



Libro En sociedad con RR. HH.

Nuevas normas para prácticas eficaces de selección, desempeño y capacitación de los empleados

Irving H. Buchen
Davies-Black, 2007
También disponible en: Inglés

Reseña

Irving H. Buchen es un autor que ha publicado muchas obras sobre diseño de recursos humanos (RR. HH.) y su aporte al valor de la empresa. En este libro, explica cómo replantear las formas en que el equipo de RR. HH. puede acrecentar la ventaja competitiva de su empresa. Según el autor, las empresas deben prestar atención a la estructura del personal y dar a los empleados el crédito que se merecen. Ya no basta con hacer lo que hizo ayer, porque su competencia ya cambió las reglas. El libro describe las medidas que puede tomar el departamento de RR. HH. para que sus empleados se conviertan en una eficaz herramienta competitiva. La prosa de Buchen no siempre es clara y adora la jerga profesional de RR. HH. pero el valor de sus consejos compensa todo esto. BooksInShort recomienda este libro a profesionales de RR. HH.

Ideas fundamentales

- Nuevos métodos de investigación pueden ayudar a los departamentos de recursos humanos (RR. HH.) a determinar cuál es el diseño de personal más adecuado.
- Su personal es el factor clave que determina la capacidad competitiva de su empresa.
- Utilice la tecnología para mejorar la comunicación y para evaluar la eficacia del personal.
- Respalde a sus empleados mediante procesos de selección y cursos de capacitación.
- Ocúpese de la satisfacción laboral desde el primer día en que el empleado se incorpora a su empresa.
- Retenga a los empleados trabajando con ellos en la adquisición de destrezas y en la evaluación del crecimiento.
- Analice y modifique las descripciones de puestos. Utilice “perfiles de desempeño” para llevar registro de las responsabilidades y las actividades que estos conllevan
- Respalde a los empleados con inventiva incorporando la innovación a la cultura de su empresa.
- Los empleados más jóvenes y los de mayor edad tienen distintas expectativas respecto a los estilos de liderazgo.
- No se despoje de todo al encarar el cambio. Empiece con los recursos que tiene.

Resumen

¿El CEO o el personal?

El público y la prensa suelen prestar atención a los nombres y rostros de los directivos de su empresa; sin embargo, no necesariamente son los únicos que trabajan para alcanzar los objetivos de ésta. Los empleados de todas las líneas dan vida a la misión de su empresa.

“El personal se ha transformado en el factor determinante de la supervivencia y del crecimiento de las empresas.”

La mayoría de las declaraciones de la visión y de la misión de las empresas son tan genéricas que le resultará difícil encontrar a una empresa específica, ni hablar de sus empleados, que lea semejante compromiso. ¿Pero qué sucedería si el departamento de RR. HH. redactara su propia versión de la declaración de la visión y de la misión de su empresa? ¿No incluiría el aporte vital de los empleados? Sin duda alguna. Dicha declaración abarcaría los objetivos de la empresa y los perfiles de sus

empleados más eficientes. El departamento de RR. HH. tiene en sus manos el desafío real de hacer coincidir las fortalezas de cada empleado con el propósito y los valores de la empresa. Para ello, el departamento de RR. HH. debería seguir los siguientes pasos:

1. “Identificar”: diseñar un perfil de trabajo de cada uno de los departamentos que identifique estándares y objetivos en común.
2. “Analizar”: analizar las normas de desempeño y elaborar una lista genérica de los atributos que preferentemente deben reunir los empleados; esta lista podrá ser utilizada como referencia por todos los gerentes y supervisores.
3. “Compartir”: esta lista constituirá una visión común del personal y se podrá compartir con todas las divisiones y departamentos.

“El profesional de RR. HH. debe combinar y coordinar los aspectos macro y micro, la misión y las mediciones. Los ámbitos y las culturas de trabajo deben representarse, medirse y documentarse con criterios científicos y estadísticos.”

