

Talent Organization

Colección Temática de Management

AUTORES

Ester Martin-Caro Álamo

Julian David Andrarde Thola

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares de los “copyright”, bajo las sanciones establecidas por ley, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

1ª Edición, junio 2019

© 2019

Corporación Universitaria de Asturias de todas las Ediciones.

Autor: Ester Martin-Caro Álamo y Julian David Andrade Thola.

Carrera 18 No. 79 -25.

PBX: 7956999.

Correo electrónico: editorial@asturias.edu.co.

Bogotá, D.C., Colombia.

Editor

Ediciones SUMMA.

Editorial

Corporación Universitaria de Asturias.

Comité Editorial.

www.uniasturias.edu.co

Diseño y diagramación: Alfredo Guzmán Rincón.

Corporación Universitaria de Asturias.

PBX: 7956999.

ISBN: 978-958-56812-5-5

Tabla de Contenido

1.	<i>Capítulo: Gestión Integral del Recurso Humano</i>	8
1.1	Ventajas de Contar con un Modelo de Gestión Integral de RRHH.	9
1.2	¿Qué Elementos son Clave en un Modelo para la Gestión Integral de RRHH?	9
1.3	Inputs o factores de contexto.	10
1.4	Pilares	12
1.5	Las políticas de gestión de recursos humanos	12
1.5.1	Políticas fundamentadas en la valoración de puestos	13
1.5.2	Políticas basadas en el modelo de competencias.	13
1.6	Elementos del Modelo de Valoración de Puestos y de los Modelos de Gestión por Competencias	14
1.7	La valoración de puestos	15
1.8	El modelo de gestión por competencias.	17
1.9	Proceso para definir un modelo integral de RRHH	18
1.9.1	Etapas 1: Análisis.	19
1.9.2	Etapas 2: Diseño	20
1.9.3	Etapas 3: Implantación	21
1.10	Resumen del Capítulo	21
2.	<i>Capítulo: Diseño Organizativo</i>	22
2.1	¿Por qué es Importante Contar con un Buen Diseño Organizativo?	23
2.2	¿Hasta dónde llega el Diseño Organizativo?	23
2.3	Aspectos clave del diseño organizativo.	25

2.4	¿Cuál es el proceso que hemos de seguir para diseñar una organización?	25
2.5	Tipos de Estructuras Organizativas.....	26
2.6	Estructuras básicas	27
2.6.1	Estructura funcional	27
2.6.2	Estructura divisional (aplicable a geografías, productos o clientes)	29
2.6.3	¿Cuándo se recomienda emplear estas estructuras básicas? ..	30
2.7	Estructuras avanzadas	31
2.7.1	Estructura matricial	31
2.7.2	Estructura horizontal o por procesos.....	33
2.7.3	Estructura organizativa por cadena de valor.....	35
2.7.4	Estructura en Red.	36
2.8	Síntesis de Ventajas de las Estructuras más Frecuentes	39
2.9	Resumen del Capítulo.	40
3.	Capítulo 3: Planificación de Plantillas.	41
3.1	¿Qué Entendemos por Planificación de Plantillas?	42
3.2	¿En qué se diferencia la planificación estratégica de plantillas, de la planificación del headcount?	42
3.3	¿Beneficios del Análisis de Plantillas?.....	43
3.4	¿Cuáles son los diferentes grados de evolución en el tratamiento de datos?	44
3.5	Retos del Análisis	45
3.6	¿Enfoque top down de la planificación estratégica de plantillas?46	
3.7	Marco Conceptual para la Planificación Estratégica de Plantillas	47

3.8	Metodologías en Función de los Objetivos Perseguidos	49
3.9	¿Cuál es la Diferencia entre “Big Data” y “Small Data”?.....	50
3.10	Enfoque global de la definición de un proceso de planificación de plantillas	52
3.11	¿Cuáles son los Aprendizajes de las Organizaciones más Avanzadas en Planificación de Plantillas?	53
3.12	Resumen del Tema	53
4.	Capítulo: Competencias Organizacionales.....	55
4.1	¿Por qué diseñar un modelo de gestión por competencias?	56
4.1.1	Objetivos de diseñar un modelo de competencias	56
4.2	¿Cuál es la definición del concepto de competencias?	56
4.2.1	Características clave del concepto de competencias	57
4.3	¿Cómo se Diseña un Modelo de Gestión por Competencias?	58
4.3.1	Enfoque y alcance del modelo	58
4.4	Diseño del Catálogo	60
4.5	Identificación de roles profesionales	65
4.6	Evaluación de Competencias.....	67
4.6.1	Herramientas para evaluar competencias e identificación del talento68	
4.7	El Mapa del Talento	70
4.8	Vinculación de las Competencias con otras Políticas de Gestión de Personas	71
4.8.1	Sistema de evaluación del desempeño.....	71
4.8.2	Planes / itinerarios de carrera	72
4.8.3	Planes de formación	72
4.8.4	Compensación.	73

5.	Capítulo: Descripciones de Puestos y Perfiles de Éxito.....	74
5.1	¿Por qué es Importante Contar con un Marco de Clasificación Profesional Actualizado?	75
5.2	Objetivos de la Descripción y Valoración de Puestos.....	75
5.3	Proceso para Establecer la Arquitectura de Puestos	76
5.4	Lanzamiento del proyecto.....	77
5.5	Fase de análisis organizativo y descripción de puestos	77
5.6	Valoración de puestos de trabajo	78
5.7	Descripción de Puestos e Inventario de Puestos Tipo	79
5.8	Concepto de puesto tipo	80
5.9	Contenido de las descripciones.....	81
5.10	Otras formas de documentar los puestos tipo	83
5.11	Valoración de Puestos.....	83
5.12	Tipos de sistemas de valoración.....	83
5.12.1	Métodos no cuantitativos.....	84
5.12.2	Métodos cuantitativos.....	84
5.13	Definición de un sistema basado en matriz de contribución	85
5.14	Selección de factores a incluir en la matriz	86
5.15	Valoración de los puestos	88
5.16	Aplicaciones de la valoración de puestos	90
5.16.1	Movilidad interna y definición de trayectorias profesionales	91
5.16.2	Definición de perfiles competenciales asociados a cada rol	92
6.	Capítulo: Transformación Digital	94
6.1	Entender el Desafío	95

6.2	Impacto en los Modelos de Negocio	97
6.3	Concepto de Lean Organization	99
6.3.1	Características de la organización <i>Lean</i>	101
6.4	Palancas del Proceso de Transformación Digital	103
6.5	Elementos de la Cultura Digital	105
6.6	Forma de Trabajar en Entornos Digitales	106
6.6.1	Nueva forma de trabajo en equipo	106
6.6.2	¿Cuáles son las áreas de desarrollo de los perfiles actuales?	107
6.6.3	¿Cuál es la mejor estrategia para desarrollar este talento?	108
6.6.4	¿Qué talento están empleando las organizaciones en estos procesos de transformación?	109
6.7	Colaboración	109
6.8	Resumen del capítulo	112
7.	Referencias	114
8.	Lista de Figuras.....	115
9.	Lista de Tablas	118

1. Capítulo: Gestión Integral del Recurso Humano

La razón de ser de la función de *Recursos Humanos (RRHH)* consiste en aportar valor al negocio. Esto se consigue, poniendo a disposición de la organización unas políticas y prácticas que permitan el logro de los objetivos estratégicos por medio de su capital humano.

Esta aportación de valor se alcanza cuando la función cumple con las siguientes premisas:

- Es experta en el conocimiento de su entorno de mercado.
- Participa en la definición de los objetivos estratégicos de la compañía.
- Demuestra cómo su aportación de valor contribuye a los objetivos estratégicos de la compañía.
- Define sus prácticas a partir de un plan conscientemente alineado con la estrategia general de la empresa.

Las políticas y prácticas de *RRHH* no son un fin en sí mismo, ni crean valor por el mero hecho de ejecutarse, si no que son un instrumento al servicio de un objetivo de negocio.

En este sentido, un modelo de gestión integral de *RRHH* es un conjunto integrado de prácticas, procesos, y recursos diseñados para contribuir a que la organización alcance sus objetivos de negocio a través de la gestión estratégica de su capital humano, o de las personas.

El modelo reflejará cómo la organización establece lo que espera de las personas que deseen trabajar en ella, cómo valora y reconoce las contribuciones de sus empleados, y cómo desarrolla las capacidades de sus empleados. Articulándolo entorno a un plan estratégico y gestionando una estructura organizativa y humana, y unos procesos.

Los objetivos de este capítulo son:

- Conocer por qué es importante contar con un modelo integral de gestión de *RRHH*.
- Analizar de manera conceptual cuáles son los componentes básicos de un modelo.
- Conocer los pilares básicos sobre los que se fundamenta.

1.1 Ventajas de Contar con un Modelo de Gestión Integral de RRHH

- Permite **identificar prioridades y líneas de trabajo** fundamentales en el área de recursos humanos.
- Proporciona un **lenguaje común** a toda la organización. Este factor es especialmente importante en el caso de organizaciones **internacionales o muy diversificadas**.
- Facilita la **toma de decisiones** al introducir criterios de homogeneidad entre políticas y áreas de la organización.
- Permite **vincular la gestión del talento** (intangible) con la **gestión de la compensación** o el **dimensionamiento** (tangibles).
- **Elimina** posibles **incoherencias** entre diferentes áreas de la organización, así como entre las **políticas de gestión**.
- Transmite de manera **clara y homogénea** lo que la organización espera de las personas.
- **Disminuye** los puntos de **fricción y discusión interna**.
- Consigue **eficiencias en sistemas**, y **equipos** permitiendo estructurar y organizar qué equipos, medios y plazos necesitamos.

1.2 ¿Qué Elementos son Clave en un Modelo para la Gestión Integral de RRHH?

Sólo puede darse una gestión integral de recursos humanos si se cuenta con un **modelo conceptual claro y todos los elementos están vinculados**. Este modelo **parte de la estrategia de RRHH** que se definiría a partir de la estrategia de negocio.

Todos los elementos del modelo estarán **interrelacionados** con el objetivo de que todo el marco de gestión sea **coherente**, si bien algunos de ellos estarán más

relacionados con la gestión del talento, y otros tendrán que ver más con la gestión del modelo organizativo y la compensación.

El siguiente esquema muestra de manera resumida los diferentes **elementos del modelo y su vinculación**.

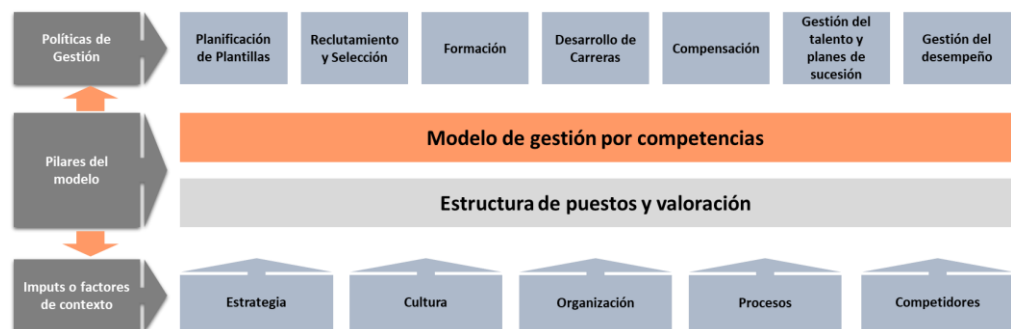


FIGURA 1 MODELO PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

Fuente: Elaboración propia.

1.3 Inputs o factores de contexto

Estos factores son fundamentales porque son los que van a marcar en muchos casos la posterior toma de decisiones sobre las políticas de RRHH:

- **Objetivos estratégicos:** definidos por el Comité de Dirección de la compañía, **determinan en qué ámbitos o hacia donde debe dirigirse la organización y los objetivos de negocio**. Esto se hace a través de los **planes estratégicos** y prioridades de la organización en el corto y medio plazo, y definiendo cuál va a ser su **modelo operativo** (o como va a conseguir los objetivos marcados en el Plan Estratégico). Ejemplo: Si la estrategia es de eficiencia, la organización definirá roles, responsabilidades y puestos bien definidos y delimitados.
- **Cultura, valores y formas de hacer:** contruidos durante años de manera **formal e informal**, impactan en la forma de hacer las cosas en la organización y reflejan las capacidades culturales necesarias

para desarrollar las ventajas competitivas. La cultura y valores son un factor clave para tener en cuenta en la forma en que se definen las políticas de RRHH.

- **Modelo organizativo:** viene **determinado por el modelo de negocio** y establece **cómo se va a ordenar la compañía** para conseguir los **resultados** en el corto y medio plazo. Las preguntas a las que se debería responder son ¿cuántos departamentos va a haber?, ¿cómo van a depender unos de otros?, ¿cómo se coordinarán entre sí (qué comités habrá)? etc. En las organizaciones orientadas a la eficiencia, continuamente se asegurará que organización y procesos, así como la carga de trabajo y recursos sea la adecuada.
- **Procesos:** se definirán **en función de las necesidades del negocio** y de la **estructura organizativa**. Ejemplo: si la estrategia de la compañía es de eficiencia o es calidad de servicio, los procesos serán en el primer caso centralizados, y en el segundo, estarán descentralizados. **Las políticas de RRHH en cada caso buscarán dar respuesta a las necesidades de esos procesos.** También, en el caso de una organización orientada la eficiencia, los procesos se centrará continuamente en los datos para impulsar la toma de decisiones y habrá ciclos continuos de revisión del rendimiento.
- **Entorno / Competidores:** las ventajas competitivas de la organización frente al mercado **condicionan la forma de actuar y la necesidad de cambiar su forma de competir.** Ejemplo: si la organización compite en términos de eficiencia, y sus competidores lo hacen por calidad de servicio, en el primer caso las políticas de gestión buscarán resultados descuidando la forma de conseguirlos, y en el segundo, la excelencia en la forma de dar el servicio será la clave y no será importante tener en cuenta los costes.

1.4 Pilares

Las **herramientas** para medir la **aportación de las personas** a las organizaciones y al **cumplimiento de sus objetivos** estratégicos constituyen la **base del modelo**. Esta aportación está condicionada por **dos factores clave**:

- El **puesto** que ocupa la persona, es decir, las **funciones y responsabilidades** que tiene asignadas.
- La **forma** en que **la persona desempeña el puesto** (habilidades, competencias, etc).

La medición de estos dos aspectos se realiza sobre la de base diferentes **técnicas**:

- El **valor relativo del puesto** se mide a través de **técnicas de valoración de puestos**.
- El **valor de la aportación de las personas** se mide según diferentes herramientas, siendo la más extendida los **modelos de gestión por competencias**.

La vinculación o interrelación entre ambos modelos dota a la organización de un **lenguaje común** y **facilita la toma de decisiones** en la organización de manera homogénea y con criterios objetivos.

Más adelante veremos sus componentes.

1.5 Las políticas de gestión de recursos humanos

Una vez definidos los pilares básicos del modelo, se genera **una estructura de puestos y roles** que servirá de base para poder definir las políticas de gestión a implantar en la organización. Algunos ejemplos de políticas posibles son:

1.5.1 Políticas fundamentadas en la valoración de puestos

- **Planificación estratégica de plantillas:** el punto de partida para una adecuada gestión de plantillas es **identificar cuáles son las posiciones clave que va a necesitar y determinar si cuenta con el número de personas que el negocio va a necesitar**. Ejemplo: ¿Qué puestos necesitamos si la organización va a desarrollar una línea de negocio de diseño de páginas web?, ¿Cuántas personas necesitaremos en el puesto desarrollador de páginas web en los próximos 3 años?
- **Compensación:** en función de los niveles de responsabilidad y familias de puestos identificadas, definirá **cómo valorar económicamente a las personas en la organización** y como las **recompensamos**: bonos a corto y largo plazo en función del colectivo (directivos, mandos intermedios, etc), subidas salariales, estrategias de retención de colectivos específicos, etc. Ejemplo: Los Incentivos a Largo Plazo (ILPs) sólo serán aplicables al nivel directivo y a los Altos Potenciales (es decir, a aquellas personas que han demostrado un perfil competencial más potente que el resto de la organización), identificados en la organización.

1.5.2 Políticas basadas en el modelo de competencias.

- **Reclutamiento y selección:** alimenta las **necesidades de reclutamiento** y marca la pauta de la selección sobre la base de los perfiles competenciales definidos para cada rol.
- **Desarrollo de carreras:** establece objetivos, habilidades y competencias y experiencias que alimentan el desarrollo del proceso y la toma de decisiones relativa a desarrollo profesional. Ejemplo: ¿Cuál debería ser el itinerario de desarrollo dentro de la familia de puestos de dirección financiera? ¿Pueden existir trayectorias horizontales para estos perfiles en otras áreas de la organización? ¿Cuál es la trayectoria de éxito de un Director de Operaciones en esta organización? Para responder a estas preguntas **se combinarán los**

niveles organizativos y puestos con las competencias necesarias en cada nivel.

- **Formación:** define necesidades de desarrollo, e identifica **gaps existentes con el objetivo de definir líneas de acción**. Ejemplo: ¿Cuál es la mejor estrategia de desarrollo para mi departamento comercial en el contexto de la nueva estrategia de desarrollo de páginas web que se ha definido? Para este colectivo, se definirá una **estrategia de formación** específica con el objetivo de que entiendan y puedan transmitir a los clientes este nuevo servicio.
- **Evaluación del desempeño:** identifica **qué comportamientos necesitan desarrollar las personas**, e identifica **altos potenciales** y personas con un **desempeño alto**, que se deberían tener en cuenta en caso de necesitar definir planes de sucesión.
- **Sucesión y gestión del talento:** permite identificar a las personas que tienen talento en la organización y /o aquellas personas que podrían suceder a corto y medio plazo en la organización en caso de producirse una vacante.

Por ejemplo, en las **organizaciones centradas en la eficiencia**, las políticas en conjunto se centrarán en **favorecer el aprendizaje continuo** y la **mejora de habilidades**, facilitar el **trabajo en equipo**, habrá ciclos continuos de gestión del desempeño para mejorar más ágilmente los resultados, se crearán condiciones físicas aceptables y asegurando una carga de trabajo adecuada.

1.6 Elementos del Modelo de Valoración de Puestos y de los Modelos de Gestión por Competencias

El siguiente esquema muestra los elementos que componen cada uno de los pilares del modelo:

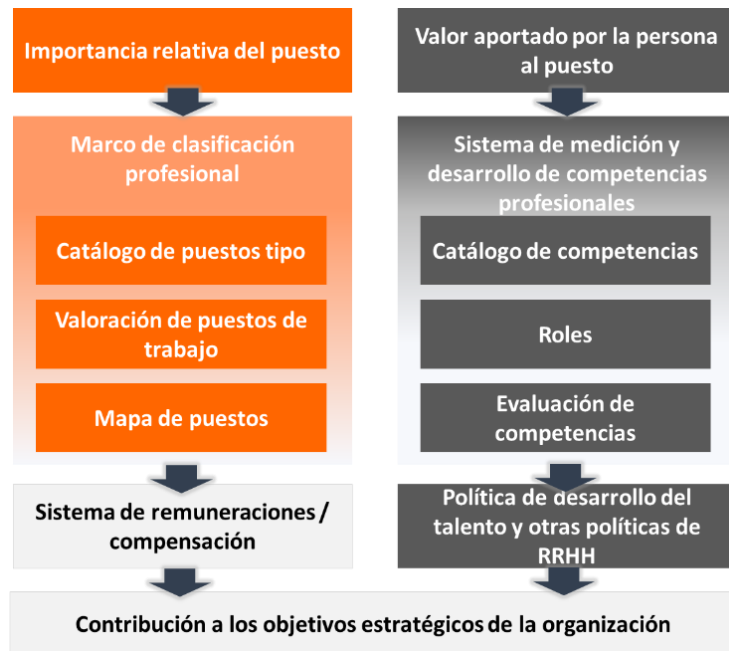


FIGURA 2 MODELO DE VALORACIÓN DE PUESTOS Y MODELO DE VALORACIÓN POR COMPETENCIAS

Fuente: Elaboración propia.

1.7 La valoración de puestos

El modelo de valoración de puestos es una **técnica** que permite **definir cómo cada puesto contribuye a la consecución de los resultados de negocio** a través de las actividades que se realizan en él. Un mayor impacto en el negocio conlleva una mayor valoración.

El resultado es un **marco de clasificación profesional** que se compone de:

- **Catálogo de puestos tipo:** antes de valorar los puestos es preciso saber **cuántos puestos diferentes** existen en la organización. Normalmente la gestión de RRHH no se realiza por puesto individual,

se suele trabajar por **puestos tipo** (los puestos tipo **agrupan puestos individuales** que son homogéneos). El nivel de agregación dependerá de la estrategia de compensación que luego se vaya a desarrollar. Para hacer una valoración de puestos, **no es necesario contar con descripciones** muy detalladas de estos puestos. De hecho, las consultoras líderes en el sector cada vez documentan menos el contenido del puesto debido a la rapidez con la que cambia.

- **Valoración de puestos:** una vez contamos con un inventario de puestos tipo cerrado claro y acordado internamente en la organización, comienza el proceso de valoración, para lo cual, es preciso **seleccionar la metodología** que mejor encaja en la organización y se adapta mejor a la realidad del negocio. Una vez seleccionada, se realiza el proceso de valoración.
- **Mapa de puestos:** como resultado de la valoración, se obtiene un **mapa de puestos** que reflejará los diferentes **niveles de contribución** existentes en la organización. Por ejemplo, los puestos directivos pueden no tener el mismo nivel de contribución. También puede haber puestos que, a pesar de ser considerados en el momento anterior a la valoración como puestos técnicos, tras ser valorados pueden llegar a ser considerados como puestos de gestión, bien por el conocimiento que requieren (ej. un responsable de fiscalidad) o por el impacto de su ámbito de gestión.

Cuando es necesario revisar / actualizar estos modelos:

- Un **cambio estratégico significativo**, necesariamente requiere realizar una valoración nueva.
- Si una compañía local comienza a **diversificarse internacionalmente** o diversifica su negocio ampliando la gama de productos que tiene.
- Cuando el peso de un puesto en el que se **integran diversas unidades** cambia.
- Cuando **no sirva para tomar decisiones** por **no reflejar la realidad del negocio** y estar **desactualizado**.
- En los casos de **integración, compra o escisión de compañías**.
- También es muy probable que se revise cuando se incorpora un **nuevo Consejero Delegado y/o Director de RRHH** a la organización.

