

Taller Recursos Humanos. Modelos de Gestión del desempeño en materia de personal – una propuesta de máximos-

Marc Esteve

Catedrático en Gestión Pública, University College London

INTRODUCCIÓN: VISIÓN PROPIA DEL DIRECTIVO

• En base a su experiencia como directivo en el sector público:

• ¿Cuál es su propia concepción de dirigir?

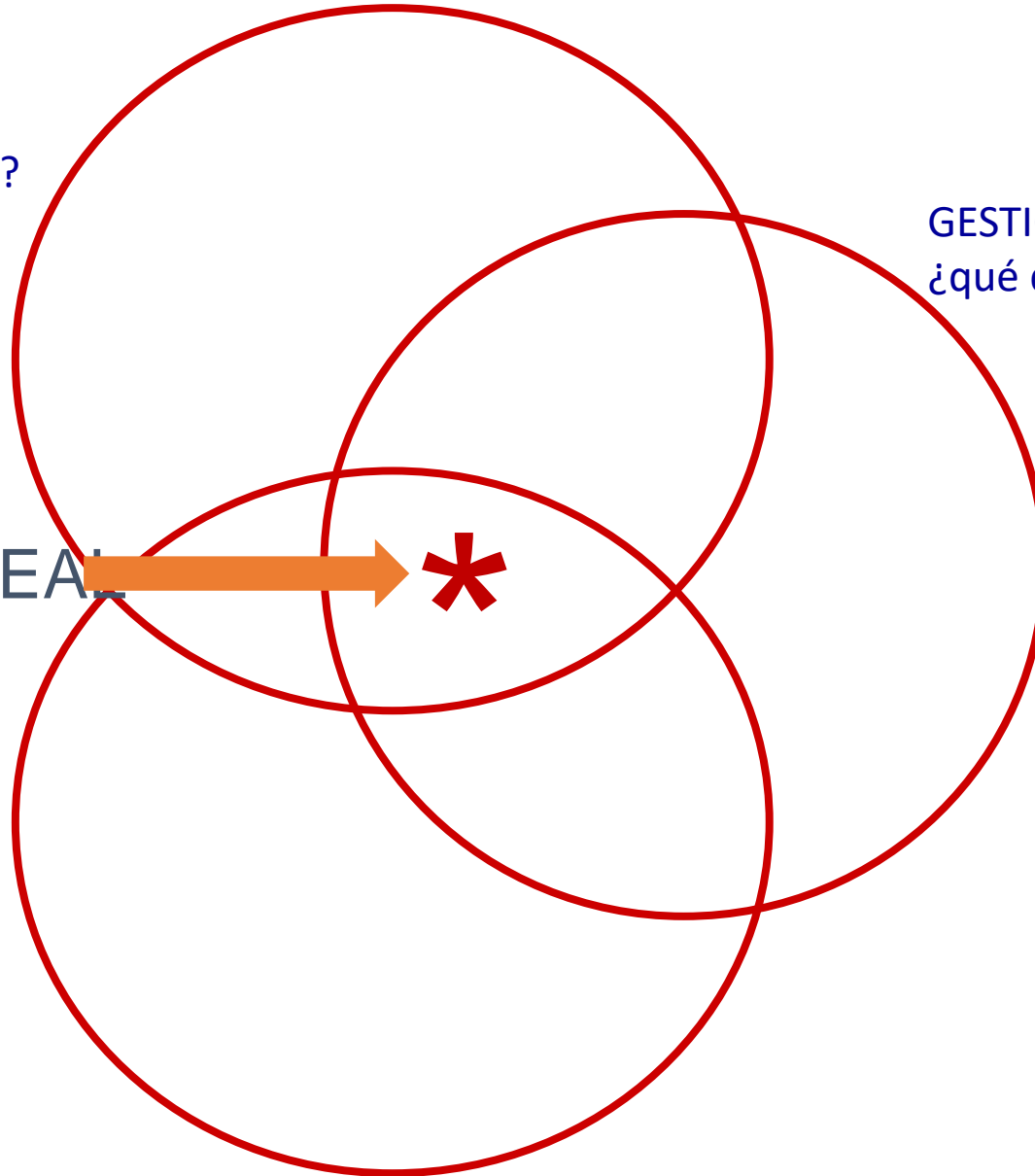
• Escoja las dos ideas principales que quiera destacar para reflexionar con sus compañeros/as de sesión

VISIÓN FINALISTA DEL TRABAJO DIRECTIVO

GESTIÓN DEL ENTORNO:
¿qué me dejan hacer?

GESTIÓN ESTRATÉGICA:
¿qué quiero hacer?

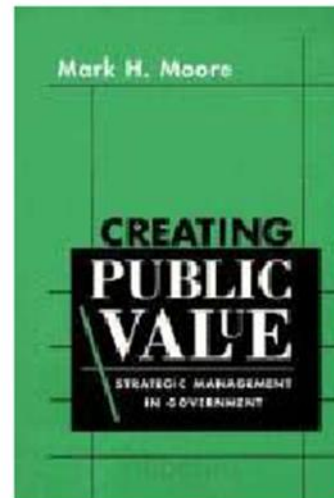
IMPACTO REAL



GESTIÓN OPERATIVA:
¿qué soy capaz de hacer?

Nuestro principal objetivo debe ser...
...la creación de Valor Público!

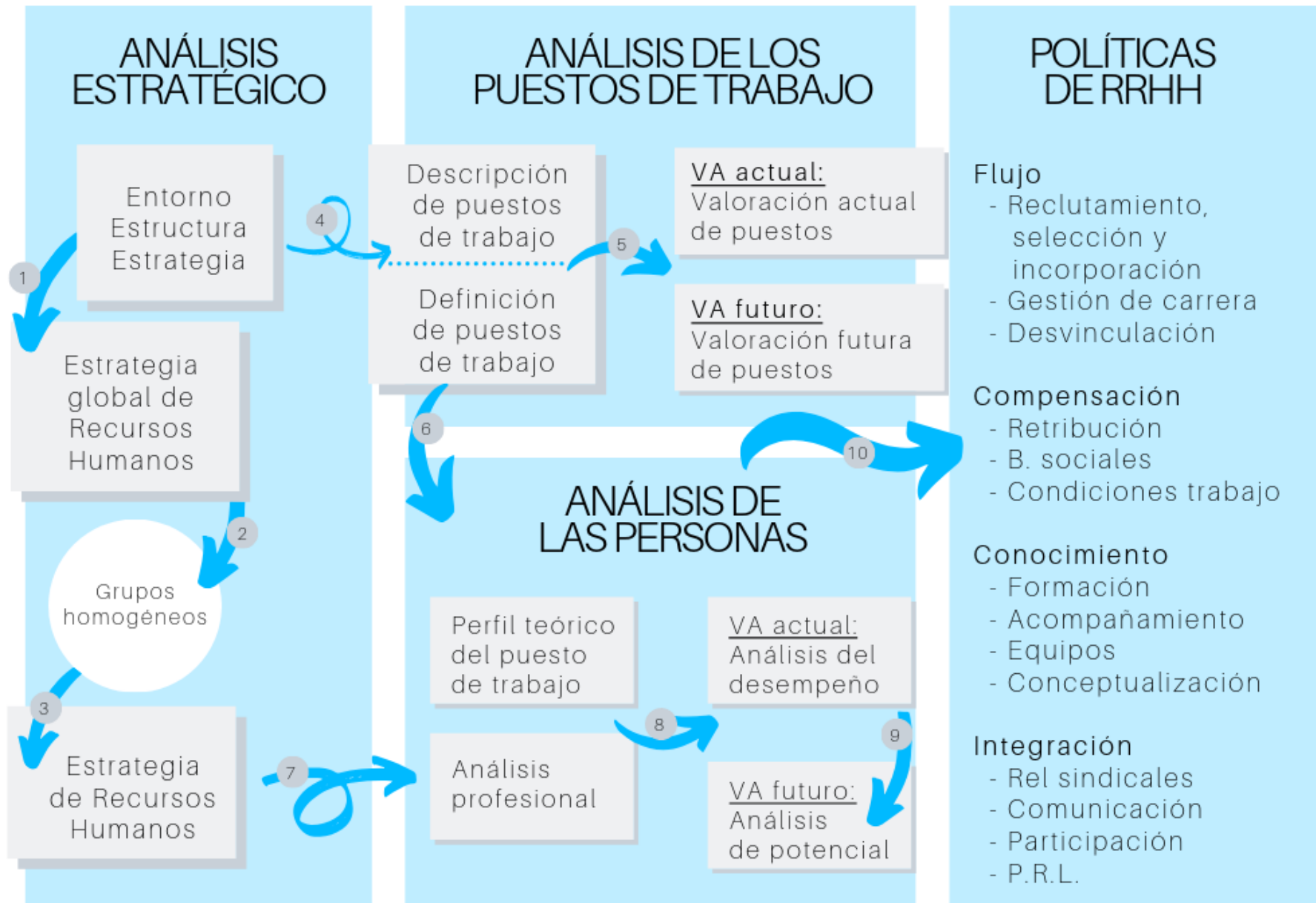
**Strategic management:
Creating Public Value**



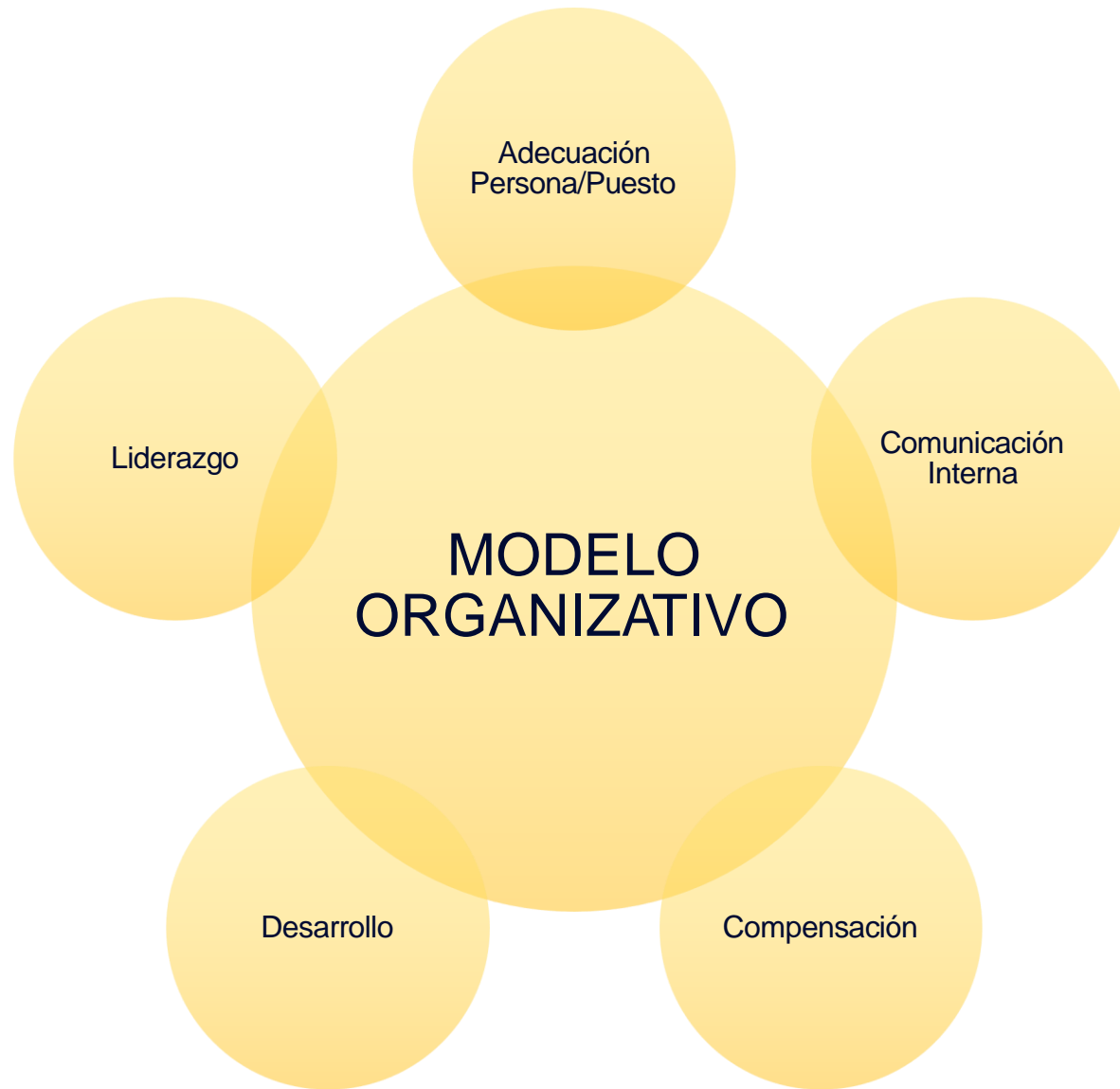
Mark Moore
 **HARVARD** Kennedy School
JOHN F. KENNEDY SCHOOL OF GOVERNMENT

¿Cómo lo trasladamos a los modelos de gestión de personas?

CONSTRUCCIÓN DEL MODELO



Principales palancas estratégicas personas



1) EJE ORGANIZACIÓN

- Hacia dónde evoluciona el entorno, el mercado y el sector?
- Qué mejoras/valor diferencial queremos aportar respecto a la competencia?
- Cuál es el DAFO de la organización?

2) RETOS ORGANIZACIÓN

- Cuáles son los retos principales para los próximos años?
- Qué objetivos financieros, de crecimiento, organizativos y tecnológicos hay para el futuro?
- Qué nuevos productos/servicios queremos ofrecer?

3) RETOS PERSONAS

- Cuál es la organización óptima que apoyará la creación de Valor Público?
- Qué funciones serán claves para el futuro?
- Qué perfil deberán tener las personas en el nuevo contexto?

6) IMPLANTACIÓN

- Qué acciones y palancas de RRHH utilizaremos para responder a los retos de la organización?
- Cuál es el orden y timing óptimo para implantarlas?
- Cuál es el plan y coste de dicho plan?

5) PALANCAS DE RRHH

- Cuál es el modelo de Liderazgo necesario para el cambio?
- Qué cambios hay que hacer en los roles/personas para adecuarse al futuro?
- Qué plan de formación y desarrollo hay que implementar para dar respuesta a las necesidades futuras?
- Qué cambios en política retributiva hay que realizar?
- Qué plan de comunicación pondremos en marcha?

