

## Tema 5. Equipos colaborativos

### Introducción

#### ¿Qué requiero?

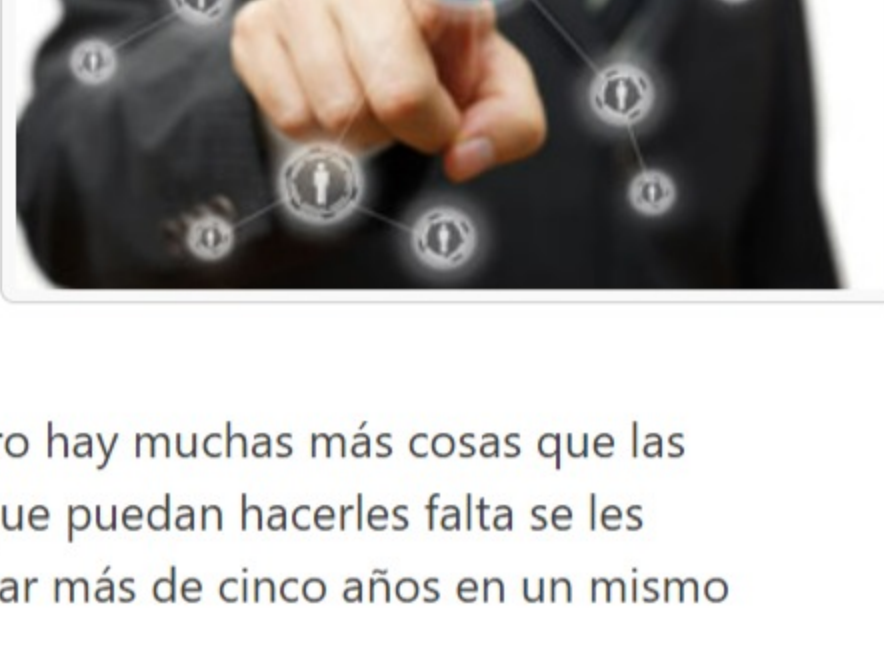
Muchas personas se preguntan qué es lo que requieren para ser contratados por una organización y para posteriormente ascender. Sin entrar en cuestiones económicas, si preguntamos a una persona joven, dirá que se requiere tener conocimientos y habilidades, básicamente. Si preguntamos a una persona joven podrá decir que tiene ambas cosas y aun así no encuentra trabajo, o bien, no asciende. ¿A qué se debe esto? A que los tiempos son distintos y lo que buscan las organizaciones ha cambiado.

Anteriormente las personas eran vistas como un recurso, un posible activo al que había que exprimir y sacarle el máximo provecho. Y a pesar de esto, las personas se comprometían con su empleo y podía durar una eternidad en el mismo. Muchos de ellos pueden incluso haber pasado toda su vida útil en tan sólo una o dos empresas.

En cambio, actualmente las empresas buscan talento. Los conocimientos y las habilidades son importantes, pero hay muchas más cosas que las empresas buscan: competencias, liderazgo, compromiso, adaptabilidad, etc. Los conocimientos y habilidades que puedan hacerles falta se les proporcionan; se les cultiva. El trato y la perspectiva son distintos. De hecho, ahora para una persona joven durar más de cinco años en un mismo empleo puede percibirse como "estar estancado".

Como puede percibirse en los párrafos anteriores, las organizaciones de ahora ya no contratan recursos, sino talento. Contratan y cultivan a los talentos necesarios para poder cumplir con sus objetivos, que están así mismo alineados a la estrategia organizacional. Sin talento, ninguna estrategia podrá llevarse a cabo.

1. ¿A qué se debe el cambio en la forma de pensar de una organización? ¿Qué otros cambios en la forma de manejarse debieron ocurrir para satisfacer al nuevo talento?
2. ¿Se debe alinear la estrategia al talento o el talento a la estrategia? ¿Cómo saber si se va por el camino correcto?



### Explicación

#### 5.1 Actividades estratégicas de recursos humanos

Las funciones de recursos humanos no siempre han sido lo que son ahora; este "departamento" –por llamarlo de alguna manera- ha sufrido una evolución enorme desde el inicio del siglo XX hasta la actualidad. Hace poco más de un siglo, se centraba en el control, rendimiento, disciplina, contratación y despido de empleados (Carrión, 2014). Emergieron teorías como las de Taylor, en las que el hombre era prácticamente un engrane, una máquina para una empresa; era visto de manera netamente operativa.

