

Bradley W. Hall: Ph.D. (Brookfield, CT) ha sido ejecutivo senior de RRHH para muchas compañías top, incluyendo ABN AMRO Bank en Amsterdam, IBM y AT&T Global Services. Actualmente dirige la firma de consultoría Hall & Company, Inc. y da clases en el programa de educación corporativa de la Universidad de Duke

Introducción: Un enfoque sistemático para mejorar el capital humano

Normalmente escuchamos que las personas son la variable más importante en el desempeño de una organización, sin embargo, no conocemos empresas que puedan afirmar con certeza que sus activos humanos valen más este año que el pasado.

El enfoque actual de RRHH data de los años 60 y tiene como fin la administración del personal. Difiere de la Estrategia de Capital Humano (HCS)¹ en que: no tiene un objetivo claro, no define responsabilidades, es egalitario (asigna la misma importancia a todos los roles), es ad-hoc y desconectado con el resto de la empresa, es indisciplinado y poco administrado, pone foco en lo interno, se focaliza en programas en vez de resultados y es reactivo.

Es tiempo de un nuevo enfoque que: (1) describa claramente lo que es el capital humano exitoso y como se conecta con los resultados de la empresa, (2) mida y administre el capital humano con la misma disciplina que el capital financiero y (3) que permita a los gerentes aprender de la experiencia y tomar, progresivamente, mejores decisiones de capital humano.

Cap 1: Una nueva fuente de ventajas competitivas

Las ventajas competitivas son aquellos aspectos donde la empresa se diferencia de su competencia. Actualmente, las empresas compiten a nivel global, dada la actual tecnología e Internet.

Mantener Ventajas Competitivas (VC) es un requisito, no una elección, por lo que crear una fuente de VC se ha convertido en un desafío permanente.

Una VC común es producir productos más baratos que la competencia, pero esta es muy difícil de mantener. Otro método común es a través de la innovación en productos y servicios. Aunque en bienes tecnológicos la innovación no lo es todo, ya que en computadores los productos cambian todos los meses y se les toma más bien como *commodities*.

Las tradicionales fuentes de diferenciación ya no son tan fáciles de mantener. Lo que hace la diferencia es la excelencia en las personas y las capacidades de la organización. Personas que definen fuentes de VC a través de una estrategia y visión documentada, creando y ejecutando a su vez un sistemático y altamente disciplinado proceso de construcción de capacidades específicas necesarias para lograr la visión y la estrategia.

¿Qué sabemos del Capital Humano? Representa una porción significativa de los costos de operación, su valor intangible aumentó en los últimos 20 años; en negocios con uso intensivo en trabajadores, pequeñas mejoras en la productividad de los empleados se traduce en grandes beneficios financieros; analistas de mercado están buscando al Capital Humano en las empresas de manera de asignar así el valor a las compañías; las empresas más admiradas son mejores administradoras de su Capital Humano que sus pares.

Así como existe la forma de medir la efectividad de procesos, por ejemplo, los costos operacionales de la manufactura, es necesario medir la capacidad que tiene la Gerencia de RRHH para entregar mejoras año tras año en las capacidades críticas organizacionales.

Administración del Capital Humano: diferencias entre RRHH y HCS

La Gerencia de RRHH representa todo lo relativo a las actividades de la gente de la organización, incluyendo registro de empleados, nómina, compensaciones, relaciones laborales, leyes laborales, etc.

La HCS está inmersa dentro de la Gerencia de RRHH, es un subconjunto, un sistema que permite al negocio satisfacer a corto y a largo plazo los objetivos de la empresa a través de la mejora de las capacidades críticas. Está cimentada en la Teoría del Capital Humano, que dice cómo las personas contribuyen al éxito del negocio.

La Teoría de la HCS es un sistema para mejorar el desempeño de aquellos roles críticos por medio de los siguientes componentes críticos:

- Componente 1: Equipos de Ejecutivos Efectivos
- Componente 2: Líderes que entregan resultados
- Componente 3: Posiciones claves de excelencia
- Componente 4: *Performance* de los trabajadores

¹ En adelante nos referiremos a la Estrategia de Capital Humano como HCS (Human Capital Strategy)

Transformaciones importantes deben ocurrir para construir las capacidades organizacionales suficientes para cumplir la HCS:

- (1) Alinear las actividades de RRHH de la organización con los resultados del negocio
- (2) Crear un equipo *top* que se responsabilice del crecimiento del Capital Humano
- (3) Manejar las mejoras del desempeño de capital humano como lo haría un gerente de marca

Es necesario crear métricas para cada uno de los 4 componentes principales. Tanto indicadores “activos” (sobre los cuales podemos trabajar directamente) como indicadores “pasivos” (cuyos resultados serán consecuencia del trabajo realizado sobre los indicadores activos).

Medición y gestión disciplinada

Además de las medidas tradicionales, como la razón entre los administrativos de RRHH y el total de empleados, el costo de entrenamiento, o el costo por las contrataciones, las nuevas medidas incluyen la efectividad de los programas. Un cambio en el modelo, haría posible algo mucho más importante para la compañía: la salud de su Capital Humano.

