

Brechas en la gestión de Recursos Humanos

Tomás del Bosque

En mercadotecnia de servicios es ampliamente reconocido el modelo de Valarie A. Zeithaml (Delivery Quality Service, 1990), en el cual la autora, junto con A. Parasuraman y Leonard L. Berry propuso un modelo que permite medir las especificaciones de calidad en el servicio entregado por una organización versus la calidad esperada por los clientes, y lo conceptualizó en lo que denominaron brechas, o dicho de otra forma, espacios vacíos que marcan una diferencia entre lo que debe ser de acuerdo a la expectativa, y lo que en realidad es, y que afectan el desempeño esperado.

En este modelo de brechas, la tercera brecha, que se enfoca específicamente sobre la gestión del personal que da atención a clientes de una organización, la Dra. Zeithaml conceptualiza esta brecha en los siguientes conceptos:

1. Ambigüedad de roles
2. Conflicto de roles
3. Perfil del empleado inadecuado al puesto
4. Tecnología inadecuada al perfil del puesto
5. Sistemas de supervisión inadecuados
6. Falta de control percibido
7. Falta de trabajo en equipo

Tomando como base este modelo, realicé una adaptación al esquema original, y más que realizar un instrumento de medición en calidad en el servicio desde el enfoque del cliente, desarrollé un cuestionario, adaptando algunos de los enunciados originales, a una rúbrica en la cual los encuestados, personal responsable de las áreas de Recursos Humanos tenían que marcar con una X sí el proceso se realizaba en su organización, con las siguientes opciones: “Siempre”, “Frecuentemente”, “Ocasionalmente” o “Nunca”, y lo apliqué durante un evento empresarial realizado a mediados del 2015 en la Comarca Lagunera, del que fui expositor invitado, y que reunió a 40 responsables del área de Recursos Humanos de empresas medianas y grandes, de giros tan diferentes como lo son Hospitales, Industria Metal-Mecánica, Telecomunicaciones, Textil, industria alimenticia, minería, comercializadoras de gas, gasolina, proveedores de papelería y artículos de oficina, transporte, así como Instituciones Educativas.

El fin de aplicar este cuestionario fue de que los encuestados realizarán de manera anónima esta especie de “autodiagnóstico”, y que las respuestas en conjunto nos apoyaran a realizar un sondeo que nos diera más luz sobre los problemas específicos más comunes en procesos de administración de recursos humanos a los que se enfrentan los responsables de la gestión de personal.

A continuación presento la tabla con los resultados expresados en porcentajes:

