elementos motivacionales de los videojuegos y “se fomenta el aprendizaje en situaciones reales”.

Los alumnos, convertidos en avatares, deben desenvolverse en mundos virtuales e ir superando pruebas para alcanzar el objetivo que se marca en cada caso. El director general de IFO asegura que la eficacia del juego como método de aprendizaje “está demostrada”, principalmente “porque crea un contexto ameno y divertido para aprender cosas nuevas motivando continuamente al individuo”. Y no sólo hay juegos individuales, Gamelearn, que ha desarrollado videojuegos formativos con simuladores, introduce la competición entre compañeros como táctica innovadora que se ha demostrado eficiente en empresas como Kellogg’s o Iberia, entre otras.

La irrupción de los *smartphones* y las tabletas también está obligando a las empresas de *e-learning* a desarrollar *serious games* adaptados a estos aparatos que, según Marcello Rinaldi, “se prestan mucho a las actividades lúdico-formativas”. El fenómeno es muy novedoso, pero ya existen cientos de ejemplos, según Rinaldi. “Hay, incluso, un *kit* de desarrollo para las instituciones académicas destinado a crear videojuegos educativos para dispositivos móviles. Se llama ‘milk’ (*mobile learning kit*) y su objetivo es poner en las manos de profesores y alumnos un entorno de desarrollo rápido para generar juegos para dispositivos móviles que puedan incluir en sus actividades formativas”, señala.

Y es que para formarse mediante este método tan sólo basta con disponer de una conexión a Internet con vídeo y audio. Sin embargo, según Javier Benítez, “aunque los *smartphones* disponen de estos mínimos requisitos, los programas de *g-learning* requieren que el usuario se concentre en la realización de las actividades que se le proponen”. Por ello, lo importante es sentarse frente al ordenador e intentar hacerlo lo mejor posible, ya que “cuanto más tiempo de calidad se le dedique, mayor es el aprendizaje”. No hay que olvidar que, aunque este método se base en el entretenimiento y la práctica, su meta es la asunción de habilidades necesarias para su complejo desarrollo profesional.

Gamelearn se estrenó en el mundo de los juegos serios en 2009 con Navieros. Con esta herramienta, los usuarios se convierten en Carlos Vechio, candidato a mercader en la antigua Venecia, cuyo objetivo es construir un gran imperio naviero. Los alumnos deben decidir sobre las compras que han de realizar, negociar la financiación de sus préstamos, las rutas o mercancías más rentables o tendrán que lograr la confianza de los clientes. Además, el juego es de carácter competitivo. Los alumnos juegan contra sus compañeros para llegar al podio. Con esta herramienta, Gamelearn intenta transmitir los factores dominantes de la teoría de la negociación.

A veces, los juegos formativos son sólo una parte del curso *online* destinado a profesionales o alumnos de grado superior. Sirven para romper un poco la rigidez y la rutina del proceso de aprendizaje y proporcionarle también dinamismo al curso. Avazo es una de las compañías especializadas en *e-learning*, que introduce este tipo de guiños en sus proyectos de formación *online*. El ahorcado, la ruleta de la fortuna, etc. son algunas de las actividades lúdicas que se proponen en algunos proyectos formativos con el objetivo de evaluar los conocimientos adquiridos por los usuarios y promover la interactividad. Es decir, los tests que cierran ciertos capítulos en el curso se realizan a través de juegos.

Fuentes: Mateos, M. (2007): “¿De qué se ríen en la Kutxa?”, *Expansión&Empleo*, 13 y 14 de octubre, 5; Carrizosa, S. (2010): “Hacer equipo es un juego”, *El País*, 11 de abril, 36 y Bustillo, A. (2011): “Jugar en serio para formar a los mejores directivos”, *El Mundo. Mercados*, 27 de marzo, 33.

- a) Describa las diferentes acciones formativas mencionadas en el texto anterior. Destaque, para cada caso, si pretenden mejorar conocimientos y habilidades de los empleados.
- b) Realice una tabla donde muestre, para cada una de las acciones formativas, los siguientes aspectos: ventajas, inconvenientes y contextos donde será más eficaz.