

La empresa informativa, una asignatura pendiente: ¿cómo definir las estrategias de gestión de personal?

Lic. José María Batista Bacallado ©

Doctorando - ULL

ibatista33@yahoo.es

Las empresas informativas, en general, están expuestas a las leyes empresariales como cualquier empresa. Las Empresas informativas no sólo están para vender información sino que su objetivo prioritario estriba en la subsistencia en el mercado informativo. Cómo reducir costes, mejorar la calidad de nuestro producto- véase periódico, programas de radio o televisión -, sin duda alguna, los medios de comunicación estamos necesitados de identificar y escoger las estrategias de personal más adecuada para la empresa. Muchos ejecutivos de medios de comunicación social se afanan en buscar una respuesta en las estrategias de gestión ideadas por los gurús del management.

La razón de estos fracasos, según los expertos en gestión de personal, no es la estrategia en sí misma, sino su utilización indiscriminada en cualquier empresa. De hecho, para que su implantación sea efectiva, se debe ajustar a la estrategia global de la compañía, al entorno en que se mueve y a sus propias peculiaridades internas.

La gestión por objetivos se ha quedado anticuada para las exigencias del mercado actual porque los objetivos se marcaban desde dentro de la empresa, sin tener en cuenta a los clientes y al mercado. No basta con hacer bien las cosas y lograr unos costes determinados, si no tienes en cuenta tu entorno.

La falta de flexibilidad. En los setenta era mucho más fácil hacer planificaciones estratégicas a cinco años, que servían para marcar los objetivos que se debían cumplir en cada puesto. Ahora, tenemos que planificar mucho más a corto y revisar periódicamente los objetivos marcados, que deben centrarse más en las capacidades de los empleados que en los propios resultados. Ésta es la ventaja de la gestión por competencias frente a la gestión por objetivos.

Los ideólogos de la reingeniería Michael Hammer y James Champy proponían cambiar todo el diseño de la organización para conseguir mejoras

espectaculares en los rendimientos. Sin embargo, el propio Champy reconoce en su libro "Reingeniería de la dirección" que el 71% de las empresas que han iniciado procesos de reingeniería no han alcanzado los resultados prometidos. La principal barrera a la que han tenido que enfrentarse estas empresas es que los mandos intermedios se atrincheran y bloquean los cambios requeridos, y a su vez se quejan de que la alta dirección carece de la visión y fortalezas necesarias para conducir la empresa al cambio, según manifiesta el ideólogo Champy. Pero el razonamiento sería el siguiente: ¿Las empresas informativas en general son reacias a la innovación en cuanto a sistemas de gestión se refiere?. ¿Las empresas informativas están bien gestionadas y aplican las nuevas teorías de gestión empresarial?, es una pregunta que lanzo al aire y puedan reflexionar al respecto.

Mirando al futuro

La capacidad de cambiar es clave para que cualquier estrategia de gestión sea susceptible de tener éxito. Por eso, las nuevas tendencias dejan de centrarse en los puestos de trabajo y los resultados y buscan personas con capacidades para adaptarse a los cambios.

Ya no basta con tener una plantilla bien formada en conocimientos técnicos que siga las directrices de los líderes de la compañía. Las empresas deben seleccionar, formar y motivar a los empleados para que realicen cada día tareas más amplias y tengan iniciativa para asumir riesgos calculados, sin pasar la responsabilidad última a sus superiores.

En este entorno cambiante, hay que valorar más la intuición, que no es más que un atributo de un buen profesional de la comunicación, la capacidad de improvisar y la inteligencia emocional de las personas, que el acierto intelectual de los directivos.

En estas necesidades se basan dos estrategias de los noventa: la gestión por competencias y las competencias emocionales. La primera se impone desde hace años en muchas empresas informativas para mejorar el rendimiento. La última suscita más curiosidad que interés por su aplicación. Ambas exigen la implicación de toda la empresa y a veces esta necesidad puede ser una importante barrera para obtener los resultados esperados.

Si una empresa informativa quiere estar preparada para estos cambios, debe eliminar las tradicionales relaciones jerárquicas, diseñar puestos de trabajo más flexibles, asumir nuevos planes de carrera y establecer sistemas de retribución variable. En cuanto a políticas de salario, la evaluación del desempeño se establece en función de las competencias definidas, y para incentivar a los mejores se debe pagar un variable distinto en función de los objetivos conseguidos y de su actitud en el desempeño.

