

DOSSIER: Tendencias en psicología del trabajo (II)

El pasado 2 y 3 de junio se celebró en Madrid el Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y RR.HH. organizado por el Colegio del Psicólogos de Madrid con el lema “Comprometiendo personas y organizaciones”. Además del éxito profesional que se obtuvo en el Congreso ha servido para tener un debate sereno y sensato sobre el futuro de la Psicología del trabajo. Este futuro se refleja en el diseño del propio congreso que tenía tres principios:

- Abrirse a todos los Psicólogos, incluso si no estuviesen colegiados
- Abrirse a otros conocimientos, participando profesionales de otras disciplinas
- Compartir la visión de la Psicología básica y científica de la Academia con la visión dinámica de la psicología aplicada.

Con estos principios ofrecemos un dossier con nueve artículos diferentes que reflejan la riqueza y diversidad de las aportaciones en el Congreso, que publicamos en dos entregas. Los artículos en esta primera entrega versan sobre las siguientes temáticas:

- La mediación como instrumento para la solución de los conflictos en la organización.
- El desarrollo del compromiso en procesos de integración laboral de personas con discapacidad.
- Las nuevas formas de estructurar los modelo de competencias.
- La estrategia de RRHH desde el Analytics y Big Data.
- El desarrollo de características de un proceso de mentoring.

Estos artículos ofrecen una panoplia de nuevas visiones que ha caracterizado este Congreso. Y como toda reunión profesional además del avance técnico-práctico y las aportaciones novedosas a nuevas áreas, está la actitud de compartir y colaborar entre diferentes profesionales que asistieron.

Desde los Comités del Congreso (Científico-Profesional y Organizador, presididos por D. José María Peiró y D. Luis Picazo, respectivamente) hemos sentido el orgullo de una profesión y un valor útil para las empresas. Y esperemos que estas ideas de diferentes Psicólogos sirvan para el desarrollo de la función de Recursos Humanos en las empresas y organizaciones españolas.

Luis Picazo y Francisco Javier Cantera, miembros del Comité Organizador del Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y RR.HH.



gLearning, el secreto para gamificar mejor

Cuando somos niños aprendemos a partir de la curiosidad. En la etapa de adultos las emociones son permiten conectar con la curiosidad y hacernos más receptivos en los procesos de aprendizaje. La gamificación se ha revelado como una técnica que facilita el aprendizaje. Es ese juego primitivo el que genera aprendizaje y nos ayuda a memorizar lo más sensorial, despertando así la curiosidad en nosotros.

Pablo San Prudencio, CEO de Wessual.
pablo.sanprudencio@wessual.com

N

o, no es una errata. Hablamos del gLearning como una nueva forma de aprender y entender la gamificación volviendo a la base de todo aprendizaje: la emoción como motor del proceso de aprender en entornos profesionales.

Las emociones mantienen nuestra curiosidad y el interés por descubrir todo lo que es nuevo, son la base más importante sobre la que sustentar todos los procesos de aprendizaje y memoria. Éste es el motivo por el cual, cuando somos niños, aprendemos a partir de la curiosidad que, además, nos permite asimilar conceptos que no olvidaremos el resto de nuestra vida. Es ese juego primitivo el que genera aprendizaje y nos ayuda a memorizar lo más sensorial, despertando así la curiosidad en nosotros.

Nuestra forma de aprender es intrínseca al ser humano, forma parte de nuestro cerebro. Diferentes estudios han accedido a este órgano, para descubrir esas funciones que demuestran que lo que verdaderamente aprendemos es aquello que nos dice algo diferente, eso que nos llama la atención y que genera una emoción en nosotros. Aprendemos todo lo que se aleja de la monotonía de siempre y que resulta atractivo y diferente.

JUEGO Y EMOCIONES

Los adultos seguimos necesitando estar emocionados para seguir aprendiendo y que nuestra curiosidad permanezca tan despierta como cuando éramos niños. Es cierto que ahora tenemos otra experiencia y otra forma de ver la vida y que, muy probablemente, el concepto “jugar” haya cambiado de significado para nosotros y necesitemos otros retos, pero no por ello esa curiosidad deja de ser menos importante.

El concepto gLearning persigue así conectar de forma creativa la gamificación, como metodología de aprendizaje, con la diversión y el juego, la emoción de los usuarios y los objetivos empresariales.

Sabemos que solo se puede destacar en aquello que te emociona, que te apasiona, y las empresas y los departamentos de RR.HH. somos plenamente conscientes de ello. De ahí la incesante búsqueda de dinámicas y métodos para implicar a los empleados y buscar el talento dentro de las organizaciones.

Esto exige explorar nuevas metodologías y canales hasta ahora desconocidos en el mundo empresarial.

FICHA TÉCNICA

Autor: SAN PRUDENCIO, Pablo.

Título: gLearning, el secreto para gamificar mejor.

Fuente: Capital Humano, nº 316. Enero, 2017.

Resumen: Las emociones mantienen nuestra curiosidad y el interés por descubrir todo lo que es nuevo. Son la base más importante sobre la que sustentar todos los procesos de aprendizaje y memoria. Éste es el motivo por el cual, cuando somos niños, aprendemos a partir de la curiosidad. Los adultos seguimos necesitando estar emocionados para seguir aprendiendo y que nuestra curiosidad permanezca tan despierta como cuando éramos niños. El gLearning es un nuevo concepto que ofrece una nueva forma de aprender y entender la gamificación volviendo a la base de todo aprendizaje: la emoción como motor del proceso de aprender en entornos profesionales.

Descriptores: Formación / Desarrollo / Gamificación

La gamificación es la última tendencia que se ha incorporado. No es algo nuevo, los conceptos formación y gamificación se han complementado, pero no se han unido, es el momento de dar un paso más y aprender de los errores del pasado.

En los últimos años, se han ido introduciendo dinámicas de juego en la formación de los empleados, en la mayoría de las ocasiones como complemento para fijar conceptos. Sin embargo, si bien han producido un impacto positivo sobre los resultados de satisfacción, aún queda mucho camino que recorrer y debe irse con cautela, pues la gamificación no es amiga de segundas oportunidades. Si quieras gamificar, debes hacerlo bien y a la primera.

¿Cómo podemos aplicar esto en nuestra empresa? A través de la formación y la comunicación. ¿Por qué si lo vemos tan claro nos da miedo plantear cosas divertidas? ¿Por qué nos hemos olvidado de lo que nos mueve realmente? ¿Por qué seguimos empeñados en desarrollar cursos que no emocionan? ¿Por qué no probar otras cosas?

Según uno de los últimos estudios Gartner, (empresa consultora especializada en Tecnología Informática), “solo alrededor del 29 por ciento de los empleados están comprometidos con el trabajo, el 52 por ciento conectados de manera superficial y el 19% restante desconectados completamente”.

Este estudio revela un dato más interesante aún sobre una de las estrategias para devolver la emoción a la formación online más extendidas, “más del 70 por ciento de las empresas del ranking mundial de Forbes usarán en 2025 la gamificación”.

>

- La gamificación es una nueva metodología que se basa en utilizar dinámicas y actividades propias de los juegos, pero utilizándolas en entornos que no son lúdicos. Una de las grandes novedades tanto en formación como en comunicación es la creación de una experiencia de aprendizaje basada en el juego. Esto ya es posible y ofrece grandes beneficios. Aprender nunca ha sido tan fácil, ni tan divertido.

Sin embargo, en ocasiones, es necesario tener en cuenta que la gamificación necesita de un trabajo más laborioso, que no se trata únicamente de implementar esta estrategia a cualquier precio y de cualquier forma.

CLAVES Y MITOS

Ha llegado la hora de hablar de las claves del gLearning y desenterrar todos los mitos sobre esta nueva estrategia de formación para ayudarte a comprender mejor qué es gamificación y qué no lo es.

1. ¿Cuálquier contenido es gamificable?

Es una de las dudas más recurrentes y que, en ocasiones, es más complicado contestar. Lo cierto es que sí y no. Es decir, no todo el contenido es susceptible de ser aprendido siguiendo una metodología de gamificación, pero sí que se pueden realizar adaptaciones para que parte de ese contenido se pueda aprender mediante actividades lúdicas.

2. ¿Lo más importante de la gamificación es que ofrece muy buenos resultados?

El resultado, como en cualquier ámbito, es uno de los factores más importantes para medir el éxito de una formación, pero en el caso de la gamificación nos aporta muchos más datos. Estamos hablando de un entorno lúdico, un entorno de juego en el que podemos conocer también muchas de las habilidades de los jugadores, es decir, qué ha aprendido, cómo lo ha aprendido, incluso su implicación en la formación, conociendo el número de preguntas contestadas, conexiones con otros usuarios... Toda esta información nos aportará un punto

de vista mucho más exhaustivo de la personalidad de cada jugador.

3. ¿A todo el mundo le va a gustar el juego?

A mucha gente le gustan los juegos, pero está demostrado que el 80 por ciento de los jugadores no llegan más allá del 20% de los retos planteados en un juego de estas características. Es decir, existen multitud de tipos de jugadores diferentes; hay personas que no se sienten cómodas en una competición y otros que buscan más la conexión con compañeros, pero a todo el mundo le gusta divertirse, solo es necesario encontrar el juego más apropiado para cada uno.

4. ¿A los usuarios les va a gustar eso de contestar cuatro preguntas y ya está?