Cap 2: La nueva HCS

Estrategias son los planes para alcanzar los objetivos planteados. En definitiva las estrategias son el cómo.

Las actuales premisas de las Estrategia de RRHH es que mejorar el rendimiento del desempeño del Capital Humano, está dentro de toda la estrategia de RRHH.

Una encuesta realizada por McKinsey en el 2006 consultó a ejecutivos sobre los desafíos de ejecutar una estrategia de negocios encontró: los ejecutivos están preocupados de que la ejecución y la alineación estratégica son probablemente exacerbadas por una percibida falta de integración entre el grupo de planeación estratégica corporativo y su grupo de RRHH. Cuando fueron preguntados sobre considerar la integración del planeamiento estratégico con mayores funciones corporativas, la respuesta fue que los ranquearían entre el segundo y el último en términos de grado de integración.

En 2004, un estudio del grupo de la Universidad de Cornell a más de 60 exitosas corporaciones, con un promedio de 76.000 empleados testeó la siguiente hipótesis: 20 años de numerosos libros y artículos posteriores, ha creado la base de los RRHH como una estructura mucho mas integrada y altamente involucrada en el desarrollo y la implementación de estrategias de negocios mas que a inicios de 1980.

La respuesta es que no, y definió algunas claves obtenidas al respecto:

- (1) *Programas generales son utilizados. Se planea llegar de los planes a la estrategia, y no al revés.*
- (2) *Los administradores de línea no son involucrados en la estrategia: por lo que los administradores de línea no asumen responsabilidad con los objetivos de la estrategia ya que durante el proceso no fueron involucrados ni informados.*
- (3) *Los componentes de la estrategia están alineados a subprofesiones: es decir a los roles más que a la estrategia del negocio.*
- (4) *Las actividades internas de RRHH están enfocadas a medir sus propias acciones: las actividades mas comunes son medir la satisfacción interna respecto a los servicios prestados mas que a medir cuanto mejoran en el enfoque de la estrategia a alcanzar los objetivos.*

¿Por qué muchas de las mejores empresas mundiales no alinean su plan de Capital Humano a las estrategias del negocio? Hay dos razones principalmente:

(1) Alinearse a la estrategia del negocio significa poner el foco en los clientes externos y los resultados. RRHH no esta organizado para producir resultados de negocio, sino que más bien esta organizado para producir programas para profesionales de manera estándar.

(2) Los negocios y la estrategia de RRHH no están alineadas ya que muchos administradores de línea delegan los asuntos de la gente al área de RRHH y esperan que hagan lo mejor. Pocos administradores de línea tienen la visión de un Capital Humano exitoso. Sin una visión de lo anterior, ellos no saben como medir, gestionar o invertir.

El problema es que muchos departamentos de RRHH no tienen claros los objetivos estratégicos. Por esta razón es necesario crear una HCS: cómo la organización debe usar su Capital Humano para superar a los competidores y maximizar beneficios. Los componentes de la HCS incluyen la teoría de Capital Humano, visión, y componentes estratégicos.

Es necesario pensar además en estrategias de largo plazo y las de corto plazo. Las de corto plazo tienen por objetivo asegurarse que la gente y las capacidades organizacionales son suficientes para cubrir el plan de negocios anual. Y las de largo plazo tienen por objetivo crear ventajas competitivas sostenibles por medio de la gente.

La Teoría del Capital Humano es una descripción de causa y efecto de cómo la gente crea valor de negocio, dependerá de la forma como actualmente opera la organización. La teoría de Capital Humano que se elige para una compañía variará dependiendo de las circunstancias de negocio.

La Visión del Capital Humano es un plan de éxito. La historia provee tres importantes lecciones sobre el establecimiento y la ejecución de la visión de Capital Humano: (1) Una inequívoca declaración de éxito es requerida; (2) los objetivos estratégicos

deben ser cuantificables e incluidos en la medición de éxito; (3) además deben ser simples e inolvidables.

Algunos supuestos que benefician el establecimiento de la visión: las mediciones de liderazgo son definidas por el desempeño en vez de las competencias; las competencias son una importante medida como un fin y deben ser medidas y administradas como tal, pero el éxito se encuentra en industrias de alta *performance* y no en industrias de mejores personas; el éxito es medido contra la industria o competidores principales; a menudo, pero no siempre, es posible comparar el desempeño de roles no administrativos con similares roles de las empresas competidoras; cuando el desempeño respecto a los competidores no puede ser seguido, mide los cambios de tu negocio año tras año.

Cap 3: Creando Capacidades para Ejecutar el Plan

La función del recurso humano hoy

Se debe reemplazar los actuales modelos fundamentalmente con un paradigma diferente.

El modelo de hoy se puede describir como un motor con cuatro elementos: **estructura** (quién reporta a quién, roles y responsabilidades), **sistemas** (mediciones de performance y revisiones del negocio), **valores compartidos** (creencias, valores, cultura) y **habilidades** (talentos, conocimientos). El mensaje clave es que el modelo actual (es decir, la integración de los cuatro elementos) continua produciendo para lo que fue diseñada en sus inicios. Ahora los nombres de los cargos han cambiado, pero las actividades diarias y las habilidades del área de RRHH siguen siendo las mismas. Los modelos de RRHH nunca han sido diseñados para agregar valor a los clientes o a los accionistas, este fue diseñado para proveer servicios administrativos de soporte y consejos.