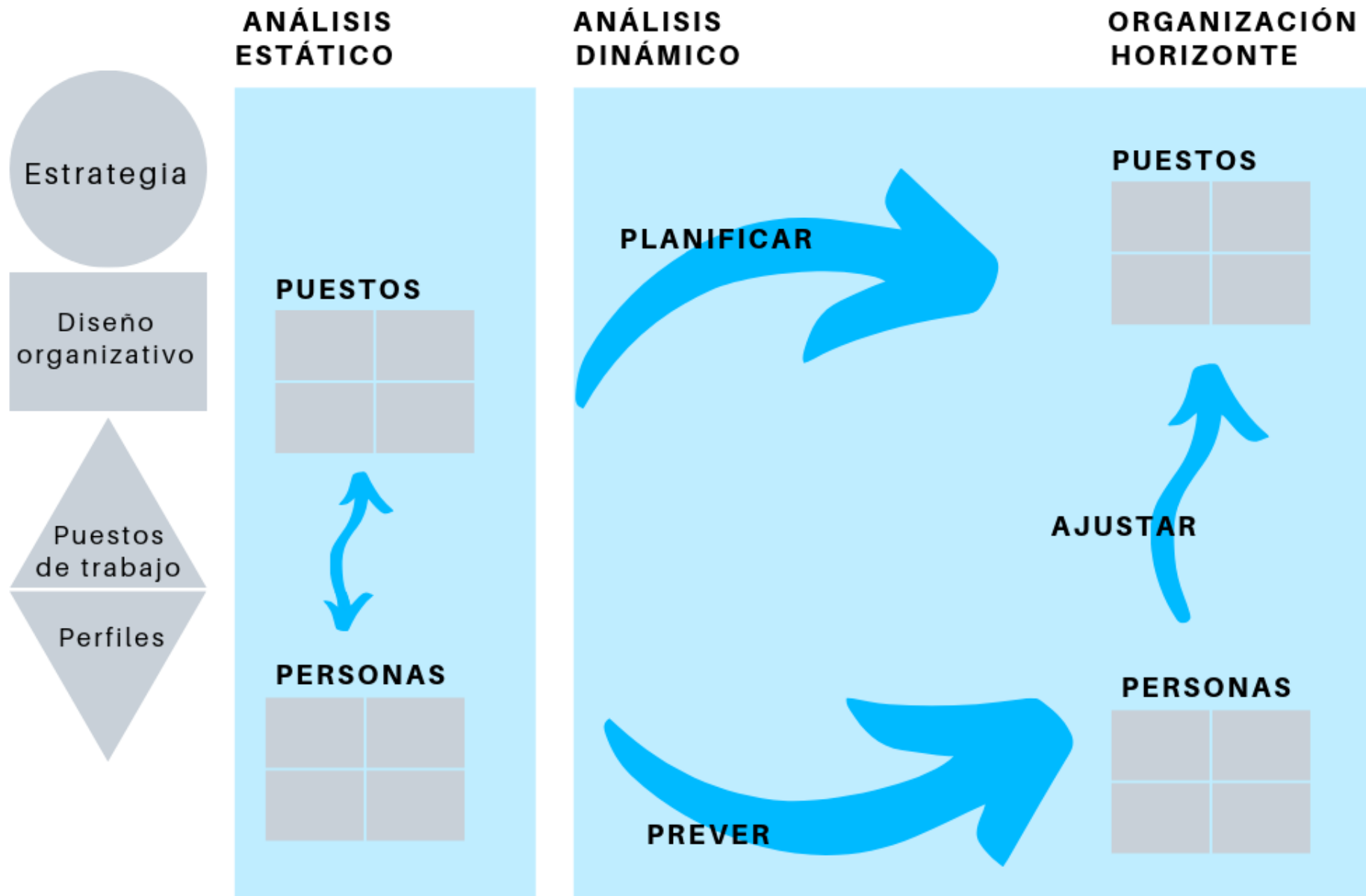
4) SITUACIÓN ACTUAL

- Qué organización tenemos y cuáles son las funciones de los roles claves?
- Cuál es el perfil de los ocupantes de las posiciones críticas?
- Qué clima laboral existe actualmente?
- Qué tipos de sindicatos y en qué estado están las relaciones laborales en la organización?

01

Adecuación Persona-Puesto

01 ADECUACIÓN PERSONA-PUESTO



ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1 Entorno
Estrategia
Estructura