Como hemos dicho, la gamifi-

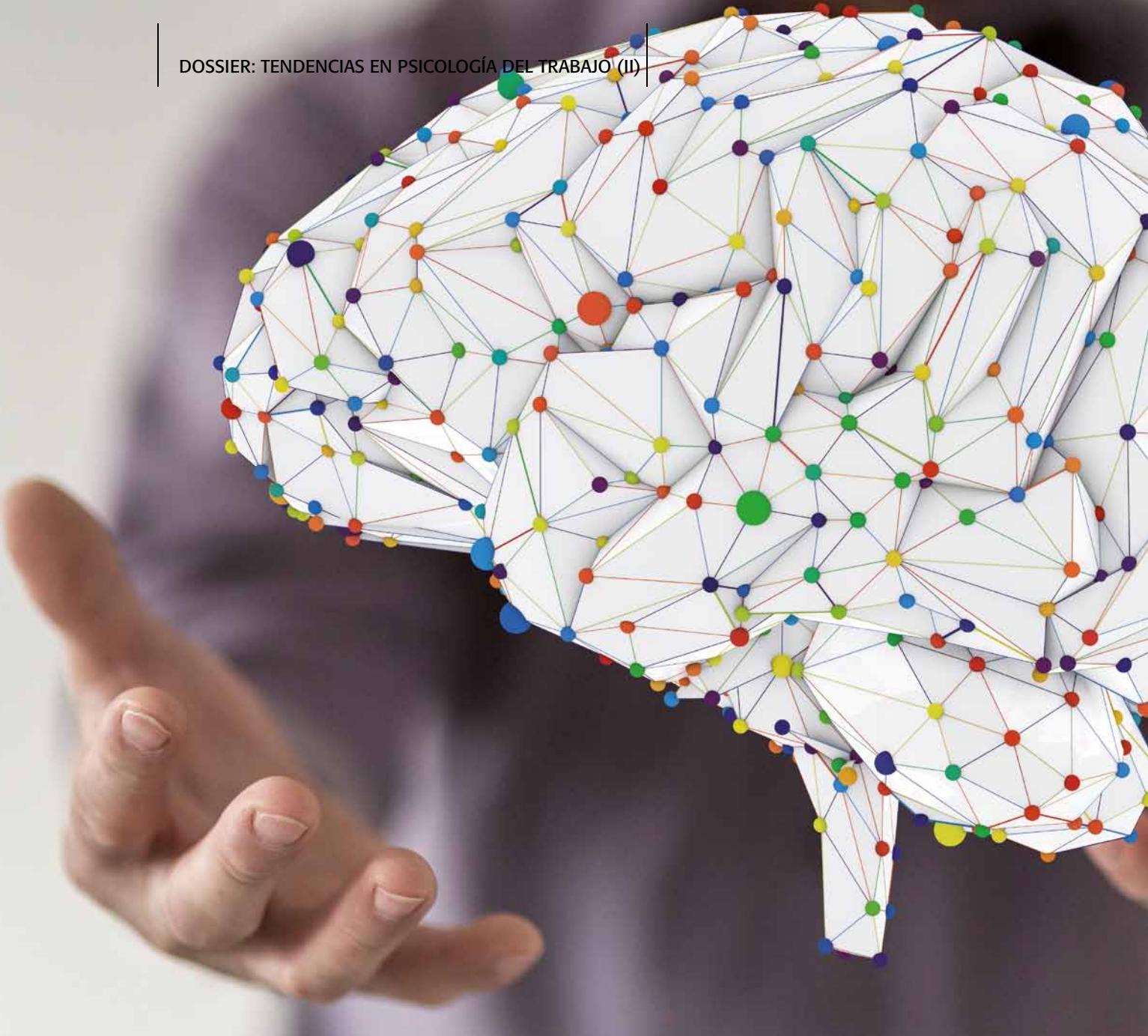
cación puede llegar mucho más lejos que enviarle una serie de preguntas al usuario. Las dinámicas de juego nos ayudan a aprender contenido nuevo, pero es importante que exista una metáfora o una historia detrás que permita al alumno seguir muy conectado con el contenido. Por ello, estas estrategias son las que permiten que el juego vaya evolucionando y que el usuario vaya creciendo, no se aburra ni abandone. Hay que fomentar todo tipo de aprendizaje.

La respuesta puede ser weeplay, una plataforma de gLearning con la que las empresas pueden desarrollar metodologías de aprendizaje totalmente personalizables en las que pueden conocer qué y cómo aprenden sus trabajadores.

Ha llegado el momento de volver a vivir la experiencia del aprendizaje de una forma divertida, para que los procesos cognitivos de nuestro cerebro vuelvan a activarse como cuando éramos niños y nos encantaba aprender.

Las empresas deben asumir el riesgo del cambio, sólo así podrán ir por delante, y esto siempre ha sido la mejor garantía para alcanzar el éxito. ■

Ha llegado el momento de volver a vivir el aprendizaje de forma divertida, para reactivar los procesos cognitivos del cerebro



Estrategia RH ¿qué es lo próximo?: Analytics & Big Data

David AguadoPablo Valdes Solís, Director del Centro Avanzado para las Métricas de Talento Organizativo, Universidad Autónoma de Madrid

En las tres últimas décadas, la práctica de Recursos Humanos (RH) ha experimentado una notable transformación. Respondiendo a los constantes cambios producidos en la capacitación de la fuerza de trabajo, la eclosión tecnológica y la emergencia del conocimiento como factor de producción, la función RH ha evolucionado desde posiciones marcadamente administrativas y anhela convertirse en *partner* de calidad para el desa-

rrollo del negocio. Muchas de las reflexiones en las que los directivos RH se involucran en los principales foros de discusión tienen que ver precisamente con el análisis crítico del grado en el que hemos llegado a convertirnos en **socios estratégicos del negocio**. En este contexto de reflexión, es pertinente preguntarnos si hemos llegado al final del viaje o si, por el contrario, se hace camino al andar y, como dirían en el contexto anglosajón en el que tanto nos miramos, *What's next for HR?*



RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICO

Miremos al futuro próximo a partir de una mínima caracterización del estado actual: la era de Recursos Humanos estratégico. Bajo este prisma, las prácticas RH. están alineadas con la **estrategia de negocio** de la organización, que es el criterio que marca el cómo y el qué de dichas prácticas. Esta aproximación estratégica se caracteriza por la búsqueda de conexión entre las prácticas RH. y el éxito de la organización en la consecución de sus objetivos. Consecuentemente, RH extiende su rol más allá de la mera administración y diseño de prácticas, para acercarse a la solución de los problemas de negocio de la organización e involucrarse en el desarrollo de dicha estrategia y, en definitiva, aportar valor en la consecución de estos objetivos.

Esta orientación estratégica de la función suele darse en tres niveles diferenciales de desarrollo:

- En un primer nivel de implementación, la función es en cierto modo reactiva y responde al negocio una vez que este ha diseñado y formulado su estrategia. RH alinea las prácticas para que sean consistentes y contribuyan al cumplimiento de la estrategia formulada previamente.
- Un segundo nivel de input e implementación está caracterizado por que, además de la adaptación a la estrategia, la función. es capaz de proveer información de valor para el desarrollo de la misma (por ejemplo, a través de información adecuada sobre la fuerza de trabajo, las características de esta en el sector e, incluso, las características globales del mercado de trabajo en el que la organización se desenvuelve).
- Finalmente, en un último escalón estratégico situaría a la función RH como miembro pleno e integrado en el equipo que diseña la estrategia y planifica su implementación. En este sentido, el talento intangible de la organización entra como una variable más en el juego del diseño y RH ha de ser capaz de responder a la cuestión de cómo gestionar este talento para que el resultado de la ecuación sea el deseado.

Este posicionamiento estratégico impulsa a los profesionales RH a centrarse en los resultados conseguidos a partir de su trabajo y no únicamente en el qué y el cómo de sus prácticas y procesos. Abre la puerta a una visión desde la perspectiva del valor añadido de la función, y necesariamente a la búsqueda de **vínculos entre la función RH y los objetivos** de la organización. La determinación y análisis de estos vínculos permiten tanto expresar ese valor añadido del talento como implementar acciones que lo modifiquen al alza, haciendo realidad la máxima de que el valor competitivo de una organización reside en la gestión efectiva del talento que posee.

Transitar por este camino de búsqueda de conexiones entre el talento de la organización y los resultados es precisamente lo que conduce a la próxima parada, adonde la mayoría de las organizaciones han de tender en un futuro próximo. Y con ello, un compañero de viaje apunta a convertirse en imprescindible: el mundo de **HR Analytics** y del Big Data.

Sin duda, uno de los términos que últimamente ha irrumpido con más fuerza en la agenda de los profesionales >

> de Recursos Humanos es el del **aprovechamiento de los datos disponibles** sobre los trabajadores y sus actividades para impulsar el negocio de la organización. Entre otros factores, esto se debe al éxito de la Ciencia de datos en campos como el comportamiento del consumidor, la salud o el consumo energético. También hay que reconocer que ha sido especialmente visible por la aparición de un paraguas que ha dado coherencia a este fenómeno: el Big Data. Aun conociendo algunas de las características asociadas al Big Data, es menos probable que el lector reconozca qué es HR Analytics.

¿QUÉ ES HR ANALYTICS?

HR Analytics es una disciplina joven impulsada por los avances en la Ciencia de datos que puede contribuir fuertemente a capacitar a los departamentos de HR como verdaderos *partners* estratégicos para la organización. A pesar de la proliferación de métricas HR y scorecards generados en los últimos años, HR necesita la potencia de una buena analítica para determinar cómo funcionan esas métricas para pasar **de la descripción a la predicción y la explicación**.

Al escuchar el término HR Analytics, se forma en la cabeza del lector una especie de compendio en el que, a modo de nube de palabras, aparecen datos, indicadores y herramientas estadísticas avanzadas. Aunque esa visualización no está desencaminada, lo cierto es que HR Analytics contempla otros aspectos fundamentales como la identificación de objetivos claros de análisis, diseños experimentales que vinculen el análisis con el rendimiento de la organización, o una metodología de trabajo clara que permita involucrar en el proceso a los diferentes actores necesarios.

En línea con lo anterior, el objetivo de este trabajo es acercar al lector el concepto de HR Analytics para que pueda formarse un juicio preciso sobre qué es, cuáles son sus fundamentos y qué beneficios puede reportar a las organizaciones.

El objetivo fundamental de HR Analytics es obtener buenas conclusiones a partir del análisis de datos, de forma que las lógicas y los **indicadores HR** se transformen en descubrimientos rigurosos y relevantes para el negocio (Cascio & Boudreau, 2008, Davenport, Harris & Morison, 2010, Fitz-Enz, 2010). En este empeño se integran cuestiones tales como la estadística, los diseños experimentales, la identificación de preguntas relevantes para el negocio, la utilización de los datos apropiados para responder a las preguntas, la aplicación de criterios científicos para valorar

los resultados y el desarrollo de modos de comunicación en los que se trasladen los resultados a un lenguaje que sea significativo para el negocio.

Formalmente diríamos que HR Analytics es una metodología y un proceso integrado para proveer de evidencias, a través del análisis de datos, que sirvan para **mejorar la calidad de las decisiones sobre personas** con el fin de incrementar el rendimiento individual u organizacional. Se trata, pues, de ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento alineando la gestión y el desarrollo de personas con los objetivos del negocio. Y todo ello a través de una cuestión fundamental: la toma de decisiones informada.

¿POR QUÉ AHORA?

Mientras que los departamentos financieros, de Marketing y la mayoría de las funciones organizativas han desarrollado metodologías para generar la información que los directores necesitan para tomar decisiones estratégicas sobre el negocio, los departamentos de HR se han centrado tradicionalmente en el análisis interno de la función sin prestar especial atención a su vínculo con el negocio. Es hora de cambiar el foco: los profesionales de HR deben empezar a utilizar los datos, no para describir y explicar el pasado, sino para preguntarse y dar respuesta a la cuestión de **cómo contribuyen los empleados al negocio** de la organización. HR Analytics se presenta así como una herramienta imprescindible para el cambio (Harris, 2011). Tal como explica Bassi (2010) la atención prestada a HR Analytics es fruto tanto de una cuestión de oportunidad como de una necesidad:

- La idea de oportunidad se mueve alrededor del concepto de que hoy, más que nunca, los datos disponibles sobre el comportamiento de las personas son extraordinarios, en contextos organizacionales o en su quehacer cotidiano. El desarrollo de tecnologías ha contribuido a ello en gran medida, tanto para facilitar el acceso (la captura de esos datos) como para crear complejos modelos analíticos. Esto da como resultado un estado tecnológico en el que ese gran volumen de datos sobre el comportamiento de las personas puede transformarse eficientemente en conocimiento e inteligencia prospectiva. Por ejemplo, como señala Aguado (2015) este desarrollo tecnológico ha sido aplicado con éxito en sectores tan diversos como la banca, la salud, el sector energético, el marketing y el consumo, el análisis del sentimiento y la opinión en conversaciones de las redes sociales, e incluso en los ámbitos deportivo y político.