Una encuesta de Accenture hecha en 2004 a importantes CEOs muestra que la mayoría considera que el recurso humano no es un jugador clave, ya que su performance es la peor en la mayoría de las funciones de la corporación, y los administradores de línea confían poco en que esto cambie en el futuro.

Una investigación del Centro para Organizaciones Efectivas de la Universidad de California del Sur midió cambios en el tiempo para lograr visión de estrategia. Ellos encontraron que a pesar de largas investigaciones en tareas de outsourcing administrativo y desarrollo de habilidades, generalmente:

- *No ha cambiado en el porcentaje del tiempo gastado en estrategia versus sus actividades administrativas*
- *No se percibe como las mejoras en sus posiciones han cambiado la estrategia de negocios*
- *No han mejorado sus 'habilidades de socio de negocio'*

¿Por qué existe un espacio de mejora en el desempeño? Una falta de alineamiento o inconsistencias entre los elementos organizacionales, es casi siempre la causa de los actuales espacios en el desempeño.

La siguiente tabla resume el nuevo paradigma de HCS en contraste con el actual:

Paradigma Actual	Nuevo paradigma
Los departamentos de RRHH están focalizados a la administración y la promoción de los empleados, están fallando en las tareas de crecimiento del Capital Humano.	Las tareas administrativas del recurso humano relegadas a Operaciones. Y la organización del Capital Humano alineado a mejorar el Capital Humano.
Los RRHH están alineados por sub-profesiones	La estructura del Capital Humano alineada a los objetivos de la HCS
Las mediciones realizadas internamente están enfocadas en actividades propias del área.	Las mediciones realizadas están enfocadas en los resultados del negocio.
Satisfacción del cliente interno	Satisfacción del cliente externo.
Administradores de RRHH con demasiadas herramientas ineficientes	Lideres de Cambio Organizacional

La estructura del modelo actual está desalineada de la HCS de la obtención de ventajas competitivas sostenibles a través de la gente principalmente por dos áreas críticas:

(1) La estrategia y el trabajo administrativo continúa estando enredado.

Se definen tres maneras en la cual RRHH puede agregar valor al negocio. A través del (a) **Administrador de RRHH**, que se preocupe de los beneficios, compensaciones y plantilla. (b) **Un arreglador**, de manera que arregle las situaciones difíciles, como las uniones sindicales, y cuestiones legales. Los arregladores deben proveer consejos y apoyo a los gerentes y ejecutivos y tener fuertes habilidades de negociación. (c) **Un socio estratégico**, que se preocupe de incrementar la satisfacción de los clientes y de los accionistas. Debe asegurar poner a la gente correcta en el lugar correcto de manera de alcanzar rendimientos sobre la competencia. Cada rol no requiere de habilidades diferentes, pero si de talentos diferentes.

(2) El área de RRHH esta estructurada para producir productos y procesos de RRHH en vez de resultados de negocios. Como

no está alineada para producir resultados de negocio es que las unidades operan descoordinadamente.

Cap 4: Equipos de Ejecutivos Efectivos



Las mejoras en el desempeño requieren un enfoque *top-down*, uno que comience por definir los resultados que se esperan del equipo ejecutivo. No sirve de nada un excelente trabajo en la parte baja de la organización si la cabeza no es la adecuada.

Un equipo ejecutivo incluye los líderes de una unidad de negocios, de una región, de un país, o de una función dentro de la compañía.

El diseño de un equipo de trabajo de alto desempeño es un proceso *top-down* que comienza por definir el propósito del equipo y termina con acuerdos en como el equipo va a trabajar para entregar dichos resultados. Su diseño debe considerar los siguientes aspectos:

Resultados Finales → Resultados Claves → Tipo de equipo → Estructura → Operación

Resultado Final: La primera tarea de un equipo ejecutivo es definir un indicador pasivo al cual llamaremos Resultado Final. Sin esto, el equipo termina trabajando sin una meta común o sin prioridades, dedicando gran parte de su tiempo a resolver los temas urgentes en lugar de los importantes. Una vez definida la estrategia del negocio en forma de una visión, se debe determinar cuáles serán el o los resultados finales de cada área (finanzas, operaciones, comercial). Se deben seleccionar solo unos pocos indicadores, los que tengan los mayores impactos sobre la visión y permitan acercarse a ella año tras año. El debate que se genera al hacer este ejercicio es de gran valor para el equipo ejecutivo y debe dedicársele un par de días fuera de la oficina. Para una reunión de este tipo los miembros del equipo deben prepararse con semanas de antelación, conociendo las decisiones que se tomarán, las cinco a diez preguntas que se discutirán, llevando un análisis de los elementos claves de su área que impactan en el

negocio, y habiendo solicitado sus pensamientos y perspectivas a la gente de su área.