1.8 El modelo de gestión por competencias

El modelo de gestión por competencias se compone del catálogo de competencias y los roles.

- **Catálogo de competencias:** el catálogo recoge las competencias esenciales que es necesario desarrollar en la organización y por las que quiere diferenciarse de sus competidores. Estas se identifican a partir de las **ventajas competitivas**. Algunos ejemplos de ventajas competitivas son la orientación al cliente, la eficiencia, la calidad, etc. En función de cuáles sean las ventajas competitivas, se buscarán unos u otros comportamientos y, por tanto, se identificarán las competencias. Los catálogos, actualmente constan de unas **5-6 competencias como máximo**. Más adelante, en el curso veremos ejemplos de catálogos y cómo se diseñan.
- **Roles, perfiles competenciales, o profesiogramas:** Los roles son combinaciones de competencias y grados que se asignan a cada nivel de responsabilidad obtenido tras la valoración una vez identificadas las competencias clave. Por ejemplo, se asignan estas a cada nivel de responsabilidad según el grado que corresponda en cada caso (ej. Al nivel administrativo se le asigna un grado 1 o 0, y al nivel directivo el nivel máximo de la competencia), configurando así los roles / profesiogramas o perfiles competenciales, que son combinaciones de competencias y grados por nivel de responsabilidad. Si en la organización tras una valoración de puestos se identifican 7 niveles organizativos, habrá 7 roles. Este número se ampliará si se han diferenciado carreras diferentes para los puestos con contribución técnica, respecto de los puestos de gestión, o si hay roles comerciales muy específicos.
- **Evaluación de competencias:** una vez que se ha definido el modelo de competencias y se cuenta con un perfil del puesto con sus funciones (procedentes de la descripción y valoración), es posible definir el rol y evaluar como desempeñan dicho puesto sus ocupantes. Para ello, se realizará una **evaluación competencial** de las personas, **determinando el grado en que cada persona demuestra las competencias que le son requeridas** a través de diferentes metodologías de evaluación. Algunas metodologías que se suelen

emplear para evaluar al ocupante del puesto son: assessment a través de herramientas psicométricas, evaluación del desempeño jefe subordinado, evaluación 360°, etc.

En función de los resultados de la evaluación, es posible determinar **líneas de actuación o decisiones en diferentes ámbitos**:

- **Promoción:** cuando el ocupante del puesto supera claramente las competencias requeridas del puesto y demuestra competencias del nivel superior.
- **Desarrollo:** cuando el evaluado, demuestra niveles en determinadas competencias por debajo de lo requerido por el puesto, pero es una persona con potencial de desarrollo.
- **Gestión de salidas:** cuando el evaluado no cubre el perfil competencial del puesto y la organización quiere cambiar el foco o necesita ajustar plantilla.
- **Incorporación a Plan de Sucesión:** cuando el ocupante del puesto demuestra competencias y resultados que permiten pensar que puede llegar a ocupar un puesto de responsabilidad a corto, medio, y largo plazo en la dirección de la compañía.

Veremos ejemplos en otros capítulos.

1.9 Proceso para definir un modelo integral de RRHH

En la siguiente figura se refleja el proceso a seguir en el diseño e implantación de un modelo de gestión integral de recursos humanos.



FIGURA 3 IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DE RRHH

Fuente: Elaboración propia.

1.9.1 Etapa 1: Análisis.

Esta etapa persigue **diagnosticar el estado actual** de la función de recursos humanos de la organización, es decir, conocer **qué cosas se están haciendo bien** y, por lo tanto, podría ser interesante **mantenerlas**, y cuáles deben ser **revisadas o faltan** en un escenario de transformación. Los **temas** que se suelen revisar cuando se realiza una auditoría de estas características son:

TABLA 1 ASPECTOS A REVISAR EN UNA AUDITORÍA DE RRHH

Algunos aspectos incluidos en la auditoría de recursos humanos:		
<i>Estrategia de RRHH</i>	<i>Promoción, sucesión y movilidad</i>	<i>Gestión de expatriados</i>
<i>Marco de clasificación</i>	<i>Compensación</i>	<i>Estructura de la función</i>
<i>Planificación, selección y desvinculación</i>	<i>Comunicación</i>	<i>Externalización de procesos</i>
<i>Formación y desarrollo</i>	<i>Clima laboral</i>	<i>Sistemas de información</i>

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la realización de esta auditoría, el punto inicial del diseño del modelo es la definición de la **estrategia y prioridades en materia de gestión de personas**. Posibles prioridades en gestión de recursos humanos:

- Atraer a los mejores candidatos.
- Ayudar a asimilar una nueva cultura corporativa.
- Desarrollar las capacidades directivas de los mandos intermedios.
- Desarrollar una cantera de empleados con habilidades de dirección.

- Desarrollar una cultura de sensibilización en la prevención de riesgos laborales.
- Detectar y desarrollar perfiles con capacidades comerciales.
- Disminuir el absentismo.
- Favorecer la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- Gestionar el cambio de un proceso de fusión.
- Gestionar una reestructuración de plantilla.
- Medir y favorecer el compromiso de los empleados.
- Minimizar la conflictividad laboral y el impacto en la imagen de la compañía.
- Potenciar el capital humano innovador.
- Retener a los empleados clave.

1.9.2 Etapa 2: Diseño

En la etapa de diseño, el punto de partida es en primer lugar implantar o revisar una **valoración de puestos** y el **diseño del modelo de competencias**.

A partir de ahí y de la estrategia de gestión definida, se identificarán las **prácticas idóneas** para materializar las **líneas prioritarias de actuación**, la estructura necesaria, el horizonte temporal y el coste económico.

También en esta etapa sería necesario definir los procesos de RRHH con los que vamos a gestionar el modelo, así como el equipo del que nos vamos a dotar. Algunos **ejemplos de decisiones** relativas a la estructura del departamento de RRHH a tomar en esta etapa son:

- ¿Qué procesos van a quedar centralizados y cuáles van a ser ejecutados por las unidades de negocio o países?
- ¿Qué actividades vamos a externalizar?
- ¿Vamos a generar Centros de Expertise?
- ¿Qué perfiles necesito en cada caso en función de las políticas?

1.9.3 Etapa 3: Implantación

Esta etapa se orienta al **despliegue de las prácticas de recursos humanos** diseñadas a la medida de la organización, tanto desde el punto de vista de la comunicación, como de la aplicación efectiva y de la medición de los resultados.

1.10 Resumen del Capítulo

En esta sesión hemos visto **porqué es importante** contar con un modelo integral de gestión de RRHH. El motivo principal es que cuando hay un modelo integrado, la organización **gana en coherencia**, es **más eficiente** y se **facilita la gestión y la comunicación**.

La definición del modelo **parte de los elementos de contexto**, de los cuáles los más relevantes son la estrategia, competidores y cultura. Sobre ellos, se fundamentan **los dos pilares clave**, la valoración de puestos y el modelo de competencias, los cuales a su vez estarán **interrelacionados**. Una vez delimitados estos pilares, **sobre su base se diseñarán las políticas de RRHH**.

2. Capítulo: Diseño Organizativo

Disponer de una estrategia explícita y claramente comunicada es fundamental para el éxito de la empresa. Pero toda estrategia debe ser, ante todo, implantable, es decir, asumible para la organización.

Si la organización no es capaz de asumir los retos estratégicos, estos se transforman en meros discursos programáticos con escaso impacto en la verdadera toma de decisiones de la empresa.

Organizar la empresa es diseñar su estructura de responsabilidades, adecuar los sistemas necesarios para que esta funcione, y definir la gobernanza y organización de sus funciones para empujar en la dirección adecuada.

El diseño organizativo es la base en la que se asienta la arquitectura de puestos existente en la organización (familias de puestos, códigos y disciplinas) que posteriormente serán valorados para medir su contribución al negocio. Establece responsabilidades, niveles organizativos, amplitudes de cadena de mando y configurando el diseño de los puestos. Es fundamental que haya alineamiento en estructuras, procesos y puestos, para que sea eficaz.

También es la base de todas las políticas y herramientas de gestión de RRHH.

En este capítulo, vamos a tratar de:

- Conocer los criterios que hacen que el diseño organizativo sea adecuado.
- Averiguar hasta dónde se considera que llega el diseño organizativo.
- Repasaremos cuáles son los arquetipos más frecuentes de estructura organizativa con los que nos encontraremos, analizando las ventajas e inconvenientes de cada uno.

2.1 ¿Por qué es Importante Contar con un Buen Diseño Organizativo?

El diseño organizativo es la **base del modelo operativo**. Si está bien planteado, **alinea la organización con su estrategia**, sus procesos, su cultura y sus sistemas, es decir:

- **Define la estructura organizativa** y las relaciones de reporte.
- Proporciona una **guía clara de qué se espera que la gente haga** (puestos).
- **Asigna niveles de decisión** estableciendo responsabilidades.
- **Facilita la coordinación funcional** en toda la organización.
- Crea una **visión clara entre lo que hacen las personas y sus resultados**, conectando a los empleados con el negocio.
- **Elimina complejidades** innecesarias.
- **Reduce costes**, permitiendo obtener eficiencias evitando redundancias.
- **Aumenta la motivación y el compromiso**.
- **Mejora la productividad**.
- Permite **optimizar la inversión** en compensación al ajustarla a la contribución de los puestos al negocio.
- **Potencia el enfoque de gestión de carreras y de la sucesión**.

2.2 ¿Hasta dónde llega el Diseño Organizativo?

Existen **tres niveles de diseño** para asegurar que el modelo operativo se pueda implementar:

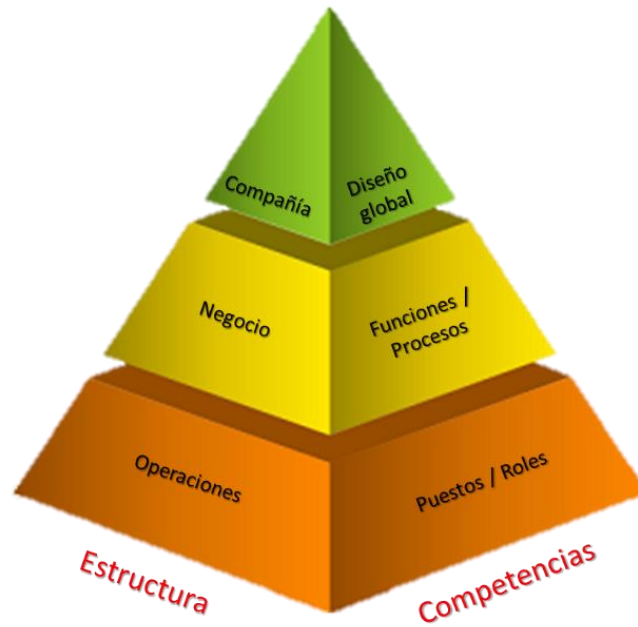


FIGURA 4 NIVELES DE DISEÑO ORGANIZATIVO.

Fuente: Elaboración Propia

- **Global / de compañía:** abarca el diseño organizativo de primer nivel de acuerdo con las **mejores prácticas** de los competidores y los **objetivos de negocio** establecidos por la estrategia. Ej. Implica decidir si la forma organizativa más adecuada para un negocio es la divisional o la funcional (conceptos más adelante explicados)
- **Nivel de negocio/proceso:** conlleva la definición de la **estructura de detalle** que apoye a la estrategia, las **funciones**, los **procesos** de negocio, **subprocesos** y **responsabilidades**. Ej. implica decidir si que funciones se incluirán en la Dirección Financiera, o si el proceso de facturación está bien gestionado.
- **Nivel operativo:** supone el diseño de la **ejecución diaria de procesos a través de los puestos** y los **roles** obtenidos del modelo de competencias. Ej. Una vez definidas las funciones del departamento

financiero, se identifican los puestos necesarios y los perfiles competenciales de cada rol.

2.3 Aspectos clave del diseño organizativo

- Debe estar **alineado con los objetivos estratégicos**.
- Ha de ser **claro y sencillo**.
- El **conocimiento del negocio** ha de estar **distribuido** por toda la organización.
- **Roles profesionales** claramente definidos.
- Identificar claramente el **liderazgo y competencias adecuadas para implementar el nuevo modelo**.
- Los **sistemas** también han de estar alineados con el diseño organizativo, de lo contrario no permitirán gestionar los procesos.
- Es necesario, por último, de cara a la implantación desarrollar un proceso de gestión del cambio para ayudar a la organización a realizar la transición a la situación futura.

2.4 ¿Cuál es el proceso que hemos de seguir para diseñar una organización?

Las organizaciones están continuamente cambiando. En todos los casos, el proceso **parte de la estrategia**, de la cual se identifican los factores que diferencian a la organización y las ventajas competitivas que hay que tener en cuenta. A partir de ahí, se inicia el **diseño a primer nivel**, durante el cual se tomarán **decisiones clave**, y una vez estas están claras, se abordará el **diseño detallado** y se definirá un **plan de implantación**.

El siguiente **esquema resume todo el proceso y las decisiones a tomar**.

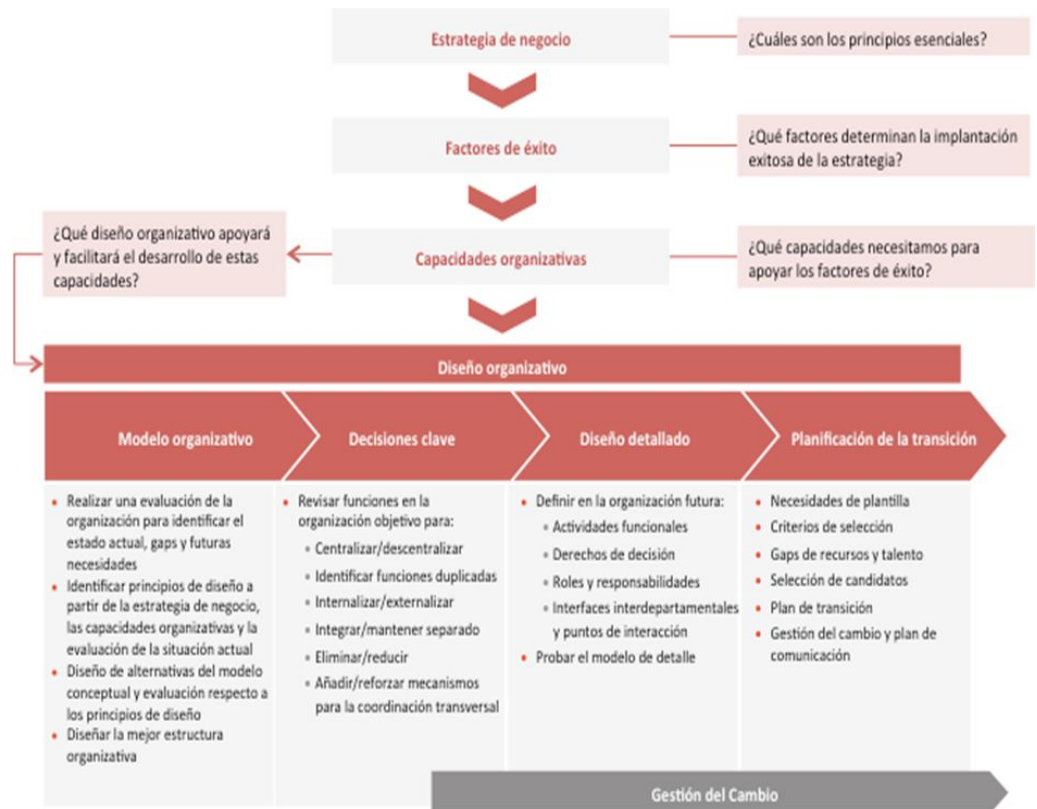


FIGURA 5 ESQUEMA PARA EL DISEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN.
Fuente: *Elaboración Propia*

2.5 Tipos de Estructuras Organizativas

Los límites organizativos tradicionales, se están viendo cuestionados por la constante **evolución de las organizaciones, nuevas alianzas**, la externalización, etc. Especialmente en el nuevo **contexto digital** que demanda mucha más **flexibilidad y agilidad** organizativa.

Para poder entender lo que implica cada decisión de diseño que se tome, es preciso conocer las **estructuras más frecuentes** para conocer sus implicaciones.

Existen **dos grandes tipologías de estructuras**:

TABLA 2 TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

Estructuras básicas	Estructuras avanzadas
• Funcional • Divisional por Producto, Geografía o Cliente	• Matriz • Horizontal o por proceso • Cadena de valor • Estructura en red

Fuente: Elaboración Propia

2.6 Estructuras básicas

2.6.1 Estructura funcional

La estructura funcional es aquella en la que las unidades se definen alrededor de habilidades conocimientos y áreas de especialización que corresponden a los *input* de la cadena de valor del negocio, que describe el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final (Porter, 2015).

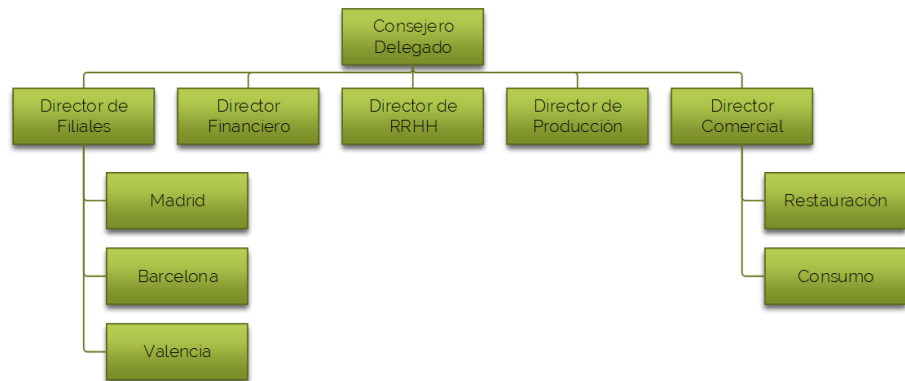


FIGURA 6 EJEMPLO ESTRUCTURA FUNCIONAL.

Fuente: Elaboración Propia

Características:

- Actividades agrupadas por función de negocio.
- Centralización funcional y control de decisiones.
- Forma especialistas funcionales que apoyan las competencias clave.
- Se centra en unas experiencias y habilidades limitadas.
- Aplicable cuando la tecnología es rutinaria y hay un número escaso de productos o de interdependencias entre unidades.
- Base de poder: conocimiento funcional.

TABLA 3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL

Fortalezas	Debilidades
• Eficiente. • Adecuada para estrategias de bajo coste. • Favorece la colaboración.	• Toma de decisiones lenta. • No es ágil para situaciones de cambio, nuevos proyectos, nuevos clientes. • Difícil determinar responsabilidades y desempeño individual.

-
- Facilita la supervisión.
 - Dificulta la cooperación, genera silos.
 - Pone a los especialistas donde son necesarios.
 - Menos focalizada en el cliente.
-

Fuente: Elaboración propia

2.6.2 Estructura divisional (aplicable a geografías, productos o clientes)

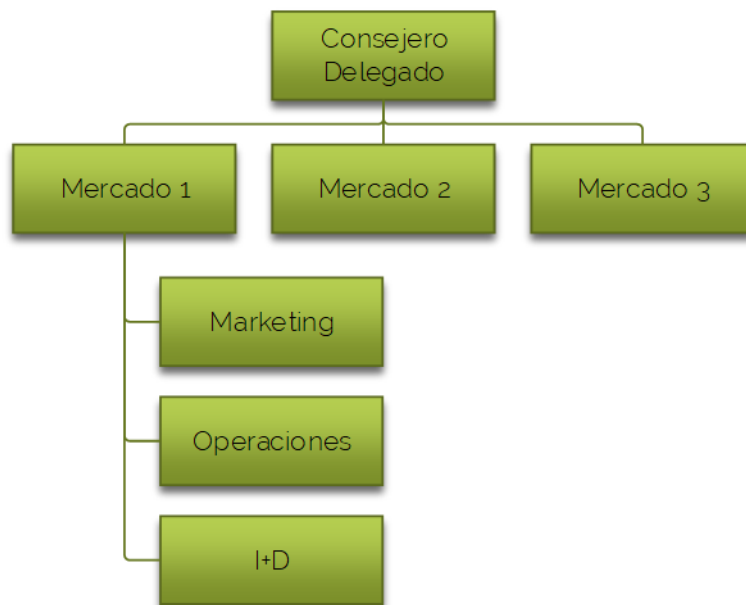


FIGURA 7 EJEMPLO ESTRUCTURA DIVISIONAL.

Fuente: Elaboración Propia

Ejemplo: Mc Donalds y Telefónica (por mercado), Ford y 3M (por producto), Marriott International (por cliente).

Características:

- Las divisiones son **responsables** directamente del **diseño, producción y ventas** de un producto o familia de productos, del mercado, clientes, etc.
- **Todos los recursos necesarios se encuentran en la unidad.**
- Cada unidad /región es responsable en el contexto corporativo de su planificación.
- El corporativo mantiene la responsabilidad de planificación estratégica.
- Base de poder: Dirección General y los recursos.

TABLA 4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ESTRUCTURA DIVISIONAL

Fortalezas	Debilidades
• Facilita tener una perspectiva global de un producto, estrategia, respuestas tácticas, etc. • Mejora la coordinación de funciones para cada producto, mercado, cliente, etc. • Facilita la medición de resultados. • Minimiza conflictos. • Estrategia de diversificación de negocios.	• Mayores costes (se duplican) • Dificultades para coordinarse con otras divisiones. • Puede faltar capacidad de respuesta en cuestiones locales. • Nuevos desarrollos de productos pueden perderse en gaps organizativos. • Información no compartida entre divisiones.

Fuente: Elaboración propia

2.6.3 ¿Cuándo se recomienda emplear estas estructuras básicas?

La siguiente tabla recoge en qué situaciones se recomiendan algunas de las estructuras anteriores.

TABLA 5 USO DE ESTRUCTURAS BÁSICAS.

Estructuras básicas	Mejores cuando...
FUNCIONAL	• Empresas pequeñas, una línea de producción • Mercado no diferenciado • Necesidad de economías de escala en la función • Procesos de producción de bienes largos
PRODUCTO	• Organizaciones centradas en el producto • Múltiples productos entregados a clientes diferentes • Desarrollo y ciclo de vida del producto corto
GEOGRAFÍA	• Reducción del ratio de costes de transporte • Cercanía al cliente • Percepción de la organización como entidad local • Necesidad de segmentos de mercado geográficos
CLIENTE	• Segmentos de clientes tienen un impacto significativo • Conocimiento del cliente crucial • Necesidad de respuesta rápida al cliente

Fuente: Elaboración propia

2.7 Estructuras avanzadas

2.7.1 Estructura matricial

Es aquella en que las unidades dependen de **dos líneas de mando**, con sus recursos, sus sistemas de evaluación y medida. Se organiza por **inputs** y por **outputs**. Responde a **dos necesidades de segmentación** simultáneamente (normalmente funciones y negocios, fomentando la confrontación de dos puntos de vista, la colaboración y el consenso).