- Por otro lado, la idea de necesidad se da en torno a la centralidad del capital humano como fuente de ventaja competitiva y sostenible de las organizaciones. En un entorno más globalmente competitivo que nunca y caracterizado por el conocimiento como factor productivo, las personas que forman las organizaciones emergen como la principal fuente de valor añadido al negocio. No es tampoco baladí el hecho de que el coste del capital humano es entre 2 y 6 veces superior al coste financiero de una organización (Fitz-Enz, 2010).

Y precisamente cuando la oportunidad y la necesidad están suficientemente maduras es el momento de conectar eficientemente esos avances tecnológicos con la búsqueda de respuestas a las necesidades asociadas a la gestión del talento de las personas en las organizaciones.

LOS ESTADOS DE EVOLUCIÓN DE HR ANALYTICS

En cualquier caso, conviene recordar que la mayoría de las organizaciones ha utilizado algún tipo de analítica de datos para tomar decisiones. Sería pretencioso por nuestra parte negar la existencia de lo que es una práctica habitual en los departamentos de Recursos Humanos: el análisis descriptivo de los principales indicadores de la función. Sin embargo, estos análisis se caracterizan fundamentalmente por ser descripciones del pasado, mientras que HR Analytics pretende en gran medida **realizar una prospectiva del futuro**. En la Figura I presentamos una representación gráfica de la madurez de las diferentes aproximaciones a la analítica de datos en HR. Como se ve, las organizaciones varían en el grado en el que utilizan los datos de la fuerza de trabajo para tomar decisiones y, razonablemente, esas variaciones están relacionadas con el valor que aportan para la toma de decisiones:

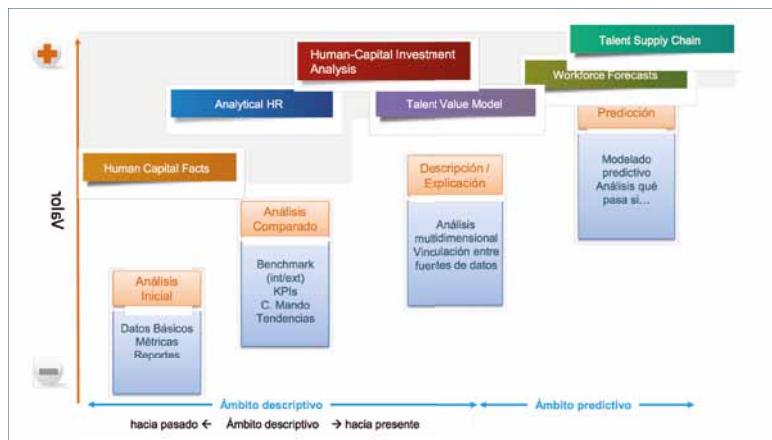
- Un primer estado lo constituirían aquellas organizaciones que realizan una analítica esencial: utilizan datos básicos de la fuerza de trabajo y medidas ad-hoc de un determinado ámbito. Los datos no están relacionados entre sí y se refieren a cuestiones específicas que se presentan como una descripción de lo que ha sucedido en un pasado más o menos reciente. Por ejemplo, son preguntas típicas en este nivel: ¿Cuántas horas de trabajo hemos facturado el último mes? ¿Cuántas horas de trabajo no están cargadas a proyectos específicos de negocio? En realidad, con este tipo de analítica se trata de responder la cuestión de qué ha sucedido.
- Un segundo estado de desarrollo lo constituirían aquellas organizaciones que, además de obtener estos

datos, realizan con ellos un proceso de comparación con lo que sucede en su sector de actuación (o bien de lo que sucede en diferentes áreas de la propia organización). Aquí hablamos de prácticas relacionadas con el benchmarking (interno o externo), KPIs, cuadros de mando, tendencias. En este caso, la analítica permite ya una importante mejora en la calidad de las decisiones que se toman, debido fundamentalmente a tres hechos que acompañan esta aproximación: (a) que los datos no se toman específicamente para la solución de un problema; (b) que están integrados en alguna suerte de estructura estable que favorece la sistemática de su recogida y acumulación a lo largo del tiempo; y (c) que los datos disponibles se extienden a gran parte o a la totalidad de la organización. Así, las preguntas típicas aquí serían: ¿Cuál es la evolución de nuestra tasa de rotación? ¿Es mayor o menor que la de nuestra competencia? ¿Qué áreas de la organización están más satisfechas? ¿En cuáles de ellas hay menor absentismo?

- Un tercer nivel de madurez se establece cuando las organizaciones se trasladan desde la comparación hacia el ámbito de la explicación. Es entonces cuando los análisis se tornan multidimensionales y cuando, necesariamente, se relacionan diferentes fuentes de datos: los datos sobre absentismo se ponen en relación con las fuentes de reclutamiento, los índices de rotación se analizan a la luz de la trayectoria profesional del empleado o incluso de la distancia de su vivienda al centro de trabajo, etc. En este tercer nivel, la analítica se centra en la explicación de los fenómenos y las preguntas a las que dan respuesta son: ¿Por qué? ¿Cuáles son las causas de nuestros niveles de desempeño? ¿De qué depende que unos equipos consigan mejores resultados que otros?
- Por último, el mayor nivel de desarrollo lo encontramos en aquellas organizaciones que utilizan la analítica para saltar de la explicación de los fenómenos a la predicción de cómo ocurrirán en el futuro y el pronóstico respecto de su impacto en el negocio. Aquí, necesariamente, se relacionan los datos referidos a la fuerza de trabajo con los de los resultados de la organización. ¿Qué pasará si hacemos esto? ¿Qué acciones debemos tomar para mejorar estos ratios de la organización? Aquí entran en juego modelos matemáticos complejos con capacidad para manejar datos de diferente tipo y aprender de las relaciones encontradas entre los datos para proporcionar escenarios de futuro. Este último nivel es lo que Boudreau (2007) llama «saltar el muro», desde la perspectiva de que transitar hacia modelos predictivos efectivos del comportamiento de >

- > la fuerza de trabajo y su impacto en los objetivos de la organización implica un salto de calidad extraordinario en el valor que ofrece la analítica.

Figura 1. Los diferentes usos y estados de aplicación de HR Analytics



¿CUÁLES SON LOS FUNDAMENTOS DE HR ANALYTICS?

En la consecución de los anteriores objetivos, cuatro cuestiones se revelan como fundamentales: Ciencia, Métricas, Analítica y Perspectiva. Cuestiones que, aunque aquí abordamos de forma separada, solo tienen sentido cuando se enfocan de manera integral, se influyen mutuamente y se elabora a partir de ellas considerando su funcionamiento interrelacionado.

Ciencia

La cuestión de la ciencia se refiere a la obtención de conocimiento científico acerca de la realidad en la que desarrollamos la actividad. Es bien sabido que la ciencia nos provee de métodos y herramientas sumamente eficientes para examinar la realidad y obtener visiones certeras de ella. El olfato y la intuición no pueden ser las únicas herramientas a utilizar para explicar cómo y por qué el talento de nuestra organización consigue los resultados que consigue. Para ello, hacen falta **modelos teóricos** (nada hay tan práctico como una buena teoría) que permitan centrarnos en cuáles son los fenómenos relevantes de una situación dada y hacernos las preguntas adecuadas al respecto: la bondad de una solución depende en gran medida del esmero y acierto con el que se ha realizado la pregunta.

Además, la ciencia provee de **criterio metodológico** para la obtención de conocimiento. En definitiva, la idea fundamental es que, para que la función RH sea creíble en este contexto, debe acercarse a los métodos y herramientas propios de la ciencia. Así, el planteamiento de todo proyecto

de HR Analytics se desarrolla a partir del modelo de diseño experimental propio de las ciencias sociales. A partir de este diseño delimitamos, por ejemplo, qué técnicas analíticas son adecuadas en función de los tipos de datos y de las preguntas a resolver, qué nivel de certidumbre tenemos respecto de los hallazgos encontrados y, en definitiva, nos suministra un estándar fundamental para la interpretación de los resultados obtenidos tras la analítica.

Métricas

La cuestión de las métricas recoge un problema clásico de la función RH: ¿Cómo expresar el valor de un intangible? Se ha producido un cierto avance en este terreno y un número importante de organizaciones es capaz ya de parametrizar las prácticas RH a partir de **métricas descriptivas** de los diferentes procesos. Estas métricas suelen estar centradas en la descripción de la eficacia y la eficiencia con la que se desarrollan las prácticas y, aun siendo un buen punto de partida, no es suficiente. Dos evoluciones están llamando a la puerta en este sentido: la incorporación de criterios de impacto en las métricas y el desarrollo de métricas que respondan a preguntas estratégicas de la organización, la relacionen con su contexto socioeconómico y vayan más allá del famoso silo de Recursos Humanos.

Respecto de la primera cuestión, la mayoría de las métricas descriptivas nos dicen poco sobre la efectividad de las prácticas RH en su relación con los objetivos de la organización. Por ejemplo, la velocidad con la que se cubre una vacante (métrica de eficiencia del proceso de reclutamiento y selección) no tiene en cuenta cómo han desempeñado en su puesto de trabajo las personas contratadas, cuánto tiempo han permanecido en la organización, si han aprovechado los períodos formativos que se les ha ofrecido o si, en definitiva, han aportado valor. La utilización de métricas que permitan **relacionar la función RH con los resultados** del negocio se torna imprescindible. ¿Cómo se relacionan nuestras fuentes de reclutamiento con la consecución de los objetivos individuales o de equipo? Estas métricas van un paso más allá y nos hablan de una visión de la función y del talento de la organización conectados con los objetivos de negocio.

Atendiendo a la segunda cuestión planteada, el enfoque fundamental es el de aportar valor con métricas que superen la tradición de la auditoría RH (el modelo básico en el que se centran las métricas y KPIs a los que hacíamos referencia en el párrafo anterior) para ofrecer una visión integrada de las capacidades de la organización en función de su talento. La diferencia aquí estriba fundamentalmente en que las métricas no describen los procesos RH, sino las capacidades organizativas.

A pesar de que la mayoría de las disciplinas científicas tienen dimensiones más o menos claras para describir su objeto de estudio y así progresar en su conocimiento, no ocurre lo mismo con la **ciencia de las organizaciones**, cuando de lo que se trata es de describir sus propiedades en función de las características de su fuerza de trabajo. ¿Cuáles son estas preguntas que nos hablan de las capacidades estratégicas de la organización en función de su talento? En la última década se han desarrollado diferentes aproximaciones con el objetivo de acotar el problema. Sin embargo, hasta donde llega nuestro conocimiento, estas suelen resultar parciales y orientadas a apreciar algún aspecto limitado de las capacidades organizativas.