Resultados Claves: Los Resultados Finales no son objetivos sobre los cuales se pueda trabajar directamente de forma eficiente (por eso son indicadores pasivos). Es por ello que cada área, una vez establecido su Resultado Final, debe definir entre tres y cinco indicadores activos que llamaremos Resultados Claves, y que son las acciones que más influyen en la obtención del Resultado Final. Cuando los Resultados Claves son correctamente diseñados y el desempeño en cada uno de ellos mejora, consecuentemente mejora el Resultado Final. Nuevamente, este ejercicio de debate es enriquecedor y permite cohesionar al equipo.

Intentar trabajar directamente sobre el Resultado Final puede significar dedicar tiempo en actividades que le generen poco impacto, donde la relación causa-efecto es poco clara y el tiempo necesario para darse cuenta del impacto de alguna decisión es muy largo. En cambio, cuando se trabaja sobre los Resultados Claves, los resultados de cada decisión son más dinámicos lo que permite un proceso de corrección y aprendizaje más eficiente. Si con el tiempo se observa que el impacto de un Resultado Clave sobre el Resultado Final resulta ser débil, entonces es necesario eliminarlo o reemplazarlo por otro indicador activo con un mayor impacto.

Cada Resultado Clave debe incluir una medida de desempeño, alguien del equipo que lo lidere (todo el equipo es responsable por todos los Resultados Claves, pero una persona lidera cada uno de ellos), metas para cada mes y una agenda de revisión para los próximos doce meses. Finalmente, la única forma de responder a la pregunta *“Son tus equipos ejecutivos más efectivos este año que el año pasado?”* es verificando si los indicadores pasivos de los Resultados Finales mejoraron con respecto al año anterior.

Todos los Resultados Finales y Resultados Claves deben ser orientados a agregar valor al cliente externo o al accionista. Sin embargo, una vez definidos los Resultados Claves, el equipo ejecutivo debe hacer una lluvia de ideas para encontrar cuatro a seis Factores Críticos de Éxito (CSF por su nombre en inglés) en cada área, que son las capacidades internas de la organización que deben funcionar bien para que sea capaz de avanzar en sus Resultados Claves. Estos CSFs podrían no importar a los clientes, pero son barreras en la ejecución de los Resultados Claves. Cada CSF podría estar relacionado con uno o varios de los Resultados Claves, y cada uno debe tener medidas métricas de control y un responsable.

La acción más importante del liderazgo es asegurarse que los empleados sepan que se espera de ellos, es decir, que todos

conozcan y entiendan de la misma forma tanto los Resultados Finales como los Resultados Claves.

¿Qué tipo de equipo? Existen dos formas de trabajar en equipo. Una de ellas es formar grupos de trabajo, en el que un líder, fuerte y focalizado, se asegura que el trabajo de su grupo sea coordinado e integrado. El compromiso es entre el líder y cada miembro de su grupo. Cada grupo de trabajo está alineado con sus propias responsabilidades y los resultados de cada grupo se agregan para obtener el resultado buscado. Otra opción son los verdaderos equipos donde se comparte el liderazgo y el compromiso es entre cada miembro del equipo y donde sus expectativas y responsabilidades están alineadas. El mejor modelo depende de las circunstancias. Lo ideal es utilizar el modelo de grupos de trabajo como el modelo operacional base y crear equipos reales *part-time* para crear cambios mayores de desempeño en áreas más críticas para el éxito del negocio.

Estructura del equipo: Para que un equipo logre un alto desempeño se requiere un buen líder que se asegure que el equipo logre su Resultado Final. Existen cuatro resultados que un equipo debe conseguir para lograr sus objetivos: Claridad sobre el objetivo del equipo (¿todos en el equipo entienden el resultado final y los resultados claves de la misma forma?), una correcta estructura y habilidades en el equipo (los miembros del equipo deben sumar todas las habilidades requeridas aunque signifique mezclar gente de distintos niveles jerárquicos y excluir a algunos reportes directos), miembros comprometidos y con confianza en sí mismos (pequeños logros y celebraciones crean *momentum*, aprendizaje y confianza), y responsabilidad mutua (mantiene la energía del equipo sin necesidad que el líder deba inyectársela permanentemente). Estas no son competencias que debe tener un equipo, sino que son resultados que deben ser medidos regularmente a intervalos definidos.

Operación del equipo: Algunas prácticas recomendables para mejorar la operación del equipo ejecutivo son: decidir cuándo y por qué el equipo se reunirá (separando las reuniones operacionales de las estratégicas), establecer normas del equipo (acuerdos entre los miembros de cómo el equipo va a operar – *always do/never do*) y crear protocolos para las reuniones (definir de antemano los temas que se van a discutir, la información que cada uno debe traer y las decisiones que se van a tomar). En las culturas anglosajonas, las reuniones son instancias donde se proponen temas, se discuten y se toman decisiones. En cambio, en culturas europeas o en la japonesa, las reuniones suelen ser ocasiones para la aprobación formal de discusiones y decisiones realizadas previamente en instancias uno a uno.

Cap 5: Líderes que Logran Resultados

De acuerdo a muchos estudios recientes, “desarrollar y retener potenciales líderes” es la segunda preocupación de los CEOs después de “retener clientes”, ya que muchas empresas perderán a más de la mitad de sus altos ejecutivos en los próximos cinco años. Los CEOs dicen estar descontentos con los programas de RRHH, que la capacitación no se traduce en mejores resultados para el negocio, y que a pesar de fuertes inversiones en desarrollo del liderazgo, planes de sucesión y evaluaciones de talento, el número de líderes que son capaces de ejecutar estrategias está reduciéndose en lugar de aumentar. ¿Qué está ocurriendo?