Compartir esfuerzos

Para dar al mercado las respuestas rápidas que exige, el rol directivo debe fundamentarse en conseguir resultados aprovechando las capacidades de los empleados. Delegar se ha convertido en un imperativo. La decisión de Delegar no debe tomarse a impulsos del agobio y cuando ya no quede otra salida. Aquí

también se deben tomar decisiones mediante la evaluación de alternativas y no forzados por el exceso de trabajo. Si queremos evitar que el tiempo recuperado al delegar vuelva a perderse en correcciones y repeticiones, la asignación de responsabilidades debe hacerse de forma profesional. Esto implica: A) Analizar las tareas, evalúa la importancia de las labores a las que te enfrentas. Peter Druker, un especialista de la gestión esboza tres grupos: las que son absolutamente innecesarias realizar ni por ti ni por nadie; las que puedes y debes delegar, y las que debes realizar tu mismo. B) Gestionar el tiempo. Determina si el tiempo que empleas en resolver cada tarea es el adecuado. Para ello, Robert Heller, experto en asesoría de gestión, considera que “un ejercicio útil consiste en llevar una agenda detallada en la que anotes el tiempo dedicado a cada actividad durante al menos dos semanas. Apunta todas las labores que emprendas y el tiempo que te llevan. Es probable que descubras que has dedicado poco tiempo a las actividades que sólo tú puedes realizar. Habrás dedicado mucho más tiempo a actividades rutinarias que podrían haberse delegado”. C) Establecer prioridades. A partir del análisis anterior, enumera las labores según su urgencia e importancia. Así, podrás eliminar las innecesarias, concentrarte en las que sólo tú puedes llevar a cabo y delegar las restantes.

La persona indicada

Los expertos coinciden en señalar que no es fácil decidir en quién se delega, no sólo porque pueden surgir conflictos de jerarquía o antigüedad, sino porque en toda elección existe un riesgo. Para evitar problemas ten en cuenta lo siguiente: Con Criterio. No delegues en la persona más próxima a más agradable. Para asegurarte que escoges al empleado adecuado, confronta las aptitudes de cada candidato con las exigencias de la tarea. Si hay prisas. Si hubiera una tarea urgente, podrías sentir la tentación de encargársela al primero que esté disponible. En tal caso, opta por la persona cuya experiencia sea más pertinente. Nadie Vale. Si no logras encontrar a una persona suficientemente cualificada y contratar empleados está descartado, la opción más fácil consiste en no delegar. Pero esto es contraproducente. Intenta capacitar más a tus colaboradores. Además, la formación tiene efectos beneficiosos sobre la motivación, ya que las personas se sienten apreciadas si se invierte en su futuro. Responsables. Decide si vas a asignar una tarea a una persona o a un grupo de empleados. Eso sí, ten en cuenta que, por lo general, la delegación resulta más eficaz cuando la responsabilidad descansa sobre un individuo. Esto evita la confusión y la tendencia a que una parte culpe a otra de los errores o el fracaso. Con opinión. Tener iniciativa es una cualidad ideal en cualquier delegado potencial. Recuerda que alguien con ideas y opiniones sólidas a veces puede estar en desacuerdo con su superior. Pero un empleado que está dispuesto a expresar este desacuerdo demuestra confianza en sí mismo, una cualidad que debe estimularse. Refuerza el papel del delegado. Una vez designado el delegado, preséntalo al equipo y expón sus responsabilidades para que no haya dudas acerca de quién la tiene y qué abarca. Sin cargar. Procura no asignar muchas labores a la misma persona, sólo así, evitarás convertir a un buen empleado en una especie de escudero.

Las cosas claras

No puede responsabilizarse a nadie de una tarea imprecisa. Por ello, Bob Nelson y Peter Economy, autores de “La guía fácil de la gerencia”, exponen los pasos a seguir para comunicar al delegado su labor: A) Explica la tarea. Plantea la responsabilidad que delegas por escrito, en un documento que explique exactamente lo que deseas que el empleado haga, para cuándo y cuáles son los resultados que esperas obtener. B) Proporciona el contexto. Expón el motivo por el cual debe realizarse la actividad, su importancia dentro del esquema global de las cosas y las complicaciones posibles que podrían surgir durante su realización. C) Establece parámetros. Acuerda los parámetros que utilizarás para medir si la actividad ha culminado con éxito. Deberán ser alcanzables y realistas. D) Capacidad de maniobra. Informa al delegado que le concedes la autoridad necesaria para realizar la actividad. E) Todo Claro. Asegúrate que el candidato escogido ha entendido qué supone la tarea. Eso sí, por más que desees evitar interferencias, es probable que haya situaciones en las que el delegado no sabrá qué hacer. Hazle saber que la pauta es: si tienes dudas, pregunta. F) Presta apoyo. Identifica los recursos necesarios para que el empleado pueda realizar plenamente la actividad encomendada y ponlos a su disposición. Cuando los directivos se guardan información o informan incompleta y esporádicamente, la desconfianza y otros sentimientos negativos cundirán entre el personal. La sinceridad y una comunicación eficaz son esenciales para delegar con éxito.

El cambio, clave del éxito

La innovación no es un rasgo privativo de empresarios privilegiados. Para Peter F. Druker se trata del fruto de acciones y conductas susceptibles de ser adoptados por todos los empresarios, ni que decir tiene que este concepto de vital aplicación en la empresa informativa.