En los años 60s cambia esa visión. Mayo reconoce en el ser humano las necesidades psicológicas y sociales. La productividad se ve en función de la actitud y las relaciones informales. Emergen las teorías de motivación de Maslow, Herzberg y McGregor.

Durante los ochentas y noventas se inicia el reconocimiento a lo que una persona puede aportar, el liderazgo y su conexión con los resultados empresariales. La administración de personal deja de serlo para ser llamada ahora departamento de recursos humanos (Carrión, 2014).

En la actualidad, estamos conscientes de que una empresa puede obtener ventajas competitivas sostenibles gracias al talento de las personas que trabajan en ella. Creatividad, innovación, experiencia, formación, todas son capacidades que las personas ponen a la organización y su grado de trabajo y que es necesario desarrollar con el tiempo (Carrión, 2014). Si analizamos la teoría de recursos y capacidades, las personas también son la base real para crear capacidades dinámicas dentro de la organización. Por ello, gestionarlas adecuadamente es importante para implantar eficazmente la estrategia.

Aunque la estrategia de recursos humanos se da a nivel funcional, su importancia está en poder ejecutar eficientemente las estrategias competitivas y corporativas de la organización. Las actividades estratégicas de recursos humanos son reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, política retributiva, formación y desarrollo, y relaciones con los trabajadores y participación (Hax y Majluf, 1997).

##### 1. Reclutamiento y selección

Permite atraer talento en el mercado de trabajo o dentro de la propia empresa. Las organizaciones pueden optar entre captar y desarrollar talento (Miles y Snow, 1984), entre fabricar o adquirir, o fabricar en dos criterios: el valor que tiene el capital humano para la organización y su grado de unidad, se pueden atraer personas jóvenes y desarrollarlas –estrategia de cantera– o contratar personas externas a todos los niveles –estrategia de estrellas–.

Lepak y Snell (1999) desarrollaron la siguiente matriz sobre la arquitectura del recurso humano; con ella se determina si se pueden fabricar o adquirir los recursos humanos.

Cuadrante 1: el capital humano aporta valor y es único. Los empleados tienen capacidades específicas, difíciles de conseguir en el mercado, que añaden valor. La empresa debe dedicar recursos a la formación y el desarrollo de este colectivo.

Cuadrante 2: el capital humano aporta valor pero no es único. La empresa tiene interés en adquirir a este tipo de empleados, pero no de invertir en su desarrollo interno.

Cuadrante 3: el capital humano no aporta valor ni es único. El valor está limitado desde la perspectiva estratégica. Los puestos de trabajo se pueden externalizar, aunque la relación habitual de empleo es la contratación, con un menor compromiso y expectativas que en el cuadrante anterior.

Cuadrante 4: el capital humano no aporta valor y es único. Ofrece pocos beneficios. Se suele optar por contratación externa o alianzas. Es importante estimular, recompensar, cooperar, colaborar y compartir información con este tipo de capital humano.

De cualquier manera, las nuevas tendencias organizativas están cambiando la forma de captar y desarrollar personas. Algunos países empiezan a apreciar más la libertad y la flexibilidad que el sueldo fijo y la seguridad (Dess y Lumpkin, 2003). Esto hace que el recurso humano cambie, buscando ahora tener clientes y proyectos, no jefes.



##### 2. Evaluación del desempeño

Éstos permiten analizar las contribuciones de los empleados a la empresa. Es importante elegir un buen sistema de evaluación del desempeño, orientado al proceso o a los resultados. Para esta segunda opción, los sistemas de DPO o dirección por objetivos son cada vez más importantes, asociados al BSC o cuadro de mando integral (Carrión, 2014). Por otro lado, los sistemas orientados al proceso tienen en cuenta circunstancias internas y externas, con una mayor carga subjetiva.

De cualquier manera, los sistemas orientados a resultados se pueden enriquecer con evaluaciones subjetivas, cuando se consideran oportunas. Analizar las contribuciones de las personas a la organización permite tomar decisiones sobre retribución, formación y desarrollo profesional.

##### 3. Política retributiva

Debe compensar y motivar adecuadamente a los empleados para que la estrategia se haga realidad. Se requiere especial importancia ya que la política retributiva impacta la implantación de la estrategia. Esto es, si se quiere seguir una determinada estrategia, se debe retribuir los comportamientos que se ajustan a ella (Carrión, 2014).