Existe una falta de claridad con respecto a qué significa ser un gran líder y que se requiere hacer para lograrlo. Muchas empresas definen las competencias necesarias para el liderazgo como una mezcla de habilidades (pensamiento estratégico), rasgos de personalidad (orientación al resultado), conocimiento (experiencia técnica), y talentos (inteligencia). Esto es un problema porque el conocimiento y habilidades se pueden mejorar, pero los rasgos de personalidad y los talentos no. Otro problema es que en las evaluaciones de desempeño alguien pudo haber obtenido los resultados exigidos pero se le puede poner una mala calificación por no haber mejorado una competencia. Los modelos de competencias se focalizan en las debilidades y asumen que un líder debe ser bueno en todas las competencias.

Un propósito importante de las organizaciones es juntar a gente con competencias complementarias para que la organización tenga todas las competencias que requiere. El equipo, más que una sola persona, debe reunir todas las competencias. Uno debe focalizarse en las fortalezas y manejar las debilidades, no intentar repararlas. Lo importante es el “Qué” y no el “Cómo”. Las competencias son sólo un medio para el fin, pero el fin es alcanzar los resultados. Las competencias indican lo que una persona debería ser capaz de hacer, pero no lo que finalmente logra hacer. Al accionista no le importa si un empleado tiene un buen pensamiento estratégico, le importa si crea y ejecuta estrategias.

Cuando el siguiente rol de una persona es similar a uno pasado pero con mayor responsabilidad, el mejor predictor de éxito futuro es su desempeño pasado y no sus competencias.

El desempeño de los gerentes de cada área debe ser definido y medido por los siguientes resultados de liderazgo (y no por sus competencias):

(1) Define y ejecuta estrategias y planes que significativamente agregan valor al cliente o al accionista.

(2) Mejoran la capacidad de la organización.

(3) Crea un ambiente de trabajo desafiante y entretenido.

(4) Mejora el desempeño en liderazgo de los subgerentes y jefes a través de su organización.

Los modelos actuales están más preocupados en desarrollar programas de desarrollo de liderazgo de clase mundial que en desarrollar líderes de clase mundial. El problema es que se desarrollan programas que no forman parte de su sistema, no están alineados entre sí y no contribuyen necesariamente a mejorar los aspectos que se requieren para lograr los Resultados Finales de la empresa ni mejorar los resultados de liderazgo. En muchas compañías, cada área tiene un rol, pero no hay nadie responsable por diseñar y ejecutar un plan integral.

El arquetipo del gerente de marca funciona bien en mejorar el desempeño en liderazgo. Esta persona debe influenciar y compartir la responsabilidad en mejorar el liderazgo en cada área, permitiendo el cambio desde un modelo centrado en programas de desarrollo de liderazgo a un modelo centrado en resultados de liderazgos. Este cambio requiere segmentar por roles de liderazgo (Gerentes/Jefes/Supervisores o Gerentes Regionales/Gerentes de Tiendas/Gerentes Funcionales) para personalizar las actividades según las necesidades. También requiere construir una infraestructura de gerente de marca que pueden ser ejecutivos o pequeños equipos a cargo de cada segmento (mejor aun si estos grupos son formados a partir de los mejores líderes de cada segmento que se los saca de su puesto para dedicarse a esta nueva misión a tiempo completo).

Iniciativas de desarrollo para crear liderazgo integrado

Existen tres formas en que una organización puede mejorar el desempeño del negocio a través de liderazgo. (1) A corto plazo: mejorando el desempeño de liderazgo a través del año. (2) A mediano plazo: completando una lista con candidatos calificados para promociones o movimientos. (3) A largo plazo: cultivar altos potenciales. Y lo más importante: creando una cultura de liderazgo. Un CEO promedio ocupa un 10% de su tiempo al desarrollo de líderes, mientras que el de una empresa *top* dedica más del 25%.

La mejora del desempeño a través del año se logra a través de un *balanced scorecard* con revisiones frecuentes de la situación del negocio, con *coaching* y con aprendizaje a través de la acción.

Para completar una lista con candidatos calificados se requiere un sistema, no sólo planes de sucesión y mucho menos una colección de buenos programas. Se requiere definir qué significa una lista exitosa; realizar evaluaciones basadas en resultados con medidas objetivas a todos los líderes por segmento; utilizar reservas de personas talentosas de similares habilidades monitoreando sus progresos; motivar a quienes están en las listas indicándoles que requieren demostrar para ser promovidos y retroalimentándolos; asignar tareas a estas personas que les permita practicar las habilidades que queremos que desarrollen; y realizar revisiones anuales con actualizaciones trimestrales para evaluar quienes están listos para un próximo cargo.