La innovación es la herramienta específica de los empresarios dinámicos; el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Pero no sólo es cuestión, de sagacidad, sino una disciplina que puede aprenderse y practicarse. Los empresarios que deseen innovar con éxito deben investigar las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de oportunidades.

La innovación no constituye un valor exclusivo de pequeñas empresas, o de reciente creación, hay grandes empresas de larga experiencia que siguen innovando. El empresario innovador busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad. Lo ve como un fenómeno saludable, y no como una amenaza. Igualmente, no espera que una idea brillante le enriquezca de la noche a la mañana, sino que persevera en su trabajo sin obcecarse en descubrir la innovación que revolucione el mercado.

Creación sistemática

La actitud que el empresario innovador debe seguir se conoce con el nombre de “innovación sistemática, técnica que consiste en la búsqueda organizada del cambio y en el análisis metódico de las oportunidades que éste puede ofrecer para la innovación social o económica.

Oportunidad de cambio

Este éxito por sorpresa es un síntoma tras el cual se esconde un cambio que debe ser explotado. Para poder aprovechar la oportunidad que supone el éxito inesperado, tiene que asegurarse que éste no va a pasar inadvertido.

El fracaso inesperado, a diferencia del éxito inesperado, no puede ser rechazado, ni tampoco pasar inadvertido. Sin embargo, casi nunca es observado como síntoma de oportunidades.

Cuando una iniciativa fracasa, pese a haber sido cuidadosamente planificada y ejecutada a conciencia, subyace siempre la razón desconocida por el empresario y, por lo tanto, una oportunidad. La actitud que debe adoptar es mirar a su alrededor y escuchar.

Marcar la diferencia

La dimensión de las empresas informativas no supone un obstáculo para la innovación, en cambio sí lo es la forma de operar existente. La tentación del negocio tradicional es la de alimentar el ayer y matar el hambre del mañana, lo cual lleva al declive, ya que está provocando su envejecimiento.

Así como el empresario innovador exige dirección innovadora, es decir, normas y políticas dentro de la empresa, también requiere normas y políticas fuera de ella que den lugar a estrategias empresariales innovadoras.

Meterse a lo grande requiere un objetivo ambicioso pues, de lo contrario, se produce el fracaso. Esta estrategia aspira siempre a crear una industria o un mercado nuevo. Por otra parte, es necesario que el empresario innovador acierte completamente en sus objetivos, pues resulta muy difícil ajustar o corregir la estrategia sobre la marcha. Se requerirá, por tanto, un análisis profundo y cuidadoso, anterior al inicio de la estrategia.

El que golpea primero... Imitación Creativa. Básicamente, consiste en esperar a que alguien establezca lo nuevo, pero sólo de forma aproximada. Ponerse a trabajar entonces y salir al poco tiempo con el nuevo producto o servicio (cambio de imagen de un rotativo, o nuevo enfoque de un programa de televisión o radio), útil y que satisfaga al cliente.

El mejor elogio que puede recibir una innovación es que la gente diga: “ ¡ Es obvio..! ¿ Cómo no se me ocurrió a mí?”

Para finalizar, me gustaría recordarles unos apuntes sobre las tendencias del management basados en un concepto al que podemos catalogar como recursos de calidad. En el futuro las organizaciones competirán no sólo por los clientes, sino también por los recursos humanos. Lo importante para el futuro de las empresas es mantener motivadas a las personas de calidad, y para ello habrán de: 1.- Identificar a las personas. La empresa informativa debe ir más allá de las habilidades técnicas, debe estudiar también las características humanas. Una persona incorrecta para un trabajo no lo es, generalmente, por la falta de conocimientos sino por una insuficiente calidad personal. 2.- Desarrollar la calidad personal. El desarrollo de la calidad personal en un persona no depende únicamente de ella. Para inculcar los valores que la

empresa necesita y conseguir el compromiso de los trabajadores, estos necesitan sentirse involucrados emocionalmente. 3. Motivación. Es imposible conseguir que un empleado cambie por ordeno y mando. Para ello hay que apelar al corazón. Sentirse responsable e involucrado requiere de la empresa una mayor atención personal. El éxito es encontrar un objetivo que ayude a la persona a crecer personal y profesionalmente. 4.- Cambiar para mejorar. En los procesos de cambio en empresas se trata con personas y no sólo con números. Hacer partícipes a los empleados en los resultados y que comprendan la importancia de cada actividad para el equipo, transforma los objetivos de la empresa en algo común para todos.

Para finalizar la ponencia me gustaría cerrarla con una frase que espero que les guste, y dice así: "El éxito no nace sólo, el éxito es fruto del trabajo de muchas personas".

FORMA DE CITAR ESTE TRABAJO DE LATINA EN BIBLIOGRAFÍAS:

Nombre del autor, 2004; título del texto, en Revista Latina de Comunicación Social, número 58, de julio-diciembre de 2004, La Laguna (Tenerife), en la siguiente dirección telemática (URL):

<http://www.ull.es/publicaciones/latina/20045828bacallado.pdf>