Por tanto, la retribución se puede ligar con la evaluación del desempeño, por conseguir objetivos específicos. En últimos años ha tenido aceptación el desarrollo de políticas retributivas basadas en el cuadro de mando integral, que se verá en el siguiente tema. Algunas empresas relacionan el DPO con el cuadro de mando integral, lo que permite alinear los comportamientos de las personas con la estrategia (Carrión, 2014).

A pesar de esto, la retribución no permite únicamente modificar el comportamiento de los individuos y los grupos, sino cambiar la cultura de la organización, determinando qué se debe hacer y qué no. Muchas veces, no es suficiente comunicar a los trabajadores las líneas estratégicas de la empresa, ya que todos hacen "lo que quieren". Por ello, la mejor manera de asegurarse que determinadas actividades y comportamientos se ejecuten es relacionarlos con la retribución.

En cambio, otras empresas tienen políticas retributivas asociadas a sistemas de gestión por competencias y habilidades, junto con sistemas ligados a resultados. Normalmente, las competencias se relacionan con decisiones de formación y desarrollo; incluso con sistemas de evaluación de desempeño.

En la actualidad, la tendencia es utilizar sistemas retributivos compuestos por fijo y variable, en función de objetivos, en casi todos los niveles jerárquicos.

Una buena política retributiva tiene que basarse en (Jerico, 2001):

- o Ser equitativa, en cuanto a la aportación individual.
- o Resultar competitiva respecto al mercado.

##### 4. Formación y desarrollo

La falta de continuidad en el entorno empresarial exige cambios continuos dentro de las organizaciones. Las empresas necesitan más que personas capaces de enfrentarse a estos entornos cambiantes; requieren personas capaces de reinventarse y redefinir su propio trabajo (Carrión, 2014).

Por lo general, el desarrollo se relaciona con la mejora en las habilidades directivas, con una clara orientación al futuro, a diferencia de la formación que se visualiza en el corto plazo, con una mejora de conocimientos y habilidades de los empleados no de directivos (Valle Cabrera, 2004).

Actualmente, esta distinción ya no tiene sentido puesto que ambas actividades están íntimamente relacionadas y se complementan, además de que tienen una clara orientación estratégica.

McCracken y Wallace (2000) distinguieron tres niveles en la función de formación y desarrollo:

- o Formación (como apoyo reactivo a la estrategia).
- o Desarrollo de los recursos humanos (reactivo y centrado en la implantación de la estrategia y pequeñas contribuciones a la formulación de la misma).
- o Formación y desarrollo estratégico de los recursos humanos (proactivo en su totalidad).

Una tendencia reciente es la de ligar la formación y el desarrollo a los sistemas de gestión por competencias.

##### 5. Relaciones con los trabajadores y participación

Un clima de cooperación con los empleados se logra a través de la comunicación. Aquí entran las relaciones con los sindicatos, la comunicación interna y los estilos de liderazgo.

Muchos directivos tienen fallas en la comunicación. Establecer mecanismos ágiles de ésta entre directivos y trabajadores es fundamental para comunicar la estrategia.

Una estrategia, por muy buena que sea, si no se comunica adecuadamente a todos, no podrá ser llevada a la práctica. Y no se trata únicamente de comunicación descendente, sino también la ascendente y la horizontal (Carrión, 2014).

Clampitt y Downs (1993) demostraron que la comunicación eficaz es fundamental para el éxito de las organizaciones, ya que la satisfacción de los empleados y su rendimiento estaban correlacionadas fuertemente con los procesos de comunicación interna. También, Johnson (1990) y Snyder y Morris (1984) mostraron que la calidad de la comunicación entre directivos estaba directamente relacionada con la innovación y con el rendimiento global de la organización, de tal manera que aquellas empresas que disponen de directivos que comunican mejor, tienen más éxito en el mercado.

El problema con la comunicación es que no se trata únicamente de comunicar un mensaje, sino de asegurarse que éste se recibió y que tenga el mismo significado para el destinatario que para el remitente. Vaya, la comunicación se basa en percepciones ya que los receptores crearán los significados en su mente (Kreitner y Kiniki, 1997) por lo que no puede ser entendida como algo completamente objetivo.