Para cultivar altos potenciales se deben escoger a aquellos con los mayores potenciales (aquellos con influencia y colaboración, orientación a resultados, pasión por ganar, liderazgo de equipo, integridad, flexibilidad y adaptabilidad, agilidad y velocidad de aprendizaje, inteligencia emocional, y amor por los desafíos); poner a los altos potenciales a cargo de los mejores gerentes; crear un mapa de ruta de su desarrollo claro y basado en resultados (los empelados con alto potencial quieren saber donde están, donde requieren ir, y como llegar ahí); evaluar y proveer retroalimentación; y gestionar las experiencias de desarrollo claves con disciplina, asegurándose de asignarles tareas cada vez mas desafiantes.

Para gestionar todo esto es necesario crear una base de datos con mediciones de los éxitos basadas en resultados, con medidas lo más focalizadas y claramente definidas posible.



Cap 6: Excelencia en Posiciones Claves

Es imposible ser mejor que la competencia en todo, es por ello que hay que focalizarse en tener un mayor desempeño que la competencia en las áreas que más importan a los clientes y a los accionistas. Es por ello que se requiere un sistema que se focalice en mejorar el desempeño de los empleados que más impacto generan en el negocio.

Los profesionales de RRHH han logrado enormes progresos en las últimas décadas: mejores centros de evaluación, programas

de entrenamiento y módulos de *e-learning*. Sin embargo, estos programas y herramientas son como partes no integradas de un motor, el cual nunca ha sido diseñado. El propósito de los clientes y accionistas es empleados más productivos, mientras que el propósito de RRHH suele ser tener los mejores programas, cuyo éxito es medido por el tamaño del catálogo de capacitación, el número de asistentes, y la satisfacción del cliente interno. Además, suelen responder a solicitudes de cada área en lugar de formar parte de un sistema. Finalmente, pocas empresas tienen bases de datos que les permitan medir y gestionar un sistema de desempeño.

El día en que en AT&T Global Services publicaron las notas de los vendedores en las pruebas de conocimiento técnico, la empresa se transformó en una organización obsesionada por el aprendizaje y el desarrollo. En sólo un par de meses los clientes notaron el cambio y los puntajes de satisfacción se dispararon luego de años de declive.

Se re-organizó la fuerza de venta en vendedores especializados por línea de productos y se creó un equipo de facilitadores del conocimiento (cargos tipo gerentes de marca) para asumir el liderazgo en la creación de un sistema que coordinara a las áreas de ventas, desarrollo de producto y de marketing con el objetivo de lograr un desempeño de los vendedores (puesto clave) que superara a los de la competencia. Esto se transformó en el Resultado Final, cuyo indicador pasivo era medido a través de encuestas a los clientes donde se les pedía que compararan la calidad de los vendedores con la de otros proveedores de servicios de telecomunicación. Luego se definieron cinco Resultados Claves con sus respectivos indicadores: (1) Seleccionar y mantener a los mejores talentos de la industria (Métricas: porcentaje de puestos completos, tiempo promedio desde la contratación hasta el dominio de su cartera, porcentaje de cartera activa, ventas a su cartera, etc.), (2) Programas de capacitación únicamente para las habilidades de mayor impacto (Métricas: mejora anual de habilidades de venta, mejora anual en controles de conocimiento técnico), (3) Acceso a herramientas e información técnica (Métricas: número de usuarios semanales de la página web de conocimiento, tiempo dedicado a la lectura de información, etc.), (4) Adopción de las mejores prácticas (Métricas: impacto financiero de las mejores prácticas adoptadas, etc.), (5) Excelencia en la gestión (Métricas: cambio en los indicadores de los Resultados Claves de los vendedores, encuestas en la efectividad del gerente).

Para mejorar el desempeño de las posiciones claves se requieren cuatro pasos:

(1) Construir las capacidades para manejar el cambio: No se puede comenzar el trabajo de mejora de desempeño hasta que las capacidades de la organización estén listas y las responsabilidades definidas.

(2) Definir el éxito basado en resultados: Para cada posición clave, la pregunta es ¿cuál es el entregable más importante que deben entregar, y cuál es la mejor manera de medirlo? Y el objetivo es que en eso superen el desempeño de sus pares en la competencia. Debe definir Resultados Finales (indicadores pasivos con métricas claras) que nacen a partir de la estrategia del negocio, y luego Resultados Claves (indicadores activos con métricas claras) que permitan lograr el Resultado Final. Para cada Resultado Clave se deben definir tres niveles de resultados que se deben lograr, cada vez más ambiciosos. El rol del gerente del área mover a su gente desde el nivel 1 al nivel 3 a través del tiempo.

(3) Desarrollar un plan amplio e integrado: El diseñador del sistema tiene un rol del tipo gerente de marca. Debe lograr acuerdos con el gerente del área con respecto al Resultado Final y los Resultados Claves y sus métricas, y debe formular un plan para conducir la mejora en cada Resultado Clave. Para una empresa multinacional, se debe estar consciente de que para un mismo Resultado Final, no en todos los países los Resultados Claves serán necesariamente los mismos, en especial cuando buscan mejorar la atención al cliente. Este plan debe incluir:

- **Una evaluación del desempeño** actual a nivel individual y grupal con respecto a las métricas escogidas.
- **Identificar las brechas** con las métricas deseadas y sus causas.
- **Crear planes para reducir las brechas.**
- **Medir los cambios y redefinir el enfoque.** No sólo se deben medir las mejoras de desempeño, sino que también es muy importante entender por qué mejoraron.
- **Medir y gestionar:** Se debe instaurar una cultura de medición.