2 Estrategia
global de
Recursos
Humanos

3 Grupos
homogéneos

4 Estrategia
de Recursos
Humanos

ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

5 Descripción
de puestos
de trabajo

6 VA actual:
Valoración de
puestos

VA futuro:
Valoración futura
de puestos

VA

+ A largo plazo -

+	Estrella	Consolidado
-	Potencial	Obsoleto

7

ANÁLISIS DE LAS PERSONAS

8 Perfil teórico
del puesto
de trabajo

9 VA actual:
Evaluación del
desempeño

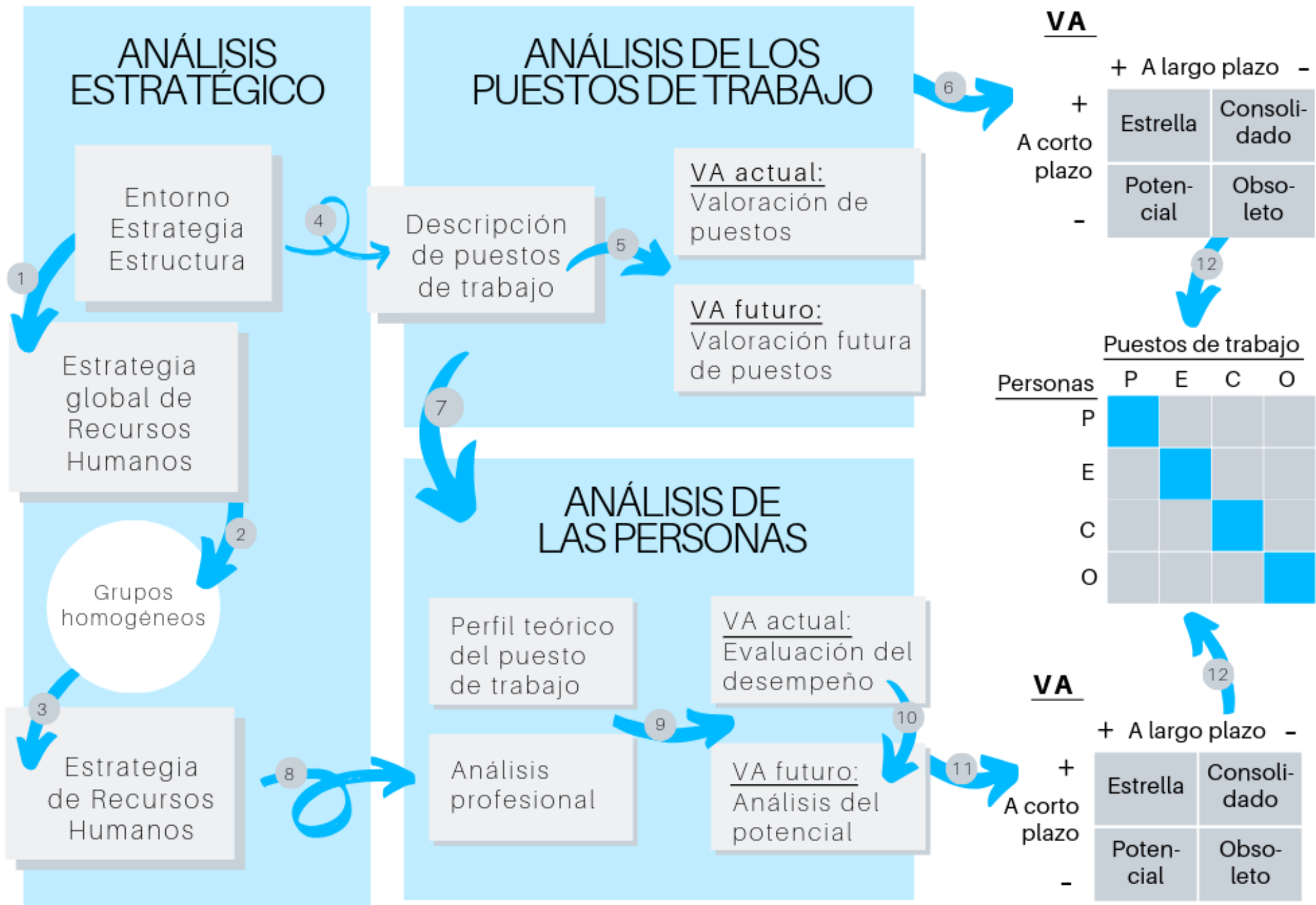
10 Análisis
profesional

11 VA futuro:
Análisis del
potencial

VA

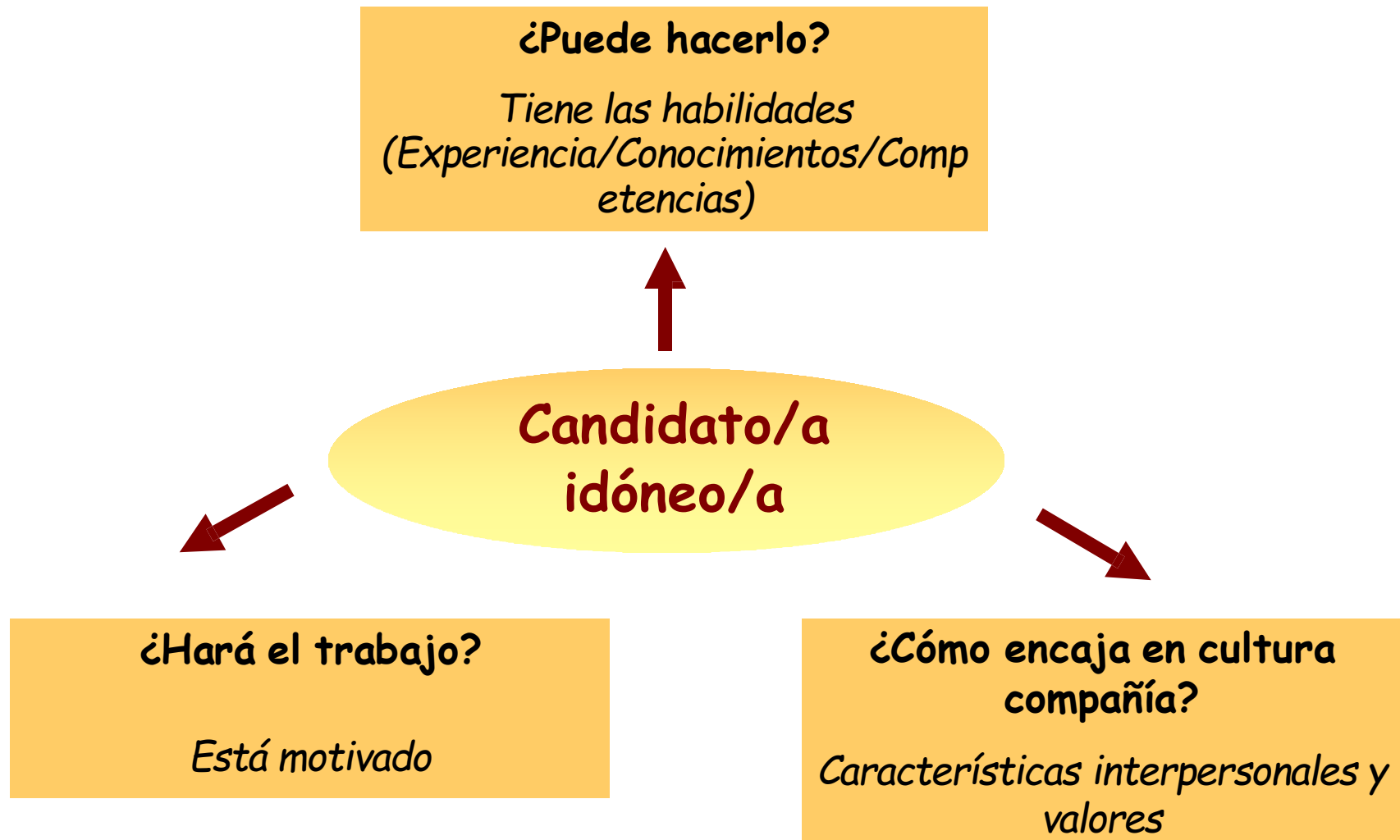
+ A largo plazo -

+	Estrella	Consolidado
-	Potencial	Obsoleto



Adecuación persona-puesto

QUE SE EVALUA EN UN PROCESO DE SELECCIÓN

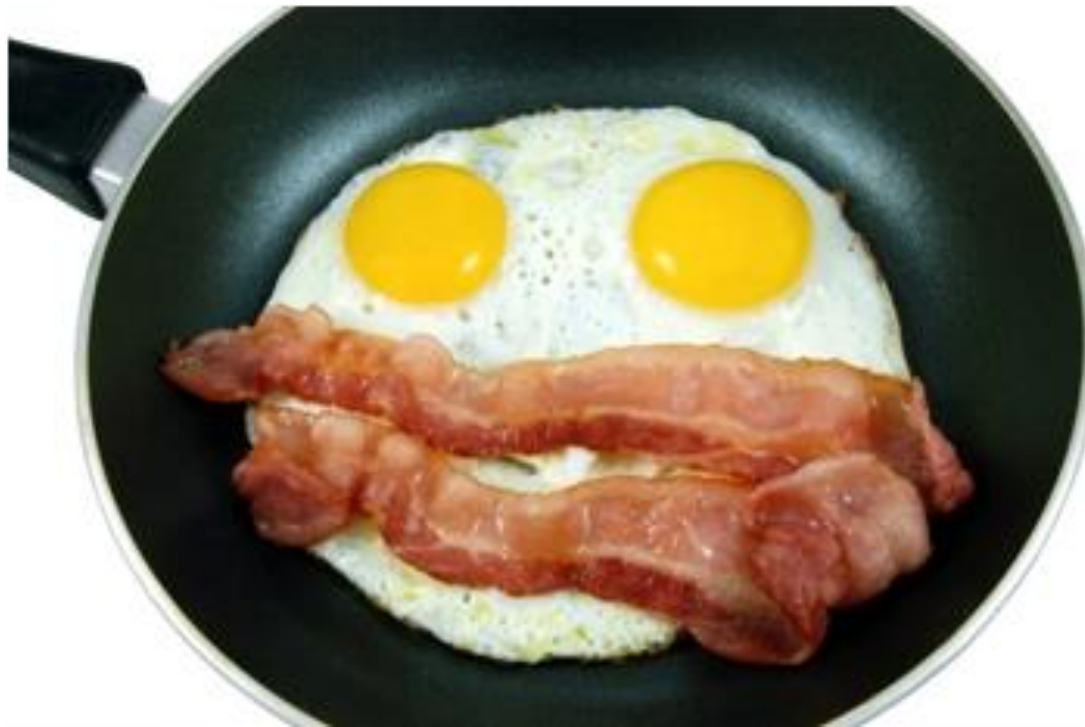


02

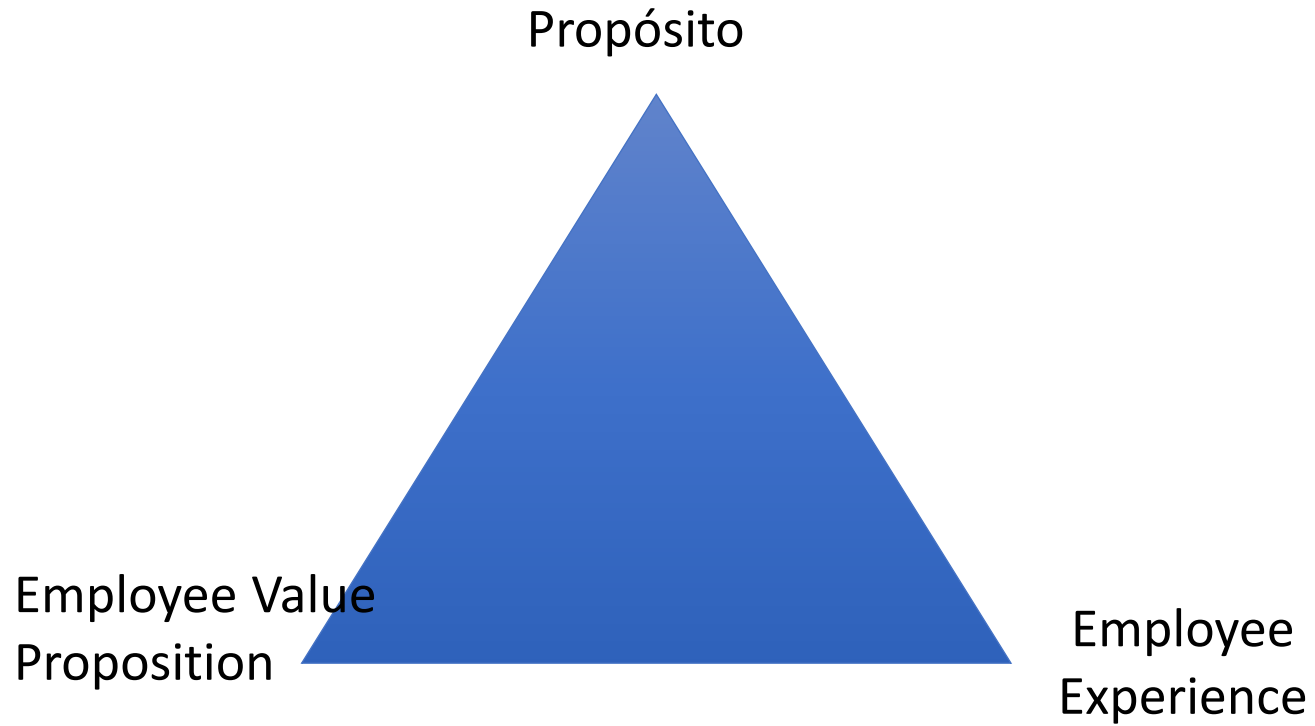
Liderazgo

esade

¿QUÉ BUSCAMOS EN NUESTROS EMPLEADOS?



¿DE QUÉ DEPENDE EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS?



PROPÓSITO

A todos nos gustaría trabajar para una organización que contribuye a mejorar la sociedad, el mundo.

El propósito es **el por qué** de una empresa, es su razón de ser.

Así como la visión y misión ayudan a guiar a la organización internamente, el propósito sirve para crear un vínculo profundo entre la empresa y sus seguidores.

Veamos algunos ejemplos...

PROPÓSITO: ALGUNOS EJEMPLOS



McKinsey
& Company



MERCK

SONY.



Kellogg's

Cargill: Mejorar el estándar de vida alrededor del mundo

Hewlett-Packard: Hacer contribuciones técnicas para el progreso y el bienestar de la humanidad

McKinsey & Company: Ayudar a que los gobiernos y corporaciones líderes del mundo tengan más éxito

Merck: Proteger y mejorar la vida humana

Sony: Experimentar la alegría de promover y aplicar la tecnología para el beneficio del público

Wal-Mart: Darle la oportunidad a la gente normal de comprar las mismas cosas que la gente rica

Walt Disney: Hacer feliz a la gente

Kellogg's Alimentar las familias para que puedan prosperar y florecer

PROPÓSITO

¿Qué frase define mejor vuestra contribución al mundo?

¿Cuál es la razón por la que existís como organización?

¿Qué puedo hacer para que los empleados se sientan orgullosos de trabajar aquí?

¿DE QUÉ DEPENDE EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS?

Employee Value
Proposition

A solid blue triangle pointing upwards, positioned in the lower-left quadrant of the slide. The text 'Employee Value Proposition' is placed to the left of the triangle's base.

EMPLOYEE VALUE PROPOSITION

El Employee Value Proposition o EVP es el conjunto de beneficios que ofrece una organización a un empleado en retorno de su trabajo.

Cada empleado valora cosas diferentes: retribución, desarrollo, promoción, ambiente de trabajo, conciliación, cultura,...

Tu propuesta de valor es clave para comunicar de forma clara lo que ofrece tu compañía a tus empleados y candidatos, forma parte de tu [Employer Branding](#) y es crítico para atraer al talento adecuado.

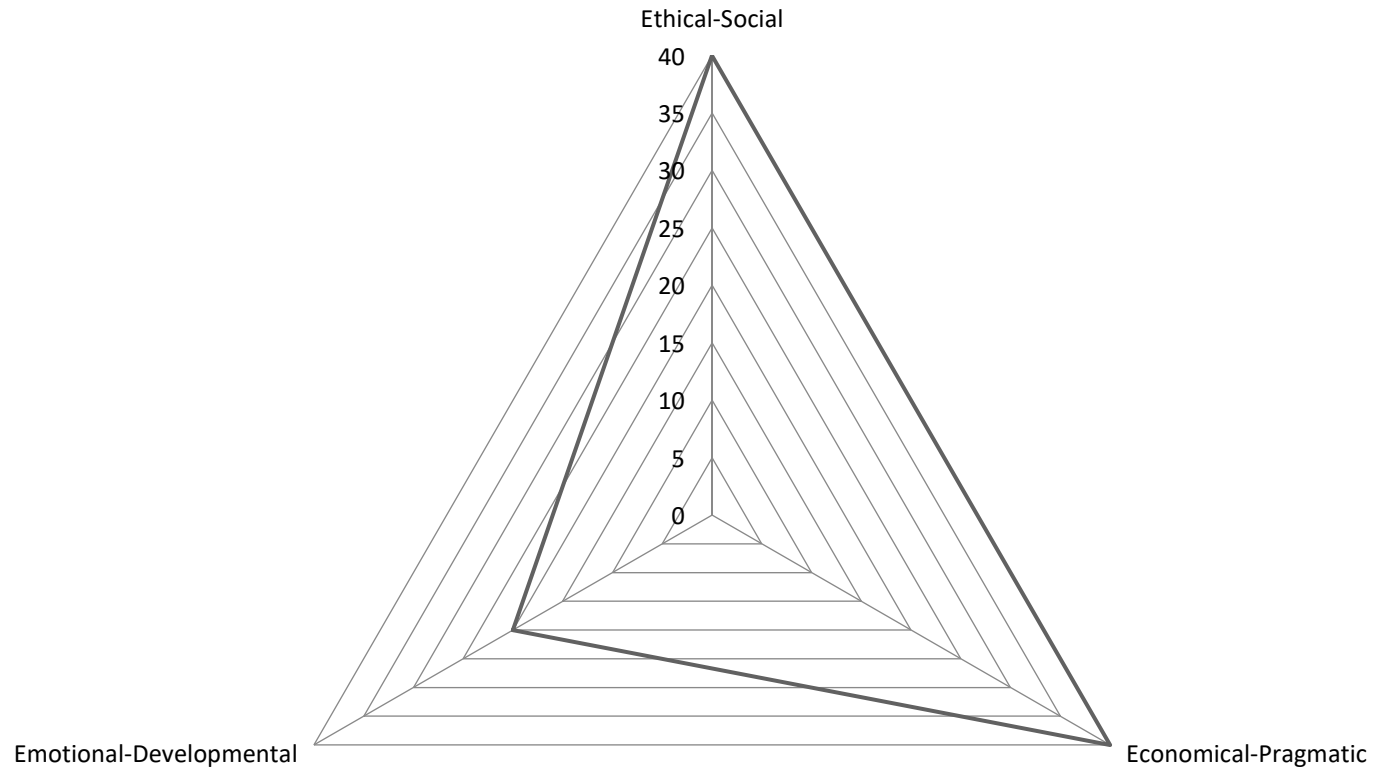
Modelo Tri-Axial (Doland, 2011) – Managing By Values

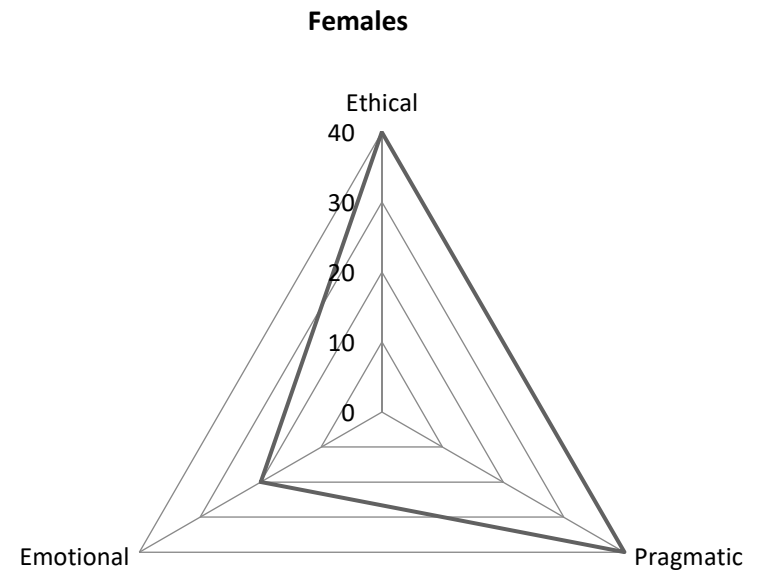
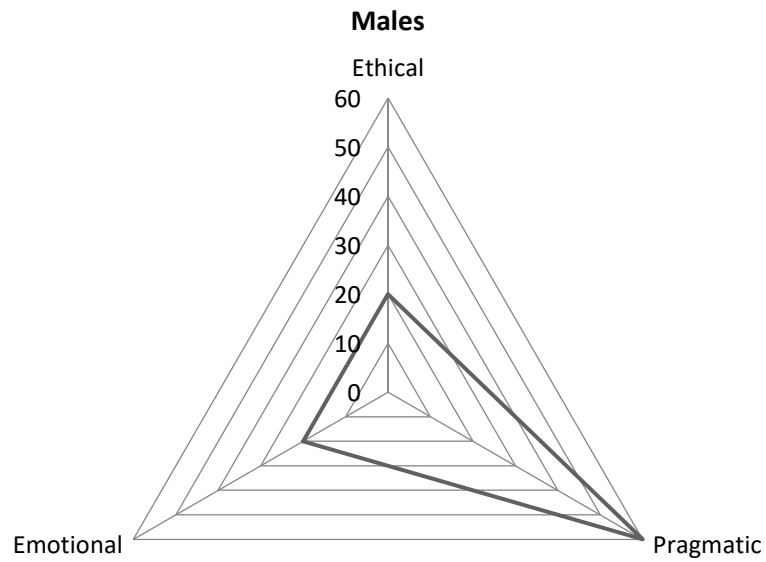
El modelo triaxial distingue 60 valores clave para la expresión de la personalidad individual.

Económica-pragmática: valores relacionados con la eficiencia, la producción o la consecución de metas.

Ética-social: engloba las relaciones sociales, la cooperación, la familia, y conceptos como justicia e integridad.

Emocional-desarrolladora: se refiere a valores como el amor, la pasión, la satisfacción, la empatía o la felicidad.





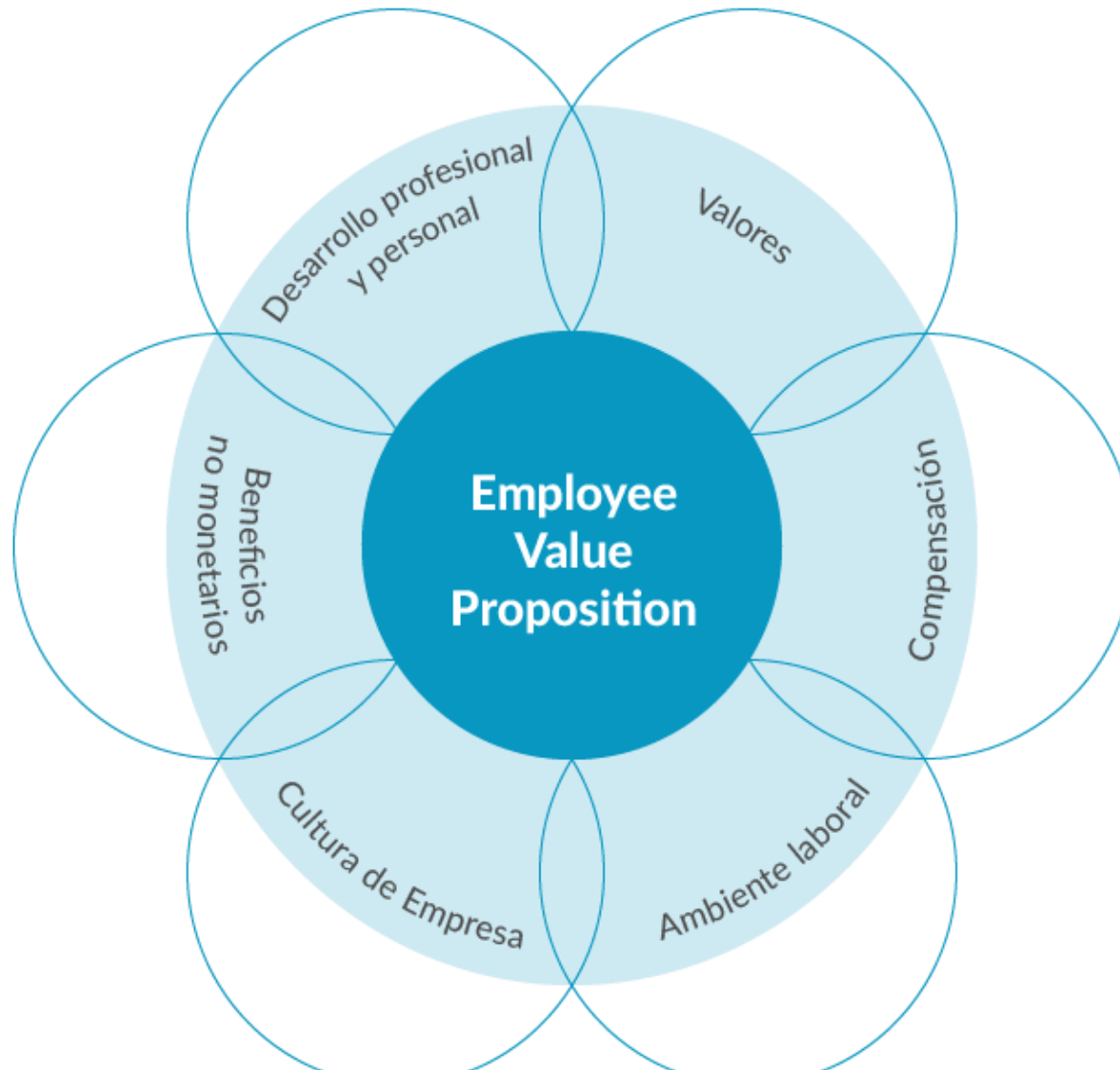
- Low levels of education showed a strong negative influence towards ethical values
 → possible explanation for unethical behaviors / rule breaking behaviors?