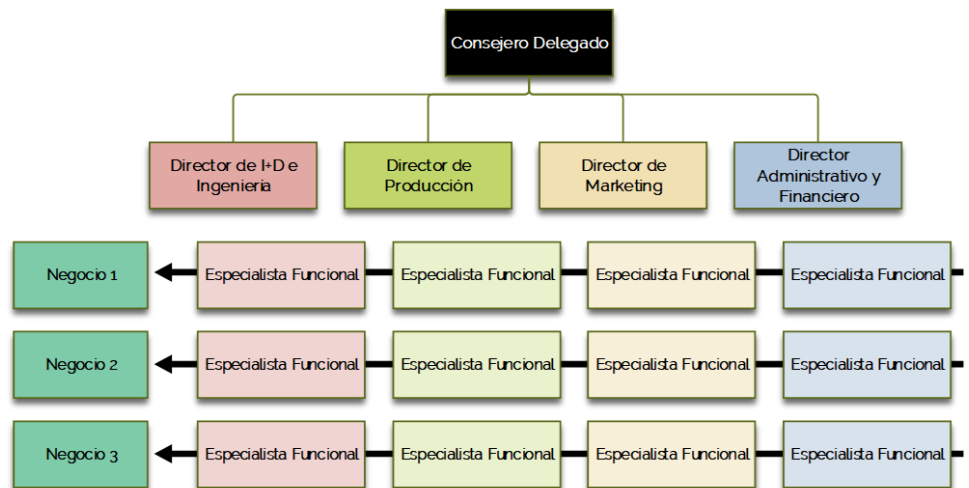


FIGURA 8 EJEMPLO ESTRUCTURA MATRICIAL.

Fuente: Elaboración Propia

Ejemplo: Bank of América, Alsthom.

Características:

- Relaciones de reporte múltiple
- Base de poder: habilidades de negociación y recursos
- Sistemas formales de toma de decisiones, comunicación y equilibrio de poder
- Frecuente en organizaciones de ingeniería y orientadas a la gestión por proyecto, o aquellas que están en diversos países.
- Se favorecen múltiples contactos para facilitar la colaboración y coordinación.

TABLA 6 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ESTRUCTURA MATRICIAL

Fortalezas	Debilidades
• Flexibilidad: equipos se disuelven una vez completado proyecto. • Habilidades especializadas incorporadas al proyecto cuando es necesario. • Puede proporcionar atención a la función, producto, geografía a la vez. • Fuerza la consideración de todos los factores y puede llegar a acuerdos de medio y largo plazo. • Potencia la colaboración entre diferentes áreas de especialización. • Vías de comunicación diversas. • Oportunidad para que los especialistas técnicos puedan volverse generalistas. • Estrategias de adaptación al cliente.	• Dificultad de aplicación por expectativas culturales • La autoridad del responsable difícil, solapamiento de responsabilidades • Necesidad intensiva de actividades de coordinación y cultura de reuniones frecuentes • Estructura cara: reuniones frecuentes, recursos redundantes • Compleja de gestionar, mayor número de conflictos • Favorece luchas de poder entre unidades • Toma de decisiones lenta.

Fuente: Elaboración propia

2.7.2 Estructura horizontal o por procesos

La **organización horizontal** es un sustituto de la organización funcional. Su diseño requiere **pensar primero en los procesos** y a partir de estos, crear **equipos de trabajo** que constituyen la estructura. Mientras que la organización funcional

divide primero las tareas y luego crea los procesos. En esta organización **el cliente es el punto de partida** y la organización se crea como **soporte a los procesos**.

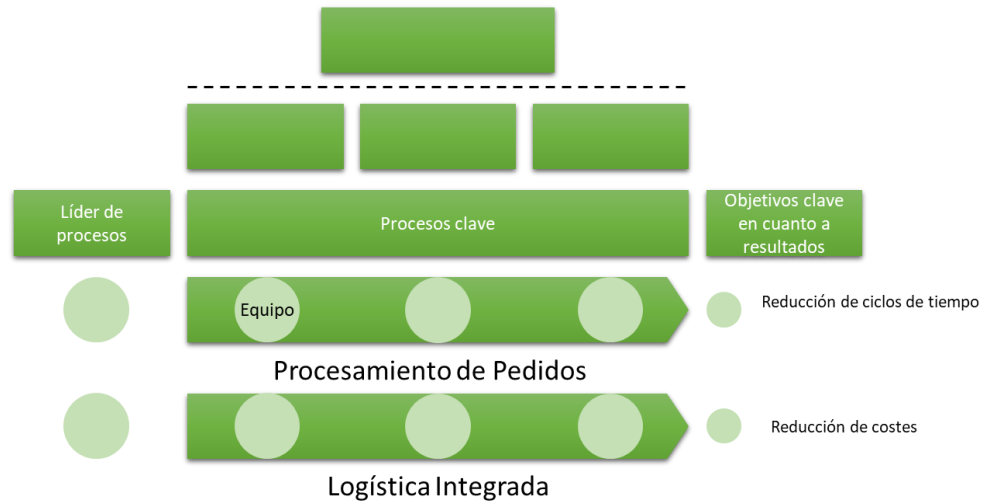


FIGURA 9 EJEMPLO ESTRUCTURA HORIZONTAL O POR PROCESOS.
Fuente: *Elaboración Propia*

Ejemplo: Saturn

Características:

- La base son equipos multifuncionales y auto gestionados.
- Equipos no funciones o puestos definen la estructura.
- Compensación basada en desempeño del equipo.
- Decisiones realizadas en el momento en que se plantean por personas cualificadas para ello.
- Organización muy descentralizada con pocos supervisores.
- Conocimiento funcional en centros de excelencia.

TABLA 7 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ESTRUCTURA HORIZONTAL

Fortalezas	Debilidades
• Mejora la respuesta a las necesidades del cliente. • Menos capas de supervisión. • Reduce problemas interfuncionales al eliminar sus bases de poder. • El resultado de negocio se centra en el cliente. • Mejora la productividad, la velocidad y la calidad. • Reduce niveles de supervisión. • Menos problemas políticos. • Efectivas en términos de costes.	• Difícil de implantar; necesidad de redefinir la cultura operativa. • No es tan flexible ni escalable. • Requiere un cambio cultural que a veces es complicado. • Roles y responsabilidades deben ser completamente redefinidos, empleados formados y líderes apoyados. • Mantener la excelencia operativa es más complicado.

Fuente: Elaboración propia

2.7.3 Estructura organizativa por cadena de valor.

Esta estructura establece sus áreas **por cada fase de valor que se añade al producto final**. Ha sido muy frecuente en el sector de telecomunicaciones.



FIGURA 10 EJEMPLO ESTRUCTURA ORGANIZATIVA POR CADENA DE VALOR.

Fuente: Elaboración Propia

TABLA 8 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA POR CADENA DE VALOR.

Fortalezas	Debilidades
• Facilita la implantación de una estrategia común o corporativa. • Permite una orientación al mercado facilitando la creación de un mercado interno. • Facilita la optimización de la rentabilidad de las operaciones. • Facilita la posibilidad de “poner en mercado” participaciones en negocios diferentes. • Facilita la identificación de problemas de negocio. • Atenúa los riesgos de cambios bruscos en los mercados.	• Puede resultar más compleja de implantar. • Requiere un importante esfuerzo en la orientación estratégica corporativa y de control del alineamiento con la corporación. • Obliga a una estructura de definición y control de niveles de servicio con seguimiento permanente.

Fuente: Elaboración propia

2.7.4 Estructura en Red.

La organización en red permite una forma corporativa distinta **aspirando a una relación mucho más federativa en las relaciones entre unidades**. Se logra así de facto la flexibilidad de la organización matricial, pero con mucha menor complejidad.

Es la organización que se está implantando en el nuevo **entorno digital** y ya que las organizaciones cada vez más integran a proveedores en sus procesos

productivos, generándose la reflexión en si de verdad debe de incorporarse a sus propias organizaciones todas las funciones que son necesarias, o si pueden externalizar gran parte de las mismas.

Existen diferentes posibilidades de redes:

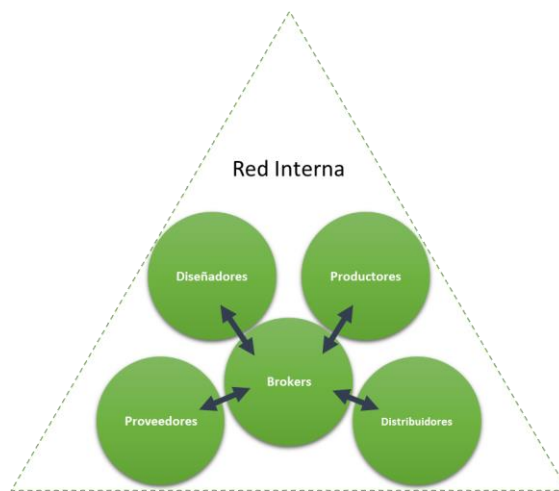


FIGURA 11 EJEMPLO ESTRUCTURA EN RED INTERNA.

Fuente: Elaboración Propia

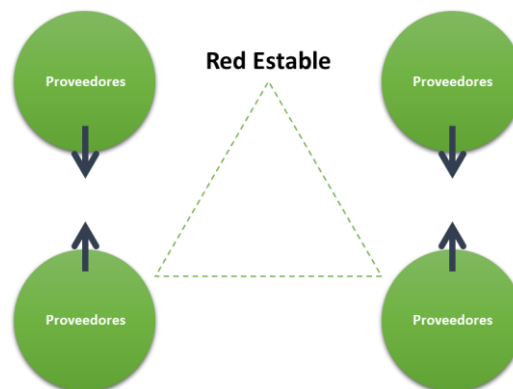


FIGURA 12 EJEMPLO ESTRUCTURA EN RED ESTABLE.

Fuente: Elaboración Propia

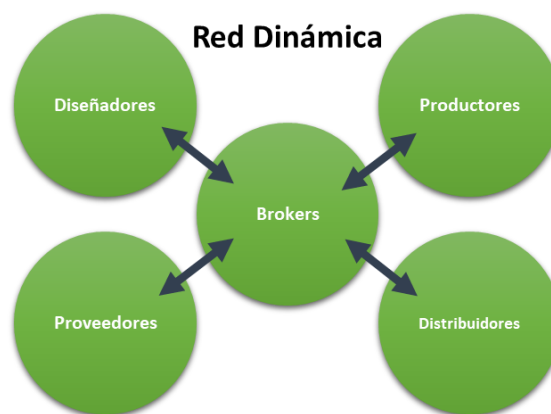


FIGURA 13 EJEMPLO ESTRUCTURA EN RED DINÁMICA.
Fuente: *Elaboración Propia*

Características:

- Segmentación por conocimientos.
- Equipos multifuncionales.
- Gran Autonomía: altamente descentralizada.
- Límites organizativos variables.
- Estructura eminentemente informal.
- Base de poder: conocimientos y recursos.

TABLA 9 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ESTRUCTURA DE RED.

Fortalezas	Debilidades
• Buena eficiencia en el uso de recursos. • Excelente eficacia. • Excelente capacidad de respuesta. • Excelente adaptabilidad. • Funciona bien cuando la estrategia es de innovación.	• Moderada capacidad de rendición de cuentas. • Organización muy volátil. • Límites organizativos difusos y cambiantes, requiere de importantes dosis de comunicación y flexibilidad.

Fuente: Elaboración propia

Todas las estructuras anteriores son puras. Sin embargo, en la realidad se suelen dar combinadas, por ejemplo, estructuras que mezclan lo funcional y divisional.

2.8 Síntesis de Ventajas de las Estructuras más Frecuentes

TABLA 10 VENTAJA DE LAS DIFERENTES ESTRUCTURAS.

	Funcional	Divisional	Matriz	Red
Eficiencia en recursos	Excelente	Pobre	Moderada	Buena
Eficacia	Pobre	Buena	Moderada	Excelente
Respuesta	Pobre	Moderada	Buena	Excelente
Adaptabilidad	Pobre	Buena	Moderada	Excelente
Entornos apropiados	Estables	Heterogéneo	Complejo con múltiples demandas	Volátil
Estrategia apropiada	Enfocada a bajo coste	Diversificar	Adaptación al cliente	Innovación

Fuente: Elaboración propia

2.9 Resumen del Capítulo.

En este capítulo hemos analizado **porqué es importante contar** con un buen diseño organizativo y hasta donde se considera que ha de llegar.

Este nivel de profundidad de análisis coincide con las diferentes etapas metodológicas necesarias para realizar el diseño. El diseño organizativo **parte del análisis** de la **estrategia** de negocio y los **factores competitivos clave**, y a partir de ahí se diseña el **primer nivel organizativo** que implicará muy posiblemente la **toma de decisiones clave** (externalización, centralización, descentralización, etc). Una vez las decisiones se han tomado, se pasa al **diseño de segundo nivel**, que entra en la descripción de **funciones** y **procesos** hasta llegar a los **puestos**.

Existen **diferentes modelos organizativos**, siendo los más sencillos y frecuentes el **funcional** (basado en inputs) y **divisional** (outputs). Otras modalidades más complejas son el **matricial** (input+output), **horizontal** (procesos), **en red** (dinámica, interna y externa) y basados en la **cadena de valor**. Todos ellos tienen inconvenientes y ventajas, hay que conocer bien las necesidades del negocio para saber cuál es el más adecuado. En la realidad, a **menudo están mezclados**.

3. Capítulo: Planificación de Plantillas.

En el nuevo contexto digital, tomar decisiones relacionadas con el negocio de manera homogénea y cada vez más ágil, empieza a ser un factor de competitividad más claro para las compañías. Esta necesidad empieza a extenderse también al ámbito de la gestión de personas.

Sin embargo, sólo un 8% de las compañías a nivel mundial (Towers Watson y Willis, 2016) ponen de manifiesto estar contentas con su software de gestión de plantillas y sólo un 16% de las organizaciones están adoptando herramientas de planificación de plantillas (Success Factors, 2012). Además, no podemos olvidar que a menudo lo que suele fallar no es tanto contar con un sistema, sino la carencia de un proceso claro, con responsabilidades establecidas y métricas de valor añadido identificadas.

La razón por la que los procesos de planificación de plantillas cada vez son más importantes es que tras la planificación viene la proyección de plantillas, es decir, la posibilidad de estimar o prever cuánta plantilla vamos a necesitar a futuro en función del mercado, de nuestra evolución y de nuestros objetivos estratégicos.

El análisis proyectivo de plantillas nos actuar con anticipación evitando así los costes de descubrir en el último momento, que no contamos con los recursos que pensábamos, y por tanto, evitamos tener que salir al mercado a buscarlos en el momento de mayor demanda.

El reto para la función de RRHH es establecer las medidas más básicas de gestión del talento y de productividad de manera consistente. Este reto es además especialmente difícil en el caso de organizaciones de carácter global, en las que la planificación de plantillas conllevará una cierta homogeneización de estructuras y criterios para la que todavía algunas organizaciones no estarán preparadas muy posiblemente, si bien se trata de una tendencia imparable.

En este capítulo del tema vamos a analizar:

- El concepto de planificación estratégica de plantillas.
- Los retos del análisis y su marco conceptual.

- Los principales aprendizajes de organizaciones que han llevado a término este tipo de procesos con éxito.

3.1 ¿Qué Entendemos por Planificación de Plantillas?

La planificación estratégica de plantillas es un enfoque sistémico para medir y gestionar de forma proactiva la estrategia de recursos humanos alineada con el negocio, optimizando la inversión en talento con el objetivo de contar con los conocimientos necesarios en el momento oportuno y al mejor coste. El proceso consiste en:

- **Analizar la plantilla** para comprender sus comportamientos y características (rotación, movilidad, selección) y **vincularlos con los resultados de negocio**.
- **Clarificar el número de personas, coste y habilidades requeridas por el negocio** (ejemplo: Previsión de necesidades de talento) sobre la base del plan estratégico y haciendo uso del análisis anterior.
- **Identificar los gaps actuales y futuros de la plantilla**.
- **Aprovechar toda esta información para la toma de decisiones en cuanto a la plantilla**. (ej. Selección externa vs desarrollo interno, prejubilaciones vs bajas incentivadas, etc.) y **gestión del talento**.

3.2 ¿En qué se diferencia la planificación estratégica de plantillas, de la planificación del headcount?

Analizar las plantillas de forma sistemática permite a las organizaciones anticiparse a las situaciones que se les planteen con un horizonte temporal de 3-5 años, visión integrada y de manera proactiva para poder construir, compra o subcontratar, evitando pagar más por el talento que necesita.

Planificación estratégica de plantilla	3-5 Años	Proactiva	Visión Integrada	Rango predictivo	Construir, comprar o subcontratar
	Considera la estrategia de negocio y requisitos de futuro talento – va más allá de las necesidades iniciales / actuales para cubrir la planificación de negocio multianual a largo plazo	Espera anticipar escenarios alternativos que puedan desarrollarse e implicaciones para la falta de talento, creando planes para priorizar y cubrir vacantes críticas para impulsar el negocio	Aprovecha perspectivas únicas basadas en una visión holística de la información de las plantillas de la compañía para tomar decisiones más estratégicas, como por ejemplo, un diseño organizativo, la reubicación, la movilidad, etc.	Anticipa implicaciones de situaciones del tipo 'qué pasa si', identificando no solo proyección de referencia, sino también volatilidad a lo largo de múltiples escenarios	Permite a la compañía transferir conocimiento y construir talento desde dentro para aquellos roles que requieren más tiempo de preparación (dicha construcción es a menudo más costosa que la compra)
Planificación de Headcount	1 Año	Reactiva	Visión de gestión	"El número"	Comprar
	Realiza las gestiones en base a las vacantes existentes y el reemplazo de la plantilla actual	Observa los últimos presupuestos, jubilaciones, etc. y se centra en valores añadidos – olvidando la exposición al riesgo a lo largo de escenarios y fallos a más largo plazo	Se centra en la información dentro de la propia área – por ejemplo, información directa sobre costes laborales – pero pierde perspectiva entre los managers, oportunidades para reestructurar o para desarrollarse en la carrera	Conduce a un resultado absoluto basado en requisitos de presupuesto, típicamente más orientados a incrementos paso a paso para gestionar costes vs dirigir el crecimiento rentable del revenue	Fuerza a la compañía a comprar talento ya que no hay una planificación suficientemente avanzada para construir puestos que requieran nuevas o mejoradas habilidades, y este talento puede no estar disponible de forma inmediata en el mercado laboral

FIGURA 14 DIFERENCIA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE PLANTILLAS, DE LA PLANIFICACIÓN DEL HEADCOUNT.

Fuente: Elaboración Propia

3.3 ¿Beneficios del Análisis de Plantillas?

TABLA 11 BENEFICIOS DEL ANÁLISIS DE PLANTILLAS.

1	Asegura la operatividad de la estrategia	- Proporciona información cuantitativa y cualitativa de la plantilla. - Contempla escenarios sobre la demanda futura de plantilla y potenciales gaps. - Reduce riesgos operativos de RRHH.
---	--	--

2	Analiza el pool de talento	• Relacionando las competencias y necesidades actuales. • Cuantificando los gaps competenciales de forma segmentada. • Identificando el pool de talento potencial.
3	Apoya a la estrategia de selección	• Identificando necesidades de reclutamiento que apoyen a la estrategia de negocio. • Desarrollando una estrategia de selección. • Identificando las diferentes fuentes de reclutamiento.
4	Vincula formación y desarrollo con necesidades	• Identificando programas de formación necesarios. • Identificando etapas de carrera dentro de la organización. • Gestionando e identificando las oportunidades de redirigir el mapa de talento.
5	Gestión de los costes de RRHH	• Comprensión de la evolución de los costes laborales por colectivo • Desarrollo de estrategias retributivas por colectivos

Fuente: Elaboración Propia

3.4 ¿Cuáles son los diferentes grados de evolución en el tratamiento de datos?

Existen diferentes grados de evolución en el tratamiento de datos en las compañías. La inmensa mayoría en el momento actual a nivel internacional se encuentran en la primera y segunda fases de desarrollo.



FIGURA 15 GRADOS DE EVOLUCIÓN EN EL TRATAMIENTO DE DATOS.

Fuente: Elaboración Propia

Si de verdad RRHH quiere gestionar a los empleados como si fuesen clientes (tal y como estos demandan), es necesario que se dote de las mismas herramientas de gestión, de los departamentos de **marketing** para **identificar tendencias** y analizar la **demanda es sus clientes**. Por lo tanto, esta es una de las áreas más importantes de desarrollo futuro del trabajo de RRHH porque es donde más queda por hacer.

3.5 Retos del Análisis

El punto de **partida** es **comprender qué hacer con los datos** que se tienen, averiguando cuáles serán los que proporcionarán **respuestas** a las **preguntas más relevantes** que se está planteando la compañía. También es importante reflexionar sobre qué impacta más en el éxito de la compañía, analizando la información y

proporcionando una historia que sea relevante para los líderes del negocio. Esto implica:

TABLA 12 IMPLICACIONES DEL ANÁLISIS DE DATOS.

	Traer información desde diferentes sistemas y silos
	Integrar los resultados de los análisis incluyendo los perfiles competenciales e integrarla con otra información clave de compensación, atracción, retención
	Conectar los requisitos del negocio con los modelos de datos e interpretar los resultados.

Fuente: Elaboración Propia

3.6 ¿Enfoque top down de la planificación estratégica de plantillas?

Para conseguir los mejores resultados es necesario abordar el proceso de planificación de plantillas con un enfoque de arriba abajo.



FIGURA 16 PROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE PLANTILLAS.
Fuente: Elaboración Propia

3.7 Marco Conceptual para la Planificación Estratégica de Plantillas

El siguiente esquema determina el marco conceptual para la realización de una planificación de plantillas que responda a las necesidades de negocio:



FIGURA 17 MARCO CONCEPTUAL PARA LA PLANIFICACIÓN DE PLANTILLAS.

Fuente: Elaboración Propia

La planificación estratégica de plantillas se fundamenta en la estrategia de negocio y las palancas de generación de valor que se hayan identificado en la compañía.