Recientemente, el Centro Avanzado para el desarrollo de Métricas del Talento Organizacional (CAMTO) propone un modelo integrador sobre el que crecer en el desarrollo de este tipo de métricas (Aguado, 2016). En la Figura 2 se muestran las 7 áreas de trabajo sobre las que se propone el desarrollo de métricas que puedan dar respuesta a las capacidades de la organización para desarrollar su misión. Se trata de dar respuesta a preguntas como: ¿Qué capacidad de adaptación tiene nuestra organización? ¿Qué capacidades tenemos para influir en nuestro entorno? ¿Es saludable nuestra organización? ¿Qué capacidades tenemos en función de lo que ofrecemos a nuestros empleados? ¿Qué capacidades tenemos gracias a nuestro talento individual o en equipos y nuestras capacidades de liderazgo? Sin duda un conjunto de planteamientos que apuntan a una visión global y estratégica de la organización.

Analítica

La idea de la analítica aparece directamente unida a las métricas. Teniendo datos y métricas que reflejan la realidad organizativa, hemos de convertirlos en conocimiento que permita implementarse en la toma de decisiones efectivas. La idea fundamental es que las técnicas de análisis de datos

se utilizan para dotar a estos de significado útil y poder realizar afirmaciones ciertas sobre aquello que estamos investigando. La elección de las técnicas estadísticas y la determinación de los datos a utilizar se influyen mutuamente y van moldeándose hasta encontrar acomodo.

La estadística empleada en HR Analytics recoge la rica tradición de investigación desarrollada en Psicología de las Organizaciones: descriptivos, correlaciones, regresiones, análisis de varianza, *path analysis* y ecuaciones estructurales, a los que se suman los novedosos modelos multinivel y los modelos complejos provenientes de la moderna ciencia computacional. A través de estos últimos se pretende establecer **conexiones no evidentes** entre los fenómenos (y en muchos casos, no lineales), lo que a menudo resulta fundamental para caracterizar una realidad extremadamente compleja sobre la que, afortunadamente, cada vez disponemos de más información. El reto está en convertir esa información en conocimiento de valor y, para ello, utilizar técnicas analíticas de mayor complejidad a las utilizadas habitualmente supone un salto cualitativo.

Perspectiva

El éxito de la analítica sin duda tiene que ver con su capacidad para crear valor *outside* (en los clientes, inversores y la comunidad en la que se desenvuelve la organización) a través de la creación de valor *inside* (en nuestros empleados y prácticas). Esto obliga a entender profundamente el contexto en el que opera la organización y sus principales stakeholders para tener una visión de nuestra propuesta de valor a través de los ojos de nuestros clientes, inversores y sociedad. Así las cosas, la perspectiva en el abordaje de nuestra estrategia analítica es crítica. Cuatro cuestiones emergen con claridad al respecto:

1. La primera es **no confundir los medios con los fines**. La finalidad de la actividad de Recursos Humanos es generar

valor y HR Analytics es un medio que nos ayuda a ello. No es aconsejable perder esto de vista. Algunas compañías están tan centradas en los cuadros de mando y los KPIs que convierten las métricas en el fin, no en el medio. Cuando consideramos las métricas como el medio, consideramos que las efectivas son aquellas que tienen un carácter más predictivo que descriptivo. En lugar de utilizar datos para describir lo bien que hacemos la función, se promueve la utilización de métricas correlacionales que muestren la relación entre la fuerza de trabajo y los resultados de la organización.

>

Figura 2. Las Métricas de Talento Organizacional de CAMTO



- > 2. En segundo lugar, consideremos la importancia de **evitar medir lo que es fácil** en detrimento de lo que es adecuado. Necesitamos medir no tanto la descripción de las actividades RH cuanto los outputs generados por estas actividades. La tarea sin duda no es sencilla, ya que el impacto de la gestión de HR debe observarse en clientes, inversores y otros stakeholders organizativos, y la línea de conexión con ellos es difícil de trazar con claridad. Sin embargo, hay impactos intermedios acerca del funcionamiento de la fuerza de trabajo que conectan necesariamente con los anteriores como son las habilidades individuales, las capacidades organizativas o el liderazgo. Así, se plantea que en HR Analytics es importante encontrar las relaciones entre las actividades HR, las salidas HR y los resultados organizacionales: cuando las conexiones entre ellos se encuentran, cuando se generan modelos explicativos al respecto, Recursos Humanos genera valor.
- 3. Una tercera llamada de atención hace referencia al **desarrollo de medidas simples y centradas en las decisiones**. El deseo de cuantificación de HR genera demasiado a menudo más datos que *insights*. Convertir datos válidos en decisiones informadas debiera ser el foco a perseguir. Para encontrar estas medidas, es fundamental compartir la responsabilidad de HR Analytics con las líneas de negocio. Estas son los principales clientes de RR. HH. y, para ganar el compromiso de los *line-managers* y su apoyo para el desarrollo efectivo de HR Analytics, es necesario involucrarlos en determinar los objetivos de las métricas, definir qué métricas deben utilizarse y cómo aplicarlas para mejorar los procesos de toma de decisiones.
- 4. Por último y, tal como comentábamos anteriormente, se hace necesaria la **inversión en la capacitación de los profesionales de RR.HH.** para dotarles de las competencias necesarias para entender y desarrollar HR Analytics. No es baladí el hecho de que muchos

profesionales de HR caen en la función para evitar la cara numérica de los negocios (Ulrich & Dulebohn, 2015). La estadística está en la base de HR Analytics y necesita de profesionales de Recursos Humanos capacitados para avanzar.

¿Y EL BIG DATA?

En cualquier caso, merece la pena señalar que HR Analytics y Big Data no son directamente intercambiables a pesar de que comparten una filosofía común: obtener evidencias de valor para la toma de decisiones a partir del análisis de los datos. Y, aunque la realidad es que la adopción de las estrategias Big Data nos brinda nuevas oportunidades en el negocio de los Recursos Humanos, es necesario reconocer que parecido no es lo mismo.

La utilización de métricas que permitan relacionar la función RH con los resultados del negocio nos hablan de una visión de la función y el talento conectados con los objetivos del negocio

to de la primera cuestión, la idea de obtener **inteligencia de negocio** a partir de los datos es una idea clave tanto en HR Analytics como en Big Data. Concuerdan perfectamente en que el análisis de datos debe trascender el nivel descriptivo para profundizar en los niveles predictivo y explicativo (y conseguir así una toma de decisiones orientada). Este análisis es complejo y se realiza para entender una realidad igualmente compleja caracterizada por una cantidad de datos desconocida hasta el momento.

Atendiendo a la segunda, **los datos utilizados**, las diferencias comienzan a ser notables. En Big Data hablamos de las tres V: un gran Volumen de datos, Variados en términos de formato (desde valores numéricos hasta textos no estructurados escritos por un trabajador) y generados a una gran Velocidad (como lo que escribe un empleado en la intranet colaborativa de la organización). La confluencia de volumen, variedad y velocidad no se había dado anteriormente y es una de las señas de identidad del Big Data.

Por el contrario, en **HR Analytics** nos encontramos habitualmente con una caracterización de datos radicalmente opuesta: el volumen de datos disponible suele ser escaso, la variedad de los mismos es extremadamente limitada (en el mejor de los casos, solo hay información estructurada en los sistemas de planificación de recursos de la organización o ERP, y no es común disponer de datos a partir de la huella digital del empleado o de su producción en espacios de creación colectiva) y la velocidad a la que se generan suele ser muy baja (la producción de datos depende de un número importante de prácticas y políticas de RH que dejan constancia del dato para explicar fenómenos del pasado y no lo que está sucediendo en el momento). Este panorama respecto del dato nos lleva a ser enormemente exigentes en cuanto a su elección o producción para poder realizar una analítica de calidad y, en contraposición a la idea de Big Data, empieza a sonar el término de **Smart Data** asociado al HR Analytics.

Finalmente, como no podía ser de otra forma, también existen diferencias notables muy relacionadas con los métodos y técnicas.

El lenguaje metodológico del Big Data está más relacionado con la minería de datos, las redes neuronales, las máquinas de soporte vectorial, etc. Un conjunto de técnicas a caballo entre la matemática y la ciencia de la computación que, desde luego, no está disponible de manera intuitiva para el público en general. La analítica aplicada en HR Analytics solo recurre a estas técnicas en contadas ocasiones, siendo más común el empleo de los modelos clásicos provenientes de la estadística inferencial y multivariada.

En nuestra opinión, y a modo de visión integradora, consideramos que HR Analytics, como decíamos al principio, es una disciplina que pretende obtener conocimiento para ayudar en la toma de decisiones a partir del análisis de las evidencias disponibles acerca de los fenómenos organizacionales. La evolución de la tecnología, de los datos y de las capacidades analíticas hará que en los proyectos de HR Analytics puedan implementarse cada vez más las tecnologías del Big Data.

RECURSOS ADICIONALES

En cualquier caso el lector interesado dispone de algunos recursos de apoyo en este viaje. En la web del Instituto de Ingeniería del Conocimiento (www.iic.uam.es) se pueden encontrar algunas de los proyectos realizados en el marco de la gestión de recursos humanos. También, la firma de consultoría Deloitte, a través de uno de los principales actores en el campo: el grupo de trabajo de J. Bersin, pone a disposición del lector algunos modelos y recursos útiles (<http://home.bersin.com/>). A caballo entre el trabajo académico y la consultoría especializada también podemos encontrar recursos útiles en el Center for Effective Organizations de la University of Southern California (<https://ceo.usc.edu/>) y el Center for Talent Reporting (<https://www.centerfortalentreporting.org/>).

El lenguaje metodológico del Big Data está a caballo entre la matemática y la ciencia de la computación que, desde luego, no está disponible de manera intuitiva para el público en general