• ***Los cinco valores principales eran:***

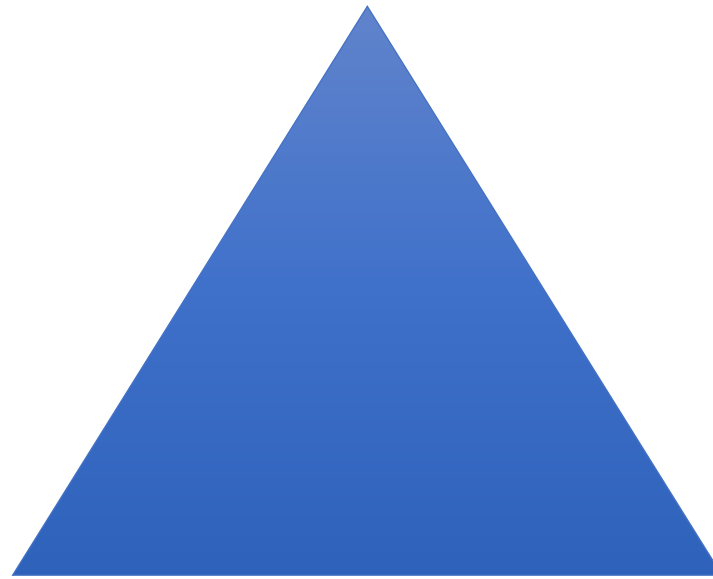
- ***Aceptación (emocional),***
- ***Adaptabilidad (pragmático),***
- ***Pertenencia (ético),***
- ***Compromiso (ethical),***
- ***Efectividad (pragmatico).***

VS Valores Anglosajones como Justicia, Incorruptibilidad, Objetividad...

EMPLOYEE VALUE PROPOSITION



¿DE QUÉ DEPENDE EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS?



Employee
Experience

EMPLOYEE EXPERIENCE

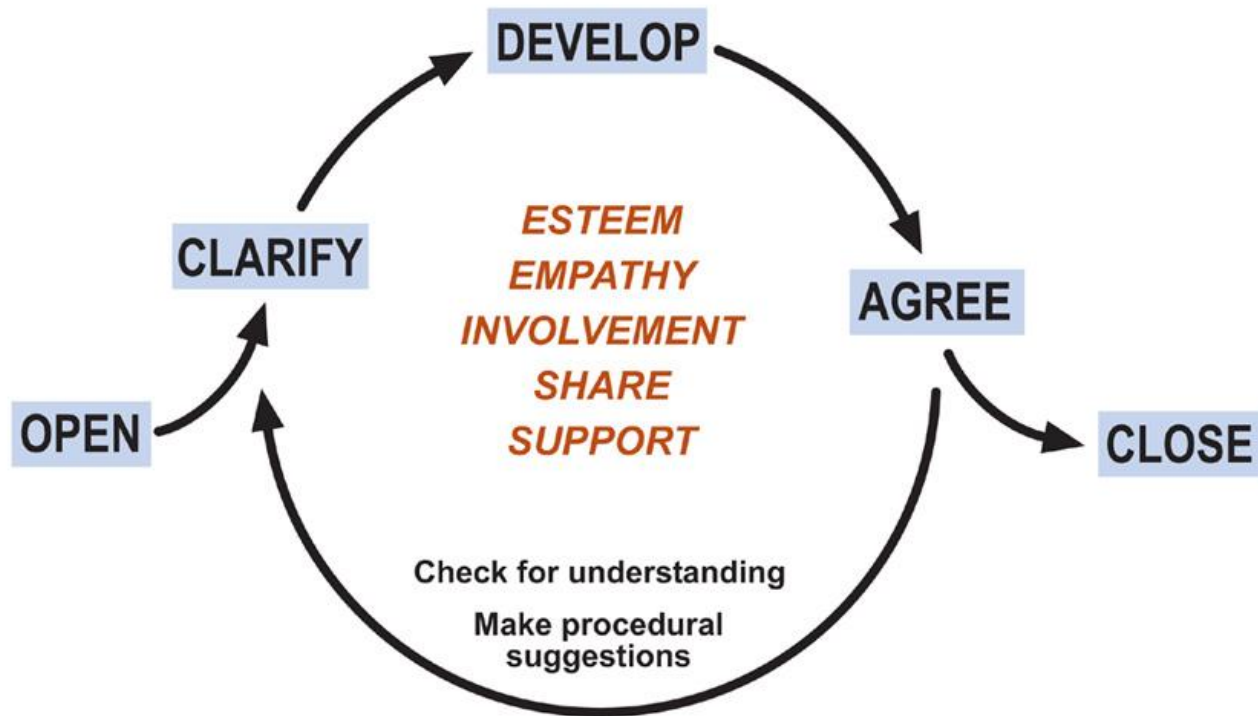
El Employee Experience o Experiencia del empleado es la **percepción general que un trabajador tiene de su relación con la ORGANIZACIÓN.**

El elemento más importante de la experiencia del empleado es el **liderazgo.**

Permitid que os comparta un modelo de liderazgo muy sencillo que os ayudará a gestionar mejor vuestros equipos.

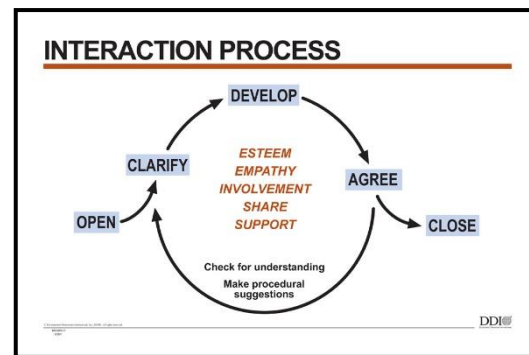
LIDERAZGO SEGÚN DDI

INTERACTION PROCESS



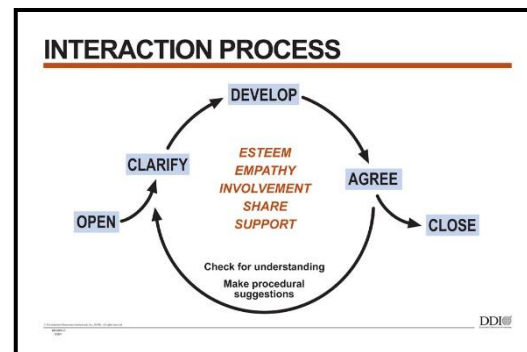
PASO 1: INICIAR

- Crea un ambiente cálido y espacio abierto a las ideas
- Establece claramente el **objetivo** de la discusión/reunión y su importancia
- Explica **qué** te gustaría lograr y **por qué**



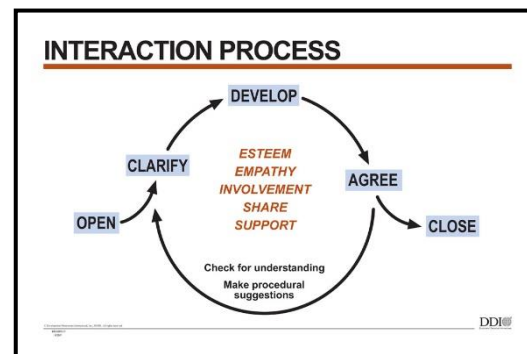
PASO 2: ACLARAR

- Antes de que se empiecen a lanzar ideas y soluciones, asegúrate de que todo el mundo entiende y **comparte** toda la **información** disponible y relevante sobre el tema a tratar.
- Existen **2 tipos** de información que debemos recolectar:
 - **Datos y Cifras:** información y antecedentes básicos para entender la situación y poder tomar decisiones con base.
 - **Problemas y preocupaciones:** conocer los obstáculos potenciales y revela los sentimientos de las personas sobre la situación.



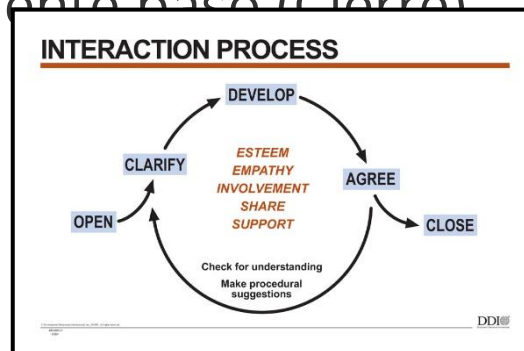
PASO 3: DESARROLLAR

- **Desarrollar ideas/soluciones** haciendo preguntas e incluyendo a los demás en el proceso.
- **Comparte** las propias ideas con el equipo, después de haber escuchado las de todos.
- **Involucra** al resto para que piensen en enfoques alternativos



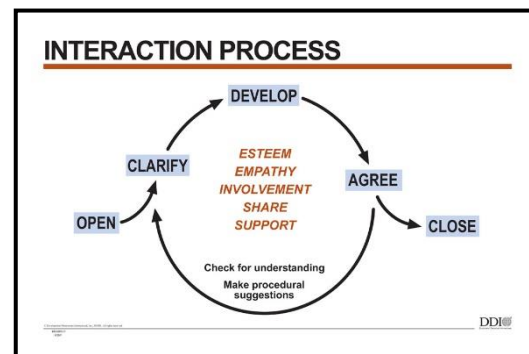
PASO 4: ACORDAR

- Cuando tengamos una lista de buenas ideas y alternativas involucra a todo el equipo en escoger las ideas que se pondrán en marcha.
- Acordar un **plan** que dé seguimiento a las soluciones propuestas.
- Especificar **quién** hará **qué** y **para cuándo** (acciones).
- Acordar las **acciones de seguimiento** para coordinar el avance del plan
- Asegurarse que contamos con los apoyos y recursos requeridos.
- Volver al paso 2 (Aclarar) si tienes otro tema que tratar, o en caso contrario ves al siguiente paso (Cierre)



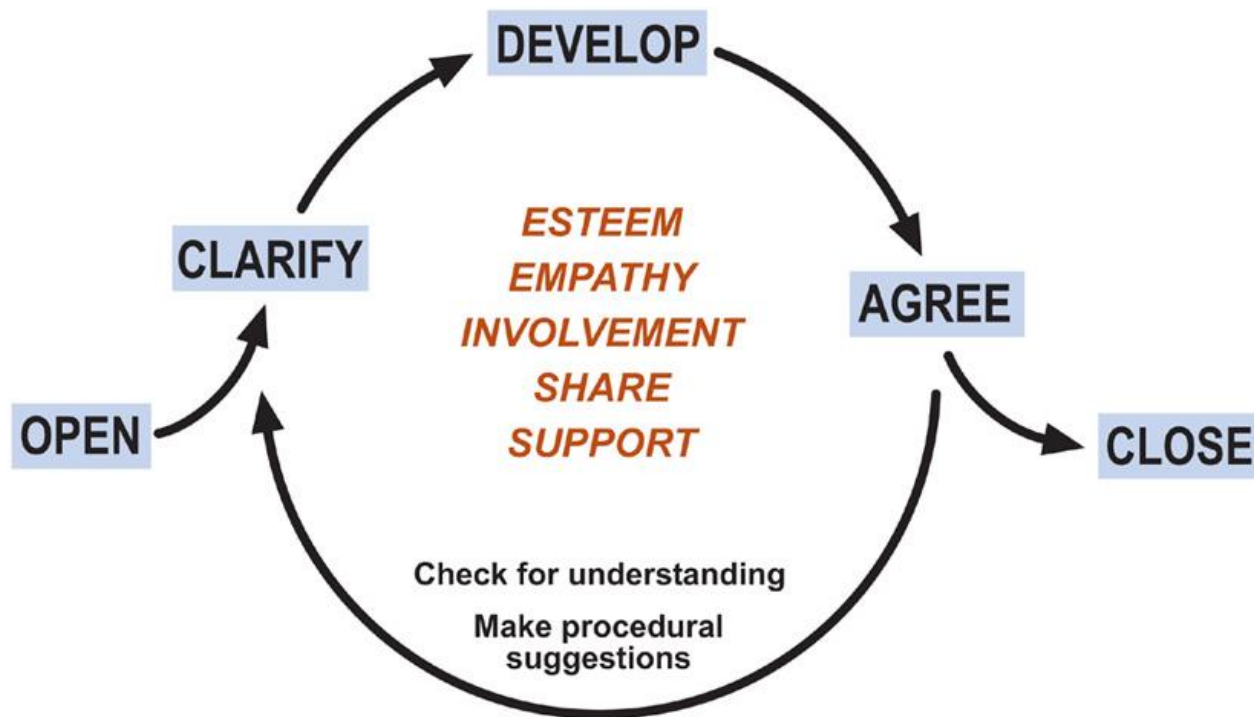
PASO 5: CIERRE

- Asegúrate de que todos tienen una idea clara de los acuerdos y pasos a seguir, para que estén comprometidos a llevarlos a cabo.
- Realizar un resumen del plan general
- Revisar la confianza y el compromiso de la persona involucrada en dar seguimiento.



LIDERAZGO SEGÚN DDI

INTERACTION PROCESS



PEDIR AYUDA Y ALENTAR A LA PARTICIPACIÓN

- Para obtener el máximo de tu equipo, debes conocer sus ideas y opiniones.
- Cuando pides ayuda y alientas la participación, estás demostrando a tu gente que valoras sus aportaciones y habilidades.
- Si hacemos de la participación nuestra primera elección, conseguiremos mejores ideas y soluciones y mayor compromiso.

PROPORCIONAR APOYO SIN QUITAR LA RESPONSABILIDAD

- Nada destruye tanto la confianza de las personas como decirles que no están haciendo algo bien y después hacerlo tú mismo.
- Tenemos que brindar apoyo sin quitar la responsabilidad,
 - Ayudando a que otros piensen y actúen
 - Siendo realistas sobre lo que podemos hacer y a lo que nos comprometamos.
 - Resistiendo la tentación de asumir el mando.