A partir de ahí, se dan tres etapas bien diferenciadas:

- **Análisis de la situación actual:** se fundamenta en la valoración del alineamiento con la organización con los objetivos que esta se plantea y las propias dinámicas de la plantilla existente. El objetivo de este análisis es analizar los movimientos que se han producido en el pasado en la propia organización.
- **Planificación de la situación futura:** combina tres elementos fundamentales: demanda de negocio, demanda interna existente y demanda del propio mercado laboral. El análisis cruzado de estos elementos da como consecuencia la posible existencia de Gaps /

superávits de talento dentro de la propia organización y también el análisis de la disponibilidad de talento. Este análisis incluye la realización de proyecciones de mercado laboral y de demanda dentro de la organización.

- **Soluciones propuestas:** darán lugar fundamentalmente a la generación de una estrategia de talento y también llevará asociados unos indicadores para la medición del impacto y el cálculo del ROI.

Por último, es preciso destacar que, en este proceso, es esencial la tecnología y la generación de un proceso de planificación de plantillas que esté bien organizado y comunicado.

3.8 Metodologías en Función de los Objetivos Perseguidos

En función de las preguntas que la compañía se plantee existen diferentes enfoques metodológicos:

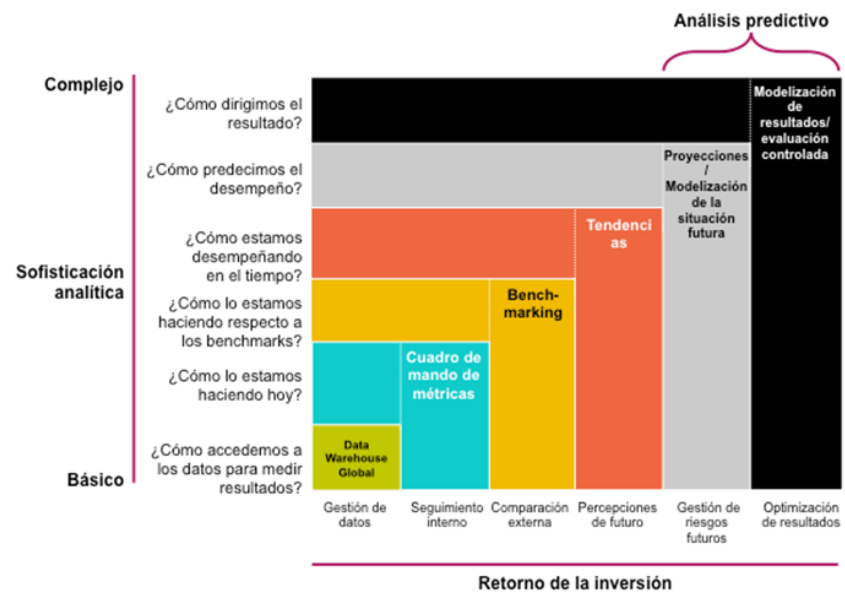


FIGURA 18 ENFOQUES METODOLÓGICOS PARA LA PLANIFICACIÓN DE PLANTILLAS.

Fuente: Elaboración Propia

3.9 ¿Cuál es la Diferencia entre “Big Data” y “Small Data”?

Los datos disponibles para la función de RRHH, hoy son mucho más completos que hace unos años, por lo tanto, el reto es manejarlos adecuadamente sin sentirnos sobrepasados. En este contexto, las dos preguntas clave que nos tenemos que plantear son:

- ¿Qué creará el mayor valor?
- ¿Qué nivel de precisión necesitamos?
- ¿Qué se entiende por Big Data?

Lo primero es clarificar qué se entiende por “Big Data” hoy. **Big Data** se refiere a la profundización en las hipótesis adecuadas (las verdaderas preguntas de valor añadido), siendo lo fundamental **encontrar la historia que hay detrás de los datos**. Todos los datos son útiles e importantes, sin embargo, Big Data se refiere a **las 4 Vs, grandes Volúmenes de datos, muy Variados y Veraces** que se analizan a gran **Velocidad** con el objetivo de obtener **resultados robustos**.

Small Data se refiere a datos más operativos que persiguen obtener **resultados accionables**, a través de analizar **Factores**, con **Flexibilidad, Frecuencia**, y realizar análisis **Factibles**.

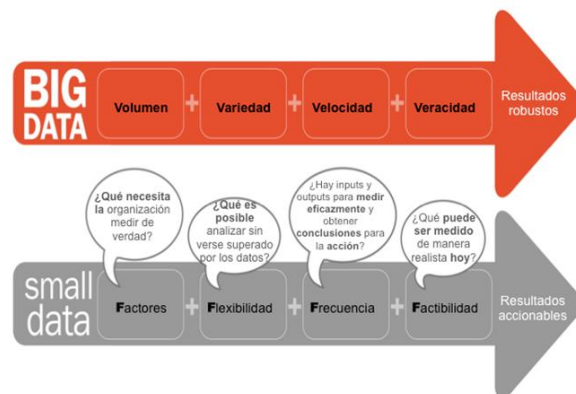


FIGURA 19 BIG DATA VS SMALL DATA.

Fuente: Elaboración Propia

Los inputs que tendremos que manejar serán **internos** y **externos**, pudiendo estar **estructurados** o no:



FIGURA 20 INPUTS BIG DATA Y SMALL DATA.

Fuente: Elaboración Propia

Algunas lecciones aprendidas independientemente de la sofisticación analítica:

TABLA 13 LECCIONES ANÁLISIS DE DATOS.

Cuando se elija trabajar con "Small Data"	Cuando se elija trabajar con "Big Data"
Asignar a alguien la responsabilidad de trabajar full time en analíticas. ¡No esperes! - ¡Empieza ya!	Construye una red y unas etapas de carrera para el equipo de analíticas. Gestiona la interpretación de datos activamente.
Centrarse en las 4 Fs (Factores, Flexibilidad, Frecuencia, y Factibilidad).	Planifica una estrategia que garantice el éxito a largo plazo.

Reconocer que tu organización es lo principal.	Controla todo el proceso de captura de datos.
Conocer que sólo contar con una herramienta no es suficiente.	Cambia la forma en que la organización maneja los datos.

Fuente: Elaboración Propia

3.10 Enfoque global de la definición de un proceso de planificación de plantillas

El marco conceptual define el contenido del espectro de análisis a realizar, pero es fundamental que para que de verdad el proceso de planificación de plantillas no pierda su efecto, se defina también un proceso y un responsable con las siguientes características.



FIGURA 21 ENFOQUE DE UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE PLANTILLAS.

Fuente: Elaboración Propia

3.11 ¿Cuáles son los Aprendizajes de las Organizaciones más Avanzadas en Planificación de Plantillas?

- No esperar para **empezar a hacer algo** a tener los **datos perfectos** en todos los campos.
- Hacer el análisis **más complicado de lo que es**.
- **No reconocer la calidad** de los datos disponibles.
- Centrarse en los **datos** y no tanto en las **reflexiones**.
- **Depender demasiado de lo que otros hacen**.
- Pensar que una **herramienta** es la **solución**.
- Obtener **precipitadamente** conclusiones.
- Considerar la planificación estratégica de plantillas algo que se realiza **una vez en la vida**.
- Pensar que la organización puede **cuidarse sola**.
- **NO RESPONSABILIZAR A NADIE** de la organización del análisis de plantillas.

3.12 Resumen del Tema

En un contexto en el que los empleados empiezan a demandar ser tratados y entendidos como “clientes” que como “empleados”, cada día es más importante que la función de RRHH se vuelva más sofisticada en materia de análisis de información porque al final, maneja la principal fuente de resultados de la organización: su talento. También tomar unas buenas decisiones es clave para el futuro y puede ahorrar muchos costes a la compañía.

Para empezar a trabajar con datos es necesario dotarse de una buena infraestructura estable, procesos, equipos y herramientas, dedicados a la extracción de datos y su análisis.

Además, hay que tener claro con qué tipo de datos queremos trabajar (Big Data - Small data) y no esperar a tener todo “hiper-organizado” para empezar a realizar análisis.

Por último, hay que realizar análisis no de forma aislada, sino buscando la historia que subyace bajo los datos, con el objetivo de tomar decisiones e identificar acciones que sean de verdad realistas e ir progresivamente avanzando y profundizando en lo que la compañía necesita.

4. Capítulo: Competencias Organizacionales.

Los modelos de gestión por competencias empezaron a desarrollarse en los años 60-80 del siglo pasado para ayudar a las organizaciones a identificar aquellos comportamientos de éxito que necesitaban para conseguir los resultados de negocio.

Como hemos visto en el capítulo *Gestión Integral del Recursos Humano*, constituyen junto a los modelos de valoración de puestos, la base de los modelos de gestión integral de recursos humanos, ya que son el pilar en el que se fundamenta toda la gestión del talento de una organización, al dotar de criterios objetivos para evaluar el talento, facilitando la toma de decisiones críticas como las relacionadas con selección, promoción, reconocimiento del desempeño, desarrollo, etc.

Los primeros modelos fueron muy complejos y amplios, y su definición e implantación fue objeto de largos procesos que se prolongaba entre 1 y 2 años, con los consiguientes costes asociados.

Debido a este complejo proceso de diseño y en el contexto de la crisis que hemos vivido, parecía que podían caer en desuso, planteándose incluso algunas organizaciones su posible desaparición.

Sin embargo, estos modelos han evolucionado de forma significativa en los últimos años gracias a la experiencia de las organizaciones, y a que la realidad del negocio sigue demandando tomar decisiones de gestión del talento de manera objetiva, ágil y operativa.

A día de hoy, no hay otro sistema mejor para identificar y gestionar lo que verdaderamente diferencia unas organizaciones de otras: su talento, ya que las personas son las que al final consiguen los resultados. Lo cual no impide que deban ser objeto de simplificación y más ágiles.

En este capítulo se tiene como objetivo explicar:

- ¿Qué son las competencias y porqué son importantes los modelos de gestión por competencias?
- ¿Cómo se definen los elementos del modelo (Catálogo y Roles)?

- ¿Cómo se evalúan las competencias y se vinculan con otras políticas?

4.1 ¿Por qué diseñar un modelo de gestión por competencias?

Las **razones** por las que las organizaciones se plantean diseñar un modelo de gestión por competencias son:

- Tener un **modelo objetivo** sobre el que poder tomar decisiones sobre las personas
- Tener una mayor capacidad para **cambiar sus operaciones al ritmo** que marca el mercado.
- **Agilidad, velocidad** y la **flexibilidad** en todos los ámbitos de la actividad de la empresa, para mantener una **ventaja competitiva** en un mundo de rápidos cambios.

4.1.1 Objetivos de diseñar un modelo de competencias

- **Alinear** a los **empleados** con la **estrategia** de negocio.
- Gestionar el **desempeño** de forma más eficaz.
- Orientar la **inversión en formación**.
- Facilitar el **desarrollo de carreras**.
- Difundir la **cultura corporativa**.
- Estructurar el sistema de **recompensas**.
- **Flexibilizar** la asignación de **recursos**.
- Conocer la **capacidad organizativa** y sus principales fortalezas.

4.2 ¿Cuál es la definición del concepto de competencias?

Aunque el termino ya estaba en la ciencia de la conducta desde los '60 y '70, toma fuerza en los años 80's con lo expuesto por Richard Boyatzis donde define la competencia como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Las competencias son una mezcla de:

- conocimientos (saber),
- habilidades (saber hacer)
- actitudes (querer hacer)

En diferentes dosis que se manifiestan en conductas que **conlleven al éxito en el trabajo** (Boyatzis, 1982).

4.2.1 Características clave del concepto de competencias

Las competencias se caracterizan por ser:



FIGURA 22 CARACTERÍSTICAS DEL CONCEPTO DE COMPETENCIAS.

Fuente: Elaboración Propia

4.3 ¿Cómo se Diseña un Modelo de Gestión por Competencias?

Gestionar por competencias permite **aprovechar, potenciar y compartir las competencias de los profesionales** que forman la organización, llegando así a convertirlas en **verdaderas capacidades corporativas**. Esas capacidades son una parte importante de la **identidad y la personalidad** de una **organización**, definen lo que ésta sabe hacer bien. **Son más sólidas y estables que una estructura organizativa**, un equipo directivo o un sistema de información.

Los **elementos que configuran el modelo son los siguientes** (ver esquema en Capítulo 1 del Tema):

- **Definición del enfoque y alcance del modelo:** es decir, analizar la **visión** estratégica del negocio y su **impacto** en los comportamientos.
- **Diseño del Catálogo** que integra dos elementos fundamentales:
- **Tipo de competencias** (ej. Competencias de gestión, técnicas, competencias de liderazgo)
- **Nº y significado de los grados**
- **Roles:** combinaciones de competencias y grados por nivel de responsabilidad.
- **Evaluación y aplicación de competencias:** se evalúan las competencias **demostradas por los ocupantes** de los puestos a través de diferentes metodologías.

Una vez definido el modelo y evaluadas las competencias, será **posible definir y aplicar las políticas de RRHH** de manera más eficaz.

4.3.1 Enfoque y alcance del modelo

El **modelo se basa en la estrategia de negocio y en la forma de ser de la organización (su cultura)**. Esta determinará cuáles son las **prioridades del negocio** y sus **factores y ventajas competitivas**.

El siguiente ejemplo muestra un análisis para determinar las ventajas competitivas de la organización y concretar las dimensiones y competencias críticas para la organización:



FIGURA 23 DIMENSIONES Y COMPETENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN SEGÚN LAS VENTAJAS COMPETITIVAS.

Fuente: Elaboración Propia

4.3.1.1 Dimensiones del modelo

A partir del análisis estratégico anterior, se identifican cuáles serán las dimensiones clave para esa organización en el modelo. A modo de ejemplo, en una organización del sector público que quería diseñar su modelo de competencias, se identificaron las siguientes:



FIGURA 24 DIMENSIONES DEL MODELO.

Fuente: Elaboración Propia

4.4 Diseño del Catálogo

Una vez concretadas las dimensiones, se identificarán los tipos de **competencias asociadas a ellas**.

Los modelos de competencias normalmente diferencian entre **dos tipos de competencias**:

- **Competencias de gestión** relacionadas con habilidades de gestión, ej. Liderazgo, comunicación, planificación, etc. Se aplican de **manera homogénea a cada nivel de responsabilidad o familia de puestos**. Ver ejemplos más adelante.
- **Competencias funcionales o conocimientos técnicos**: aplicables a cada **familia de puestos**, ej. Conocimiento de finanzas, de marketing, etc. Ver ejemplos más adelante.

La estructuras y diseño del catálogo, así como las definiciones de competencias ha de ser consensuada con la organización, principalmente con el Comité de Dirección y con las principales áreas funcionales.

4.4.1.1 Competencias de gestión

Los modelos hoy incluyen **muy pocas competencias** de gestión, **entre 5-10**, (depende de la **madurez** de la organización en materia de gestión de RRHH).

Cuando los modelos están más evolucionados, las compañías suelen generar **modelos específicos para aplicarlos al nivel directivo** (denominados **Modelo de Liderazgo**), los cuales requieren competencias específicas para directivos. Por ejemplo, a un directivo se le requiere la competencia de Dirección de Personas, mientras que al resto de la organización la de Trabajo en Equipo.

Siguiendo con el ejemplo anterior, las competencias identificadas fueron:

TABLA 14 EJEMPLO COMPETENCIAS DE GESTIÓN.

Dimensión	Competencias de Gestión
Corporativa	Compromiso con XYZ
	Planificación y ejecución eficaz
	Espíritu de mejora e innovación
Resultados	Orientación a resultados
	Orientación al cliente
	Análisis de problemas y toma de decisiones
Personas	Flexibilidad y adaptación al cambio
	Liderazgo y gestión de equipos
	Desarrollo del talento
	Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración Propia

Una vez identificadas las competencias se describió qué se entiende por cada una:

TABLA 15 DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS DE GESTIÓN.

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
Compromiso con XYZ	Grado en que asume como propios la filosofía interna, valores y objetivos de la Empresa y participa, con otras Áreas de la Organización, en proyectar una buena imagen de XYZ.
Planificación y ejecución eficaz	Eficacia para realizar su trabajo de manera estructurada, programando acciones y recursos en el plazo que haya sido establecido.
Espíritu de mejora e innovación	Habilidad para producir/introducir nuevas ideas y técnicas, y/o cambiar aspectos del trabajo que mejoren los procesos habituales de funcionamiento de XYZ.
Orientación a resultados	Motivación por conseguir un objetivo planteado o realizar bien un trabajo optimizando los recursos que le han sido asignados y con el mínimo coste.
Orientación al cliente	Comportamientos de ayuda y compromiso al/ con otros miembros de la Empresa o agentes externos vinculados con XYZ.
Análisis de problemas y toma de decisiones	Identifica la causa de un problema y encuentra soluciones mediante un análisis riguroso de las distintas opciones. Actúa teniendo en cuenta los objetivos, prioridades, riesgos y el factor tiempo.
Flexibilidad y adaptación al cambio	Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, trabajando eficazmente e impulsando cambios dentro de XYZ. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación o el interlocutor lo requiera.
Liderazgo y gestión de equipos	Comunica la visión y objetivos de XYZ y guía a los demás hacia su consecución asumiendo la responsabilidad del funcionamiento del equipo.
Desarrollo del talento	Detecta necesidades de desarrollo, tanto de él como de su equipo esforzándose por conjugar los intereses de la persona con los de la Organización. Proporciona las herramientas adecuadas para el crecimiento profesional.
Trabajo en equipo	Colabora y coopera con los demás trabajando de forma conjunta para lograr los objetivos comunes.
Conocimiento técnico del área funcional	Conocimiento teórico y práctico de los conceptos, herramientas y metodologías específicas del área técnica del profesional que son necesarios para el desempeño adecuado de las funciones de las que es responsable.

Fuente: Elaboración Propia

4.4.1.2 Competencias Funcionales, Técnicas o Conocimientos

Las competencias funcionales se definen normalmente por cada familia de puestos, y suelen simplemente enunciarse acompañándose de una descripción de grados genéricos. Siguiendo con el ejemplo anterior, se identificaron las siguientes competencias funcionales:

Dimensión	Competencia funcional
Funcional	Conocimiento técnico del área funcional

Esta competencia da cobertura mediante una descripción genérica de los aspectos técnicos propios de cada una de las quince áreas funcionales existentes en la organización:

- Innovación Tecnológica (IN)
- Proyectos y Construcción (PC)
- Explotación de la red (EX)
- Mantenimiento (MA)
- Comercial, marketing y atención al cliente (CM)
- Planificación Estratégica y Operativa (PE)
- Seguridad (SG)
- Calidad y Medioambiente (QM)
- Económico-financiero (EF)
- Asesoría jurídica (AJ)
- Patrimonio y urbanismo (PU)
- Recursos Humanos (RH)
- Sistemas de Información (SI)
- Comunicación (CO)

FIGURA 25 EJEMPLO COMPETENCIAS FUNCIONALES.

Fuente: Elaboración Propia

4.4.1.3 Definición de grados

Los grados describen las diferentes intensidades de comportamientos que se describen en cada competencia.

Existen múltiples alternativas para definir grados. Habitualmente el número de grados ha de ser par (para evitar la tendencia de evaluar a todas las personas en el nivel intermedio), y suele ser de 4 niveles porque es muy difícil poder diferenciar comportamientos en un escalado mayor.

Otra posibilidad es definir un grado por cada nivel de responsabilidad, esto supondría que, si hay 6 niveles, habría que describir 6 grados en los comportamientos incluidos en cada competencia.

En el caso que estamos siguiendo, se han definido 4 grados:

TABLA 16 EJEMPLO GRADOS DE COMPETENCIAS.

COMPROMISO CON XYZ			
Grado en que asume como propios la filosofía interna, valores y objetivos de la Empresa y participa, con otras Áreas de la Organización, en proyectar una buena imagen de XYZ.			
Niveles de conducta			
A	B	C	D
Acepta y se adapta a XYZ	Se compromete con la filosofía interna y objetivos de XYZ	Inculca internamente valores e imagen de Empresa	Potencia la imagen interna y externa de XYZ
✓ Conoce la Misión, Visión y Valores de XYZ, así como las distintas Áreas Organizativas. ✓ Aplica, en su puesto de trabajo, la operativa de funcionamiento interno de la Empresa. ✓ Cumple los estándares de calidad exigidos por la Empresa. ✓ Se esfuerza por cumplir las normativas internas, considerando como propios los problemas que puedan surgir, proyectando una buena imagen del Departamento/Área.	✓ Se preocupa por conocer y estar al día de los acontecimientos que suceden en su entorno laboral más próximo y en la Empresa. ✓ Es capaz de identificar las actividades de las diferentes Áreas Organizativas de XYZ, y explicar la conexión e importancia de sus objetivos de trabajo con las mismas. ✓ Se preocupa por conocer y actuar según las normativas, políticas, procedimientos formales, objetivos, etc. de la Empresa. ✓ Asume el estilo y las normas de la Empresa, y esto se refleja en su interés por cumplir estándares de calidad y proyectar una adecuada imagen de empresa.	✓ Toma decisiones y/o adapta sus prioridades en función de las necesidades/objetivos de otras Áreas o de la Organización. ✓ En la mayoría de las ocasiones prevalece en él/ella la visión global de XYZ, apoyando decisiones que benefician a toda la Empresa, aún cuando puedan ser intereses encontrados para su Departamento/ Área a corto plazo. ✓ Propone, determina y realiza el seguimiento de los objetivos anuales de su Departamento/ Área sin perder de vista la estrategia, políticas y normativas de los planes operativos de la Empresa. ✓ Mantiene y posibilita a su equipo las relaciones con otras Áreas Organizativas, para obtener soluciones integrales y potenciar así el concepto de "todos en el mismo barco".	✓ Transmite en forma positiva decisiones/ situaciones/estrategias/ actuaciones organizativas, aún cuando éstas no sean "populares". Ejerce una defensa visible de XYZ en situaciones internas difíciles o comprometidas. ✓ Propone y/o decide y desarrolla alianzas y colaboraciones internas y/o externas de importancia estratégica para XYZ. ✓ Defiende ante terceros la imagen y los intereses de la Empresa transmitiendo a su interlocutor la imagen de sí mismo como representante de la Empresa y siendo percibido como tal, especialmente ante el Ministerio de Fomento en la gestión de las relaciones con las Administraciones Públicas en General. ✓ Muestra externamente, fuera de la propia Organización, su orgullo y sentido de pertenencia a XYZ.