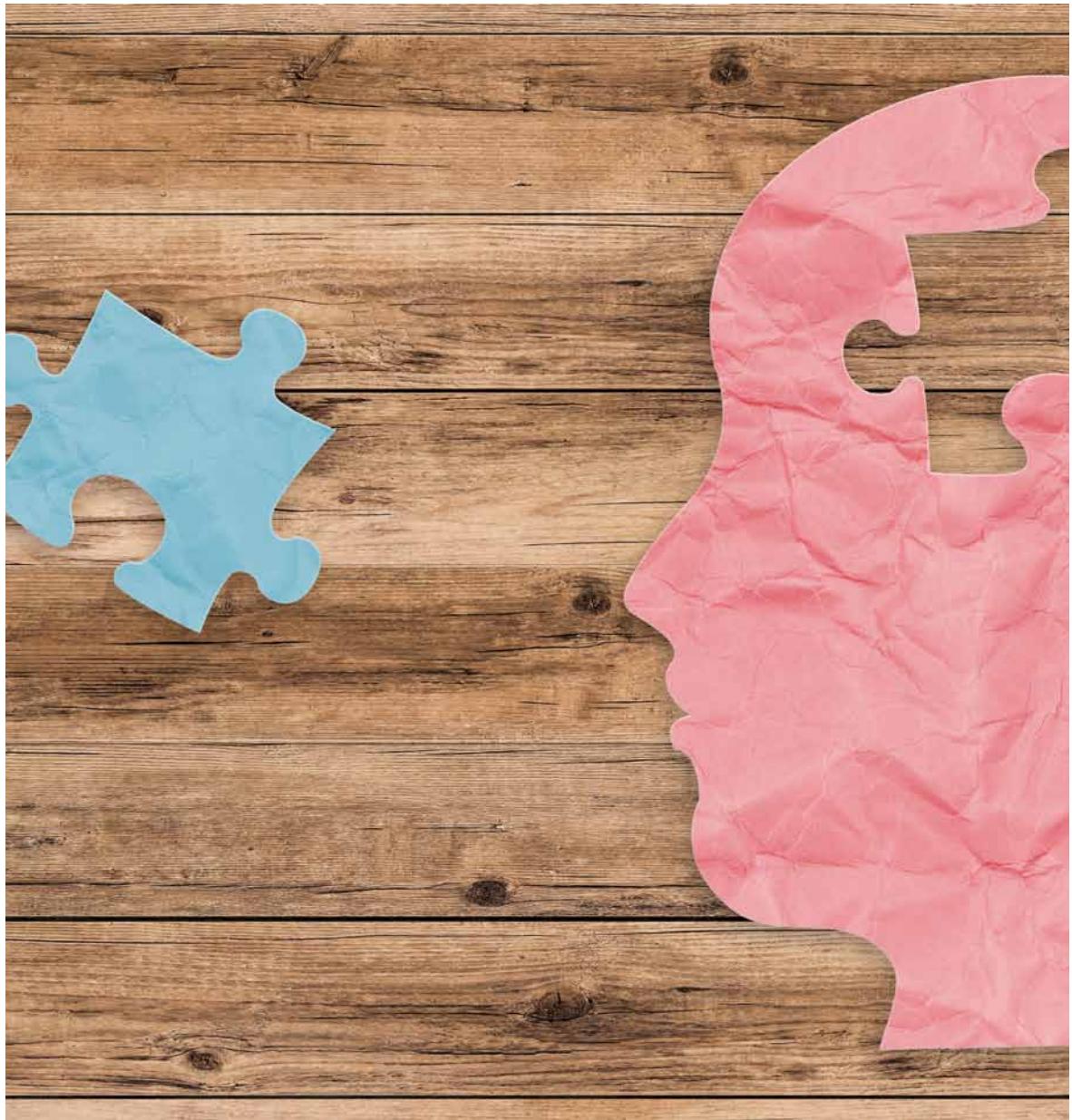
CONCLUSIÓN

En definitiva, una disciplina joven a través de la cual los profesionales de Recursos Humanos pueden obtener el input necesario para tomar decisiones

informadas sobre el talento de la organización con el objetivo de mejorar su competitividad. Esto tiene como consecuencia, a nivel estratégico, un aumento de las capacidades de la organización al obtener evidencias acerca de cómo actuar sobre la fuerza de trabajo para la consecución de sus objetivos estratégicos. Sin duda, una promesa de alto nivel cuyo desarrollo no está exento de dificultades. La primera, las habilidades matemático-analíticas requeridas para las que, en muchos casos, los profesionales HR no tienen capacitación; la segunda, que al ser una disciplina joven no existen modelos teóricos o metodológicos suficientemente asentados y, a día de hoy, el arte, la intuición, el abordaje multidisciplinar y la experiencia práctica son el principal garante del éxito de un proyecto de HR Analytics. Esperamos que este artículo aporte su granito de arena para que el lector transite con éxito en la senda de HR Analytics. ■

>

>



¿Qué pasa con las competencias técnicas, McClelland?

Francisco Galindo Sánchez, Pablo Valdes Solís, Agustín Rupérez Sandoval, Leopoldo Tarifa Alcaide, Jose Luis Sedeño Ferrer, Susana Herrero Corado y Francisco Rivas Ruiz, de la Agencia Sanitaria Costa del Sol, y Margarita Bravo Sanz, Antonio González Hernández, Mirian Benítez González y Jose Martínez Peralta, de la Universidad de Málaga.

El 27 de marzo de 1998 murió el profesor professor McClelland de la Universidad de Harward y gracias a él muchas organizaciones hemos sabido orientarnos hacia la excelencia. A raíz de sus investigaciones en las que se cuestionaba los clásicos exámenes académicos como predictores del rendimiento laboral y personal: "los mejores, no eran necesariamente los que obtenían expedientes académicos brillantes", McClelland define el concepto de competencias, haciendo referencia a "la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo".

Con base en estos hallazgos se han multiplicado las investigaciones buscando las características que marcan la excelencia en diferentes sectores. No obstante, los sistemas de gestión por competencias, desarrollados tanto desde la perspectiva universitaria como empresarial y con mayor o menor rigor científico o metodológico en su aplicación, no han estado exentos de críticas. Pero a pesar de ello, se ha focalizado tanto la orientación hacia el modelo de competencia en términos de atributos o características personales, que con demasiada frecuencia hemos olvidado actuar sobre la razón de existir del puesto en la organización.

Más allá del trabajo en equipo, la flexibilidad, el compromiso u otras tantas competencias que evidentemente también marcan la excelencia, están las competencias técnicas. Porque ¡seamos serios!, puedo trabajar muy bien en equipo y ser lo más flexible del mundo, pero si no soy capaz de hacer bien una arteriografía diagnóstica en un puesto de facultativo especialista en radiodiagnóstico que es para lo que me han contratado ¡bien vamos! Y podemos decir que eso se aprende, que es necesario pero no suficiente, que eso no son competencias etc., pero en una situación laboral cada vez más compleja cobra especial importancia focalizar nuestra atención en las tareas o funciones y definir competencias técnicas; porque la temporalidad, la movilidad y la rotación es cada vez más alta, pero sobre todo porque cada vez en numerosos puestos de

trabajo es mayor la necesidad de realizar procedimientos complejos que requieren no sólo de conocimientos y actitud, sino de habilidad y de experiencia válida para llevar a cabo un correcto desempeño con éxito y sin riesgos.

Desde este planteamiento la información se extrae desde las tareas y funciones y la terminología utilizada es sensiblemente diferente a la utilizada desde la perspectiva de rasgo.

Son características las metodologías DACUM (desarrollo de curriculum), SCID (sistema integrado de competencias diferenciales), o el análisis funcional, que define la competencia como: la capacidad para realizar actividades y lograr resultados en una función productiva determinada según criterios de desempeño. "Lo que se debe hacer"

versus el modelo de atributos personales "Lo que se debe ser" (Sabe – Puede – Quiere hacer).

En una situación laboral cada vez más compleja cobra especial importancia focalizarnos en las tareas y definir competencias y técnicas, porque la temporalidad es alta

¿QUÉ MARCO CONCEPTUAL RECOMENDAMOS?

Creemos que la perspectiva de rasgo es más conveniente cuando nos orientamos hacia la definición de las competencias derivadas de la misión, valores, criterios y/o estrategias, de la organización y/o cuando se busca una orientación hacia la excelencia compartida, con escasas competencias para operativizar los valores en comportamientos y servir de guía a los profesionales de la organización. No obstante, si lo que pretendemos es la identificación y definición de las competencias técnicas o laborales, consideramos que el análisis funcional, por ser una forma de aproximación al contenido propuesto, es el procedimiento más adecuado.

El Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia (SENA) define el Análisis Funcional como: "Método mediante el cual se identifica el propósito clave de un área objeto de análisis, como punto de partida para enunciar y correlacionar sus funciones hasta llegar a especificar las contribuciones individuales. Así, este método facilita tanto >

- > la definición de Unidades de competencia laboral como el establecimiento de Normas de competencia laboral”.

Tal como indica el SENA por ser un proceso experiencial tiene que ser un proceso flexible, aunque no llegue a ser totalmente exacto, porque se construye con las aportaciones de los participantes y por ende el procedimiento se debe desarrollar con expertos de la actividad con que se pretenda trabajar y con un facilitador conocedor de la metodología del análisis funcional.

Desde el análisis funcional, se pueden obtener las claves para entender la competencia:

- Tiene una orientación hacia el resultado: no se enfoca en cómo se hacen las cosas, no describe tareas ni procesos, le importan los resultados y los productos, no las estructuras ni la tecnología disponible y tampoco es importante el número de personas que trabajen en esa organización o servicio.
- Utiliza unos criterios de desempeño, que determina si ese logro es adecuado o en qué grado se adecua a una norma de referencia.

La necesidad de definir qué es lo que hay que hacer, cómo hay que hacerlo, cuándo puede hacerse y quién puede hacerlo es indispensable en numerosas profesiones y puestos, las cuales requieren para un óptimo desempeño definir los requisitos que permitan detectar la labor de los mejores y actuar con seguridad, tanto para el profesional como para el paciente o usuario. Por tanto, más allá de los clásicos sistemas de dirección participativa por objetivos, es necesario establecer estándares que sirvan de referente para las organizaciones y los propios profesionales. Estándares que va permitir conocer cómo se está realizando el trabajo o como se debe llevar a cabo para estar dentro de una norma de referencia que garantice seguridad, calidad, eficiencia y que a su vez, esté aceptada en la comunidad.

Por otra parte, el análisis funcional, como trabaja con funciones y no con tareas, permite transferir su aplicación

a diferentes organizaciones y/o puestos de la misma especialidad. Este aspecto cobra especial importancia para poder definir las competencias de una profesión, de una empresa, de un sector productivo, o las derivadas de la cartera de servicios de una sociedad científica, teniendo en cuenta siempre que se debe partir de las funciones globales e ir hacia funciones más operativas.

¿QUÉ ESTRUCTURA PROPONEMOS?

El análisis para la definición de competencias es deductivo, parte de lo general a lo específico. Se define el propósito principal o misión de lo que se quiere analizar y se va desglosando en funciones hasta que esas funciones puedan ser evaluadas para una persona, es decir, que puedan ser realizadas por un profesional. En ese momento habremos llegado al elemento de la competencia que es la función básica, el último componente del desglose del mapa funcional.

No tiene sentido intentar desarrollar un proyecto de definición de competencias técnicas sin profesionales que posean un alto nivel de “expertise”.

No es el propósito ni la longitud de este artículo nos permite profundizar ahora en el proceso de estructuración de competencias técnicas; el lector interesado puede consultar nuestro trabajo en Valdés, P.; Galindo, F.; Ferrer, M.D. y del Cura, J.L. (2012). Competencias en Radiología Vascular e Intervencionista. Editado por la Sociedad Española de Radiología Médica (SERAM) y la Sociedad Española de Radiografía Vascular e Intervencionista (SERVEL).

No obstante, describiremos brevemente a continuación los puntos y la información que debe incluir una ficha de competencias técnicas:

- Título de la unidad de competencia. Es una función productiva, justo el nivel de desagregación previo a los elementos de la competencia y por tanto está compuesta por elementos de competencia que se correlacionan entre sí.
- Elemento de competencia. Es el último nivel del mapa funcional y describen el resultado que se espera lograr, las realizaciones y los logros laborales. Tiene la

característica de ser realizable por una persona en su puesto de trabajo, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar, debe ser capaz de hacer, por tanto son demostrables y evaluables.