El departamento de RR. HH. está a cargo del activo más importante de su empresa: el personal. Dele más responsabilidad en su equipo de RR. HH. para materializar el valor y la fortaleza de su empresa. Permítale formar al equipo de dirección y coordinar de manera coherente a los empleados para que materialicen la visión de la empresa.

El uso de la investigación

Las organizaciones necesitan investigar. Algunas empresas de envergadura contratan a sus propios equipos de investigación; otras se asocian con especialistas y consultores en esta materia. Estas sociedades de investigación son importantes para los departamentos de RR. HH. ya que permiten formular el tipo de preguntas que RR. HH. necesita hacer responder. Los departamentos de RR. HH. orientados a la investigación buscan información que puedan emplear para incrementar la productividad y la adaptabilidad de los empleados y necesitan contar con pruebas irrefutables que respalden sus afirmaciones sobre la dotación de personal. La forma más probable de obtener esas pruebas es a través de una sociedad con una empresa de investigación sólida y con experiencia.

“La innovación puede adoptar infinitas formas; de lo que no cabe duda es que las organizaciones pueden incitar, estimular y estructurar su surgimiento.”

Si el departamento de RR. HH. propone efectuar un cambio en el personal para mejorar la eficacia de la organización, debe presentar pruebas contundentes para convencer a los ejecutivos de que la propuesta es válida. Un análisis estadístico sólido de información confiable puede ayudarlo en cada una de las áreas, incluso en la de selección y retención de personal.

“La simulación es un proceso de descubrimiento. Permite que afloren supuestos básicos sobre la capacidad personal y relaciones provechosas que normalmente se hallan ocultos. Esto es posible porque la simulación ofrece una red de seguridad que transmite tranquilidad; [una] ilusión de arte y juego.”

Para lograr que los ejecutivos aprueben una propuesta de RR. HH., es necesario recopilar información que respalde el proceso de toma de decisiones. Si su departamento realiza actividades de prueba o piloto, RR. HH. puede utilizar sistemas informáticos de análisis y recopilación de datos para hacer un seguimiento de ese programa de actividades en curso y medir la calidad del mismo. Estos mecanismos también pueden efectuar mediciones que indiquen cuán bien funcionan los nuevos enfoques en todas las líneas departamentales. Sin un programa de prueba, las afirmaciones deben medirse y fundamentarse después de ocurridos los hechos.

La innovación cultural

La mayoría de las empresas se enfrenta a mercados fluctuantes y a una competencia en constante evolución que les exige gestionar cambios prácticamente en forma constante. Los mandos medios son parte importante de este esfuerzo, pero necesitan respaldo. Las capacidades y actitudes de dichos mandos medios contribuirán con las iniciativas de cambio de su empresa, o las impedirán. El departamento de RR. HH. cumple un rol importante en la definición y en la especificación de las capacidades, actitudes y destrezas de liderazgo que deben tener los mandos medios.

“Es tal la cantidad de puestos de trabajo que han cambiado drásticamente que a veces exceden los límites de sus descripciones. Ante la automática incorporación de objetivos ambiciosos, esas discrepancias son la norma.”

La competencia obliga a las organizaciones a crear productos cada vez más innovadores y a diseñar nuevos procesos para el suministro, la entrega y el respaldo de productos. No obstante, muchas empresas deben aprender que incorporar innovación a la cultura corporativa también promueve una ventaja competitiva. Los beneficios de forjar una cultura corporativa mejor incluyen incrementos en la productividad y el uso más eficiente de los recursos.

“La fuerza que impulsa la productividad tuvo que ser una de las motivaciones que ocupa a RR. HH., con el respaldo de documentación...La ciencia de los indicadores de medición pasó a ser el nuevo lenguaje de los recursos humanos.”