Fuente: Elaboración Propia

El contenido de la descripción incluida en cada grado, también **cada vez se va simplificando**, pudiéndose dejar sólo uno o dos comportamientos más ligeramente definidos.

En el caso de las **competencias funcionales**, se definen **grados genéricos**, como los del ejemplo que se aplican por igual a todas las competencias:

TABLA 17 EJEMPLO GRADOS GENÉRICOS DE COMPETENCIAS.

CONOCIMIENTO TÉCNICO DEL ÁREA FUNCIONAL			
Conocimiento teórico y práctico de los conceptos, herramientas y metodologías específicas del área técnica del profesional que son necesarios para el desempeño adecuado de las funciones de las que es responsable.			
Niveles de conducta			
A	B	C	D
Conocimiento básico de su área de especialidad	Conocimiento profundo de su área de especialidad	Conocimiento profundo de su área funcional	Conocimiento experto de su área funcional
✓ Conoce las principales materias, herramientas y conceptos técnicos que abarca su puesto de trabajo. ✓ Participa / colabora en la resolución de problemas técnicos sencillos de su área de especialidad. ✓ Resuelve cuestiones técnicas básicas en su día a día requiriendo para aquellas que son más complejas técnicamente la participación de un colaborador con más experiencia.	✓ Conoce en profundidad los principales materias, conceptos y herramientas aplicables a su área de especialidad. ✓ Discrimina entre distintas soluciones técnicas avanzadas debido a su conocimiento de la problemática del área y de las distintas opciones técnicas disponibles. ✓ Guía en la aplicación de dichos conceptos a su equipo y resuelve las incidencias técnicas vinculadas a su área de especialidad utilizando los recursos que disponibles. ✓ Promueve en su equipo la motivación por el desarrollo y profundización en el conocimiento técnico de su área de especialidad.	✓ Es consultado por sus clientes y el sector por el conocimiento técnico profundo de su área funcional. ✓ Analiza procedimientos técnicos / tecnológicos o formas de operar la empresa, aporta ideas/ emprende acciones para hacer frente a las necesidades de su área funcional. ✓ Resuelve aquellos problemas técnicos complejos que tienen incidencia sobre su área funcional, pero que también pueden afectar al resto de la Organización. ✓ Conoce el sector y proveedores externos disponibles en el mercado buscando fuera de la Organización, posibles soluciones técnicas y herramientas novedosas proponiendo y valorando su incorporación a la misma. ✓ Promueve entre los integrantes de su área funcional el desarrollo y profundización del conocimiento técnico.	✓ Es valorado como un experto dentro de la Organización y por sus clientes por su conocimiento técnico. ✓ Marca líneas de actuación para la Empresa que permitan garantizar su continua actualización tecnológica y técnica para así garantizar una óptima prestación de los servicios que han sido encomendados a XYZ. ✓ Promueve y decide la incorporación de herramientas y desarrollos tecnológicos y/o técnicos a la Organización, a fin de garantizar su actualización técnica continua y de asegurar su capacidad de gestión. ✓ Tiene un conocimiento global de los aspectos técnicos de otras áreas funcionales vinculadas a la suya y toma decisiones técnicas considerando una visión amplia de la organización y el medio / largo plazo.

Fuente: Elaboración Propia

4.5 Identificación de roles profesionales

Los roles profesionales son la combinación de competencias y grados por nivel de responsabilidad. En el ejemplo a continuación, tras la aplicación de la valoración de puestos, se han identificado 8 niveles de responsabilidad al haber dos carreras: la Carrera Técnica (orientada a permitir el desarrollo profesional de las personas con una alta cualificación técnica que contempla los niveles medios de Contribución Experta y Contribución Avanzada), y de Gestión (orientada a dar desarrollo a las personas con un perfil de gestión más claro identificando niveles de Contribución Experta y Contribución Avanzada).

TABLA 18 EJEMPLO NIVELES DE RESPONSABILIDADES.

Visión Estratégica (VE)	Establecen las estrategias y políticas generales de XYZ y toman decisiones sobre cuestiones que impactan en los resultados en el largo plazo. Son los responsables finales de los procesos críticos de la Empresa.
Dirección Estratégica (DE)	Responsables de ámbitos organizativos y funcionales extensos y de máxima relevancia de XYZ. Toman decisiones con total autonomía, siguiendo las políticas generales de la Empresa, para conseguir resultados en el medio y largo plazo. Planifican y dirigen los procesos críticos de XYZ. Son los responsables últimos de la definición e implantación de políticas, normativas y procedimientos en su ámbito de responsabilidad.
Gestión Estratégica (GE)	Responsables de la gestión de los principales procesos de la Empresa. Implantan estrategias a través de la gestión de equipos especializados. Consiguen resultados a corto y medio plazo, a través de la gestión de otros.
Gestión Táctica (GT) / Contribución Experta (CE)	Gestión Táctica: Responsables de la planificación, seguimiento y evaluación de actividades que integran un proceso más amplio. Su principal contribución radica en su capacidad de gestión para conseguir resultados en el corto y medio plazo, a través de otros. Contribución Experta: Responsables de áreas de especialización técnica vinculadas al núcleo productivo de la Empresa, consideradas como imprescindibles e insustituibles para XYZ. Su principal contribución radica en su conocimiento experto de dichas áreas de especialización, que conforman el “know-how” del núcleo productivo de la Empresa.
Implantación Táctica (IT) / Contribución Avanzada (CA)	Implantación Táctica: Coordinan actividades y supervisan equipos técnicamente especializados. Su principal contribución radica en su capacidad de coordinación y supervisión para conseguir resultados en el corto plazo, a través de otros. Contribución Avanzada: Coordinan actividades que entrañan una dificultad técnica avanzada, participando en el desarrollo del conocimiento técnico de la Organización. Su principal contribución radica en su profundo conocimiento técnico de un área de especialización.
Contribución Técnica (CT)	Ejecutan diferentes actividades, pudiendo, en su caso, coordinar tareas asociadas a las mismas. Su principal contribución radica en su conocimiento técnico de un área de especialización.

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con esos niveles, roles serían 8 y su perfil el siguiente:

TABLA 19 PERFIL POR COMPETENCIAS.

Competencias	Niveles de responsabilidad							
	Visión Estratégica (VE)	Dirección Estratégica (DE)	Gestión Estratégica (GE)	Gestión Táctica (GT)	Contribución Experta (CE)	Implantación Táctica (IT)	Contribución Avanzada (CA)	Contribución Técnica (CT)
Compromiso con XYZ	D	D	C	C	B	B	B	A
Planificación y ejecución eficaz	D	D	C	C	B	B	B	A
Espíritu de mejora e innovación	D	D	C	C	C	B	B	A
Orientación a resultados	D	C	C	C	C	B	B	A
Orientación al cliente			D	C	C	B	B	A
Análisis de problemas y toma de decisiones	D	D	C	C	B	B	B	A
Flexibilidad y adaptación al cambio					C	B	B	A
Liderazgo y gestión de equipos	D	C	B	B				
Desarrollo del talento	D	C	B					
Trabajo en equipo					D	C	B	A
Conocimiento técnico del área funcional					D	B	C	A

NIVEL DE CONDUCTA: A BÁSICO B BUENO C AVANZADO D EXCELENTE

Fuente: Elaboración Propia

4.6 Evaluación de Competencias

La **aportación** del individuo al puesto de trabajo se mide a través de la comparación del **perfil de competencias requerido** por el puesto (Competencias Requeridas / Profesiogramas) y su **demonstración por parte del ocupante del mismo** (Perfil de competencias demostrado o actual).

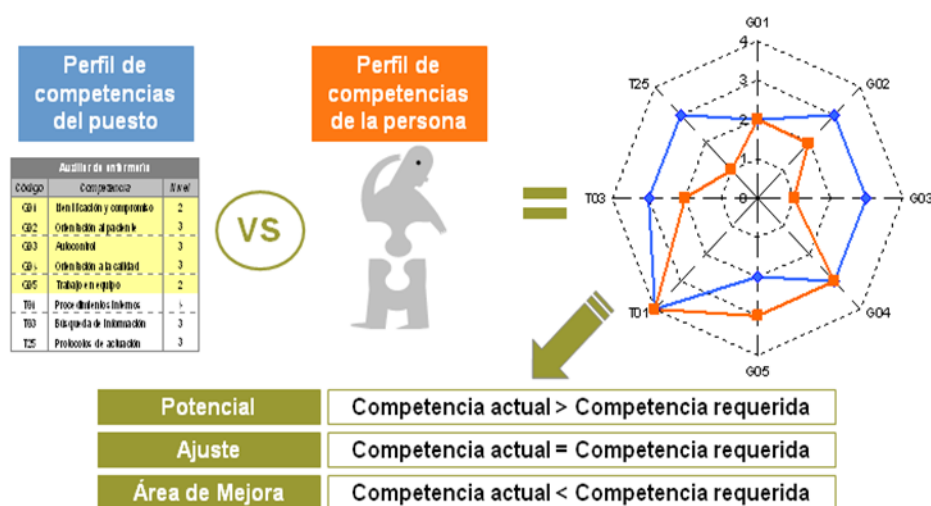


FIGURA 26 EJEMPLO PERFIL DE COMPETENCIAS DE LA PERSONA.

Fuente: Elaboración Propia

Una evaluación de competencias se puede realizar con **diferentes metodologías** que se pueden aplicar todas a la vez o aisladamente. También recogerá las **motivaciones de las personas**. Cuantas más evidencias de un **comportamiento mejor**, porque la evaluación es más objetiva. Sin embargo, estas evaluaciones suelen ser costosas y llevan mucho tiempo.

4.6.1 Herramientas para evaluar competencias e identificación del talento

Herramientas para objetivar la identificación del talento



FIGURA 27 HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.

Fuente: *Elaboración Propia*

Evaluación del desempeño del superior jerárquico: el superior Jerárquico evalúa a la persona con respecto al perfil requerido. Como consecuencia de la evaluación se identificarán áreas de mejoras y fortalezas de la persona. Si se quiere reforzar o contrastar esta evaluación se puede además añadir la evaluación del superior del jefe (es decir el siguiente nivel de responsabilidad). El objetivo de esta evaluación adicional es evitar la subjetividad del jefe directo.

Comités de Talento: Se trata de en reuniones de talento, que tienen lugar una vez realizada la evaluación del desempeño para contrastar de forma consensuada a los diferentes candidatos y realizar la identificación del talento potencial. Se realizan de abajo arriba.

Evaluación 360°: se trata de un proceso en el que no sólo evalúan a la persona su jefe directo, sino que también lo hacen sus **compañeros, subordinados, clientes o proveedores** y **colegas** de otras áreas del negocio que hayan podido tener contacto con él. **Estas evaluaciones se hacen de manera anónima y su resultado está orientado al desarrollo de la persona. Es más objetivo** que una evaluación jefe-subordinado.

Assessment: mediante el empleo de **test psicométricos** y otras **técnicas de evaluación**, se somete a la persona o al colectivo evaluado, a una serie de **pruebas** que son **observadas por consultores experimentados** en la realización de este tipo de evaluaciones. Algunos tipos de pruebas son: **assessment psicométricos**, pruebas de aptitud, entrevistas por incidentes críticos, role-play, casos prácticos y presentaciones, ejercicios in-tray y otros juegos de creatividad. La selección de pruebas partirá de las competencias a evaluar. A modo de ejemplo, la tabla recoge como se determinan **competencias y criterios de evaluación**:

Herramientas				
Competencias	Evaluación psicométrica	Pruebas de aptitud	Entrevista por incidentes críticos	...
Visión estratégica	☆	☆	★★	★★
Experto en el negocio	☆		★★	☆
Orientación a resultados	☆	☆	★★	☆
Gestión de la efectividad	★★	★★	☆	★★
Liderando y "empowering"	★★	★★	★★	★★
Colaboración y compromiso	☆	★★		★★
Transparencia y disciplina	☆		☆	★★
Comunicación e impacto	☆	★★	★★	☆
Servicio Premium	☆		★★	★★
Embajador de la marca	★★	☆	★★	☆

☆ Bajo ————— Alto ★★
Criterios de evaluación

FIGURA 28 COMPETENCIAS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN.
Fuente: Elaboración Propia

4.7 El Mapa del Talento

Como resultado de la **evaluación de competencias** aplicada a **toda o una parte de la organización**, será la obtención de un **mapa de talento**. El mapa identificará quienes son **altos potenciales** y **personas con talento**, así como las posibles **áreas de desarrollo** que se puedan identificar para establecer **planes de desarrollo individuales** o por **equipos, familias de puestos, o áreas funcionales**:



FIGURA 29 EJEMPLO MAPA DEL TALENTO.

Fuente: Elaboración Propia

Un ejemplo de matriz de talento es:

País: XYZ		Competencias												Conocimientos					Expectativas		Potencial	Desarrollo				
Participante	Compromiso	Claridad	Flexibilidad	Comunicación	Colaboración	Contribución a Resultados	Innovación	Liderazgo	Visión	Redes	Imagen	Eficiencia	Negociación	Auditoría	Excepciones	Auditoría	Información	Auditoría de Procesos	Intervención	Inspección	Expectativas	Potencial	Propuesta	Movilidad Geográfica	Movilidad Funcional	Plan desarrollo
Ana	+	+	+	=	=	=	+	+	+	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	TBE	MA	=	Si	Si	Liderazgo
Juan	=	=	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	GET	M	=	Si	Si	Comunicación, Liderazgo, Pedro
Pedro	=	=	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	ETG	MA	=	Si	No	Comunicación, Liderazgo
Fanny	=	+	=	=	=	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	GE	MA	=	?	Si	Liderazgo, Flexibilidad, Innovación
Luis Eduardo	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	GEB	MA	+	Si	Si	Comunicación, Colaboración, Liderazgo, Negociación, Visión, Imagen
Amalia	=	=	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	GEB	MA	+	Si	Si	Liderazgo, Negociación, Visión, Imagen
Augusto	=	=	=	=	+	=	=	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	EGT	M	=	Si	Si	Liderazgo, Negociación, Visión

Competencias y Conocimientos	Expectativas		Potencial	Propuesta	Plan de desarrollo
B: Mejorable (a desarrollar) =: Adecuado +: Fortalece (potencial)	G: Carrera de Gestión	B: Balance Vida Personal / Profesional	B: Bajo MB: Medio Bajo M: Medio MA: Medio Alto A: Alto	= Consolidación en el Puesto -- Rotación Promoción	Competencias / conocimientos propuestos para trabajar en el corto plazo
	E: Emprendedor	A: Ayuda a una Causa			
	T: Carrera Técnica	S: Seguridad / Estabilidad			
	I: Independencia / Autonomía				

FIGURA 30 EJEMPLO MATRIZ TALENTO.

Fuente: Elaboración Propia

Una vez se ha evaluado el talento de la organización, **es posible empezar a aplicar las políticas de gestión del talento** con un criterio más claro, ya que **la base de las acciones que se desarrollen siempre será el modelo de las competencias** y la evaluación que se haya realizado de las personas.

4.8 Vinculación de las Competencias con otras Políticas de Gestión de Personas

4.8.1 Sistema de evaluación del desempeño

El sistema de evaluación del desempeño mide “cómo” la persona está desempeñando el puesto. Esto es distinto de “qué” consigue desempeñando su puesto (que se evaluaría a través del sistema de objetivos). **Las competencias son el pilar del sistema porque está orientado a desarrollar los comportamientos que**

la compañía necesita. La evaluación del desempeño habitualmente la hace el responsable directo, pero hay otras (evaluaciones 360° ya vistas o 180°).

A menudo la evaluación del desempeño se hace **a la vez que la evaluación por objetivos**, si bien esto hace que el proceso se confunda. También suele estar **vinculada con la subida salarial**, en cuyo caso el resultado de la evaluación debería trasladarse a una **matriz de mérito** que recogería diferentes subidas salariales de fijo en función del resultado de la evaluación del desempeño. Este reconocimiento de los “qués” se realizaría a través de la retribución variable.

4.8.2 Planes / itinerarios de carrera

Los itinerarios de carrera se basan en las competencias y en los niveles de responsabilidad. El objetivo de los itinerarios de carrera es **identificar trayectorias de éxito dentro de la organización para poder establecer unos movimientos futuros que resulten igual de exitosos**. La identificación de esas trayectorias se realiza en **entrevistas con las personas** que han tenido esos resultados positivos con el objetivo de identificar los factores y movimientos que lo han determinado. Se suelen identificar las trayectorias **horizontales y verticales** y además se definen los **modos de desarrollo** de los conocimientos.

4.8.3 Planes de formación

Los planes de formación **parten de la estrategia de negocio** y se suelen estructurar **en torno a las familias de puestos**. También dependerán del **nivel de desarrollo de las competencias** que pueda haber en la organización.

Cualquier cambio en la estrategia o las competencias debería conllevar cambios en el plan de formación.

4.8.4 Compensación.

Las competencias **se conectan con la compensación a través de las matrices de mérito** ya mencionadas.

Resumen final: en este capítulo hemos podido analizar el concepto de **competencia** (conocimientos, habilidades y actitudes que aseguran un desempeño exitoso en el puesto).

Hemos analizado a través de un ejemplo los diferentes elementos que las componen (**Catálogo y Roles o Profesiogramas**) y hemos analizado dentro del catálogo la diferencia entre **competencias de gestión y técnicas o funciones**. También hemos visto las diferentes formas de **describirlas**, y por último, como se configuran los profesiogramas.

Una vez estructurado el modelo, viene la **evaluación**. Hemos analizado que hay **varias metodologías** para evaluar competencias, cuya elección dependerá de los **objetivos, costes y tiempo** del que disponga la organización. Por último, hemos visto como las competencias están vinculadas con la **evaluación del desempeño**, la **formación** y la **compensación**.

5. Capítulo: Descripciones de Puestos y Perfiles de Éxito

Como veíamos en el capítulo Gestión Integral de Recursos Humanos, las descripciones de puestos y su valoración son uno de los pilares fundamentales del modelo integral de gestión de RRHH.

Las descripciones de puestos son la base para conocer lo que la organización hace, y cómo lo hace. Además, también son el punto de partida para la valoración de puestos y para cualquier análisis organizativo que se pueda realizar. Por último, también son la base para la definición de perfiles competenciales y la identificación de itinerarios y trayectorias profesionales.

Un buen enfoque de descripción y valoración de puestos permitirá a la organización:

- Conocer y definir la importancia relativa de los puestos de trabajo existentes en la organización.
- Alinear puestos ubicados en múltiples regiones en diferentes líneas de negocio.
- Crear un marco que integre a empleados en casos de fusiones y adquisiciones o en situaciones de cambio organizativo estructural.
- Dotar de consistencia y de competitividad y eficiencia a las políticas y prácticas de RRHH.
- Clarificar y diferenciar niveles para apoyar el desarrollo de trayectorias profesionales de éxito.
- Establecer una política retributiva coherente.

En este capítulo del tema, vamos a:

- Conocer cómo realizar unas buenas descripciones de puestos.
- Conocer diferentes metodologías de valoración de puestos.
- Vincular las valoraciones y los puestos con itinerarios de carrera y con la retribución.

5.1 ¿Por qué es Importante Contar con un Marco de Clasificación Profesional Actualizado?

Como vimos en el capítulo 1 del tema, se denomina **marco de clasificación profesional** al resultado del **proceso analítico** por el que se examinan los **puestos de una organización** y su valor relativo en función de su impacto para los resultados de negocio.

El marco **determinará la arquitectura de puestos** y las **relaciones entre ellos**, permitiendo establecer a partir de ahí, la **estructura retributiva** y los **perfiles profesionales** basados en competencias con el objetivo de definir una estrategia de compensación y de carreras que sea **coherente** y **atractiva** para los empleados y **adecuada a los objetivos de la organización**.

Las **organizaciones** cada vez más necesitan contar con herramientas de gestión de RRHH más **ágiles** y **dinámicas** que respondan a los retos del negocio. Para ello, es necesario dotarse de un marco de clasificación **sencillo, claro** y **transparente** que permita organizar bien y comunique claramente **lo que la organización verdaderamente valora** y, además, que sea fácil de actualizar.

En este contexto, los **empleados** también empiezan cada vez más a demandar **ser tratados como clientes**. Quieren que se les valore su **contribución** de manera diferenciada a través de la evaluación del desempeño, que se les **reconozcan sus logros**, que se les recompense por sus logros y que se les ofrezcan posibilidades de desarrollo y carrera profesional claras.

5.2 Objetivos de la Descripción y Valoración de Puestos

- **Analizar, describir y documentar** los puestos existentes clarificando sus funciones y responsabilidades.
- Definir un **sistema de valoración de puestos** basado en criterios objetivos que permitan medir la contribución relativa de cada puesto a los objetivos estratégicos de la organización de manera homogénea.

- Identificar los **niveles organizativos** existentes mediante la clasificación de los puestos.
- Definir criterios objetivos para **medir la contribución** de los ocupantes de los puestos al cumplimiento de las funciones y responsabilidades requeridas.
- Establecer **criterios para la ubicación de los profesionales** en la estructura retributiva y definición de **criterios de progresión**.

5.3 Proceso para Establecer la Arquitectura de Puestos

El siguiente esquema describe el proceso para definir un marco de clasificación profesional:

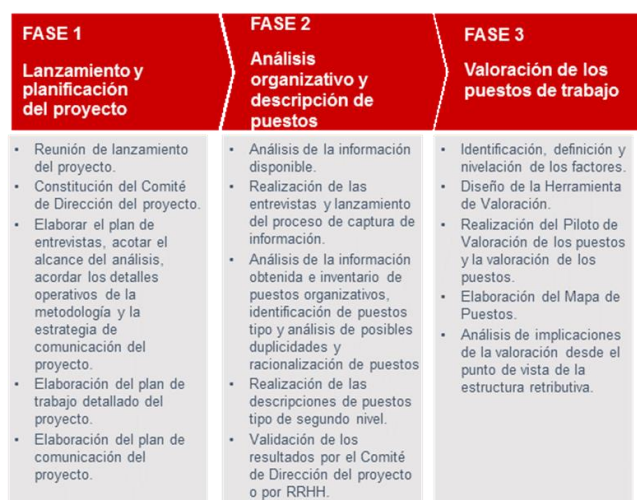


FIGURA 31 PROCESO PARA DEFINIR UN MARCO DE CLASIFICACIÓN PROFESIONAL.