- **Descripción.** Se incluye en el elemento de competencia una descripción que pretende clarificar que procedimientos o técnicas se incluyen en este elemento de competencia, por su relación entre sí y similar complejidad técnica.
- **Nivel del elemento de competencia.** No todos los elementos se adquieren con la misma facilidad y su complejidad varía. Atendiendo a establecemos tres niveles. Desde lo mas sencillo a lo más complejo.
- **Criterios de desempeño.** Responden a la pregunta ¿Cómo saber si la realización profesional fue bien efectuada?. El criterio de desempeño se redacta haciendo referencia a un resultado, desde un punto de vista evaluativo, por tanto se debe establecer de manera que permita una evaluación objetiva y enfocado hacia lo importante para alcanzar el elemento de la competencia.
- **Evidencias de desempeño:** Es el instrumento utilizado para ofrecer información respecto al logro del resultado, que se indica en el criterio de desempeño. Son las pruebas documentales que se solicitarán a la hora de optar a una posible certificación o acreditación.
- **Criterios de adquisición:** es lo que hay que hacer para obtener por primera vez un elemento de competencia.
- **Criterios de mantenimiento:** la adquisición de una competencia no es algo permanente, ya que si algo no se realiza durante tiempo, la calidad puede disminuir hasta comprometer la seguridad del paciente/usuario.
- **Grados del elemento de competencia:** a diferencia del nivel, el grado se enfoca al profesional y no al elemento de competencia. Independientemente del nivel que tenga cada elemento de competencia, una vez que se adquiere no todos, los radiólogos en nuestro caso o profesionales en general lo hacen igual. Se han considerado tres grados para cada elemento de competencia: avanzado, experto y referente.

al usuario del sistema sanitario y al propio profesional de sus actuaciones y posibles consecuencias personales o legales.

En este sentido, la gestión por competencias va a facilitar a las organizaciones sanitarias: la definición de su cartera de servicio y de los puestos en base a esas competencias, el establecimiento de planes de mejora, la optimización de procesos de selección y desarrollo de los profesionales, la identificación de profesionales o centros de referencia, la sistematización de los planes de carrera o de sucesión u otras variedades de la gestión de recursos humanos, pero sobre todo va a contribuir a cumplir con sus objetivos de una manera eficiente, segura y con altos niveles de calidad.

Pero además, la determinación de las unidades y elementos de competencias y sus normas en el sector sanitario debe servir para el reconocimiento de una posición técnica y como herramienta de mejora continua y de eficiencia. Que sea dinámica, que haga avanzar no sólo la calidad de las intervenciones sanitarias, sino la propia disciplina en sí.

Obviamente no tiene sentido, intentar desarrollar un proyecto de definición de competencias técnicas sin profesionales que posean un alto nivel de "expertise", así como prestigio entre los mismos; siendo necesario intentar establecer cierto nivel de consenso y ajuste a la realidad para que su aplicabilidad no esté condenada antes de comenzar. Por ello, la validación del sistema es una parte fundamental y esto básicamente se trabaja haciendo participar a cuantos más expertos o implicados que lo vayan a aplicar.

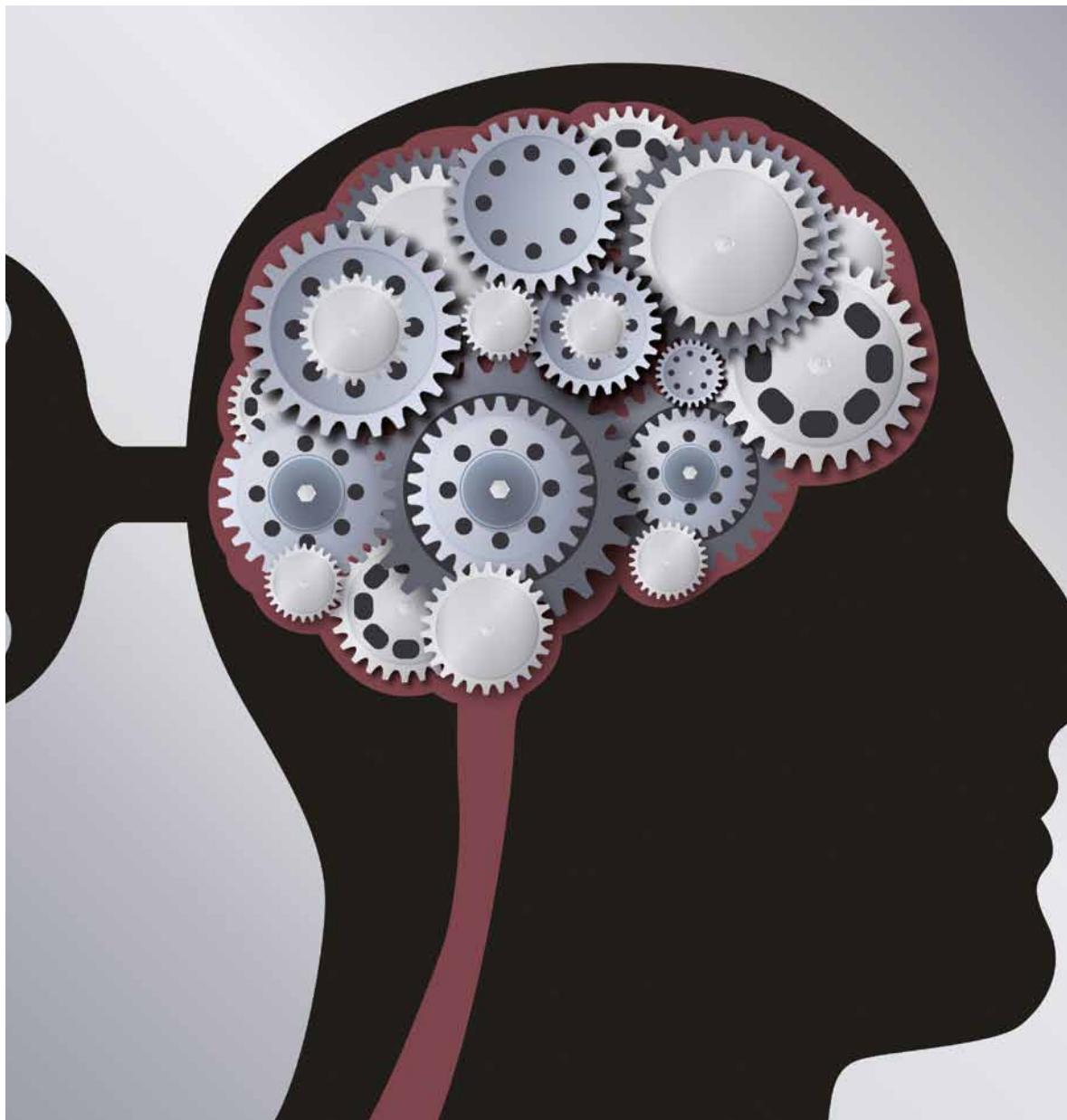
Dejamos como reflexión de futuro, la necesidad de que exista coordinación entre los mapas funcionales de las diferentes subespecialidades dentro de una misma especialidad o de diferentes especialidades o profesionales entre sí. En principio, así se podrán determinar competencias comunes y al menos establecer una normalización homogénea entre profesionales para funciones que pudieran estar solapadas.

Agradecimiento. Queremos darle nuestro más sincero agradecimiento, a los integrantes del Comité Científico-Profesional y del Comité Organizador del Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y de Recursos Humanos, especialmente a Jose María Peiró y a Luis Picazo, por ofrecernos esta oportunidad de reflexionar, de compartir y sobre todo de aprender. El congreso fue todo un éxito, ha conseguido abrirnos muchas ventanas, hacia un mundo lleno de oportunidades. ■ >

UTILIDADES Y REFLEXIONES PARA EL SECTOR SANITARIO

Es necesario y pertinente que desde las Sociedades Científicas, Consejerías de Salud y Colegios profesionales, se asuma la necesidad de determinar los criterios de referencia para la actuación de los profesionales de la salud. Así como los criterios umbral y de mantenimiento para determinar unos mínimos niveles de calidad que protejan

>



Características de los programas de mentoría en la universidad: indicadores de eficacia

Gloria Castaño Collado, Miguel Aurelio Alonso García, Ana Calles Doñate y Silvia Sánchez-Herrero Arbide, de la Universidad Complutense de Madrid.

En los contextos organizacionales se ha incrementado, en las dos últimas décadas, notablemente el interés por el desarrollo de las personas vinculadas a ellos, siendo varias las técnicas de acompañamiento y de crecimiento personal y profesional existentes; si bien nos vamos a centrar solo en una de ellas, el *Mentoring* o la *Mentoría*. La *Mentoría* ha demostrado su utilidad y eficacia tanto en entornos empresariales como en entornos académicos principalmente en universidades anglosajonas y españolas. En esta línea, diferentes investigaciones ponen de manifiesto que las relaciones de *mentoría* pueden ayudar a lograr mejores expedientes académicos, incrementar los conocimientos sobre el entorno, una mayor satisfacción con los estudios y mayor autoestima (Allen, McManus y Russell, 1999; Alonso, Castaño, Calles y Sánchez-Herrero, 2010; Kelly y Schweitzer, 1997; Linnehan, 2003; Tannenbaum, Crosby y Gliner, 2001).

Para que las experiencias de *Mentoría* sean eficaces es preciso que se cumplan una serie de requisitos: es necesario el compromiso y apoyo institucional de la alta dirección para mantenerse en el tiempo; deben contar con objetivos claros, precisos y viables, para que el programa funcione y se evite el abandono; se debe prestar una especial atención a la formación de los mentores basada en el modelo de aprendizaje experiencial, para conseguir una mayor satisfacción de los participantes, cualquiera que sea su rol; y deben contar con un coordinador, que lleve un control sobre el desarrollo y resultado del programa.

Los programas de *Mentoría*, actualmente implantados en la Universidad Complutense de Madrid (UCM) y en la Universidad Politécnica de Madrid (UPM) cuentan con larga trayectoria y se caracterizan por ser de tipo grupal, en los que un *mentor* (estudiante de cursos superiores) se reúne regularmente con un grupo de *telémacos* (estudiante de nuevo ingreso) y actúa de dinamizador. Los *telémacos* también se comprometen a apoyarse y buscar juntos los objetivos de desarrollo de cada miembro del

grupo, dándose entre sí apoyo y retroalimentación. La *mentoría* grupal permite a los *telémacos* beneficiarse de las enseñanzas y consejos del *mentor*, así como también del intercambio de ideas y retroalimentación que reciben como grupo (Kaye y Jacobson, 1995).

En ambos programas, la *Mentoría* es entre iguales (*Peer Mentoring*), ya que tanto los *mentores* como los *telémacos* son estudiantes. Los *mentores*, como compañeros, están especialmente cualificados y motivados para ayudar a que otros estudiantes tengan éxito, y aprendan mejor en un ambiente de amistad, afecto y estímulo. Estos programas tienen como objetivo general la integración de los estudiantes de nuevo ingreso, y ofrecerles un mayor conocimiento de todos los recursos que la universidad proporciona, teniendo en cuenta la conexión existente entre lo académico y lo social. Un estudiante de nuevo ingreso, en muchas ocasiones, es también un estudiante que ha cambiado de residencia, puede venir de otra ciudad o como los estudiantes Erasmus, de otro país y cultura. En estos casos es importante

atender el componente “social” para que pueda integrarse no sólo en el “espacio académico” sino también en un plano de convivencia social.

Otro agente clave es dichos programas es el coordinador del programa de *Mentoría* de cada centro, quienes están coordinados a su vez por un Coordinador del programa de la Universidad.