Es importante:

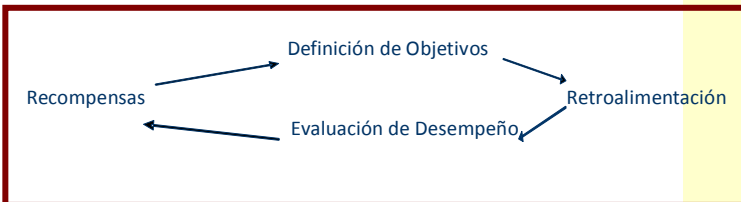
(1) Medir las mejoras de desempeño: Para esto es útil una base de datos del capital humano que permita filtrar los resultados por Gerentes (¿qué gerentes están creciendo más rápido?), por Región, País, Ciudad (¿dónde están las mejores prácticas internas?), Altos Potenciales (¿Hay gente creciendo más rápido que la norma?) y Tiempo en posiciones claves (¿Cuál es la relación el tiempo en un cargo y el desempeño?).

(2) Gestionar las mejoras de desempeño. Se debe crear un sistema de gestión que inyecte energía, lo cual se requiere una apropiación y responsabilidad conjunta entre el gerente de línea y el líder de RRHH a través de una *scorecard* común y una agenda de revisiones regulares.

Cap 7: Mejorando el desempeño de la fuerza de trabajo

Mejoras al Desempeño: Estado Actual

Lo primero que la organización debe preguntarse es si tiene un plan para mejorar el desempeño de su fuerza de trabajo y si este plan es administrado y medido con disciplina. La respuesta muy probablemente sea no. La definición purista de la administración del desempeño es un ciclo que comienza con la definición de objetivos y termina con las recompensas.



Para la mayoría de las personas la administración del desempeño se asocia solamente con evaluaciones de este. Una buena evaluación de desempeño trae tres importantes beneficios para la organización:

- (1) Enfoca a los empleados hacia los temas importantes que pueden afectar desde su rol
- (2) Maximiza el esfuerzo individual y colectivo para lograr un objetivo desafiante pero obtenible
- (3) Construye la confianza del empleado y su habilidad para mejorar continuamente

Sin embargo, nos encontramos con que las evaluaciones actuales tienen diversos problemas:

- A veces desalinean a la compañía: a más alto nivel jerárquico, más largo el plazo de las metas.
- No son percibidas como válidas: si se percibe que no son objetivas, estas pierden toda validez.

- Las distribuciones forzadas aseguran desmotivación y falta de cooperación: si se fuerza a calificar a los empleados en ciertos grupos (x% de buenos, regulares y malos) se desmotiva la cooperación entre los pares y se afecta la productividad.
- Crean contención entre el jefe y el empleado: cada persona es distinta y debe ser tratada como distinta.
- Pueden sistemáticamente reducir los niveles de desempeño: la obsesión individual por sobresalir puede perjudicar el trabajo en equipo.

Construyendo una organización de alto desempeño: el mapa de ruta

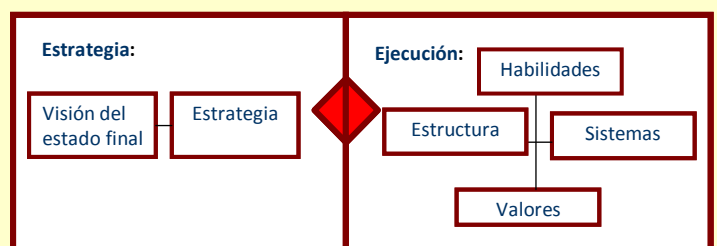
Para construir una organización de alto desempeño se necesita un mapa de ruta hacia el éxito y un sistema integrado que entregue resultados a este mapa.

Para lograr esto, se requiere excelencia en tres áreas:

(1) Estrategia y Alineamiento: Se requiere diseñar una estrategia y documentarla escogiendo las metas que se fijarán para el período y las métricas que se usarán para medirlas. Luego se debe revisar las capacidades de la organización para llevar a cabo esta estrategia y enmendar donde hayan discrepancias (¿tengo el personal y la estructura adecuada para implementar la estrategia?. Por último, es muy importante alinear a toda la organización, es decir, comunicar adecuadamente los objetivos estratégicos.

(2) Cultura Organizacional: La cultura se define como la suma de los valores compartidos y los valores se componen de creencias específicas. En el ámbito de la organización es importante definir la cultura ideal (haciendo la distinción entre valores de negocio y valores sociales) y que esta cultura esté alineado con la estrategia definida en el punto anterior. También es importante medir la cultura (entrevistar empleados a todo nivel) y administrar la cultura (el liderazgo es esencial).

(3) Evaluación y Recompensas: Es importante alinear las compensaciones con la estrategia y validar y objetivar el método de evaluación: poniendo estándares de medición claros y empoderando a los empleados para superar estos estándares, aumentando el número de evaluadores (para minimizar la posibilidad de sesgos), entregando feedback constante e inmediato, usando más indicadores de desempeño y menos de competencias y actuando más como un *coach* y menos como un juez.