Brechas	Preguntas	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca
Ambigüedad de roles	¿Se le entrega al empleado información precisa sobre las funciones del puesto, políticas y procedimientos así como desempeño esperado?	19%	32%	38%	11%
	Los empleados comprenden perfectamente los productos y servicios ofrecidos por la empresa?	30%	38%	32%	0%
	¿Se capacitó a los empleados para desempeñarse acorde a cambios organizacionales?	14%	22%	35%	30%
	¿Se capacitó a los empleados para interactuar con los clientes? (internos y externos)	11%	19%	47%	22%
	¿Qué tan frecuentemente la alta dirección comunica a los empleados sobre metas y expectativas de la organización?	22%	19%	44%	14%
	¿Los empleados comprenden lo que se espera de ellos y cómo satisfacer esas expectativas?	10%	42%	42%	6%
Conflicto de roles	¿Los clientes y la alta dirección tienen las mismas expectativas de los empleados?	9%	35%	41%	15%
	¿Qué tan frecuentemente los empleados con atención al cliente tienen que pedir apoyo a otras áreas para poder servir eficientemente a los clientes?	16%	38%	30%	16%
	¿Tienen los empleados más trabajo que tiempo para hacerlo?	17%	34%	29%	20%
	¿Los empleados tienen que hacer trabajo de otras áreas para poder atender eficientemente a los clientes?	11%	31%	37%	20%
Perfil del empleado inadecuado al puesto	¿Los empleados creen que son capaces de desempeñar sus funciones correctamente?	32%	57%	11%	0%
	¿La empresa contrata gente calificada que cubre perfectamente el perfil del puesto?	17%	42%	39%	3%
	¿La empresa le dedica tiempo y recursos suficientes a la contratación y selección de empleados?	14%	51%	30%	5%
Tecnología inadecuada al puesto	¿A los empleados se les entrega el equipo requerido para desempeñar bien su trabajo?	30%	30%	41%	0%
	¿Qué tan frecuentemente falla este equipo en la operación?	3%	24%	57%	16%
Sistema de supervisión y control inadecuado	¿Los empleados saben que aspectos de su trabajo serán medidos en la evaluación de su desempeño?	27%	22%	30%	22%
	¿Saben los empleados que aspectos les pueden dar recompensas por una evaluación sobresaliente?	33%	28%	11%	28%
	¿Los empleados con evaluaciones del desempeño sobresaliente reciben alguna recompensa por ello? (monetaria, reconocimientos o ascensos)	24%	19%	32%	24%
	¿Los empleados se sienten reconocidos por su buen desempeño?	8%	24%	43%	24%
Percepción de carencia de control	¿Los empleados dedican mucho tiempo de su horario laboral tratando de resolver problemas sobre los que no tienen mucho control?	3%	23%	57%	17%
	¿Los empleados tienen la libertad de tomar decisiones individuales para dar un buen servicio al cliente?	22%	25%	39%	14%
	¿Se motiva a los empleados a aprender cosas nuevas para hacer mejor su trabajo?	21%	37%	16%	26%
	¿Los empleados necesitan de qué otros departamentos les autoricen acciones antes de poder hacer su trabajo cotidiano?	14%	33%	36%	17%
Trabajo en equipo	¿La alta dirección y los empleados trabajan en equipo para conseguir resultados?	27%	35%	27%	11%
	¿Las áreas staff apoyan a las áreas línea en el trabajo en equipo?	31%	43%	23%	3%
	¿Los empleados se sienten comprometidos con la empresa?	22%	27%	41%	11%
	¿Los empleados cooperan más que compiten con otros empleados en la empresa?	23%	31%	31%	14%
	¿Se motiva a los empleados a trabajar juntos en los procesos destinados a obtener resultados?	25%	41%	28%	6%

Dentro de los resultados, que el lector puede interpretar por sí mismo, creo importante subrayar los siguientes.

En el renglón de **ambigüedad de roles**, problema que es originado por la situación en la cual los empleados no saben exactamente cuál es la función y objetivos de su puesto, nos encontramos con que sólo el 19% de las empresas encuestadas entregan “siempre” al empleado información precisa sobre las funciones del puesto, políticas y procedimientos así como el desempeño esperado en determinado puesto. Esto nos puede dar inicios sobre las problemáticas que se generan al tener la mayoría de las empresas a su personal sin una idea clara de sus funciones, debido a una falta de perfiles de puesto y de manuales de organización.

A la pregunta sobre si a los empleados se les da capacitación para interactuar con los clientes (internos y externos) el 47% respondió “Ocasionalmente”, y el 22% respondió que “Nunca”, lo que nos puede dar una idea sobre las situaciones difíciles que toda organización tiene con algunos clientes y que no se están previendo.

Sólo el 22% de los encuestados respondió como “Siempre” la pregunta sobre si la alta dirección comunica siempre a los empleados sobre las metas y expectativas de la organización, y el 44% respondió que lo hace “Ocasionalmente”, lo que puede generar desconocimiento en el actuar y en desempeño esperado, al no estar alineados con los objetivos organizacionales.

En la parte de **Conflicto de Roles**, que se refiere a cuando un empleado tiene la percepción de que no puede atender todas las necesidades que le demandan sus clientes, encontramos que el 38% de los encuestados respondieron como “Frecuentemente” a la pregunta sobre si el personal de servicio que atiende a los clientes necesitan pedir apoyo a otras áreas para poder servir eficientemente a los clientes, y a la pregunta sobre si los empleados tienen que hacer trabajo de otras áreas para poder atender eficientemente las necesidades de los clientes, respondieron el 11% y el 31% como “Siempre” y “Frecuentemente”, lo que nos puede indicar un diseño de puesto deficiente.