Los coordinadores son responsables académicos comprometidos y reciben formación para saber: cómo reclutar y seleccionar a los mentores que necesitan; cómo difundir el programa adecuadamente para lograr estudiantes de nuevo ingreso interesados en tener un mentor y cómo realizar los emparejamientos utilizando criterios que maximicen la compatibilidad. Sus funciones son: facilitar la formación de mentores, realizar el seguimiento del programa y proporcionar el feedback y la ayuda necesaria a los mentores, para que cumplan con sus deberes, evaluar >

- > el programa de Mentoría y gestionar el reconocimiento de la labor realizada a los mentores.

En resumen, podemos señalar las siguientes características como elementos comunes al analizar los programas de mentoría que han tenido éxito en ambas universidades (Alonso, Calles, y Sánchez, 2012):

1. Son reconocidos por la institución.
2. Son programas formales, grupales y entre iguales, dirigidos a estudiantes de nuevo ingreso. (Primer curso y Erasmus)
3. Participación voluntaria de mentores y telémacos y cuentan con una fuerte disposición por parte del mentor de ayudar al telémaco y un compromiso por parte de ambos de participar activamente en el proceso.
4. Se proporciona autonomía al telémaco para que desarrolle sus propios recursos y que llegue un momento en el que el mentor no sea necesario para su progreso en su plan de carrera. Por lo tanto, se debe utilizar una metodología que incite a la reflexión, a la toma de decisiones y la actuación del telémaco por sí mismo.
5. Se centran en las necesidades del telémaco. Comprender cuáles son los aspectos que le preocupan y ayudarle a superarlos, es uno de los objetivos del mentor, que debe respetar la forma de pensar del telémaco y no tratar de transformarle o imponerle sus propios valores.
6. El mentor promueve el aprendizaje de carácter práctico y activo del telémaco, proponiéndole tareas y situaciones que supongan pequeños desafíos.
7. Se comparten experiencias, comentando situaciones tanto de éxito como de fracaso, pues de ambas se puede aprender. El diálogo es fundamental para sacar el máximo partido a las reuniones de mentoría.
8. El desarrollo no es automático, toma su tiempo y requiere de paciencia y perseverancia. El autoconocimiento y la reflexión sobre uno mismo juegan un papel vital.
9. La relación es bidireccional, basada en la confianza y con las responsabilidades compartidas.
10. Se cumple con las fechas previstas de reuniones. En caso de imposibilidad se avisará a la otra parte con antelación, a través de una llamada telefónica, un correo electrónico o personalmente, para evitar generar malestar y reforzar el compromiso y respeto.

11. Se inicia, generalmente, en el acto de acogida previo al comienzo de las clases. Si el objetivo es la integración del estudiante de nuevo ingreso, debe comenzar lo más pronto posible.

12. Se debe buscar el cumplimiento de las normas establecidas para conseguir las recompensas de la institución, que al menos debe incluir créditos para el mentor.

Por último, al evaluar los programas de mentoría los resultados revelan, en primer lugar, mejoras significativas en el conocimiento sobre el entorno académico por parte los estudiantes participantes en contraste con los estudiantes que no participan.

Los estudiantes de últimos cursos (no-mentores) sólo obtienen un conocimiento moderado del entorno y los estudiantes de nuevo ingreso que no participan en el programa (no-telémacos) no presentan incremento en sus conocimientos sobre el entorno académico. Además los mentores mejoran su rendimiento académico y su autoeficacia (Alonso, Castaño, Calles y Sánchez-Herrero, 2010).

Con respecto a la evaluación de la satisfacción los resultados ponen de manifiesto una elevada satisfacción con el programa, de los agentes implicados, coordinadores, mentores y telémacos (por encima de 4 en todos los casos en una escala de 1 a 5).

Las variables que más influyen en la satisfacción son la utilidad de los temas tratados en las sesiones y la estructuración y regularidad del tiempo dedicado a las sesiones. Los comportamientos del mentor con mayor peso en satisfacción son: "proporcionar apoyo emocional y motivación" y "Asesorar al telémaco para que tenga una mejor adaptación al entorno y un mayor rendimiento académico".

Si bien el nivel de satisfacción y de desarrollo de los participantes en los programas de Mentoría de ambas universidades, UCM y UPM, es bastante satisfactorio, quedan algunos aspectos por trabajar para mejorar.

Entre ellos podemos citar el emparejamiento mentor-telémaco; la evaluación del impacto del programa a través de indicadores relacionados con rendimiento académico, abandono, autoeficacia, etc.; el diseño de medidas para incrementar los niveles de integración de los estudiantes de nuevo ingreso, y la evaluación del desarrollo de competencias en los estudiantes mentores. ■

La Cátedra UB-Fundación Adecco: Promoviendo el compromiso laboral con personas con discapacidad

Marina Romeo y Montserrat Yepes-Baldó, de la Cátedra Universidad de Barcelona – Fundación Adecco para la integración laboral de personas con discapacidad.

mromeo@ub.edu, myepes@ub.edu
<http://www.ub.edu/catedrainlab>

En el Congreso Internacional de Psicología y RR.HH., celebrado en Madrid en junio de 2016, en el marco del simposium, coordinado por la Dra. Marina Romeo, titulado “Colaboración universidad-empresa: Transfiriendo conocimiento en favor de la integración laboral”, se mostraron diferentes experiencias de colaboración universidad-empresa en el ámbito de la integración laboral de personas con discapacidad. En este contexto, nuestro artículo tiene por objeto presentar los principales resultados obtenidos por la Cátedra UB-Fundación Adecco para la Integración Laboral de Personas con Discapacidad.

El objetivo fundacional de la Cátedra UB - FA es analizar y evaluar el proceso de integración laboral de las personas con discapacidad y el impacto que tienen las empresas en este proceso a través de sus políticas de responsabilidad corporativa y gestión de los recursos humanos. Uno de los hitos más importantes de la Cátedra ha sido el desarrollo de un modelo de que permite a los profesionales del ámbito de los RRHH evaluar y diagnosticar el grado de desarrollo de las políticas y estrategias de integración laboral de personas con discapacidad. El Modelo clasificatorio DIL-D© se estructura en cuatro grandes dimensiones:

- Políticas (Fred, 2003): definidas como las directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos planificados.
- Sistemas de gestión (Quijano, Yepes, y Navarro, 2006): relativos a la disponibilidad y utilización efectiva de las políticas impulsadas por la organización a través de los procesos de: selección e incorporación, formación, desarrollo profesional, prevención de riesgos, adaptación del entorno de trabajo y comunicación.
- Facilitadores (Carlier, Llorente, y Grau, 2012): son aquellos aspectos de la organización que permiten y fortalecen el desarrollo de las políticas de RSC-D. Dichos aspectos se relacionan principalmente con el grado de implicación de los stakeholders.

- Cultura (Harrison, 1972): definida como el conjunto de valores, creencias, estilos de trabajo y relaciones que distinguen a una organización de otra.

A partir de estas dimensiones el Modelo DIL-D© permite clasificar a las organizaciones en función de cuatro niveles de desarrollo a partir de combinar el nivel estratégico (que incluye la cultura y las políticas desarrolladas por la organización) con el nivel operativo (los facilitadores y los sistemas de gestión). A partir del modelo desarrollamos el instrumento diagnóstico RSC-D, y los resultados que se obtienen con la aplicación del instrumento y la clasificación según el modelo DIL-D©, permiten desarrollar el correspondiente plan de intervención.

RELACIÓN ENTRE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS Y LOS RESULTADOS

A partir del Modelo DIL-D© se ha analizado el impacto que el grado de despliegue de las políticas y las estrategias de integración laboral de personas con discapacidad tiene sobre los empleados y la efectividad organizacional.

Los resultados obtenidos (Romeo, Yepes-Baldó, Pérez, y Pascual, 2015) muestran que los empleados percibían que las políticas que más se habían desarrollado en sus respectivas empresas eran las relativas a las alianzas con entidades especialistas en integración y la colaboración con la Comunidad Local y el tejido asociativo, tanto en las empresas con alto nivel de despliegue de las políticas y las estrategias como en las de bajo nivel de despliegue. Además, las empresas con alto nivel de despliegue de las políticas y las estrategias, los empleados se hallan más comprometidos y se sienten más satisfechos, además las organizaciones habían aumentado sus beneficios económico-financieros por empleado en los últimos 5 años, mientras que las organizaciones con bajos niveles de despliegue los habían disminuido (Romeo, Yepes-Baldó, Pérez, y Pascual, 2015). >

> EMPRESAS ORDINARIAS VS. CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO

El tercer eje de acción de la Cátedra se ha centrado en analizar y diagnosticar el grado de despliegue de las políticas de integración en dos tipos de organizaciones, organizaciones de más de 50 empleados, las cuales tienen la obligatoriedad legal de incorporar a un porcentaje de personas con discapacidad no inferior al 2 por ciento (Ley 13/1982, art. 38) y los Centros Especiales de Empleo (CEE).

Los CEE son definidos como organizaciones que deben tener como objetivo social la inclusión de las personas con discapacidad (Real Decreto 2273/1985, art. 42). El Real Decreto Legislativo 1/2013, el artículo 43 exige a los CEE “realizar una actividad productiva de bienes o de servicios, participando regularmente en las operaciones del mercado”, lo que supone que dispongan de “los instrumentos necesarios para poder tener estructuras, sistemas, procesos y formas de organización que garanticen su competitividad, no sólo para mantenerse de forma regular en el mercado, sino para incrementar su posición en él” (Baker & McKenzie, 2014, p. 24).

Los resultados de nuestra investigación (Romeo y Yepes-Baldó, en prensa) indican que las políticas más desarrolladas, tanto en los CEE como en las empresas ordinarias, son la colaboración con la comunidad local y el tejido asociativo, así como el desarrollo de alianzas estratégicas con entidades especialistas en inclusión laboral de personas con discapacidad. Este tipo de políticas se caracterizan por tener un foco de actuación externo (Dahlsrud, 2008), mientras que las políticas de foco interno son las menos desarrolladas en ambos contextos.

Autores como Kim, Lee, Lee, y Kim (2010) señalan que sólo las políticas de RSC de foco interno tienen un impacto en la percepción que el empleado tiene de su organización, tal y como se constató también en nuestro trabajo (Pérez, Romeo, y Yepes-Baldó, en prensa). De ahí que, aquellos CEE y/o empresas ordinarias que presentan un mayor despliegue de sus políticas se muestran como las más comprometidas, yendo más allá del mero cumplimiento legal (Romeo y Yepes-Baldó, 2016).

En cuanto a los sistemas de gestión, resulta obvio que el más desarrollado en los CEE sea el de selección, dado que este tipo de organizaciones se caracterizan por el hecho de que su plantilla “estará constituida por el mayor número de personas trabajadoras con discapacidad que permita la naturaleza del proceso productivo y, en todo caso, por el 70 por 100 de aquélla” (artículo 43.2 del Real Decreto Legislativo 1/2013).