A MODO DE CONCLUSIÓN

- Solos no podemos
- La base del trabajo en equipo es la confianza (relación & aprender a superar las dificultades)
- Confía en tu gente y ten expectativas positivas sobre ellos
- Invierte en el equipo para que sea efectivo:
 - Promueve conversaciones de DESARROLLO:
 - Dando y pidiendo “Feedback”
 - Ayudando a que las personas crezcan y asuman sus propios compromisos

**Fomenta la colaboración,
desarrollando la confianza y
facilitando las relaciones**

**Delega eficazmente, para hacerles
crecer y para que sean más parte
del equipo**



03

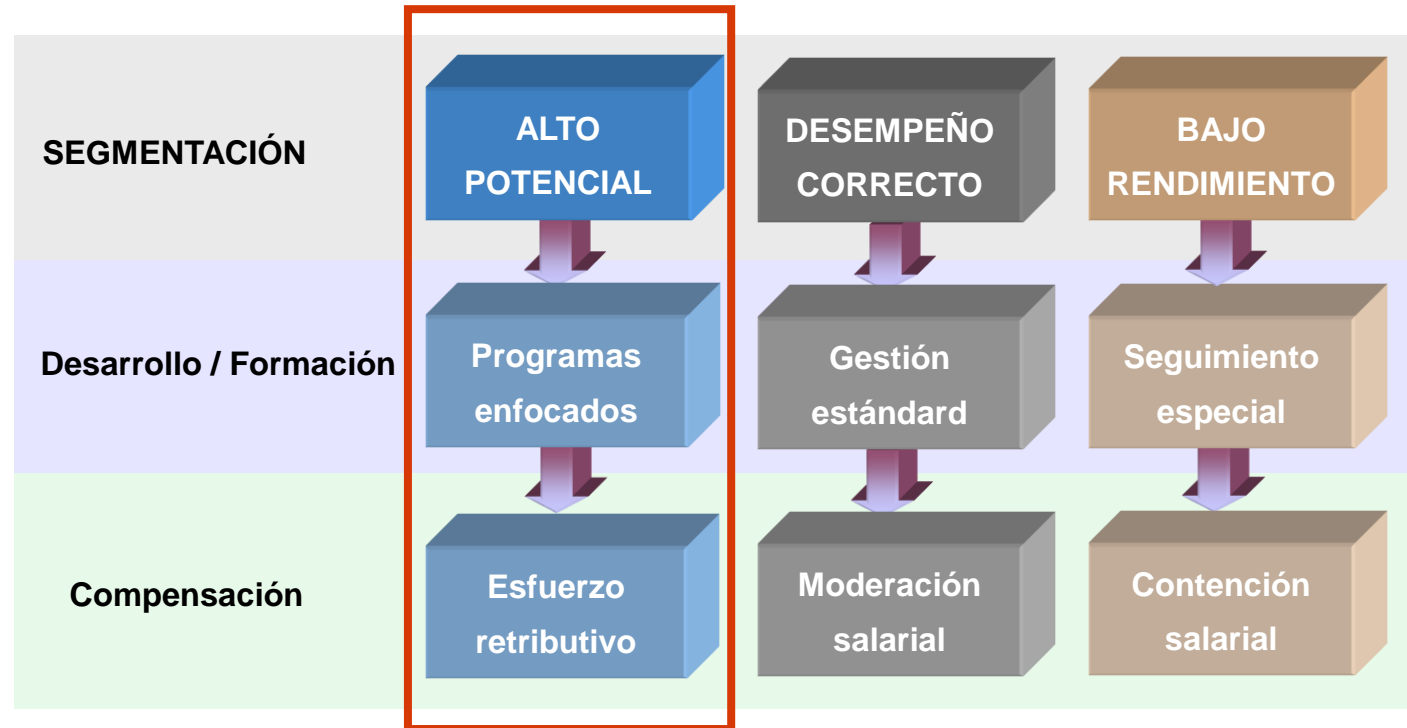
Desarrollo

esade

Desarrollar es más que Formar



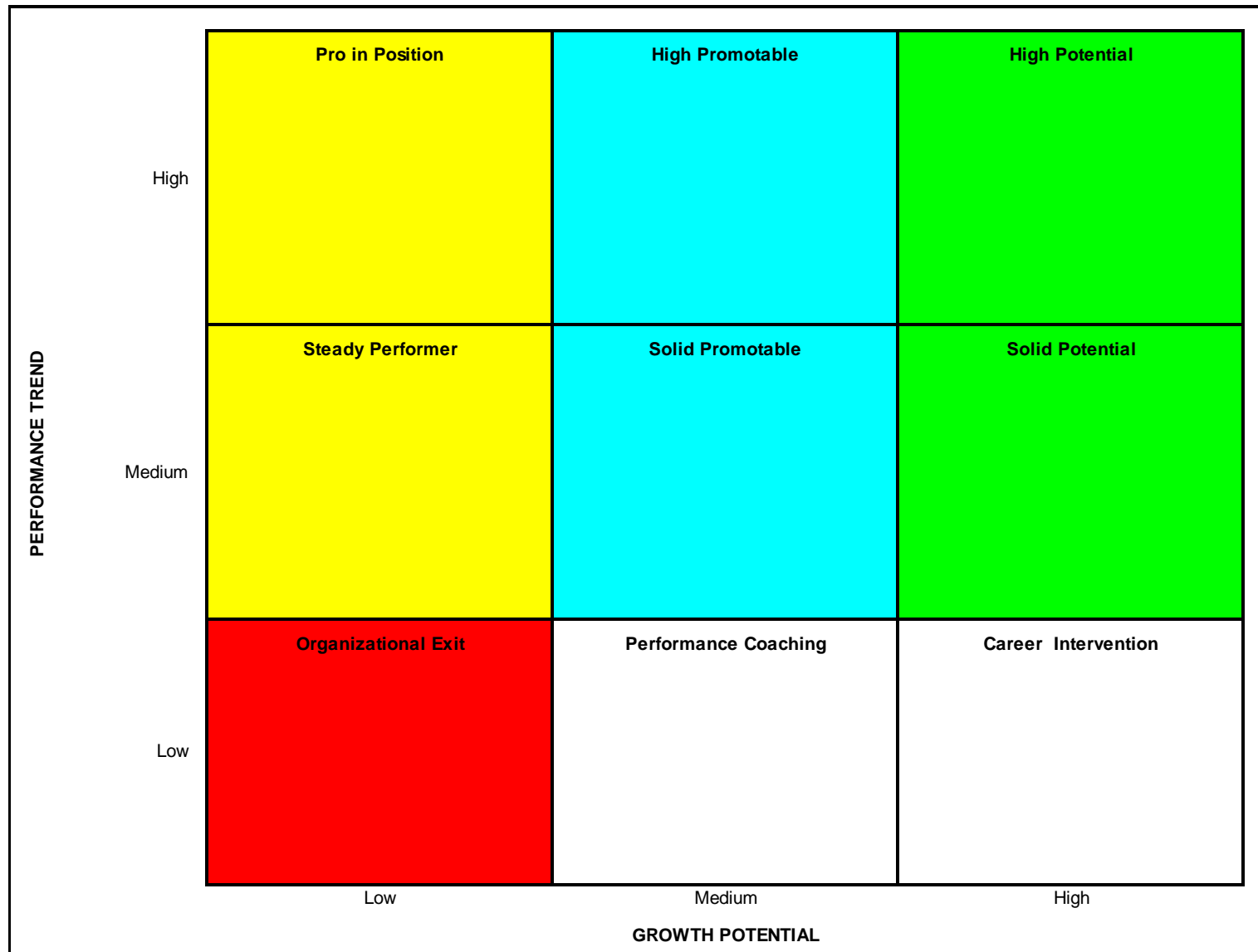
Gestión del desempeño y potencial



Potencial: capacidad y motivación que demuestra un empleado en el desempeño de un **puesto** de trabajo de **mayor nivel de responsabilidad** al actual



Gestionar de forma **diferencial y proactiva** a los potenciales para fidelizarles.



Definiciones

PERFORMANCE TREND	High	<p style="text-align: center;">Pro in Position</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consistently exceeds all performance expectations in a focused area. • Knows current job extremely well. • Adapts easily to familiar and evolving situations within own area. • Valued for organizational stability and ability to mentor and train others. • Can make lateral moves. 	<p style="text-align: center;">High Promotable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consistently exceeds all performance expectations. • Adds value in one or more area like businesses, geographies, functions or specialised skills. • Can adapt to new situations and manage increasing levels of complexity. • Highly skilled and motivated to develop self and others. • Can easily take on lateral stretch roles and viewed as having growth potential at last one level upwards in 1-3 years. 	<p style="text-align: center;">High Potential</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consistently exceeds all performance expectations. • Performs well in almost anything new. • Learns and adapts quickly. Transfers learning from one area to the other and develops others as well. • Has the ability to take on any major stretch assignment and viewed as having growth potential at least two levels upwards in 3-5 years.
	Medium	<p style="text-align: center;">Steady Performer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consistently meets performance expectations. • Knows current job well. • Delivers results in a focused, specific area of professional interest. • Valued in current position to maintain organizational stability. • Can make lateral moves. 	<p style="text-align: center;">Solid Promotable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consistently meets performance expectations. • Can enhance capabilities for current job and future challenges. • Can adapt to new situations and perform in new roles well, in time. • Highly skilled and motivated to develop self and others. • Can easily take on lateral moves and viewed as having growth potential one level upwards in 1-3 years. 	<p style="text-align: center;">Solid Potential</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consistently meets performance expectations. • Addresses new challenges and issues with ease. • Gets up-to-speed quickly in a new assignment. • Has the ability to make career changes into different situations and viewed as having growth potential at least two levels upwards in 3-5 years.
	Low	<p style="text-align: center;">Organizational Exit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consistently exhibits low performance • Previous performance improvement interventions have not been successful 	<p style="text-align: center;">Performance Coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fails to meet performance expectations in the current role. • Has some potential to do more, but has not yet fully demonstrated this. • Requires development to contribute to present and future company strategies. 	<p style="text-align: center;">Career Intervention</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fails to meet performance expectations at current role. • Has exceptional growth potential, but has been inconsistent in the past or did not have opportunities to demonstrate. • Requires transfer to other role to be able to contribute to present and future company strategies.
		Low	Medium	High
		GROWTH POTENTIAL		

Estrategias de desarrollo

PERFORMANCE TREND	High	<p style="text-align: center;">Pro in Position</p> <p>Development: Speciality building through targeted training and networking, Exposure: Coaching others and leading/sponsoring projects in expertise area. Creating external connections with customers, alliances and industrial/functional opinion leaders. Career Planning: Growth in speciality area. Lateral moves. Business development roles where expertise is needed to grow and stabilize the area/function.</p>	<p style="text-align: center;">High Promotable</p> <p>Development: Selected participation to Talent Development Programs (Development Centers, Leadership Development, Executive Coaching). Targeted training as needed for current/next role. Exposure: Selected mentoring by senior management, task force/project work based on expertise. External and internal networking. Career Planning: Career advice. Active career planning for next step during Succession Planning. Active use of Internal Slating for positions in the career plan.</p>	<p style="text-align: center;">High Potential</p> <p>Development: Participation to Talent Development Programs (Development Centers, Leadership Development, Executive Coaching). Targeted training for fast knowledge building for new assignments. Exposure: Mentoring by senior management, task force/project work. Coaching and mentoring others. External and internal networking. Career Planning: Career advice. Priority in active career planning for experiences needed during Succession Planning across different segments/functional areas. Job rotations. Active use of Internal Slating for positions in expertise area or new areas.</p>
	Medium	<p style="text-align: center;">Steady Performer</p> <p>Development: Targeted training as needed for current role/expertise area. Exposure: Coaching others in expertise area. Career Planning: Growth in speciality area. Lateral moves within the function.</p>	<p style="text-align: center;">Solid Promotable</p> <p>Development: Selected participation to Talent Development Programs (Development Centers, Leadership Development, Executive Coaching). On-the-job coaching by internal experts. Exposure: Task force/project work based on expertise. External and internal networking. Career Planning: Career advice. Active career planning for next step during Succession Planning. Active use of Internal Slating for positions in the career plan.</p>	<p style="text-align: center;">Solid Potential</p> <p>Development: Participation to Talent Development Programs (Development Centers, Leadership Development, Executive Coaching). Targeted training for fast knowledge building for new assignments. Exposure: Mentoring by senior management, task force/project work External and internal networking. Career Planning: Career advice. Active career planning for experiences needed during Succession Planning. Active use of Internal Slating for positions in expertise area or new areas.</p>
	Low	<p style="text-align: center;">Organizational Exit</p>	<p style="text-align: center;">Performance Coaching</p>	<p style="text-align: center;">Career Intervention</p>
		Low	Medium	High
		GROWTH POTENTIAL		

Plan de sucesión: ¿tiene sentido?

PROACTIVIDAD

- Falta preparación de los sucesores
- Riesgo de fuga potenciales sucesores
- Falta planificación de cobertura

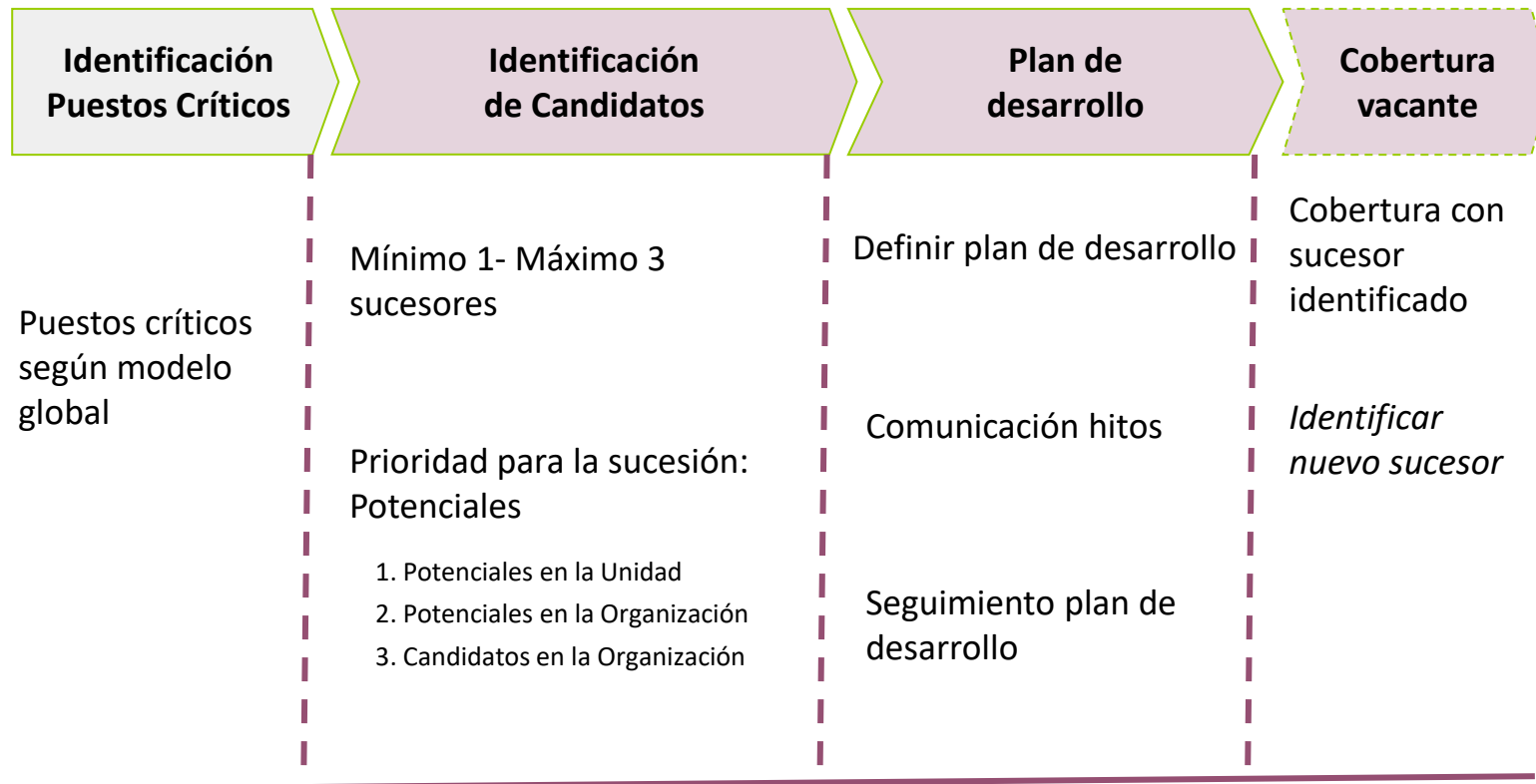
EFICIENCIA

Coste:

- Selección externa (hasta 33% salario total)
- Puesto vacante (1 semana a 6 meses)
- Incorporación (formación)
- Productividad (de 3 a 6 meses hasta productividad 100%)

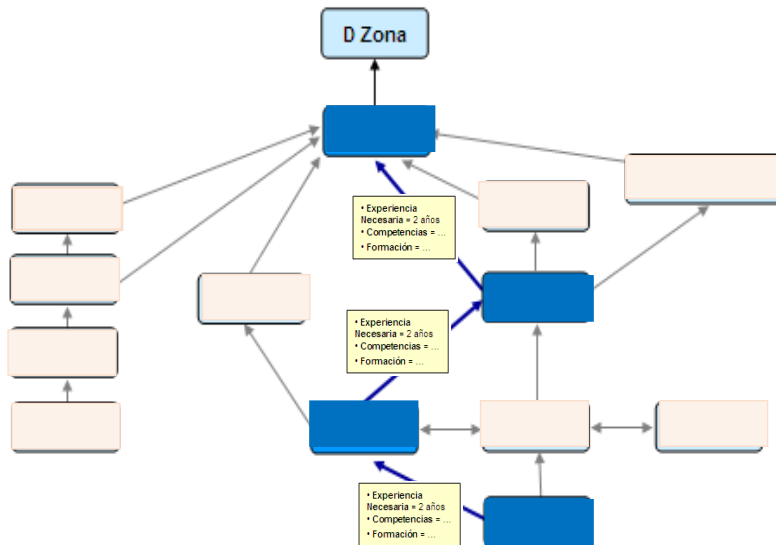
Existen puestos críticos, no deberían existir personas críticas

Plan de sucesión



RUTAS PROFESIONALES

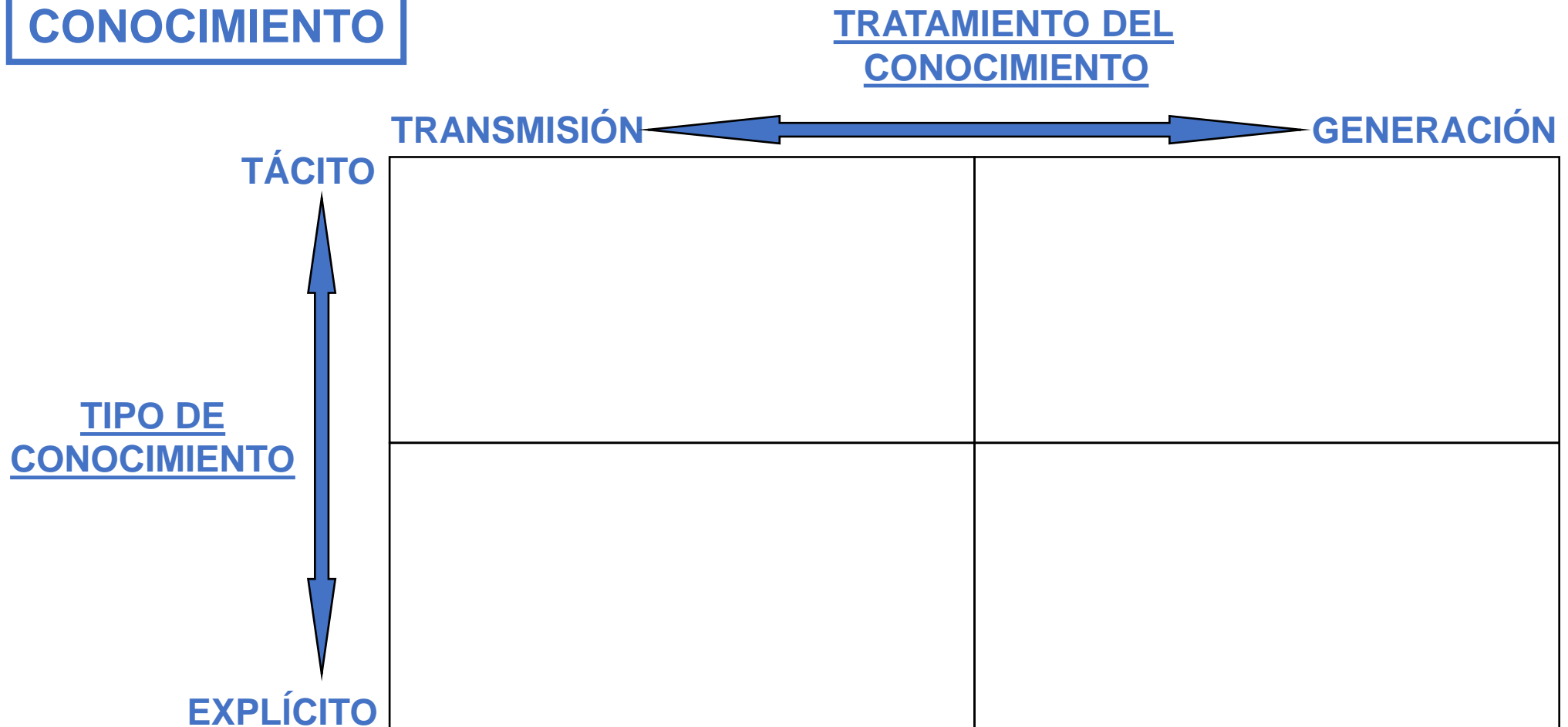
Una ruta profesional se define por una función de origen y las diferentes etapas necesarias para llegar a una función de destino.



- Se ofrece un **mapa de rutas** profesionales.
- El empleado **puede definir** su ruta profesional en función de sus **expectativas**.
- Es posible llegar a una misma función desde rutas distintas aunque siempre existirá **una ruta estándar**
- **Existen rutas intra e internegocios.**
- Existen **rutas profesionales “aceleradas”** ligadas a planes de desarrollo
- Se establecen **requisitos mínimos** para cada etapa.
- Los requisitos mínimos ayudan a determinar **acciones de desarrollo/formación, selección y sucesión**