El departamento de RR. HH. puede fomentar la innovación en la cultura de su empresa utilizando simulaciones que permitan a los empleados explorar nuevas opciones. A las personas les gusta jugar; actúan con más libertad cuando pueden trabajar con ideas, enfoques y conceptos nuevos, que no tienen un impacto definitivo. Cree situaciones en las que los individuos tengan que tratar de resolver problemas importantes de su empresa de índole cultural y comercial, en el contexto de un juego o de una simulación. Si una idea no da resultado, déles otra oportunidad, con ajustes pero sin las recriminaciones que existirían en una situación real. El propósito de estos ejercicios es obtener percepciones valiosas y descubrir nuevos talentos.

Selección y retención

Los directivos de RR. HH. y de la empresa deben mejorar su actuación durante el proceso de contratación. En primer lugar, deben analizar las “habilidades sociales” del candidato para determinar si encuadra en la cultura de la empresa, y no centrarse únicamente en las “habilidades técnicas”. No exagere los méritos de un puesto en el afán de contratar a un candidato que cree que será muy valioso para la empresa. Sin dudas, éste se dará cuenta de la realidad durante la primera semana de trabajo, y todo hallazgo desagradable generará desencanto y se traducirá en una mala experiencia. Elabore una lista de potenciales candidatos para no tener que asignar a una persona a un puesto en un acto de desesperación. Analice cómo encajan estos posibles candidatos en la empresa en la que pretende transformarse; no basta con que encajen en la empresa que es hoy.

“La nueva función que combina aspectos de liderazgo y gestión no fue creada por RR. HH., sino que es el producto de las circunstancias y de la iniciativa.”

En organizaciones ágiles y dinámicas, los puestos pueden redefinirse fácilmente, casi por accidente. La realidad se ha devorado por completo a su manual de descripciones de puestos que es prácticamente inútil. No obstante, cuando tiene que efectuar una evaluación anual o cubrir una vacante, recurre a él de todos modos e intenta utilizar su contenido para describir un puesto. Para luchar contra esto, incorpore un “perfil de desempeño” para todos los empleados. Pida a cada uno de ellos y a los gerentes que lleven un diario de sus respectivas tareas, responsabilidades y desempeño, como por ejemplo, un registro de reuniones, proyectos y actividades. Esto es, efectivamente, un estudio de racionalización de la dinámica de cada puesto y genera un registro de todos los procesos que lo componen y de los logros de cada empleado.

Empleados conformes

La satisfacción laboral es un concepto complejo, pero es uno de los determinantes más importantes del éxito a largo plazo de un empleado en su empresa. Los empleados son quienes mayormente generan y determinan la propia satisfacción laboral. Distintos empleados describirán un mismo puesto de formas completamente dispares. Después de todo, las organizaciones tienen personalidad y su empresa no es la excepción. La forma en que los empleados se sienten al desempeñarse dentro de la personalidad de esa organización tiene mucho que ver con la eficacia de su labor. A una persona inquisitiva y perspicaz le resultará difícil funcionar en una empresa con una personalidad verticalista, en la que los empleados se expresan sólo cuando se les pide que lo hagan. Por otra parte, una persona que se desenvuelve con más comodidad en una estructura definida padecerá en un entorno en el que se espera que, a los efectos prácticos, los individuos diseñen sus propios puestos y resuelvan sus propios problemas.

“Los gerentes y los empleados tienen mucho que aprender unos de otros. Esa igualdad y reciprocidad pueden generar un modelo tangible de aquello en lo que deberían convertirse las futuras relaciones laborales.”

El departamento de RR. HH. puede ayudar a los empleados que están disconformes marcándoles el rumbo, a medida que reevalúan sus actitudes hacia los distintos puestos y hacia la empresa. Otra forma de ayudarlos consiste en orientarlos para que adopten una actitud de mayor apertura y autocrítica. Para darle a cada empleado una idea de cómo encuadra en los principales objetivos de la empresa y si puede mejorar o no su satisfacción laboral, pídale que redacte una “declaración de la misión del empleado,” en la que describa su puesto actual, qué rumbo desea tomar en el futuro y su punto de vista y perspectivas acerca del departamento al que pertenece.

“Los estilos de liderazgo son generacionales. Van del estilo autocrático del pasado al estilo consultivo del presente, para transformarse en el estilo participativo del futuro.”