Fuente: Elaboración Propia

5.4 Lanzamiento del proyecto

La fase de lanzamiento del proceso **es ESENCIAL hacerla bien**. En ella se determinarán aspectos tan relevantes como:

- **Qué tipo de comunicación se va a lanzar a la organización sobre el proyecto:** cuáles son las razones por las que se aborda, con qué grado de detalle se va a informar a cada ámbito de responsabilidad, etc.
- **Cómo se va a realizar la captura de información de los puestos:** a través de entrevistas, de workshops o reuniones de trabajo, enviando cuestionarios a empleados clave, etc.
- **Cuántas personas de la organización van a participar en el proceso:** va a ser un proceso muy abierto con participación de toda la organización, o muy restrictivo, con la participación de una parte de representativa y acotada de las personas. La decisión en este campo tiene impacto en términos de relaciones laborales y es clave manejarla muy bien.
- **Quién va a validar el resultado del trabajo:** la Dirección de RRHH, el Comité de Dirección del proyecto, el Comité de Dirección de la compañía, determinadas personas dentro de la compañía, etc.

Una vez acordados estos elementos críticos, se definirá un **plan de proyecto** y un **plan de comunicación** que se empezará a poner en práctica con el lanzamiento del proyecto.

5.5 Fase de análisis organizativo y descripción de puestos

- El punto de partida de la fase es **examinar la información disponible** sobre el **negocio** (Plan de Negocio y estrategia a corto y medio plazo), el **modelo operativo**, posibles procesos similares que puedan haberse dado en el pasado, **procesos de la compañía**, etc. La razón por la que se examina toda esta información es que todo el trabajo que se va a realizar va orientado a definir un sistema que reconozca **la contribución de**

puestos y posteriormente de personas, a los **objetivos de negocio**, por lo tanto, es crítico entender bien cuáles son estos.

- La información analizada servirá de ayuda para **preparar los cuestionarios de entrevista** y los formularios para realizar las descripciones de puestos que se vayan a emplear.
- También, en este mismo momento, se organizará la **logística de entrevistas y reuniones**. Aquí será necesario decidir cómo se va a realizar la captura de información de los puestos intermedios que suelen ser un número significativo. La decisión dependerá del ruido que se quiera hacer en la organización. Lo más habitual, es **enviar un cuestionario a los ocupantes de posiciones que son un referente** para sus puestos en la organización con el objetivo de no implicar a demasiada gente, ya que los procesos muy abiertos y generalizados suelen generar bastante desconcierto y preocupación en las organizaciones.
- Se realizarán las **entrevistas con los primeros responsables de las áreas** quienes nos transmitirán **qué funciones se hacen o se deberían de realizar en su área**, y quien hace qué. Posteriormente se podrá comparar esta visión con lo que los ocupantes de los puestos dicen.
- Una vez realizado todo el proceso, se analizará toda la información y se extraerá **un listado de puestos tipo** (concepto que desarrollaremos más adelante) a describir y valorar.
- Finalmente se cerrará la fase, **describiendo los puestos** y presentando tanto el listado como las descripciones, a validación por parte de los órganos que se hayan determinado para ello.

5.6 Valoración de puestos de trabajo

- El punto de partida de la valoración es la **selección del sistema de valoración** que más se adecúe a la realidad y cultura de la compañía (a continuación, se verán las posibilidades existentes con sus ventajas e inconvenientes).
- Se diseñará la **herramienta de valoración** en caso de que se trate de un sistema ad-hoc, específico para la compañía y se realizarán las simulaciones o pilotos que se consideren necesarios.

- Se realiza la **valoración de los puestos tipo** y como resultado se obtendrá el mapa de puestos.
- Con el **mapa de puestos** valorado y validado, identificadas las **familias de puestos** y posibles **trayectorias organizativas** de desarrollo, es decir una vez configurado el marco de clasificación profesional, se definirá la **estructura retributiva** y, a partir de ahí, la **estrategia de compensación** a partir del diagnóstico retributivo que se realice.

Una vez visto de forma general el proceso, vamos a profundizar un poco más en cada una de las dos fases desde la perspectiva del contenido con el fin de ver el detalle del análisis a realizar.

5.7 Descripción de Puestos e Inventario de Puestos Tipo

El siguiente esquema resume el proceso a realizar para obtener unas descripciones de puestos que reflejen la realidad de lo que necesita la organización:

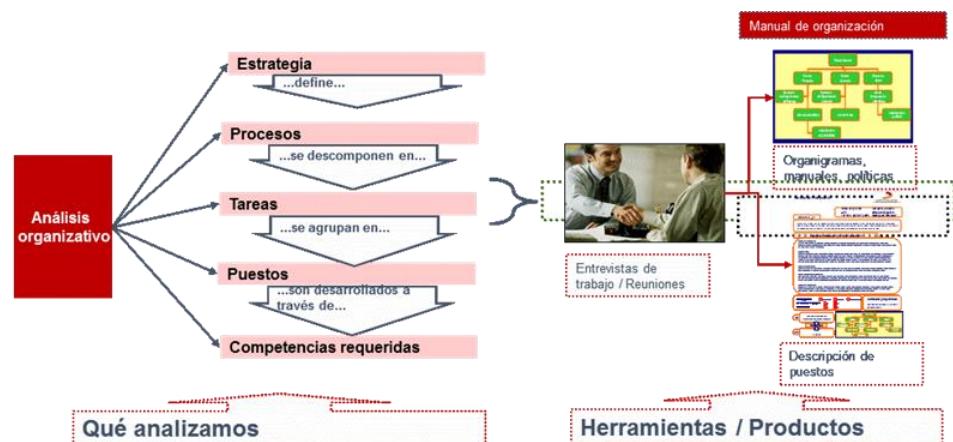


FIGURA 32 PROCESO PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Fuente: *Elaboración Propia*

Las descripciones de puestos parten del análisis de la **estrategia, procesos, actividades y tareas** desarrolladas **a través de los puestos** y esta información se obtiene a través de reuniones de trabajo y entrevistas. Con ella, configuramos el manual de organización de la compañía.

5.8 Concepto de puesto tipo

- Tras las entrevistas individuales o reuniones, se analizará el contenido funcional de cada Dirección / área / sub-área, etc.
- La primera consecuencia del análisis organizativo será la elaboración de un **inventario de puestos organizativos** (puestos individuales).
- Se valorará si alguno de los puestos puede ser unificado con otro que pueda ser similar, identificando así el puesto tipo. **Los puestos tipo** son aquellos que **resultan semejantes** (poseen características similares, un contenido funcional semejante, con requerimientos competenciales parecidos, y con un nivel de responsabilidad equivalente).
- Al gestionar sobre la base de puestos tipo en lugar de a través de puestos individuales, se facilita la gestión de la organización, al permitir definir criterios homogéneos de actuación entre puestos con similares características, favoreciendo así una cierta polivalencia y flexibilidad en la organización.

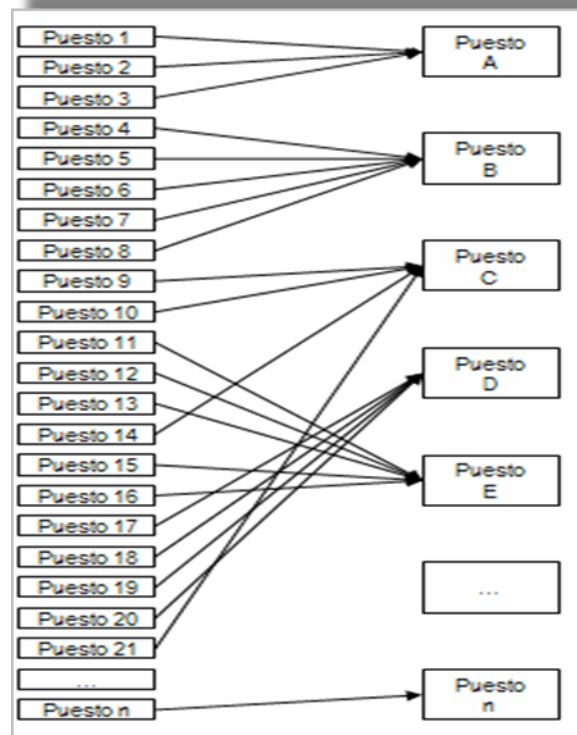


FIGURA 33 PUESTOS ORGANIZATIVOS.
Fuente: *Elaboración Propia*

5.9 Contenido de las descripciones

Las descripciones se realizarán una vez elaborado el inventario de puestos tipo, ya que lo que se persigue es economizar esfuerzos. El **contenido** más habitual de las descripciones de puestos:

- Código y denominación del puesto.
- Misión.
- Principales funciones y responsabilidades.
- Puestos organizativos incluidos en el puesto tipo.
- Dirección / -es dónde se ubica.

- Requerimientos de acceso (Formación, experiencia previa).
- Ubicación en el organigrama (opcional).
- Relaciones internas y externas de cada puesto (opcional).
- Indicadores de desempeño (opcional).
- Profesiograma competencias y grados asociados a cada rol (opcional).

Un ejemplo de ficha de descripción de puestos es:

Director Ejecutivo
 Dirección Ejecutiva
 Gerente de Dirección

Misión DE_01

Garantizar la gestión y el desarrollo de la compañía, de acuerdo a la estrategia, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de facturación, rentabilidad y posición, su conocimiento del sector y su capacidad de gestión de medios humanos y materiales.

Principales funciones y responsabilidades

Dirección estratégica
 Fijar los objetivos estratégicos en colaboración con el Consejo de Dirección de la compañía: económicos, financieros, comerciales y de posicionamiento en el sector. El puesto cuenta con autonomía en el establecimiento de los medios para lograr los objetivos a corto y largo plazo.

Operaciones
 Asumir la responsabilidad y capacidad de decisión sobre el conjunto de todas las operaciones de la compañía implicándose personalmente en un amplio dominio de cuestiones técnicas y legales relacionadas con el urbanismo, como pueden ser la validación de análisis económico-financieros de operaciones, la validación de análisis técnicos de las operaciones según tipología y costes de construcción, el seguimiento de la coordinación jurídica y de los proyectos, y en última instancia, la implicación personal en el desarrollo político de los proyectos hasta su autorización por parte de los organismos públicos.

Desarrollo comercial
 Desarrollar un flujo de clientes a través de contactos a alto nivel con instituciones y empresas, en colaboración con el Consejo de Dirección de la Compañía asumiendo la figura de máxima responsabilidad visible de ante nuevos clientes.

Gestión económico-financiera
 Gestionar una cuenta de resultados, basada en la definición de presupuestos y en el cumplimiento de los objetivos de facturación previamente acordados con el Consejo de Dirección de la Compañía, así como del resto de objetivos de rentabilidad para la propiedad y otros ratios económico-financieros. Asimismo, debe reportar los resultados a la propiedad de

Dirección de equipos
 Asegurar la atracción, retención y desarrollo de un equipo de trabajo de profesionales con un alto grado de especialización. Asumir directamente el liderazgo, la cohesión y la motivación de sus colaboradores más directos gracias a la fijación de objetivos por áreas, y la determinación de sistemas de recompensa por consecución de resultados.

Complejidad ☒ Gerencial ☒ Técnica ☒ De relación

Gestión de equipos ☒ Sí ☐ No

Autonomía ☒ Sí ☐ No

Formación y experiencia

Licenciatura Superior + 10 años de experiencia

IN Consejo de Dirección
Directores de Departamento

Relaciones

OUT Clientes

```

graph TD
    DG[Director General] --> DF[Director Financiero]
    DG --> DC[Director Comercial]
    DG --> DR[Director de RRHH]
    DF --> SDF[Secretaría del Departamento de Finanzas]
    DC --> SC[Secretaría del Departamento Comercial]
    DR --> JCC[Jefe de Compensación y Beneficios]
    JCC --> JCR[Administración de Recursos]
    SC --> JC[Jefe de Contabilidad]
    SC --> JV[Jefe de Ventas]
    JC --> AJC[Asesorado adjunto de Contabilidad]
          
```

FIGURA 34 EJEMPLO FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

Fuente: Elaboración Propia

5.10 Otras formas de documentar los puestos tipo

- En el pasado, la documentación de los puestos tipo se hacía a través de estas fichas que configuraban los **manuales de organización**.
- Sin embargo, en la práctica también encontramos organizaciones que no consideran necesario realizar unas descripciones tan detalladas.
- Existe la posibilidad de realizar las entrevistas, pero no llegar a documentar las descripciones tan detalladas si no hacerlo en una **base de datos Excel** con menos detalle de información y que se puede manejar de forma más ágil que los documentos Word, y cuyos datos son importables por los sistemas de información de las organizaciones.
- Un factor a tener en cuenta para tomar la decisión de optar por un sistema u otro **es el sistema de valoración de puestos** que se vaya a emplear. Determinadas metodologías basadas en puntos y factores requieren de un detalle importante de actividades para poder asignar esos puntos y, por tanto, requieren la elaboración de documentos exhaustivos.

5.11 Valoración de Puestos

La valoración de puestos es un proceso analítico que permite determinar el valor relativo de los puestos en la organización.

A la hora de escoger un método de valoración, es preciso tener en cuenta que debe cumplir los siguientes requisitos:

- Reflejar la situación actual de los puestos en la Organización.
- Basarse en el análisis del contenido funcional actual de los puestos.
- Ser flexible y adaptable.

5.12 Tipos de sistemas de valoración

En función de la forma en que se realizan las comparaciones entre puestos, es posible identificar las siguientes metodologías de valoración:



FIGURA 35 TIPOS DE SISTEMAS DE VALORACIÓN.

Fuente: Elaboración Propia

5.12.1 Métodos no cuantitativos

- **Sistemas de jerarquización:** se comparan los puestos con otros puestos de la organización (comparaciones uno a uno).
- **Sistemas de clasificación global de puestos o matrices de contribución:** se comparan los puestos a través de factures sin tener puntos asociados (matrices de contribución, que veremos más adelante).

5.12.2 Métodos cuantitativos

- **Comparación de puestos por factores:** se compara cada puesto con todos los demás teniendo en cuenta en dicha comparación cada uno de los factores en dicha comparación.
- **Sistemas de puntuación de factores:** se utilizan escalas de medida estándares decir, se aplica sistemas de puntos y factores estándar que hay en el mercado, Ejemplo. *Sistema Hay*.

Las ventajas e inconvenientes de cada una de estas metodologías a grandes rasgos son:

	VENTAJAS	ASPECTOS A TENER EN CUENTA
MÉTODOS NO CUANTITATIVOS	• Sistemas adaptados a las especificidades propias de la empresa (parten de sus objetivos estratégicos) • Permiten ordenar y calificar los puestos de manera global permitiendo distinguir los puestos en niveles • Sistemas con coste bajo • Fáciles de administrar • Fáciles de comunicar	• No contemplan un análisis exhaustivo de los puestos valorándose estos de forma sintética • Al considerar especificaciones detalladas es más difícil justificar la jerarquización dentro de un nivel. • Puede ser difícil ubicar determinados puestos al basarse más en el contenido del propio puesto que en criterios de comparación
MÉTODOS CUANTITATIVOS	• Dan lugar a una clasificación detallada de los puestos basada en el valor relativo de los mismos • Contemplan un análisis de los puestos basado en técnicas analíticas • Los puestos son más fáciles de comparar con mercado al ser homogéneos los criterios de estos sistemas y más globales • Son muy positivos y válidos para organizaciones muy grandes con una larga cadena de mando donde es preciso distinguir entre	• Parten de una estructura genérica de factores • Se requieren especificaciones muy concretas en algunos casos • Pueden generar una cierta tendencia a "inflacionar" la estructura retributiva si la única forma para subir la RF es el reconocimiento de puntos • Es más compleja la gestión y el mantenimiento del sistema y requiere una actualización continua. • Sistemas caros de implantar y mantener y difíciles de comunicar

FIGURA 36 VENTAJAS Y ASPECTOS A TENER EN CUENTA DE LOS DOS MÉTODOS.

Fuente: Elaboración Propia

En función de cuáles sean las prioridades de la compañía se decidirá optar por un sistema u otro.

5.13 Definición de un sistema basado en matriz de contribución

Se construyen sobre la base de **factores de valoración** que son escogidos **ad-hoc** para cada organización.

Estos factores son **graduados** en función de los **niveles** de la organización y, generalmente, se suelen hacer simulaciones para valorar el resultado final de su aplicación.

Es el sistema más **económico** y **flexible** para la organización al no tener que depender de ninguna consultora para su montaje y posterior actualización.

5.14 Selección de factores a incluir en la matriz

Se han de seleccionar como punto de partida **5-6 factores** que permitan diferenciar la contribución a los resultados de negocio. **Características generales** que han de reunir los factores seleccionados:

- **Pertinencia:** aplicables a los puestos objeto de análisis.
- **Relevancia:** significativamente importante y representativos para la compañía.
- **Generalidad:** existentes en todos los puestos que se analizan.
- **Variabilidad:** los puestos poseen dichas características en distintos grados.

Una vez identificados los factores, **se les asignan pesos** ya que no todos los factores tienen el mismo **impacto para conseguir los resultados**. Un ejemplo de identificación de factores y pesos es:

F01 CONOCIMIENTO TÉCNICO Y DIFICULTAD DE REEMPLAZO	15%
- Se refiere a la profundidad de conocimientos técnicos (formación, experiencia, grado de especialización, dificultad para encontrar dicho conocimiento en el mercado), habilidades o capacidades necesarios para el correcto desempeño de las funciones del puesto.	
F02 COMPLEJIDAD DE LOS PROBLEMAS	20%
- Complejidad del proceso para analizar, comparar o sistematizar referencias, en escenarios de mayor o menor información disponible, para dar respuesta a los problemas y alternativas de decisión que se le presentan al puesto.	
F03 MARCO DE ACTUACIÓN	15%
- Grado de autonomía con que cuenta el puesto para resolver las cuestiones propias de su ámbito de actuación.	
F04 DIRECCIÓN DE PERSONAS	20%
- Responsabilidad asociada al puesto en relación a la complejidad de la gestión de personas, entendida la mayor o menor complejidad por el número de personas, o la variedad de materias de especialización.	
F05 REPERCUSIÓN SOBRE EL NEGOCIO	30%
- Repercusión del puesto para la consecución de los objetivos derivados del plan estratégico de la compañía.	

FIGURA 37 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES Y PESOS.

Fuente: Elaboración Propia

Una vez aprobados los factores y los pesos, **se describe cada factor** para cada nivel de intensidad:

F01 CONOCIMIENTO TÉCNICO Y DIFICULTAD DE REEMPLAZO	
Se refiere a la profundidad de conocimientos técnicos (formación, experiencia, grado de especialización, dificultad para encontrar dicho conocimiento en el mercado), habilidades o capacidades necesarios para el correcto desempeño de las funciones del puesto.	
- Nivel 1	El puesto requiere conocer los procedimientos y rutinas de trabajo básicos, sin que ello exija necesariamente ninguna capacitación concreta. El aprendizaje en el propio puesto es suficiente para alcanzar el rendimiento esperado.
- Nivel 2	El puesto exige unos conocimientos específicos de un área de especialización, teóricos y/o relativos al uso de herramientas de trabajo, adquiridos a través de una formación especializada previa.
- Nivel 3	El puesto requiere un conocimiento profundo de un área especializada con un componente técnico elevado. Junto con la especialidad técnica, se requiere una experiencia contrastada y profundización en la materia para orientar el trabajo de otras personas o responsabilizarse directamente del resultado del área.
- Nivel 4	El puesto asume unas funciones dentro de un área de especialidad o área funcional muy concreta y valiosa para el tipo de actividad de la compañía. El puesto es referente dentro de la organización en la materia que lo ocupa. El puesto exige un perfil de especialista que pertenece a un colectivo escaso en el mercado.

FIGURA 38 DESCRIPCIÓN DE FACTORES.

Fuente: Elaboración Propia

5.15 Valoración de los puestos

Una vez definida y validada la matriz **se compara cada puesto con cada factor**, pudiendo asociarse a cada grado del factor una puntuación si se considera necesario para facilitar la discriminación entre puestos en un mismo nivel.

Obteniendo como resultado la jerarquización de los puestos por nivel y dentro del nivel los diferentes niveles de contribución que puede haber entre puestos clasificados internamente:

TABLA 20 CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.

ÁREA FUNCIONA L	ROL	CONOCIMIENTO		TOMA DE DECISIONES		GESTIÓN DE PERSONAS Y RECURSOS	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	IMPACTO	
		TÉCNICO	DEL ENTORNO	AUTONOMÍA	COMPLEJIDAD			NATURALEZA	ALCANCE
IN	D. DE INNOVACION TECNOLÓGICA	DE	DE	DE	DE	GE	DE	DE	DE
IN	D. DE AREA DE INNOVACION TECNOLÓGICA	GE	GE	GE	GE	GE	GE	GE	GE
IN	EXPERTO EN INNOVACION TECNOLÓGICA	CE	CE	CE	CE	CE	CE	CE	CE
IN	ESPECIALISTA EN INNOVACION TECNOLÓGICA	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CE	CA
IN	T. DE INNOVACION TECNOLÓGICA	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CA	CT
IN	D. DE AREA DE TECNOLOGIA OPERATIVA	GE	GE	GE	GE	GE	GE	GE	GE
IN	EXPERTO EN TECNOLOGIA OPERATIVA	CE	CE	CE	CE	CE	CE	CE	CE
IN	ESPECIALISTA EN TECNOLOGIA OPERATIVA	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CE	CA
IN	T. DE TECNOLOGIA OPERATIVA	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CA	CT
PC	D. DE PROYECTOS Y CONSTRUCCION DE ALTA VELOCIDAD	DE	DE	DE	VE	DE	DE	VE	DE
PC	D. DE PROYECTOS Y CONSTRUCCION	DE	DE	DE	DE	DE	DE	DE	DE
PC	D. DE AREA DE PROYECTOS Y CONSTRUCCION	GE	GE	GE	DE	GE	GE	GE	GE
PC	EXPERTO EN PROYECTOS Y CONSTRUCCION	CE	CE	CE	CE	CE	CE	CE	CE
PC	ESPECIALISTA EN PROYECTOS Y CONSTRUCCION	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA

Fuente: Elaboración Propia

En el ejemplo anterior, cada sigla corresponde a un nivel de cada factor. El resultado es un mapa de puestos que refleja los puestos clasificados en cada nivel de responsabilidad.