En cambio, en la empresa ordinaria los responsables consideran que los procesos de selección no están adaptados para que personas con discapacidad puedan participar en igualdad de condiciones, siendo el sistema de prevención de riesgos el más desplegado. Tal y como apuntábamos anteriormente, este despliegue viene favorecido por el condicionante legal.

Los CEE y las empresas ordinarias coinciden a la hora de señalar un bajo despliegue de los sistemas de gestión de la formación y desarrollo profesional de las personas con discapacidad. Es por ello que Calderón y Calderón (2012) apuntan que “el CEE se convierte en el destino final como mínimo de la tercera parte de las personas con discapacidad que trabajan en ellos” (Calderón & Calderón, 2012, p. 236).

En este contexto, el principal reto que se presenta a los responsables de Recursos Humanos es ayudar al conjunto de miembros que configuran la organización, directivos y empleados, a que orienten sus esfuerzos a estimular el desarrollo personal y profesional de los empleados (Royo, 2005).

ACCIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS

Las acciones actuales y futuras de la Cátedra se focalizan en el análisis de la realidad de las personas con discapacidad en el contexto laboral de los CEE. Específicamente analizando el grado de satisfacción, identificación y compromiso, absentismo e intención de abandono de los empleados, atendiendo a los diferentes grados y tipos de discapacidad.

En cuanto a la actividad orientada a la intervención y sensibilización, señalar que desde la Cátedra se están emprendiendo activamente acciones y contactos con diversas empresas e instituciones para facilitar a los profesionales de RRHH las herramientas desarrolladas para el diagnóstico e intervención que faciliten la inclusión laboral de las personas con discapacidad, al mismo tiempo que se promueven resultados positivos en los empleados y las organizaciones.

Para finalizar, resulta clave que los responsables de RRHH tengan en cuenta todos los aspectos mencionados, dado su impacto en los niveles de satisfacción y motivación de los empleados (Ventura, 2012), su autoestima y autorrealización (Florez, 2007), así como en las tasas de absentismo y rotación laboral (Gan & Berbel, 2012). ■



La mediación como instrumento para la solución de los conflictos en las organizaciones

Martín Borrego Gutiérrez, Director General de la Fundación SIMA.

La mediación forma parte desde hace muchos años de la práctica habitual de las relaciones laborales. Es además un instrumento muy utilizado por los negociadores laborales pues la mediación está muy próxima a la negociación en la medida en que los protagonistas de los conflictos no pierden el control, ni sobre el proceso, ni sobre el eventual acuerdo que se alcance. Si tuviéramos que acoger una definición de la mediación que se desarrolla en el SIMA¹, esta estaría muy próxima a la de

Kressel y Pruitt (1985)², que definían la mediación como la intervención de una tercera parte neutral que sirve de ayuda a que dos o más disputantes alcancen un acuerdo en el curso de una negociación.

La mediación ayuda a las partes a alcanzar un acuerdo pero no las suple, sino que las acompaña en el proceso que podrá desembocar, en su caso, en un acuerdo. A lo

¹ El Servicio Interconfederal de Mediación y Arbitraje –SIMA es la institución a la que el Acuerdo sobre Solución Autónoma de Conflictos Laborales (sistema extrajudicial)

² ¿Qué dice la investigación científica sobre mediación? Gonzalo Serrano. Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones. Monográfico. Mediación Laboral. Una alternativa a la solución judicial de la Conflictividad Laboral. Volumen 12, números 2 y 3. Año 1996. >

largo del artículo iré desgranando los elementos, que en mi opinión, caracterizan la mediación laboral, elementos que tienen su soporte en la experiencia en la gestión de más de 2.000 procedimientos de la Fundación SIMA y que son:

- El carácter de representantes de terceros de los protagonistas de la mediación y el efecto que tienen el proceso de mediación.
- La importancia de la comunicación y de la voluntad de resolver el conflicto.
- El papel del mediador en las diferentes fases del proceso.

El carácter de representantes de terceros de los protagonistas de la mediación y el efecto que tiene el proceso de mediación

El primer elemento que caracteriza al procedimiento de mediación del SIMA es que sus protagonistas representan de forma mayoritaria a terceros, bien sean trabajadores, bien la propia empresa, a los que tienen

que dar cuentas. Es decir, en un procedimiento de mediación normal de los que tramitamos en el SIMA intervienen por lo general, del lado de los trabajadores dos o más sindicatos, cada uno de ellos con su porcentaje de representatividad, y por la parte empresarial los directivos de la empresa, o los representantes de organizaciones empresariales en el caso de conflictos sectoriales. Este elemento hace en muchos casos necesaria la consulta o valoración de las diferentes posiciones en el procedimiento.

En el ámbito laboral, los representantes de los trabajadores y los representantes de organizaciones empresariales cuentan con un porcentaje de representatividad en función del número de delegados elegidos en las elecciones sindicales, o del número de empresas que representen. Esta composición del conflicto en función de la represen-

tatividad de cada uno, debe ser también tenida en cuenta por los mediadores para avanzar de forma efectiva por el procedimiento de mediación.

La consecuencia principal de este nivel de representatividad es que el procedimiento de mediación avanza, con carácter general, de forma lenta, midiendo y valorando cada uno de los pasos que se dan en el proceso que son habitualmente estudiados y analizados por las partes. Es justamente la representatividad de cada parte y su porcentaje la que definirá también el futuro acuerdo que deberá ser alcanzado por la mayoría de las representaciones sindical y empresarial. Este elemento complica aún más la labor del mediador que deberá ir sumando apoyos, a veces en ambos lados de la negociación, que permitan avanzar hacia una solución acordada. En estos casos el mediador, junto al papel de facilitador del proceso, debe medir igualmente los avances del mismo, acompañando los tiempos. Una inadecuada gestión del tiempo en la mediación puede convertirse en un fracaso, por generar falta de seguridad y confianza de las partes.

Una inadecuada gestión del tiempo en la mediación puede convertirse en un fracaso, por generar falta de seguridad y confianza de las partes.

La importancia de la comunicación y de la voluntad de resolver el conflicto

El segundo elemento que caracteriza al procedimiento de mediación laboral es la comunicación entre los diferentes actores que participan en el proceso y que abarca las relaciones entre los protagonistas de la mediación: a la comunicación entre estos entre sí cuando existen varias representaciones, y a la comunicación del mediador con los mismos. La comunicación es la esencia de la negociación y dentro de ella el conocimiento sobre las posiciones e intereses de las partes que mantienen la controversia es un elemento decisivo para poder desarrollar con efectividad un proceso de mediación. La experiencia de los procedimientos del SIMA nos muestra que en unos casos es la propia falta de comunicación entre las partes la que dificulta la resolución del conflicto. En otros, las dificultades de comunicación se deben a que las partes

expresan con lenguajes diferentes los eventuales puntos de acuerdo. Es decir, a veces las partes que mantienen la controversia están diciendo lo mismo con lenguajes diferentes, consistiendo el trabajo del mediador en descifrar las necesidades de ambas y buscar los puntos que pueden permitir construir un acuerdo.

En el marco de la comunicación se sitúa también la voluntad de las partes de resolver las diferencias ellas mismas, por lo que ésta es esencial para generar un clima de confianza suficiente que permita avanzar en el proceso. Puede suceder que la comunicación entre ellas sea fluida pero no exista voluntad de solucionar la controversia en un procedimiento de mediación, al optar por ejemplo por fórmulas como la solución judicial a la controversia. Cuando no existe esa voluntad de resolver la controversia la mediación es inefectiva y se convierte en un mero trámite. En estos casos, los motivos pueden estar relacionados con la gestión de los tiempos del conflicto o la propia estrategia de resolución de la discrepancia.

Las fases del procedimiento de mediación y el papel del mediador

La mediación en el caso del SIMA se inicia con la exposición de las posiciones de cada una las partes que mantienen una controversia. Se trata de un procedimiento flexible pero ordenado en el que las partes en una primera fase exponen no solo posiciones respecto al conflicto que mantienen, sino también otras cuestiones relacionadas con él y que tienen que ver con sus efectos personales, sus antecedentes y su origen. Esta fase es especialmente importante, pues en ella se verbaliza cual es la controversia real y se contextualizan las divergencias. El papel del mediador se dirige principalmente a aproximar posturas entre empresarios y trabajadores valorando el equilibrio de las propuestas, y encontrando el “camino” hacia el acuerdo, que habitualmente no aparece en las primeras fases del procedimiento de mediación. En la práctica habitual, es necesario aclarar que cuando hablamos de propuestas de los mediadores³ durante el proceso de mediación en realidad lo que los mediadores están haciendo es identificar los puntos de conexión que tienen en común y que pueden ayudarles a avanzar hacia una solución consensuada.

No se trata de propuestas de solución de un tercero al modo de un árbitro. En todo proceso de negociación la

delimitación del “campo de juego” se constituye como el elemento esencial sobre el que las partes presentarán sus propuestas y sus contrapropuestas, sus matices y sus observaciones. Se transita desde lo elevado a lo concreto, desde el no, hacia el “tal vez” o el “si, pero...” La mediación del SIMA cuenta también con elementos tradicionales de la conciliación como es el carácter proactivo del mediador.

Las situaciones que se pueden presentar a partir de entonces son diversas, y en ellas el mediador deberá adaptarse. Las más comunes son aquellas en las que las partes conocen el proceso de mediación y están habituadas a negociar. En estos casos, el mediador las acompañará en el proceso interviniendo solo cuando sea preciso para avanzar hacia una solución acordada. En otros casos nos encontramos con situaciones en las que ante la dificultad para alcanzar un acuerdo, el foco de la mediación se pone en el mediador o mediadores que asumen un papel protagonista en el proceso haciendo ver a las partes que la propuesta de solución al conflicto es suya, cuando la realidad es que en la mayoría de los casos la propuesta va a recoger los diferentes avances de cada una de ellas, que se reflejan en una propuesta o texto común.

Por último, nos encontramos también con procedimientos de mediación en los que el mediador o mediadores deben ordenar el proceso, estableciendo reglas en los casos en los que la práctica de negociación no sea la tónica habitual entre las partes. El papel en estos casos del mediador es el de asumir un papel de impulsor de la negociación, favoreciendo con ello la realización de propuestas que permitan avanzar.

Para concluir, la mediación laboral es un instrumento efectivo y especialmente útil para la resolución de las controversias colectivas en las organizaciones, procedimiento en el que el control del proceso y del eventual acuerdo que se alcance lo tienen siempre las partes que son soberanas. El papel del mediador es en estos procesos es el de apoyar y ayudar a las partes a solucionar su controversia adaptándose a las diferentes situaciones en las que se puede encontrar la controversia. El camino a seguir para una mayor generalización de la mediación como instrumento para la resolución del conflicto pasará necesariamente por una mayor difusión de la misma, siendo la más efectiva la que tienen su origen en el ejemplo de los procedimientos que tramitamos en el SIMA cuando las partes, fruto de la confianza, permiten al mediador realizar de forma efectiva su trabajo, con independencia del resultado final del procedimiento. ■

³ Artículo 15.3 del ASAC” El mediador o mediadores formularán propuestas para la solución del conflicto, que podrán incluir el sometimiento de las discrepancias a arbitraje. Las partes aceptarán o rechazarán de manera expresa las propuestas formuladas.”