Cuanto más flexibles y dinámicas son las organizaciones, más importante es la capacitación de los gerentes y del personal en general. La capacitación puede ayudar a los empleados a emprender el camino hacia el destino que desean alcanzar. El departamento de RR. HH. debería emplear diagnósticos para hacer un seguimiento de los factores que son críticos para el éxito de la organización y luego ofrecer capacitación para implementar los cambios sugeridos por ese análisis. Imparta la nueva capacitación en pequeños tramos que estén relacionados con las actividades y las respuestas obtenidas; no la imparta en grandes dosis imposibles de digerir. Esto le permitirá controlar la eficacia de la capacitación y la relación que guarda con sus objetivos a largo plazo.

Nuevos estilos de liderazgo

Hasta las empresas que han reducido su estructura han encontrado formas de estimular el desempeño en forma constante, mayormente mediante mejoras incrementales y continuas de la productividad y la capacitación. La competencia global es la dura realidad que subyace a este descomunal esfuerzo. Ha impulsado cambios continuos en la forma de operar y en los objetivos de las organizaciones. Estos cambios han generado nuevos roles que afectan a los empleados rasos y a su vez han desencadenado una explosión de cargos directivos de tres letras (CIO de Chief Information Officer, o Director de Información; CLO de Chief Learning Officer, o Director de Capacitación y Aprendizaje; CIP de Chief Innovation Pusher, o Director de Innovación). A medida que las empresas elaboran nuevos planes, éstas deben adaptarse para poder respaldarlos, en lugar de adaptar el plan a la organización existente.

“Uno de los componentes importantes de la satisfacción laboral se encuentra en la oportunidad de desarrollo y crecimiento individual. Este potencial debe tenerse presente, incluso durante el proceso de selección y contratación.”

En los últimos 25 años, particularmente con la masiva incorporación de las mujeres a la fuerza laboral, los estilos de liderazgo de las empresas se han tornado más participativos. Los empleados más jóvenes se consideran trabajadores independientes que ocuparán una variedad de puestos a lo largo de sus carreras profesionales. Un estilo de liderazgo consultivo logra comprometer las emociones y talentos. El estilo de liderazgo es un tema que se torna más complejo cuando se trata de organizaciones con empleados de distintas generaciones, debido a que los más jóvenes y los de mayor edad no tienen las mismas expectativas respecto a la dirección. Éste es un factor crítico, ya que el personal es el eje de la ventaja competitiva y del valor de su empresa.

“Cuando los empleados están convencidos de que son el factor que marca la diferencia para los clientes potenciales y existentes, frecuentemente es porque lo son.”

La forma en que su empresa contrata, capacita, administra y asigna a sus empleados debe demostrar el dinamismo de sus productos, servicios y tecnologías. El departamento de RR. HH. debe adaptar y ajustar las destrezas y la energía del personal para hacer frente a los grandes temas de la organización.

Destrezas y talento

Un equipo de RR. HH. bien organizado puede tener un gran impacto en el éxito y en el valor de su personal. Su organización puede obtener beneficios competitivos si mira hacia adelante y ejecuta su visión. Desde ya, no puede reemplazar a su personal en forma masiva. Debe comenzar con los recursos que tiene. Evalúe a su personal y haga un inventario de las destrezas de sus empleados, comenzando por las esferas más altas. Indique con claridad cómo debe cambiar la empresa en el contexto actual. Sepa qué nuevas destrezas es necesario incorporar. ¿La realidad responde a la necesidad? Con el tiempo, puede crear un nuevo menú de destrezas,

talentos y personal. Si lo hace bien, dará un gran impulso a la ventaja competitiva de su empresa. Su personal es la clave para darle a su empresa la adaptabilidad que necesita y para que la declaración de su misión cobre vida.

Sobre el autor

Irving H. Buchen es consultor de dirección y forma parte del cuerpo docente de la Universidad de Capella en Minnesota. Es autor de seis libros y de aproximadamente 200 artículos sobre RR. HH.