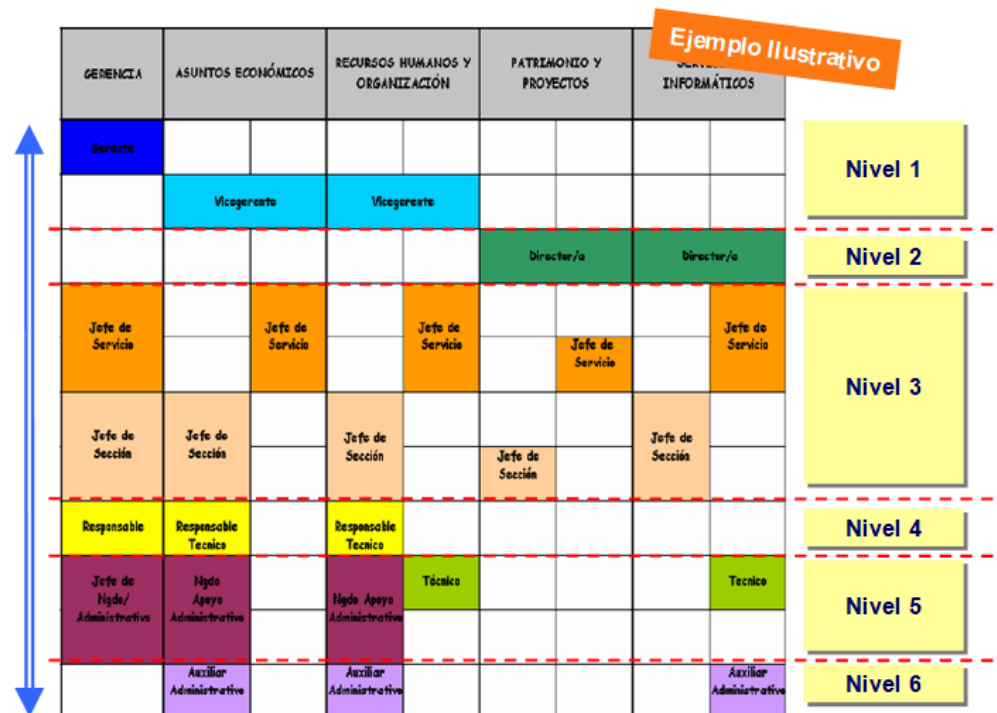


FIGURA 39 EJEMPLO MAPA DE PUESTOS.

Fuente: Elaboración Propia

5.16 Aplicaciones de la valoración de puestos

A partir de la valoración de puestos es posible:

- **Definir una política estructura retributiva:** una vez clasificados los puestos será posible identificar cuáles son las bandas retributivas y a partir de ahí identificar aquellos puestos dentro de cada nivel que están por encima, por debajo o alineados con el mercado.

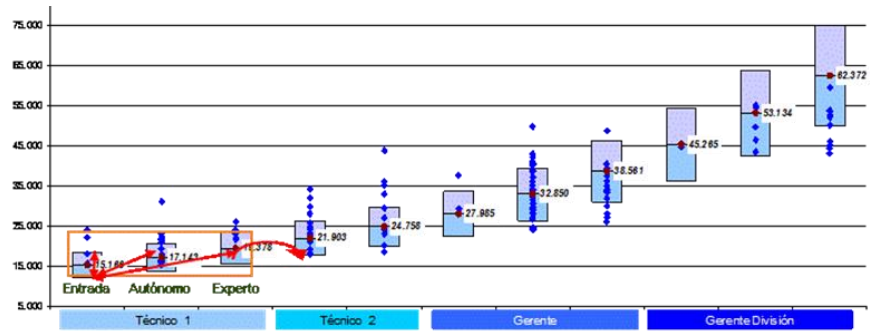


FIGURA 40 ESTRUCTURA RETRIBUTIVA.

Fuente: Elaboración Propia

A partir de aquí es posible definir una estrategia de compensación.

5.16.1 Movilidad interna y definición de trayectorias profesionales

En las organizaciones, cada día se habla menos de carrera profesional y más de **itinerarios o trayectorias laterales u horizontales**. Es imposible identificarlas si no se cuenta con una valoración de puestos aquilatada.

Al generar en el proceso de análisis, **familias de puestos, grupos profesionales y puestos tipo** aumenta la **flexibilidad** en la organización, generándose una mayor claridad en cuanto a **movimientos laterales** (entre familias de puesto o entre puestos englobados en un mismo puesto tipo) y **verticales** (dentro de cada familia de puestos).

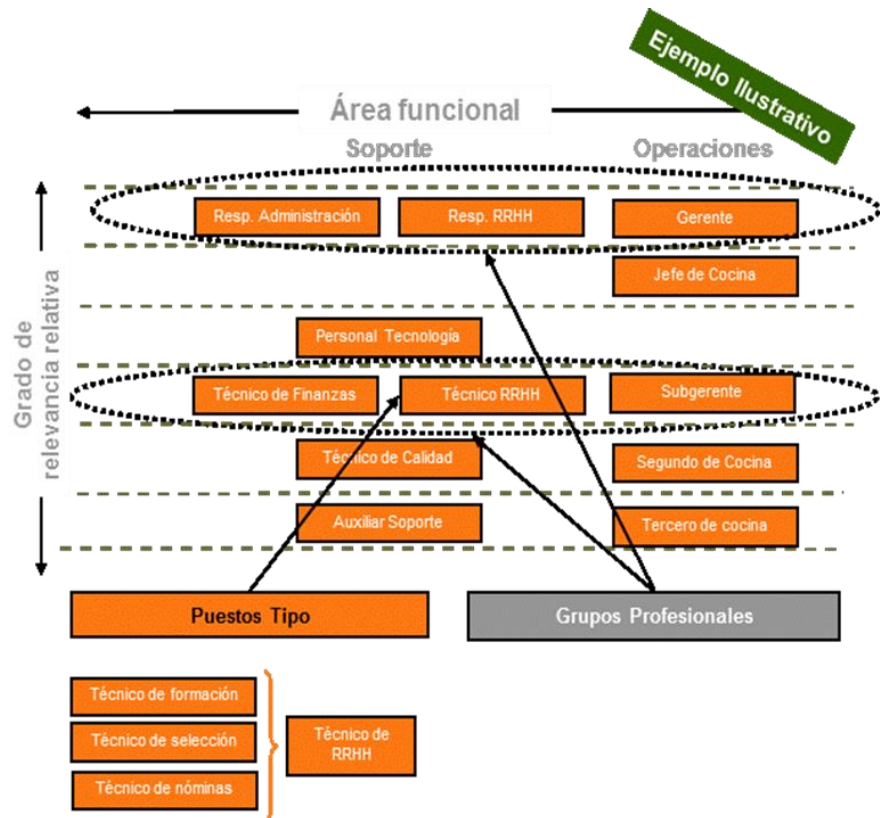


FIGURA 41 MOVIMIENTOS LATERALES Y VERTICALES.

Fuente: Elaboración Propia

5.16.2 Definición de perfiles competenciales asociados a cada rol

A partir de los roles que se definan en la organización, entendiendo por tales como se vio en el capítulo Gestión Integral de Recursos Humanos uno por nivel de responsabilidad, es posible asignar competencias y grados a cada rol para obtener el profesiograma contra el que poder evaluar a la persona que ocupa el puesto.

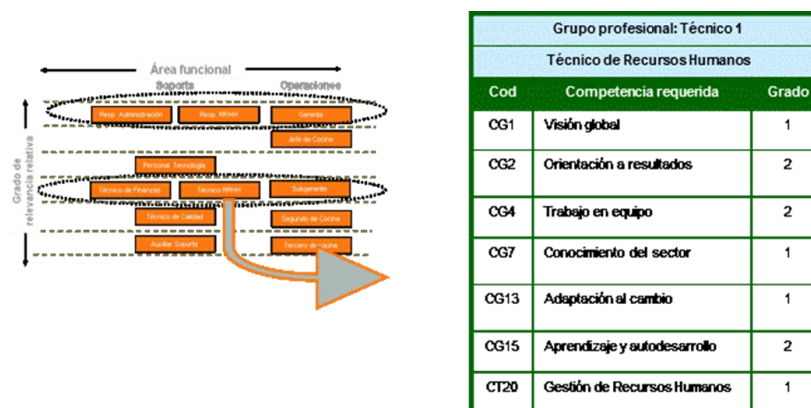


FIGURA 42 EJEMPLO PROFESIOGRAMA.

Fuente: Elaboración Propia

En este capítulo hemos visto porqué es importante contar con un marco de clasificación profesional actualizado, cómo es el proceso para definirlo, y sus elementos esenciales.

La primera fase del proceso es la crítica porque va a marcar todas las demás. En ella hay que tomar decisiones que afectarán a todo el modelo.

En cuanto a la fase de descripción de puestos, se hacen entrevistas para entender la organización y sus objetivos, así como los puestos que puede haber. Se elabora un listado de puestos inicial y se identifican los puestos tipo que serán los que se describan finalmente.

En cuanto a la valoración de puestos, es necesario que el sistema de valoración que se elija se adapte a las necesidades de la organización y su cultura. En caso de que se decida definir un sistema adhoc para la organización se identificarán y describirán 5-6 factores y se valorará cada puesto respecto de cada uno de ellos. El resultado es un mapa de puestos que los clasifica en función de su contribución al negocio.

Las aplicaciones posteriores del marco de clasificación profesional resultante son la construcción de la estructura y estrategia retributiva y es el pilar de la definición de los mapas de carreras.

6. Capítulo: Transformación Digital

Nos encontramos en los comienzos de la cuarta revolución industrial. Los desarrollos en genética, inteligencia artificial, robótica, nanotecnología, impresión en 3D y biotecnología, cada vez son más relevantes y están más interrelacionados.

Hace unos años la digitalización era una cuestión que afectaba eminentemente al ámbito del marketing y la publicidad, donde ha tenido un efecto verdaderamente transformador. Hoy en día, es el fenómeno que está transfigurando múltiples industrias de forma disruptiva hasta incluso hacerlas casi desaparecer. Es el caso del sector de medios de comunicación, automoción, turismo, financiero, distribución, etc.

Por digitalización entendemos la transformación de todas las áreas del negocio de las compañías, tanto las internas como las externas, con el objetivo de que puedan ser gestionadas mediante herramientas y tecnologías que permiten el posterior análisis de la información de los usuarios. Es decir, que la digitalización afecta a toda la organización: logística, operaciones, RRHH, etc.

El elemento diferencial de los negocios digitales es que el cliente se pone en el centro de toda la actividad, dando lugar a un nuevo tipo de consumidor que está más informado, busca valor y compara, es exigente y busca calidad, y sobre todo es mucho más comunicativo con su entorno a través de las redes sociales.

Recursos Humanos puede ser área muy relevante en este contexto de cambio porque la tecnología, y los procesos al final han de ser gestionados por personas. En este nuevo contexto, va a ser necesario incorporar a personas con perfiles y distintos y las personas de la organización van a necesitar formación, aprender a trabajar de forma diferente y mucho liderazgo.

En este capítulo vamos a conocer:

- Cuál es el impacto de la transformación digital en la economía y en las organizaciones.
- Cuáles son los ámbitos en los que debemos actuar.
- Cómo es la cultura y forma de trabajo de las organizaciones digitales.

6.1 Entender el Desafío

El punto por el que debemos empezar es por darnos cuenta de que vivimos el momento de cambio más radical posiblemente de la historia.

En muchas ocasiones las personas tienden a pensar que no es para tanto y, sin embargo, sólo hay que ver las características del cambio para darse cuenta:

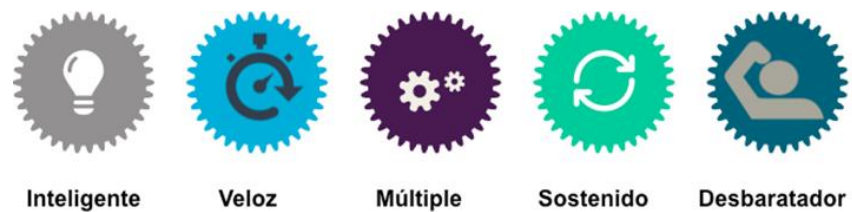


FIGURA 43 CAMBIOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.

Fuente: Elaboración Propia

- **Inteligente** - No es un cambio que suceda por que sí, hay una razón detrás de cada impacto o cada cambio que hace que tenga mucho sentido. Hay muchas cabezas pensantes implicadas y tiene una lógica basada en la necesidad del usuario o cliente.
- **Veloz** - El crecimiento y el número de cambios es exponencial. Antiguamente se trabajaba con horizontes de tiempo de 10 - 20 años. Hoy un producto o servicio dura 2 años en el mercado como mucho.
- **Múltiple** - Todo cambia a la vez y en numerosos frentes. Por ejemplo en el sector financiero, los bancos compiten contra las fintech y a la vez, tratan de dar cumplimiento a una regulación que tienen que cumplir y que se endurece cada vez más y que limita su capacidad de competir con ellos al introducir innumerables procesos y rigideces. Son frentes muy diferentes que conviven a la vez.
- **Sostenido** - No hay puntas de cambio o hitos, el cambio es una constante.

- **Desbaratador** - Cuando piensas que ya tienes algo más o menos controlado, en cualquier país del mundo surge un nuevo competidor que todo lo cambia de nuevo.

Además, el mundo digital tiene un impacto enorme en la sociedad a nivel global. En 60 segundos ocurren millones de cosas:

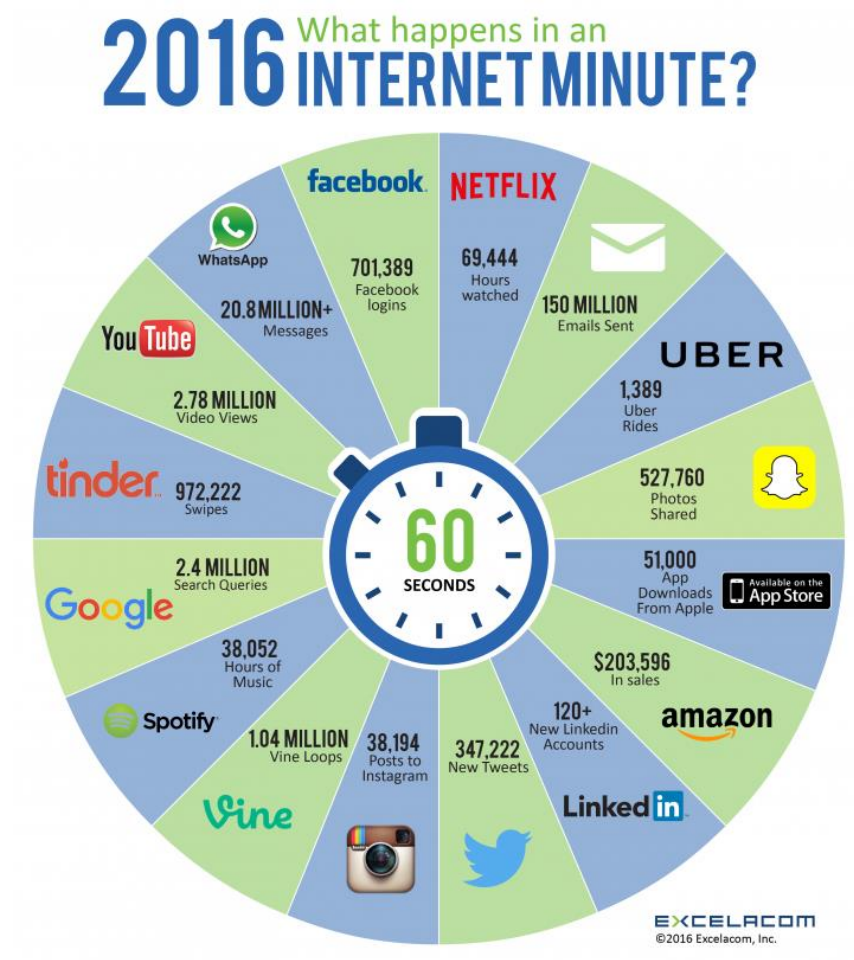


FIGURA 44 COSAS QUE SUCEDEN EN 60 SEGUNDOS.

Fuente: (TICS y Formación, 2016)

Este gráfico no refleja conceptos como la **realidad virtual**, **inteligencia artificial** y **machine learning**, que excluyen en muchas ocasiones al hombre de la toma de decisiones. Las máquinas ya empiezan a realizar actividades y tomar decisiones de manera autónoma.

6.2 Impacto en los Modelos de Negocio

La nueva realidad a la que nos enfrentamos es totalmente disruptiva:



FIGURA 45 MODELOS DE NEGOCIO TRANSFORMACIÓN DIGITAL.

Adaptado de: Elaboración propia

- La **compañía de taxis** más grande del mundo no posee taxis.
- El **mayor proveedor de alojamientos** no tiene inmuebles.
- Las mayores **compañías de telefonía del mundo** no tienen infraestructura.
- El mayor **retailer** del mundo no tiene stock.
- El **propietario de contenidos** más popular no crea contenidos.
- Los **bancos** que más crecen no tienen dinero real.
- El mayor **emisor audiovisual** del mundo no tiene salas de cine. El proveedor de música más famoso no tiene salas de cine.
- Los principales **vendedores de software** apenas desarrollan Apps.

Un ejemplo transformación imparables a nivel sectorial es el financiero. La diversidad y número de **Fintechs** crece de forma constante. Una imagen vale más que mil palabras:

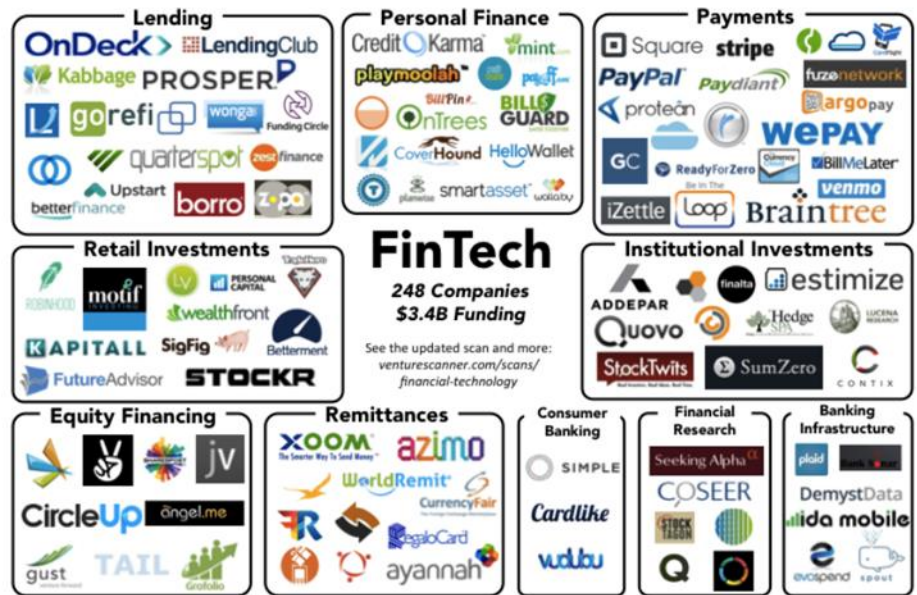


FIGURA 46 MODELOS DE NEGOCIO TRANSFORMACIÓN DIGITAL SECTOR FINANCIERO.
Adaptado de: Google.

¿Cuál es el modelo de entidad financiera al que nos dirigimos? **Bancos** o **marketplace de servicios financieros**:

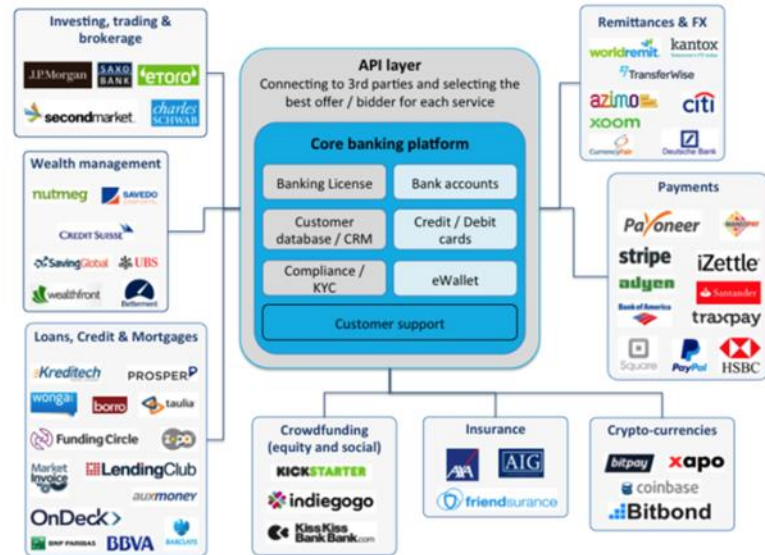


FIGURA 47 MARKETPLACE DE SERVICIOS FINANCIEROS.

Adaptado de: Google.

En este contexto, ¿Qué modelo de funcionamiento deberían tener las compañías tradicionales?, ¿Qué perfiles?, ¿Cuántas personas necesitarán?, ¿Cómo pueden cambiar para afrontar esta nueva realidad?

6.3 Concepto de Lean Organization

Lean management o lean thinking es la corriente de pensamiento y la forma de actuar que rige las nuevas organizaciones digitales. Se trata más que nada de **una forma de hacer las cosas** y una **cultura de trabajo**, que impacta de forma muy clara en la forma de **tomar decisiones**.

La idea subyacente es **maximizar el valor del cliente, minimizando el gasto**. “*Lean*” significa crear más valor para los clientes empleando menos recursos.

Una organización *Lean* **se focaliza en los procesos clave** para continuamente **incrementar el valor al cliente** porque comprende cómo producir dicho valor.

El **objetivo final** es proporcionar al cliente el **valor perfecto** a través de un proceso que produzca la **menor pérdida o gasto posible**.

Para conseguirlo, el *pensamiento Lean* pasa de gestionar tecnologías, activos y departamentos de **manera vertical** y separada, a **optimizar el flujo de productos y servicios** a través de todas las **fuentes de valor** que se producen en los procesos horizontales hasta llegar al **cliente final**.

Los **negocios nativos digitales**, favorecen la agilidad, el aprendizaje continuo y la innovación construyendo este tipo de organizaciones que se centran en **generar** un proceso de **innovación continuo**.

El **ciclo de trabajo** comienza por la identificación de una **necesidad** en los clientes, sobre la que se generan **ideas** o aprendizajes.

Sobre la base de la idea generada, se **construye** y se **programa** el producto y, **sin esperar a que este sea perfecto** o haya llegado a todo su nivel de desarrollo, se **lanza al mercado**, **midiendo** continuamente resultados.