Cap 8: Poniendo todo junto

Paso 1: Crear capacidades para lograr el cambio

La responsabilidad compartida de los miembros de alto nivel en una organización, es probablemente el factor más importante para el éxito de la HCS. Se definen tres roles esenciales para el éxito de la HCS:

(1) **Administrador General:** Es el dueño de la HCS y el responsable de elevar el tema del capital humano al mismo nivel que la revisión de los indicadores financieros de una empresa. Por ejemplo, en las revisiones mensuales del estado de la empresa, además de revisión de indicadores de costos, ventas incorporar indicadores de desempeño del capital humano.

(2) **Grupo de Liderazgo Senior:** Es el grupo promotor de la HCS dentro de la compañía. Debe formarse con ejecutivos destacados quienes dedican una parte de su tiempo a trabajar en la estrategia de HCS y ganan reconocimiento y recompensas por ello.

(3) **Líder Top de RRHH:** Asume un rol de líder del día a día en la implementación de la HCS. Es importante que sea un profesional orientado al cambio organizacional e idealmente, su rol debe separarse del rol tradicional del personal de RRHH.

Paso 2: Definir el éxito

Se debe definir la teoría de capital humano que regirá en la empresa, es decir, como las personas contribuyen a la excelencia en el desempeño en el marco de la estrategia que la compañía se ha propuesto (la empresa quiere lograr excelencia, igualdad, auto-capacitación) y luego elegir el indicador que medirá esta teoría (encuesta de clima, encuesta de la industria, rentabilidad por empleado). Finalmente, se debe diseñar la estrategia para lograr lo propuesto definiendo pasos intermedios de medición (hitos, fechas).

Paso 3: Crear un proceso integrado de mejora

Para crear un proceso integrado de mejora se debe:

(1) Alinear todas las actividades a la estrategia de negocios: todos los empleados de la compañía, a todo nivel, deben saber las respuesta de preguntas críticas tales como, ¿cuáles son las tres tareas más importantes ha llevar a cabo este año?, ¿por qué los consumidores prefieren nuestro producto al de la competencia?, ¿qué cambio sufrirá la compañía en los próximos tres años?.

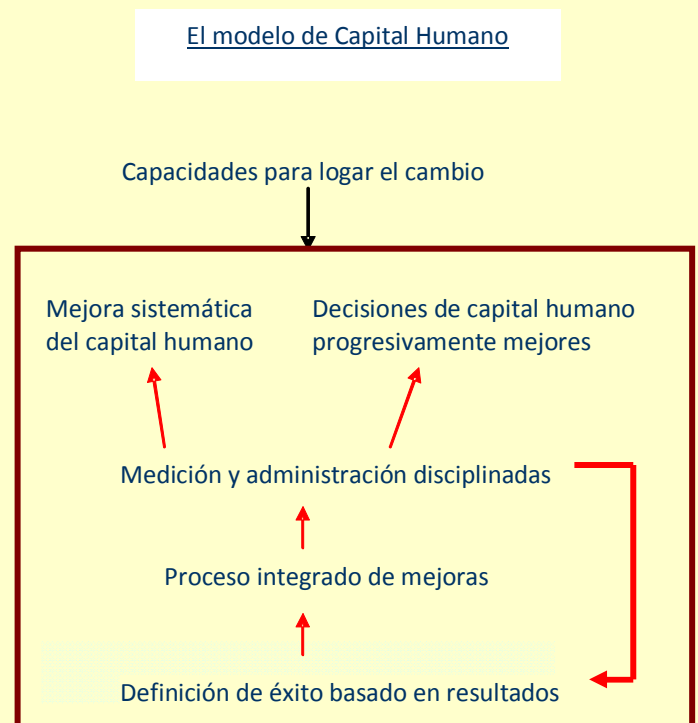
La comunicación de la estrategia es tan importante como la definición de esta. Para poder comunicar correctamente es importante que la estrategia sea clara, que existan objetivos estratégicos (OE's) y factores críticos para el éxito de los OE's, además de responsables y plazos.

A veces es necesario rediseñar la organización para orientarse al éxito de la estrategia, por ejemplo, se debe capacitar, intercambiar funciones, contratar.

Los OE's y los factores críticos para el éxito deben ser ordenados en forma de cascada de manera de que los objetivos de un jefe contengan a los objetivos de un subordinado y de esta manera la organización estará completamente alienada.

Por último, se debe planificar la cultura deseada y trabajar en aquellos valores que no están alineados con la cultura que se desea.

(2) Mejorar el desempeño de las personas que ejercen roles crítico: Lo esencial es examinar la organización y entender cuales son los roles críticos. Una vez conocidos esos roles se deben definir los indicadores de resultados más relevantes y evaluarlos constantemente. Lo que la organización necesita es que sus empleados en puestos críticos sean los mejores del mercado (mejores que los de la competencia) y que el sistema fomente su mejora continua (evaluaciones, compensaciones).



Resumen preparado por:

Marcel Deprez

Daniela Norero

Carlos Vásquez

IN7A0-1

MGPG 2009