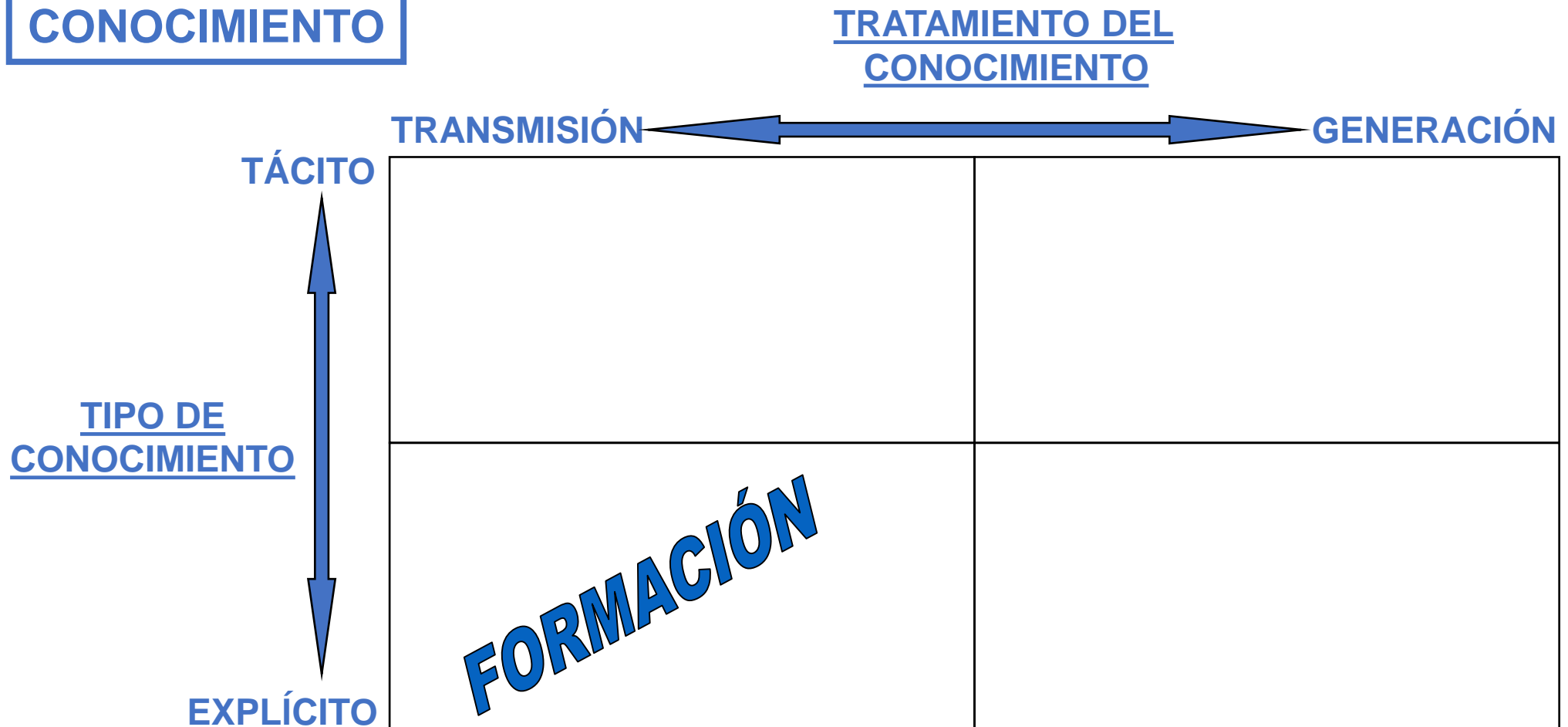
Gestión del Conocimiento

**MATRIZ DEL
CONOCIMIENTO**

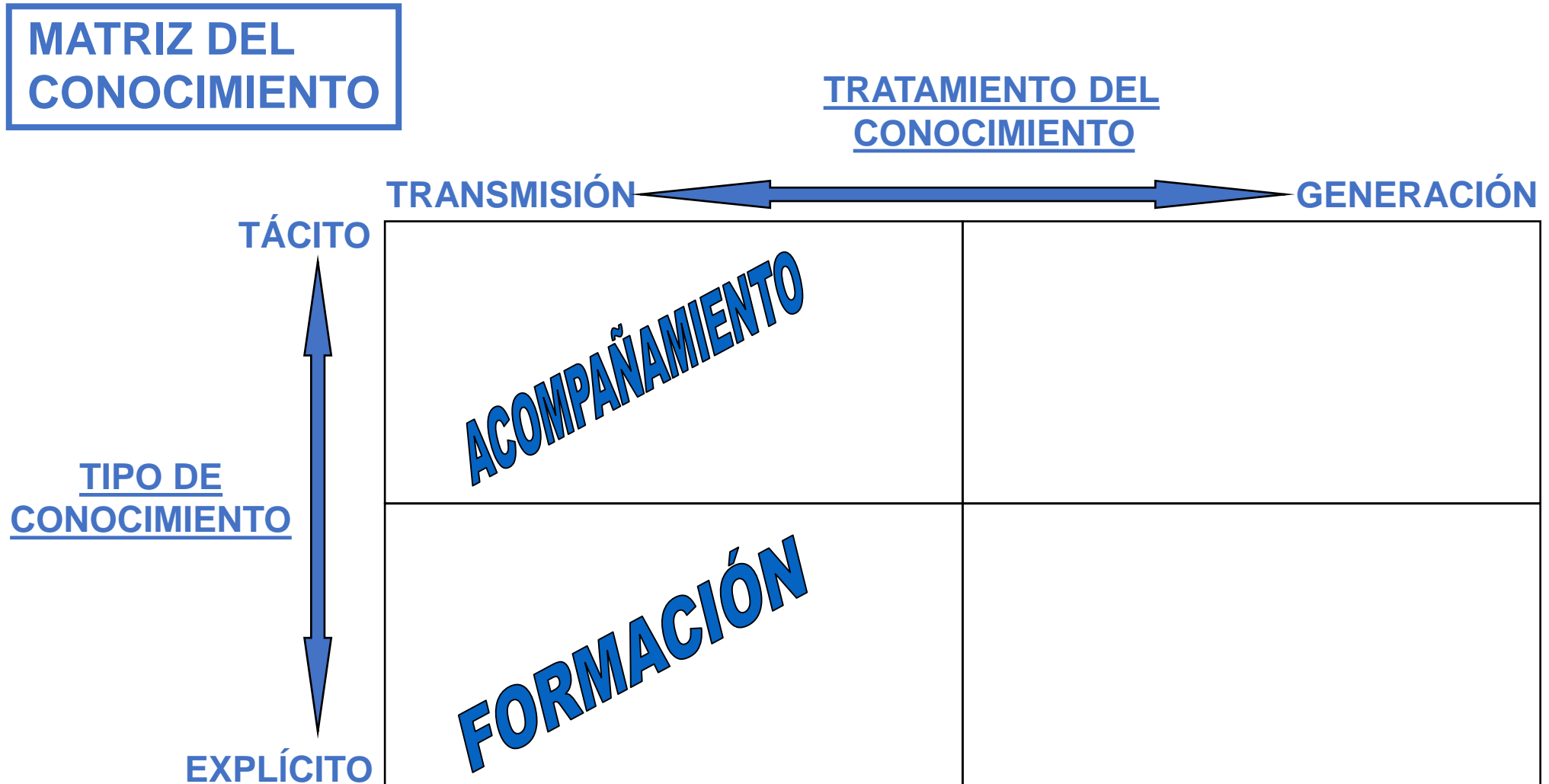


Gestión del Conocimiento

**MATRIZ DEL
CONOCIMIENTO**

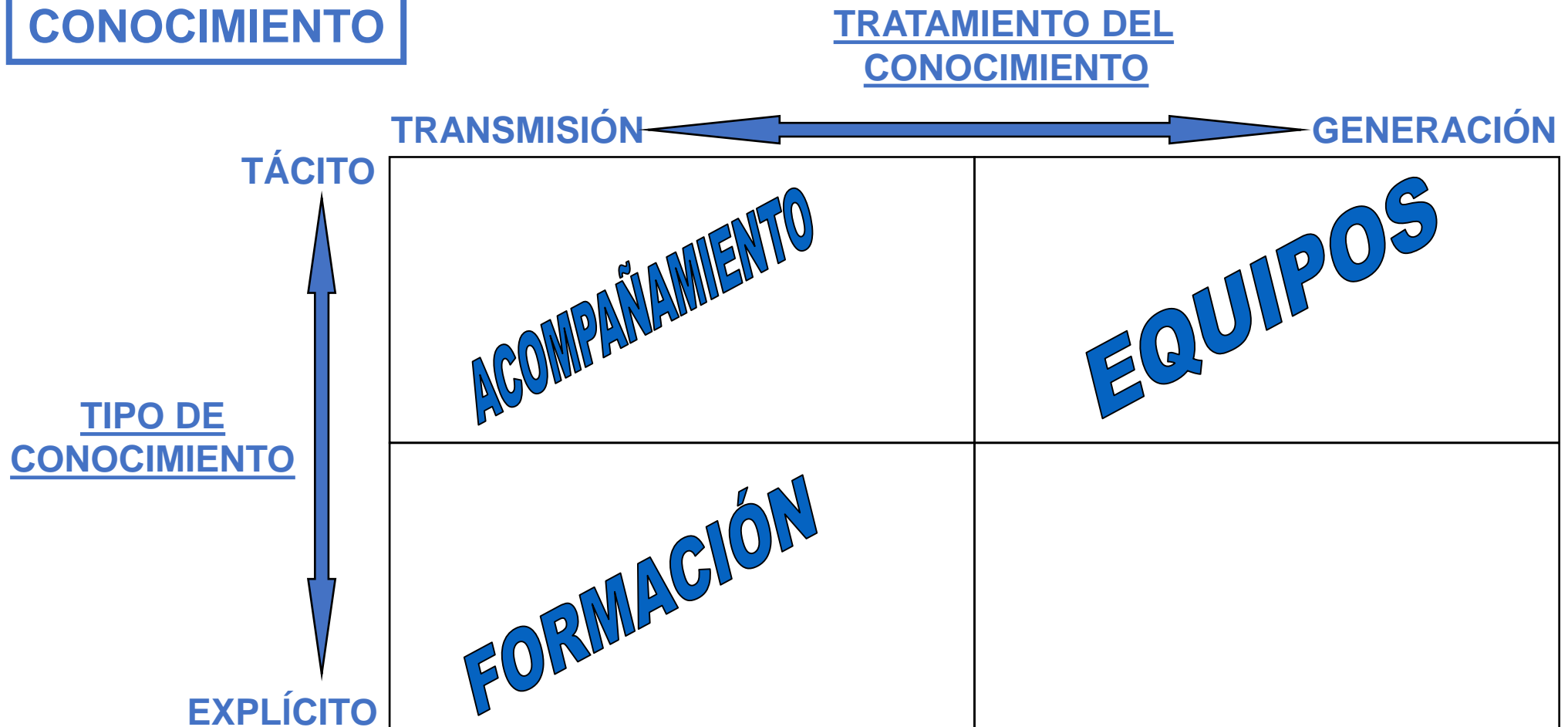


Gestión del Conocimiento



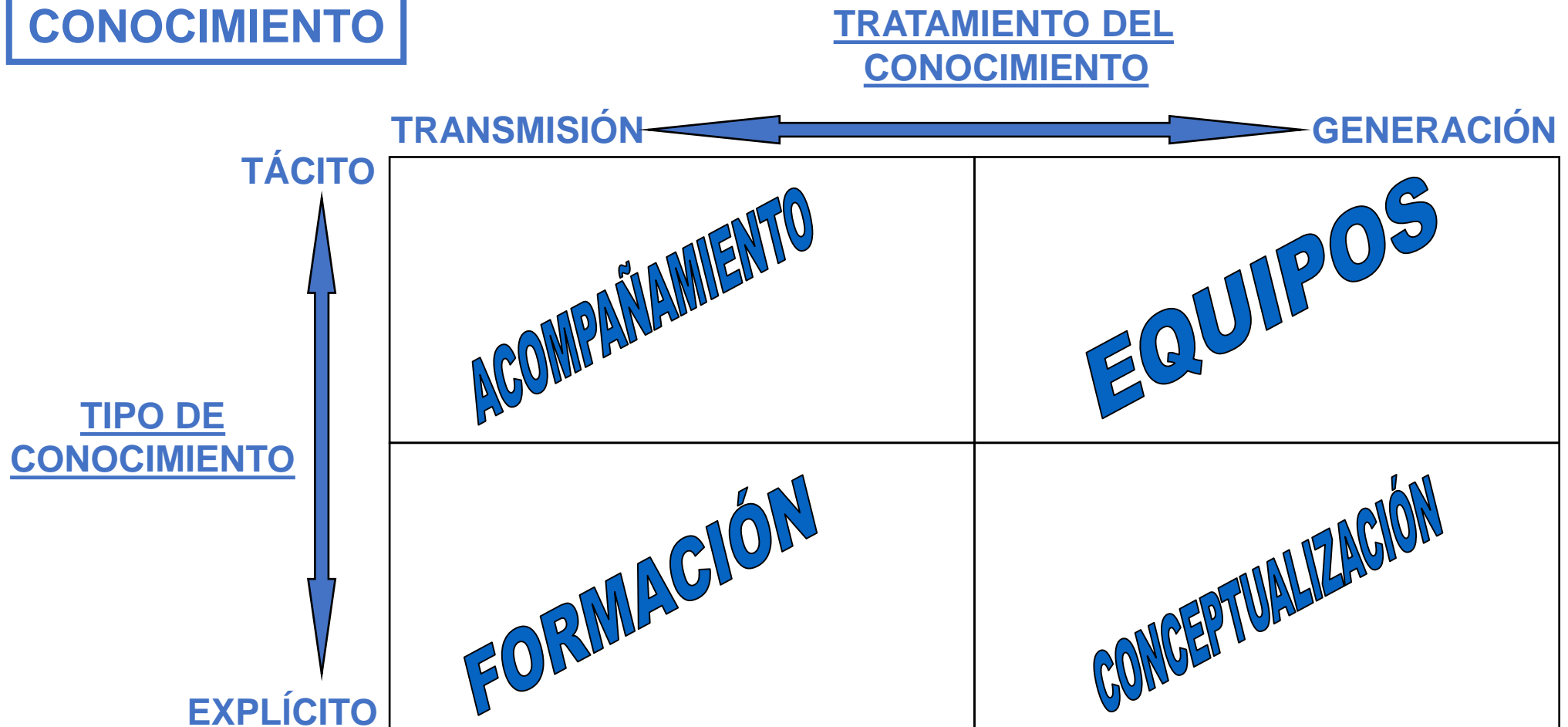
Gestión del Conocimiento

**MATRIZ DEL
CONOCIMIENTO**



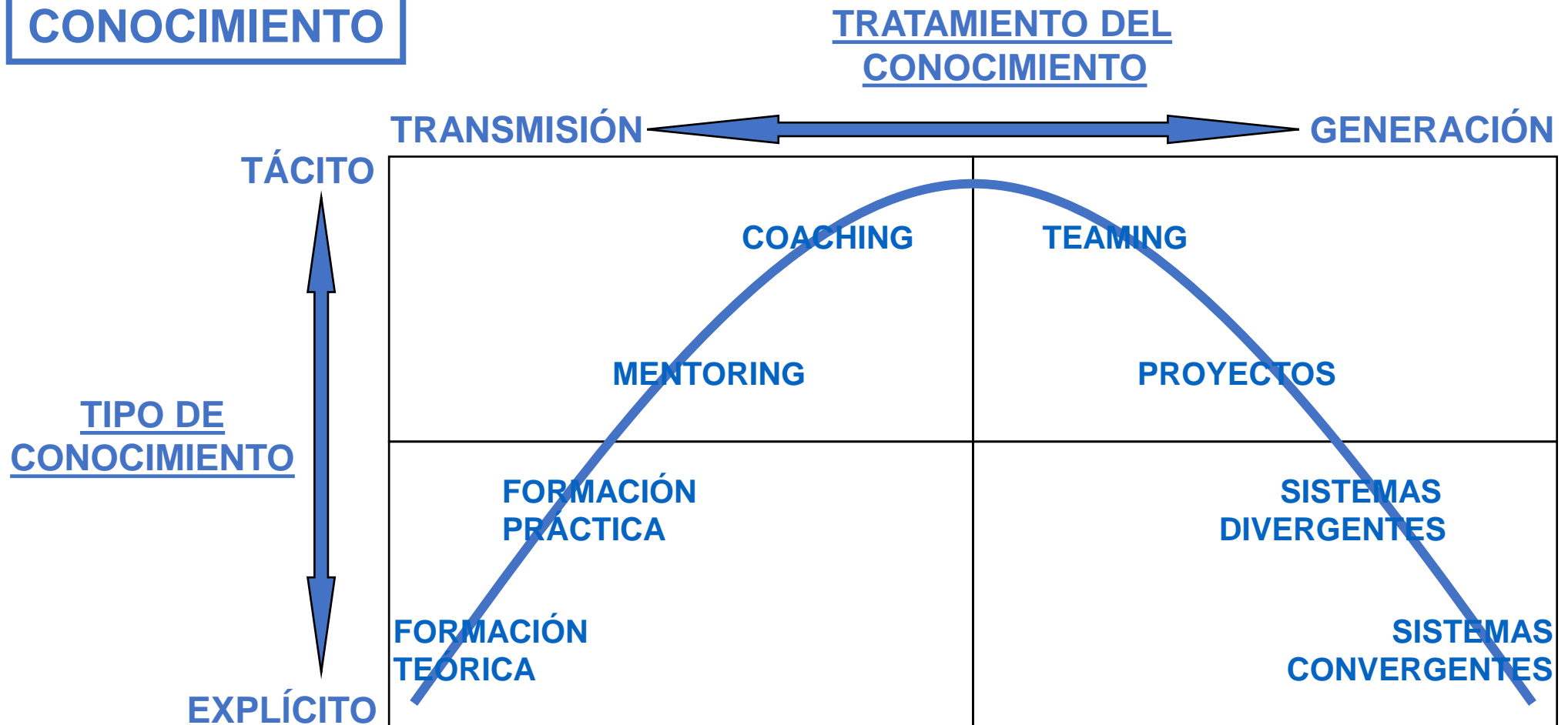
Gestión del Conocimiento

**MATRIZ DEL
CONOCIMIENTO**



Gestión del Conocimiento

MATRIZ DEL CONOCIMIENTO



04

Compensación y Beneficios

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Entorno
Estructura
Estrategia



Estrategia
global de
Recursos
Humanos



Grupos
homogé-
neos



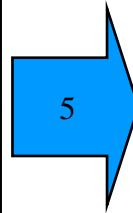
Estrategia
de
Recursos
Humanos



ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

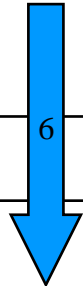
Descripción
de puestos
de trabajo

Definición
de puestos
de trabajo



VA actual: Valoración
actual de puestos

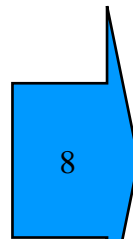
VA futuro: Valoración
futura de puestos



ANÁLISIS DE LAS PERSONAS

Perfil teórico
del puesto de
trabajo

Análisis
profesional



VA actual: Evaluación
del desempeño

VA futuro: Análisis de
potencial



POLÍTICAS DE RRHH

- Flujo

- Reclutamiento, selección y incorporación ✓
- Gestión de carrera
- Desvinculación

- **Compensación**

- Retribución
- B. sociales
- Condiciones trabajo

- Conocimiento

- Formación
- Acompañamiento
- Equipos
- Conceptualización

- Relaciones Humanas

- Rel sindicales
- Comunicación
- Participación

Motivación de los empleados



Expectativas de los trabajadores

Que la contribución y los resultados sean reconocidos

Equitativa interna y externamente

**Conocer las reglas de juego
Sistema Transparente**

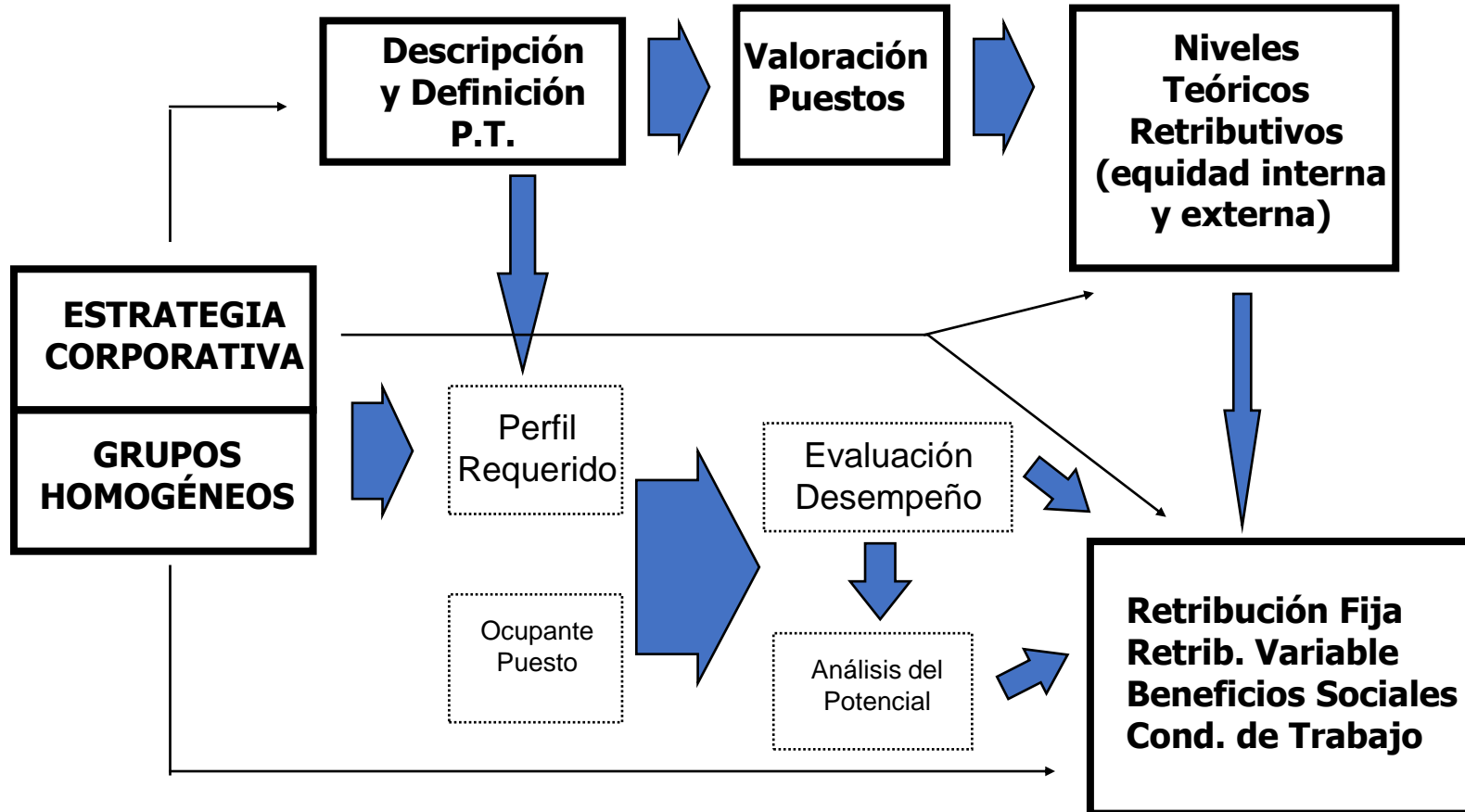
**Gestionada con
honestidad y
objetividad**

**Un sistema dinámico
y motivante**

**Que se adapte a las necesidades
del trabajador**



Compensación



Factores valoración HAY

SABER

COMPETENCIA

Conocimiento, experiencia y habilidades necesarios:

- **Técnicos** o especializados requeridos para el puesto.
- **Gerenciales** o directivos
- **Humanos** (conseguir resultados a través de las personas.)

