



Planes de desarrollo: ¿Individuales o colectivos?

por Pedro Dávila, Director de Formación de Meta4

Tendemos a pensar en los **planes de desarrollo** cómo un aspecto que aplica exclusivamente al ámbito empresarial, como un sistema que nos asegurará una fuerza laboral preparada para afrontar lo que sea necesario y cumplir con los objetivos fijados por la compañía. Sin embargo, este punto de vista puede resultar algo restrictivo y limitado.

Las consideradas **compañías ágiles**, cómodas en el actual entorno VUCA (volátil, incierto, cambiante y ambiguo), de negocios fluidos y mercados camaleónicos, se centran mucho más en la gestión de personas, de individuos que cooperan entre sí como un gran equipo para alcanzar los objetivos de negocio. Algo que impacta directamente la planificación del desarrollo. **La labor de los RR.HH. es elaborar planes de desarrollo para todos los empleados de la empresa utilizando las herramientas y metodologías adecuadas.** Sin embargo antes habrá que plantearse ¿para quién se van a desarrollar esos planes específicos?, ¿La planificación del desarrollo de la empresa debería ser de arriba abajo o de abajo hacia arriba en función de las características de cada profesional? Podríamos decir que aunque las dos perspectivas son acertadas, ambas deberían plantearse de manera conjunta.

Si la función de RR.HH. no gestiona planes de desarrollo personalizados, posiblemente pueda perder grandes oportunidades desperdiciando el talento de cada empleado de su organización. De la misma manera, si no somos capaces de considerar que nuestros empleados continúan desarrollándose fuera del espacio de trabajo, también se perderán grandes oportunidades. Por otro lado, los RR.HH.

deben tener en cuenta el nivel de compromiso, entusiasmo y rendimiento de cada individuo al resultar factores determinantes para impulsar la innovación dentro de sus compañías. Pasemos a analizar con más detenimiento, cómo las estrategias de desarrollo difieren dependiendo de la perspectiva adoptada.

Cuando decidimos enfocar nuestra estrategia de desarrollo, desde el punto de vista colectivo, es decir, teniendo en cuenta a la totalidad de nuestra fuerza de trabajo, estamos optando por una orientación horizontal y jerárquica que nos serviría para alinear la fuerza de trabajo con los objetivos corporativos. En este contexto, mientras que la alta dirección será la encargada de establecer los nuevos objetivos a cumplir, **la función de RR.HH. se encargará de detectar qué miembros de la organización son los más adecuados para llevarlos a cabo.**

Y aunque en la organización habrá miembros con potencial pero que no encajen en determinados proyectos, RR.HH. tendrán que averiguar dónde se encuentran sus GAPS o brechas específicas de competencias y habilidades y definir las acciones de desarrollo necesarias para adecuar el desarrollo profesional de esos empleados a los requerimientos

Habitualmente suele ocurrir que los responsables de RR.HH. y Managers se centran en cubrir las necesidades de desarrollo de la fuerza de trabajo en su totalidad, en lugar de focalizarse en el desarrollo de cada uno de los miembros de la organización para alcanzar los objetivos corporativos.

Sin embargo, no todas las acciones de desarrollo

¡Compártelo!



www.meta4.es



lograrán retener a los miembros que consideramos claves para la organización. **Las acciones de desarrollo que no consiguen la retención de los empleados son aquellas que no tienen en cuenta sus necesidades ni sus intereses personales.** Por muy obvio que pueda parecer, debemos tener en cuenta como una constante, que los miembros de la organización tienen sus propios sueños, aspiraciones, preocupaciones y metas, y debemos preguntarnos si estas metas individuales coinciden con las de la compañía, ya que una vez que los empleados pierdan su motivación el entusiasmo disminuirá. Por lo tanto, RR.HH. también debe contribuir a mantener la motivación de sus empleados ya que de lo contrario, correrán el riesgo de incrementar la desmotivación, el compromiso, o que algunos incluso decidan abandonar la empresa. Por supuesto, los Managers también juegan un papel muy importante y comparten parte de esta responsabilidad.

El desarrollo de los intereses de los empleados permitirá a las organizaciones aprovechar en un futuro, las habilidades que todavía no son necesarias, pero que en algún momento pueden llegar a serlo, un aspecto que resultará vital para fomentar una cultura de innovación.

Tipos de acciones de desarrollo

Los tipos de acciones de desarrollo serán diferentes dependiendo de la perspectiva adoptada: Las acciones de desarrollo derivadas de la perspectiva **de la fuerza de trabajo**, giran principalmente en torno a mejorar las habilidades de los empleados para que éstos puedan realizar su trabajo de manera efectiva. Sin embargo, hay otras basadas en la compensación por trabajos que suponen un reto o puestos de trabajo que dependerán de comisiones y retribuciones flexibles, por ejemplo.

Desde la **perspectiva del individuo**, hay acciones de desarrollo mucho más interesantes enmarcadas dentro de planes de desarrollo personalizados. Esto incluye planes destinados a mejorar las habilidades basados en los intereses y ambiciones del individuo para su puesto actual, la futura promoción o la movilidad interna.

Las acciones que fomentan la conciliación de la vida personal-profesional también resultan de gran utilidad. De la misma manera que son valiosas aquellas que estimulan la colaboración y la innovación: asistir a eventos, participar en laboratorios de ideas, permitir a los individuos tomar cursos que les interesen aunque no estén directamente relacionados con el trabajo, etc. acciones que a medida que el entorno empresarial siga evolucionando, irán evolucionando de forma que todavía no podemos ni imaginar.

Podemos concluir por tanto, que los planes de desarrollo individuales y colectivos son dos caras de la misma moneda ya que en una empresa exitosa y ágil, una cosa no sucede sin la otra. El trabajo conjunto de los RR.HH. y Managers, creará un sentimiento mucho más fuerte de la corresponsabilidad con la persona, que se comprometerá a alcanzar los objetivos a través de **planes de desarrollo personalizados.**



Pedro Dávila,
Director de Formación
de Meta4

¡Compártelo!



www.meta4.es