A partir de los resultados, se **modifica** o **desarrolla** adicionalmente el producto. En cuanto se ve que no ha tenido éxito, se **abandona** inmediatamente evitando generar más pérdidas, sin esperar a cerrar el ciclo completo del proceso.

Este **ciclo** se repite **sucesivamente** con muchos productos en paralelo y **midiendo** todo lo que pasa en el proceso para aprender, y poder tomar mejores decisiones a futuro. La siguiente figura refleja el **flujo de trabajo**:

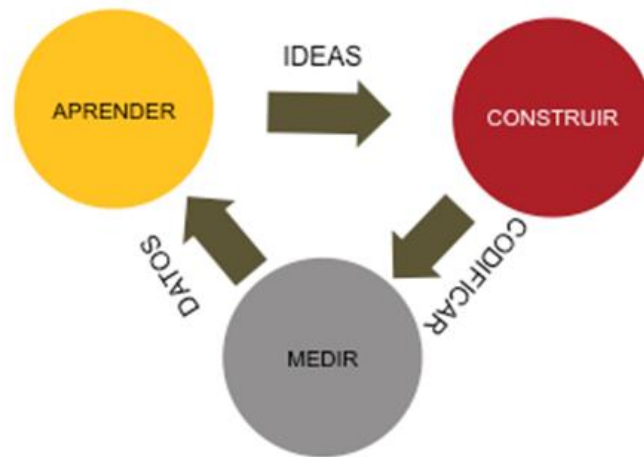


FIGURA 48 FLUJO DE TRABAJO.
Fuente: Elaboración propia

6.3.1 Características de la organización *Lean*

Este tipo de organizaciones **rompen todas las reglas tradicionales de trabajo** de las organizaciones tradicionales. Sus **parámetros** son:

TABLA 21 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN LEAN.

Principios	Cultura	Persona
• Aumentar feedback. • Descubrimiento del cliente. • Estrategia rápida. • Apoya al equipo. • Compartir visión global. • Reducir pérdidas.	• Organización adaptativa. • Estamos preparados sin planificar. • Estructuras y organizaciones que son capaces de superar la incertidumbre. • Se toleran los errores.	• Multidisciplinar. • Equipos autogestionados. • Personas pensando en resultados. • No pierdas el tiempo!

Fuente: Elaboración propia

TABLA 22 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN LEAN.

Procesos	Medir
• Flujo ágil de procesos • Reducir actividades ineficientes • Trabajo en equipos pequeños • Producto mínimo variable (PMC) • Eliminar esfuerzos que no contribuyen a aprender en el proceso.	• Acelerar el proceso empleando métricas accionables, audibles y accesibles • Análisis de cohortes.

Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones nativas digitales se crean ya con estos parámetros de funcionamiento, pero ¿qué pasa con las organizaciones tradicionales que compiten o no con ellas y que trabajan de manera tradicional?

Estas organizaciones necesariamente han de **transformar profundamente** su forma de funcionar actuando sobre **múltiples palancas** para conseguir que una organización **más ágil y adaptable** al nuevo contexto competitivo.

Vamos a ver cuáles son las **claves** sobre las que deben actuar para conseguir el éxito.

6.4 Palancas del Proceso de Transformación Digital

El proceso de transformación digital requiere **actuar** sobre **7 palancas esenciales** a la vez. Estas son:



FIGURA 49 SIETE PALANCAS ESENCIALES DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL.
Fuente: *Elaboración propia*

TABLA 23 DESCRIPCIÓN SIETE PALANCAS ESENCIALES DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL.

Innovación	Estrategia Digital y capacidades	Nuevo modelo Organizativo
------------	----------------------------------	---------------------------

• Nuevos / Existentes productos y servicios • Colaborativa: empleados, clientes, proveedores, socios, start-ups, etc.	• Nuevos modelos de negocio • Experiencia del cliente (Valor añadido) • Valores de la marca • Cadena de valor digital	• Ecosistemas, Organizaciones líquidas, externalización, organizaciones flexibles y orientadas a proyectos, descentralizadas, nuevas funciones, etc.
Habilidades Digitales y Cultura	Tecnología y movilidad	Valor para el cliente
• Cambios de hábitos, reconocer el esfuerzo y el progreso, comunicar y comprender el cambio, <i>empowerment</i>, formación personalizada. • Liderazgo firme y fuerte a primer nivel.	• El dato como activo. • Movilidad + Disponibilidad 24x7. • Plataformas + Integración. • Nuevos modelos de negocio facilitados a través de la tecnología. • Experiencia de empleado + Experiencia de usuario. • Ciberseguridad y confianza. • Sistemas abiertos, Big Data, Nube, etc.	• Analytics. • Personalización. • Utilidad. • Productos para cada momento vital del cliente. • Omnicanalidad.
Redefinición de procesos		

- Simplificación de todo (tres metodologías para simplificar):
 - Design thinking
 - Agile
 - Lean

Fuente: Elaboración propia

Además, el cambio y la transformación es un ciclo continuo en el que estas 7 dimensiones sólo son un factor:



FIGURA 50 CICLO DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL.

Fuente: Elaboración propia

6.5 Elementos de la Cultura Digital

La **Cultura Digital** tiene unas características específicas que pivotan sobre **4 elementos fundamentales**. Las organizaciones tradicionales que quieren competir

en este contexto deberán **progresivamente evolucionar** para incorporar estos rasgos culturales:

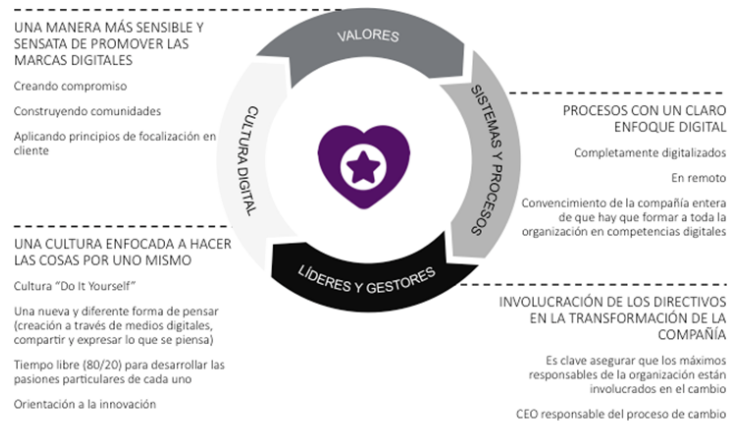


FIGURA 51 ELEMENTOS DE LA CULTURA DIGITAL.

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, es necesario reflexionar como punto de partida del proceso de transformación, dónde se encuentra cada organización respecto de estos **4 elementos críticos** para determinar lo que queda por construir.

6.6 Forma de Trabajar en Entornos Digitales

6.6.1 Nueva forma de trabajo en equipo

Un elemento que diferencia a las organizaciones digitales de las tradicionales es la forma de **configurar y trabajar de los equipos**.

Estos son más **pequeños** para ganar en agilidad, y se configuran **por proyecto**. Cuando el proyecto se ha acabado, bien porque se haya lanzado al mercado, bien porque se haya cancelado, **el equipo se disuelve**.

La única **jerarquía** que impera es la del conocimiento del **cliente**. No hay **títulos** y los equipos son **variables**, la **evaluación** de resultados es **continua**.

En los procesos de transformación, una de las **principales dificultades** a resolver que los equipos digitales y los equipos de negocio tradicionales **hablan un lenguaje diferente** y ambos deben colaborar y transformarse.

6.6.2 ¿Cuáles son las áreas de desarrollo de los perfiles actuales?



FIGURA 52 ÁREAS DE DESARROLLO DE LOS PERFILES ACTUALES.

Fuente: Elaboración propia

A largo plazo, es necesario generar un profesional más evolucionado que se sea un profundo conocedor del negocio y se sienta cómodo trabajando en un entorno tecnológico.

Los **análisis robustos** nos ayudan a entender el **talento** que necesitamos y, a partir de ahí, se **determinan** las **necesidades de transformación**. **Reflexiones:**



FIGURA 53 NECESIDADES DE TRANSFORMACIÓN.

Fuente: Elaboración propia

6.6.3 ¿Cuál es la mejor estrategia para desarrollar este talento?

Hoy en día lo que se está viendo es que realmente **no es necesario** para desarrollar un negocio digital o transformar un negocio tradicional, contar con todo el talento **internamente**, hay muchas más opciones y todas son igual de válidas, lo importante es que el trabajo salga adelante, no con qué tipo de recursos se saca adelante.

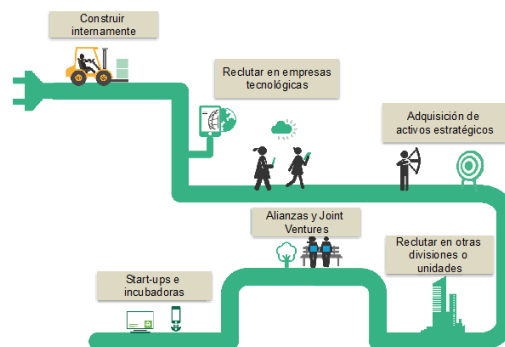


FIGURA 54 ESTRATEGIA PARA DESARROLLAR EL TALENTO.

Fuente: Elaboración propia

6.6.4 ¿Qué talento están empleando las organizaciones en estos procesos de transformación?

Fundamentalmente talento **interno** y de proveedores que contratan cuando necesitan. En muy pocas ocasiones, se está recurriendo a la contratación de **nuevos empleados**. También en general, son los propios empleados quienes están llevando a cabo la transformación, eso sí liderados desde lo más alto de la organización:

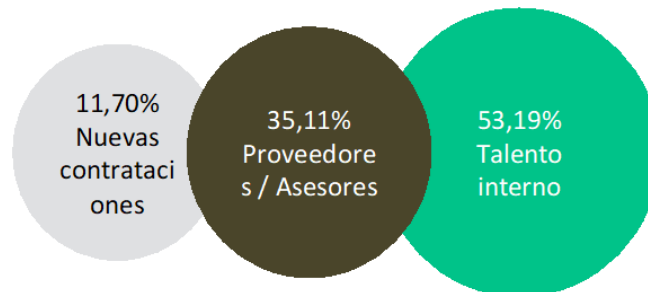


FIGURA 55 TIPOS DE TALENTO EN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN.
Adaptado de: Barómetro Tercer Trimestre de 2015 (ISDI Education, 2015, pág. 6).

6.7 Colaboración

Todas las organizaciones digitales trabajan en entornos colaborativos en **Hubs** que se configuran en torno a **actividades**, **productos** o **necesidades** de clientes. Esta es la clave de su éxito.

En el gráfico se aprecia la **diferente forma de trabajar** respecto de las organizaciones tradicionales:

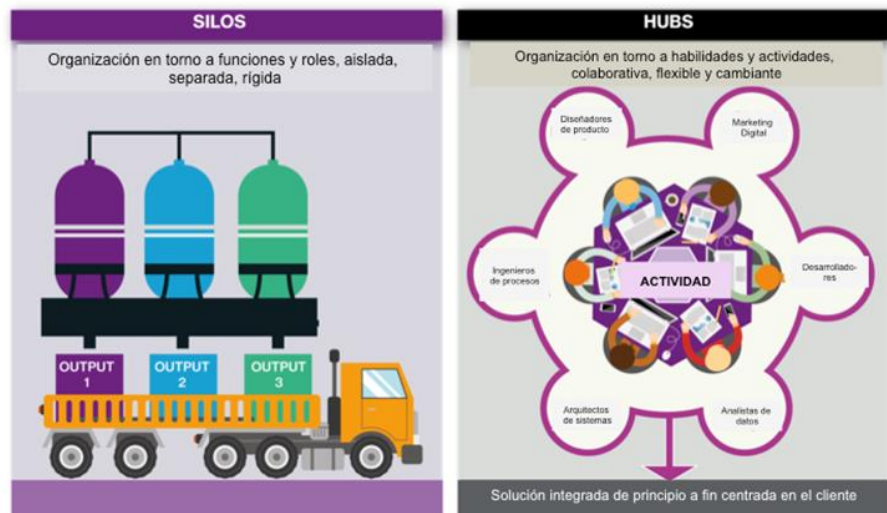


FIGURA 56 FORMAS DE TRABAJO ORGANIZACIONES TRADICIONALES.

Fuente: Elaboración propia

La colaboración no es un fin en sí misma, sino un **medio en el entorno profesional: yo soy más competente si colaboro.**



FIGURA 57 COLABORACIÓN EN ENTORNOS PROFESIONALES.

Fuente: Elaboración propia

Las redes de profesionales son clave para favorecer la colaboración para ganar agilidad y aprender.

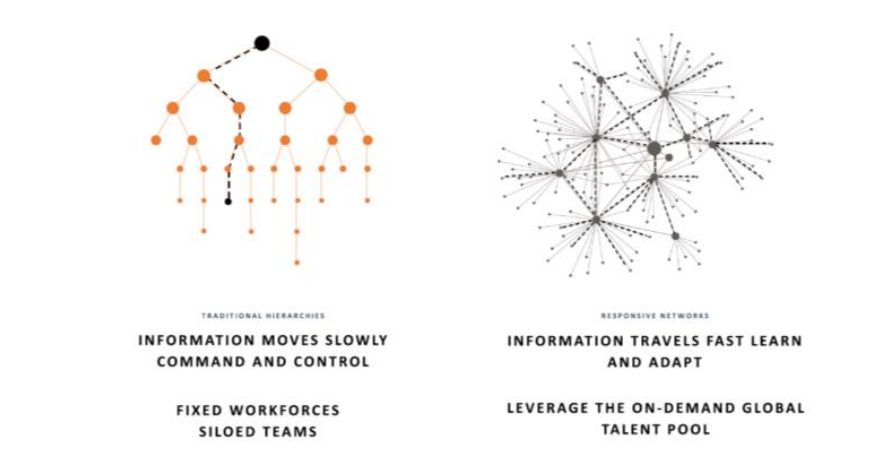


FIGURA 58 REDES PROFESIONALES.
Adaptado de: 365 architects.

El conocimiento es un factor competitivo global casi tan importante como el capital o la mano de obra. Por lo tanto, cuanto más se favorezca el intercambio de información y conocimientos, tanto interna como externamente, más se beneficia la organización, y más ágil es el aprendizaje. Todas las organizaciones digitales favorecen de forma muy intensa las redes de información internas y externas.

El aprendizaje y desarrollo de la plantilla es uno de los grandes retos en los procesos de transformación, porque las organizaciones tradicionales son muy grandes y no es tan fácil adquirir los conocimientos tecnológicos que requiere el nuevo contexto digital.

6.8 Resumen del capítulo

En este tema hemos analizado y comprendido las características del desafío de transformación de las organizaciones tradicionales para adaptarse a un entorno digital.

El cambio digital tiene un impacto enorme en la sociedad, en nuestra forma de comportarnos y en nuestra forma de tomar decisiones. El cliente está mucho más informado y es mucho más comunicativo, busca personalización y calidad, y no está dispuesto a aceptar la estandarización de los modelos tradicionales. También los empleados buscan un trato personalizado.

El impacto en la forma de hacer negocios de esta nueva realidad es tan grande, que está haciendo desaparecer sectores enteros o transformarse de forma integral. Este es el caso del sector financiero, medios de comunicación, música, etc.

Las nuevas organizaciones se nutren de la filosofía de Lean Management que predica la generación del máximo valor al cliente con el mínimo gasto y sin temor a equivocarse. El error es parte del aprendizaje.

El reto es como transformar las organizaciones tradicionales para poder competir en el entorno digital. 7 palancas son clave para el cambio: la innovación, la estrategia y capacidades digitales, nuevos modelos organizativos, nuevas habilidades y cultura de trabajo, tecnología y movilidad, aportar valor al cliente y redefinir todos los procesos para simplificarlos y dinamizarlos.

La cultura de trabajo, los equipos y la colaboración se transforman: desaparecen los silos, se revisan los valores, se trabaja por proyecto y no hay jerarquías. La jerarquía marca el valor que se aporta al cliente.

La colaboración es el pilar fundamental que rompe todos los compartimentos aislados posibles y hace que las personas se conviertan en mejores profesionales.

Y todo este proceso de transformación, se realiza principalmente con las personas que están en la organización. El aprendizaje sigue siendo posible. Es necesaria la evolución hacia un nuevo profesional que se maneja tanto con los

conceptos de negocio, como con los tecnológicos es fundamental. Ayudar en este proceso es tarea fundamental de toda la organización.

7. Referencias

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley & sons.

ISDI Education. (2015). Obtenido de
<https://www.isdi.education/sites/default/files/barometro-talento-2015.pdf>

Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Segunda Edición Reformada*. México: Grupo Editorial Patria S.A.

Success Factors. (2012). Obtenido de
https://www.successfactors.com/content/dam/successfactors/en_us/resources/white-papers/bp-workforce-planners.pdf

TICS y Formación. (14 de abril de 2016). Obtenido de
<https://ticsyformacion.com/2016/04/14/cuantas-cosas-sucedan-en-internet-en-60-segundos-infografia-infographic/>

Towers Watson y Willis. (26 de febrero de 2016). Obtenido de
<https://www.towerswatson.com/es-ES/Insights/IC-Types/Reprints/2016/Traduciendo-los-datos-de-planificacion-de-plantillas-en-conclusiones-para-la-accion?webSyncID=9c463026-1d9a-bed1-9026-d7126880c945&sessionGUID=d4da9644-c55b-122c-76b7-862c06a1113e>

8. Lista de Figuras

Figura 1 Modelo para la gestión integral de recursos humanos	10
Figura 2 Modelo de valoración de puestos y modelo de valoración por competencias	15
Figura 3 Implantación de un modelo de gestión integral de RRHH	18
Figura 4 Niveles de diseño organizativo.	24
Figura 5 Esquema para el diseño de una organización.	26
Figura 6 Ejemplo estructura funcional.	28
Figura 7 Ejemplo estructura divisional.	29
Figura 8 Ejemplo estructura matricial.	32
Figura 9 Ejemplo estructura horizontal o por procesos.	34
Figura 10 Ejemplo Estructura organizativa por cadena de valor.	35
Figura 11 Ejemplo Estructura en red Interna.	37
Figura 12 Ejemplo Estructura en red estable.	37
Figura 13 Ejemplo Estructura en red dinámica.	38
Figura 14 Diferencia la planificación estratégica de plantillas, de la planificación del headcount.	43
Figura 15 Grados de evolución en el tratamiento de datos.	45
Figura 16 Proceso planificación estratégica de plantillas.	47
Figura 17 Marco conceptual para la planificación de plantillas.	48
Figura 18 Enfoques metodológicos para la planificación de plantillas.	49
Figura 19 Big Data vs Small Data.	50
Figura 20 Inputs Big Data y Small Data.	51
Figura 21 Enfoque de un proceso de planificación de plantillas.	52

Figura 22 Características del concepto de competencias.	57
Figura 23 Dimensiones y competencias de la organización según las ventajas competitivas.	59
Figura 24 Dimensiones del modelo.	60
Figura 25 Ejemplo competencias funcionales.	63
Figura 26 Ejemplo Perfil de competencias de la persona.	67
Figura 27 Herramientas para la evaluación de competencias.	68
Figura 28 Competencias y criterios de evaluación.	69
Figura 29 Ejemplo mapa del talento.	70
Figura 30 Ejemplo matriz talento.	71
Figura 31 Proceso para definir un marco de clasificación profesional.	76
Figura 32 Proceso para la descripción de puestos.	79
Figura 33 Puestos organizativos.	81
Figura 34 Ejemplo ficha de descripción de puesto.	82
Figura 35 Tipos de sistemas de valoración.	84
Figura 36 Ventajas y aspectos a tener en cuenta de los dos métodos.	85
Figura 37 Identificación de factores y pesos.	86
Figura 38 Descripción de factores.	88
Figura 39 Ejemplo mapa de puestos.	90
Figura 40 Estructura retributiva.	91
Figura 41 Movimientos laterales y verticales.	92
Figura 42 Ejemplo profesiograma.	93
Figura 43 Cambios de la transformación digital.	95
Figura 44 Cosas que suceden en 60 segundos.	96

Figura 45 Modelos de negocio transformación digital.	97
Figura 46 Modelos de negocio transformación digital sector financiero.	98
Figura 47 Marketplace de servicios financieros.	99
Figura 48 Flujo de trabajo.	101
Figura 49 Siete palancas esenciales del proceso de transformación digital.	103
Figura 50 Ciclo del proceso de transformación digital.	105
Figura 51 Elementos de la cultura digital.	106
Figura 52 Áreas de desarrollo de los perfiles actuales.	107
Figura 53 Necesidades de transformación.	108
Figura 54 Estrategia para desarrollar el talento.	108
Figura 55 Tipos de talento en proceso de transformación.	109
Figura 56 Formas de trabajo organizaciones tradicionales.	110
Figura 57 Colaboración en entornos profesionales.	110
Figura 58 Redes profesionales.	111

9. Lista de Tablas

Tabla 1 Aspectos a revisar en una auditoría de RRHH.....	19
Tabla 2 Tipos de estructuras organizativas.....	27
Tabla 3 Fortalezas y debilidades de la estructura funcional	28
Tabla 4 Fortalezas y debilidades de la estructura divisional	30
Tabla 5 Uso de Estructuras básicas.	31
Tabla 6 Fortalezas y debilidades de la estructura matricial	33
Tabla 7 Fortalezas y debilidades de la estructura horizontal	35
Tabla 8 Fortalezas y debilidades de la estructura organizativa por cadena de valor.	36
Tabla 9 Fortalezas y debilidades de la estructura de red.	38
Tabla 10 Ventaja de las diferentes estructuras.	39
Tabla 11 Beneficios del análisis de plantillas.	43
Tabla 12 Implicaciones del análisis de datos.	46
Tabla 13 Lecciones análisis de datos.	51
Tabla 14 Ejemplo competencias de gestión.	61
Tabla 15 Descripción de competencias de gestión.	62
Tabla 16 Ejemplo grados de competencias.....	64
Tabla 17 Ejemplo grados genéricos de competencias.	65
Tabla 18 Ejemplo niveles de responsabilidades.	66
Tabla 19 Perfil por competencias.	66
Tabla 20 Matriz de contribución.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 21 Clasificación de puestos.....	89

Tabla 22 Características de la organización Lean.	102
Tabla 23 Características de la organización Lean.	102
Tabla 24 Descripción siete palancas esenciales del proceso de transformación digital.	103