PENSAR

SOLUCIÓN PROBLEMAS

Depende de:

- Del **marco de referencia** que tenga para pensar y encontrar soluciones.
- De la **exigencia** misma **de los problemas**.

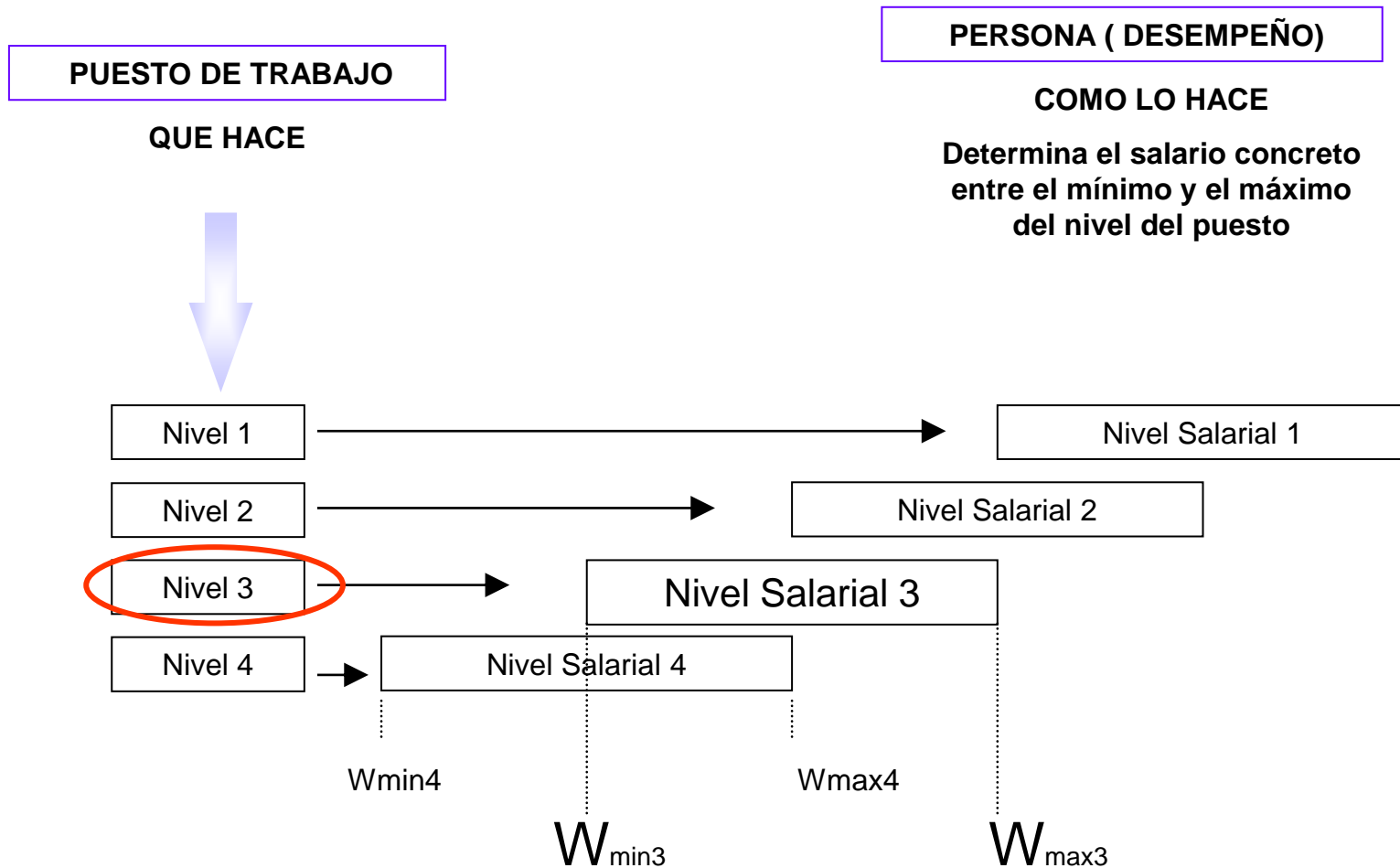
ACTUAR

RESPONSABILIDAD

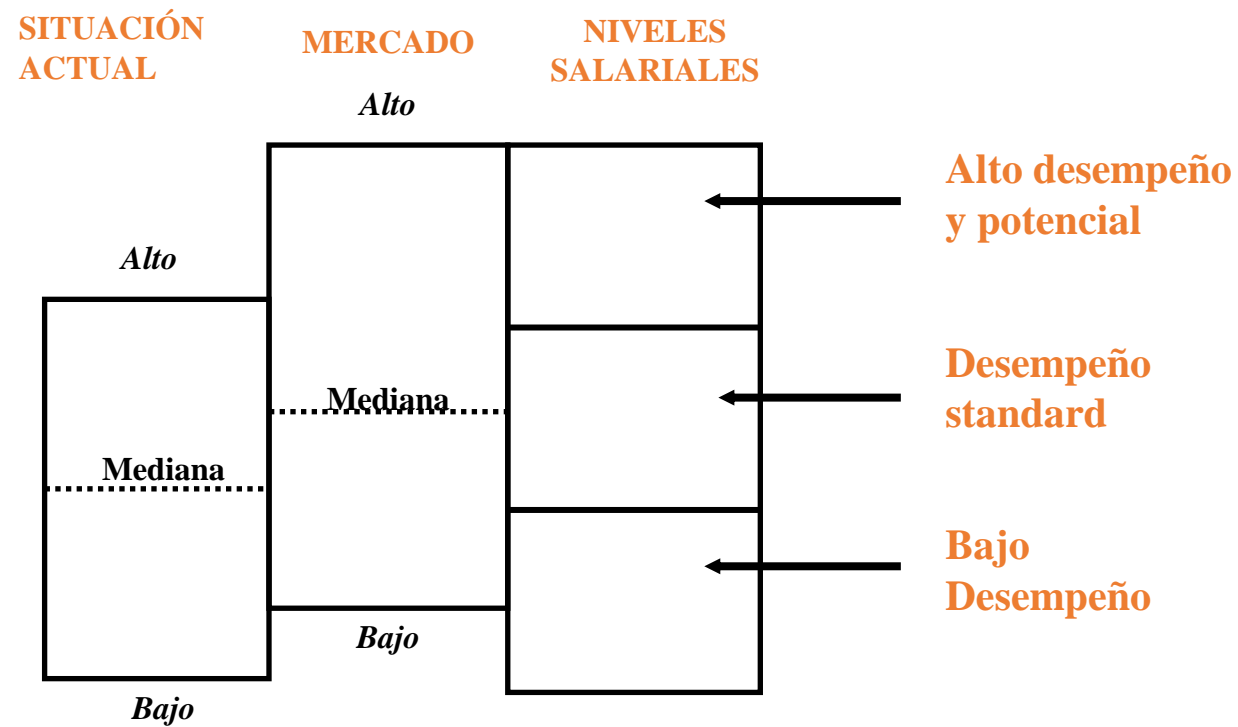
Es función de:

- La **Libertad para actuar** y tomar decisiones (autonomía de decisión y acción).
- La parcela organizativa, medida en términos económicos sobre la que incide (**magnitud**).
- La forma de incidir sobre la magnitud (**impacto**).

Equidad Interna: PUESTO Y PERSONA

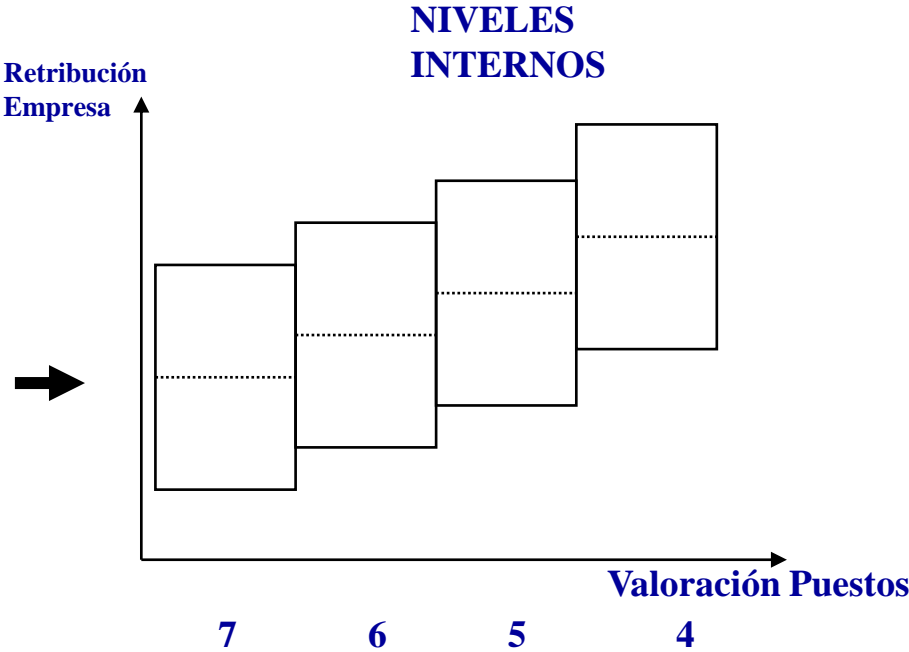


Ejemplo de definición de niveles

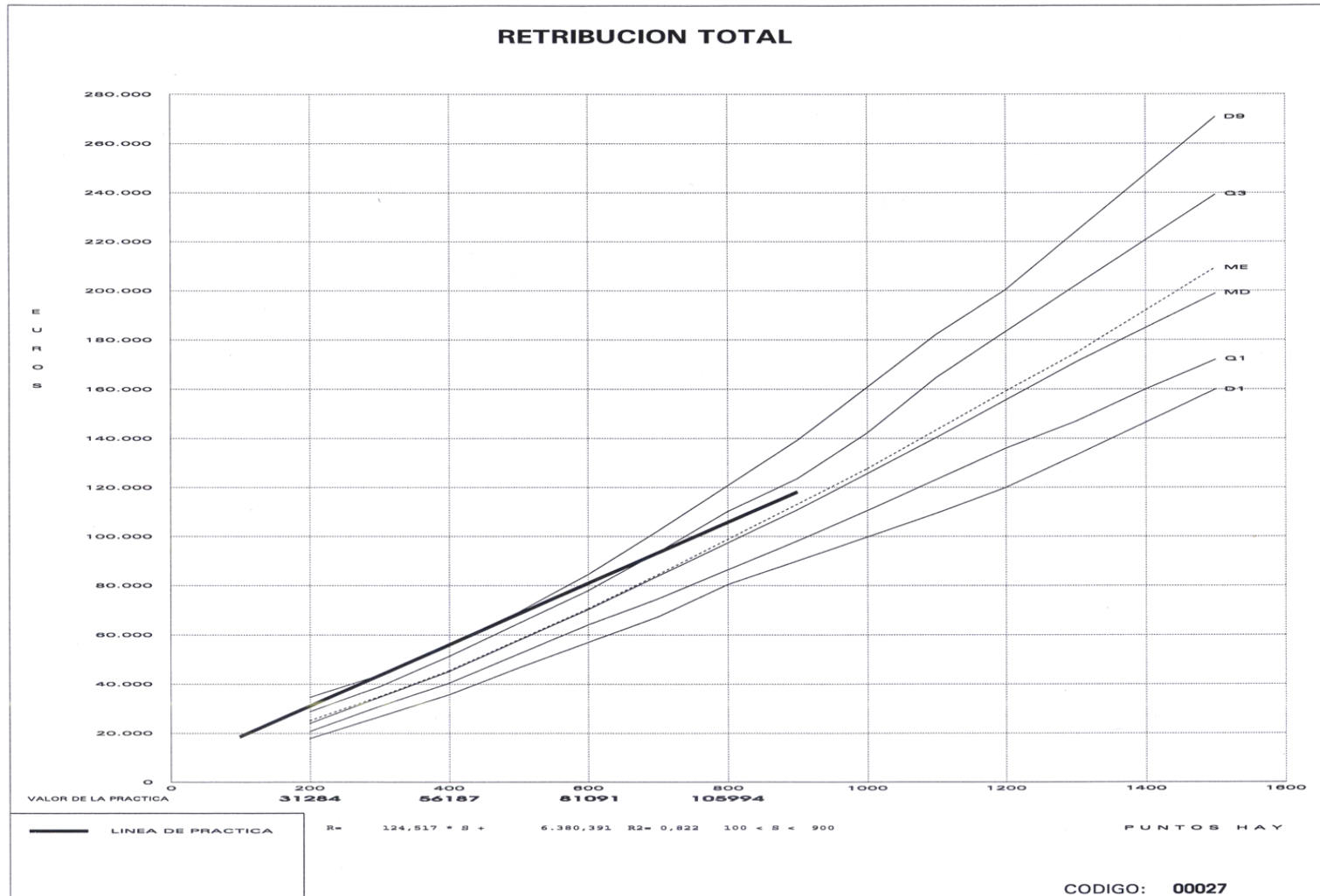


Ejemplo de definición de niveles

		Departamentos						
		Marketing	Ventas	Industrial	Finanzas	...		
C l a s s i f i c a c i o n	D I R E C T I V O S	1	MARKEE		INDDUS	FINNANC		
		2	MARKKK	VEENN	INNDDU			
		3	MARGG	VEEN	INNDDD	FINNA		
		4	MMAAG	VVVEE				
		5	MMMG	VVVVE	INNNN	FIIIIIII		
		6	MMMM	VVVV	IIIIII	FFFF		
	E M P R E S A	T E C N I C O S	7	MMM	VV	III	FFF	
			8					
			9					
			10					
			11					
			12					
		...						



Ejemplo recta retributiva



Preguntas para ir reflexionando

- 1.- ¿Conoces el Plan Estratégico de tu organización (existe?)?
¿Qué elementos fundamentales lo componen?
- 2.- Valora de 1 a 5 el grado de implementación de cada una de las 5 palancas de RRHH: Liderazgo, Comunicación Interna, Desarrollo, Adaptación Persona-Puesto, y Compensación.
- 3.- ¿Qué acciones crees podrías aplicar de inmediato en tu organización para aumentar la creación de Valor Público?

¡Muchas gracias
por su atención!

Marc Esteve

marc.esteve@ucl.ac.uk