#### 5.2 La gestión de las personas

En años recientes, los profesionales de Recursos Humanos han valorado el modelo de gestión por competencias para múltiples actividades relacionadas con personas, a pesar de las dificultades que su implantación implica.

Psicólogos conductistas han estudiado el liderazgo y aportado una visión a la dirección por competencias (Carrión, 2014). En la actualidad, es complicado encontrar una empresa grande que no maneje un sistema de gestión por competencias (Carrión, 2014).

Una competencia es un conjunto de habilidades, conocimientos, características de conducta, aptitudes u otros atributos que, dados en una combinación correcta y en la situación debida, provocan un rendimiento superior (Valle Cabrera, 2004).

El mismo Valle Cabrera (2004) identifica cinco dimensiones para las competencias individuales:



Querer cuantificar las habilidades y los conocimientos podría resultar relativamente sencillo, pero únicamente estas dos no garantizan el desempeño superior. Las tres dimensiones restantes no son cuantificables y deben reducirse a partir de las conductas de los individuos. El problema estriba en que suelen ser los diferenciales entre el profesional mediocre y el superior.

Para implementar una gestión por competencias se deben seguir los siguientes pasos (Carrión, 2014):



Una vez que se ha realizado el análisis de competencias, es posible asociarle muchas actividades de Recursos Humanos: retribución, evaluación del desempeño, formación, etc.

Una deficiencia de este modelo es que únicamente incorpora variables internas para explicar el rendimiento superior de las personas. Un individuo puede contar con todas las competencias necesarias y no necesariamente ser exitoso. El grupo de personas con quienes se trabaja, la relación con los jefes directos, la cultura organizacional y otros, determinan en igual medida el éxito o fracaso de una persona.

#### 5.3 Relación estrategia - personas

Las actividades relacionadas con personas deben estar alineadas no únicamente entre ellas, sino con la estrategia organizacional. Al hacerse de forma coherente, apoyan la implantación de la estrategia e incluso la formación.

La selección permite atraer personas a la organización. La formación y el desarrollo permiten incrementar la competitividad de la empresa a través de la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, cultivo del talento. La política retributiva ayuda a alinear a las personas hacia los objetivos, direccionando el talento. La evaluación del desempeño identifica resultados superiores, reconociendo el talento. Por último, la comunicación interna y el liderazgo permiten dirigir los mensajes estratégicos, orienta al talento (Carrión, 2014).

### Cierre

Gestionar el recurso humano de una organización requiere de mucho trabajo, no únicamente para contratarlo sino para mantenerlo. La gestión debe ir de la mano con la estrategia, apoyando en el cultivo de aquellas personas que se valoran y que apoyarán a incrementar la competitividad de la organización. Todo esto puede resumirse en el siguiente mapa de conceptos:



### Referencias bibliográficas

- Carrión, J. (2014). *Estrategia de la visión a la acción*. España: ESIC Editorial. Kindle Edition.
- Clampitt, P. G., y Downs, C.W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: a field study. *Journal of Business Communication*, pp. 5-28.
- Dess, G. G., y Lumpkin, G.T. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw Hill.
- Hax, A. C., y Majluf, N.S. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica.
- Jerico, P. (2001). *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall.
- Johnson, J. D. (1990). Effects of communicative factor on participation in innovations. *Journal of Business Communication*, pp. 7-24
- Kreitner, R., y Kiniki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. McGraw Hill, Madrid.
- Navas, J. E., y Guerras, L. A. (2002). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas.
- Snyder, R.A., y Morris, J. H. (1984). Organizational navigation and performance. *Journal of Applied Psychology*, agosto, pp. 461-465.
- Valle, R. J. (2004). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Pearson.

### Para saber más

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecnológico, al acceder a ellos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

#### Videos

- TEDx Talks. (2018). El trabajo colaborativo como parte del desarrollo humano | Carolina Brito | TEDxUnachRiobamba. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=KCchyoivUF0>

### Checkpoint

Asegúrate de:

- Estimar qué distingue al talento del recurso.
- Comprender las principales actividades estratégicas relacionadas con el recurso humano.
- Interpretar la forma en que se debe gestionar adecuadamente al recurso humano.
- Predecir la relación del recurso humano con la estrategia organizacional.

"Tecnológico no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECNOLÓGICO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECNOLÓGICO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECNOLÓGICO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.