Cuando toco el turno en la encuesta a la parte del **Perfil del empleado inadecuado al puesto**, el 57% de los responsables de recursos humanos encuestados respondieron que contratan siempre o frecuentemente al personal calificado para cubrir el perfil del puesto, sin embargo, el 35% opinó que la empresa no le dedica el tiempo y recursos suficientes para la contratación y selección de empleados, lo que puede dar como resultado desempeños no adecuados, rotación o despidos posteriores.

En la sección de **Tecnología inadecuada al puesto**, el 30% de los encuestados señalo que siempre se le entrega al empleado el equipo requerido para realizar el trabajo de manera eficiente, y el 40% opino que se hace ocasionalmente, asimismo, en la pregunta sobre si el equipo que se le hace entrega al empleado para realizar su trabajo falla durante la operación, el 57% de las respuestas fue de “Ocasionalmente” lo que nos da una idea de la problemática a la que se enfrenta un empleado en esta situación.

En la sección de **Sistemas de supervisión inadecuados**, solo el 27% de los encuestados contestó como “siempre” a la pregunta sobre si los empleados saben que aspectos de su trabajo serán medidos en las evaluaciones del desempeño, lo cual es un porcentaje muy bajo, cuando las reglas del juego deben estar bien definidas a la hora de evaluar a un empleado.

El 32% y 24% de los encuestados contestó como “ocasionalmente o nunca” respectivamente a la pregunta sobre si los empleados con evaluaciones del desempeño sobresaliente reciben alguna recompensa por ello, ya sea monetaria, en reconocimientos o ascensos, y sólo el 8% respondió como “siempre” a la pregunta si los empleados se sienten reconocidos cuando tienen un buen desempeño. Esta situación por lógica puede reflejarse en una falta de compromiso del empleado hacia la organización, por cuestiones de percepción de reciprocidad con la empresa.

En la sección de **Falta de control percibido**, en dónde el empleado siente que no puede controlar las variables necesarias para realizar adecuadamente su trabajo, en la pregunta sobre si el empleado dedican mucho tiempo de su horario laboral tratando de resolver problemas sobre los que no tienen mucho control, el 3% menciona “Siempre” y 23% menciona que “frecuentemente”, lo que se puede reflejar como una falta de efectividad en los esfuerzos para dar un resultado adecuado, y a la pregunta sobre si los empleados necesitan de qué otros departamentos les autoricen acciones antes de poder hacer su trabajo cotidiano, el 33% nos respondió que “frecuentemente”, lo que nos indica un exceso de control que puede entorpecer la efectividad de las funciones de un puesto.

A la pregunta expresa sobre si se le motiva a los empleados a aprender cosas nuevas para hacer mejor su trabajo, 26% respondió que “Nunca”, lo que puede, ligado con los ítems anteriores de esta sección, ser un factor de desmotivación a los empleados al no sentir que pueden controlar o mejorar sus resultados en el trabajo.

Por último, en la sección de **Falta de trabajo en equipo**, en la pregunta expresa de si las áreas staff apoyan a las áreas línea en el trabajo en equipo, sólo un 31% respondió como “Siempre”, y a la pregunta sobre si se

motiva a los empleados a trabajar juntos en los procesos destinados a obtener resultados, sólo el 25% contestó como “Siempre”, siendo esta una de las problemáticas que más frecuentemente se presentan en las organizaciones, sobre todo en aquellas que al tener procesos complejos, es más fácil que se creen “islas” de poder o de funciones, y los procesos se vean segmentados, impidiendo flujos de trabajo adecuados para la creación de “cadenas de valor” para los clientes.

En conclusión, aunque cada lector podrá hacer su propia interpretación, lo que a mi parecer me deja de positivo este ejercicio, es en el trabajo identificado que queda a criterio de los responsables de recursos humanos de emprender, acorde con la situación de su empresa, que se trabaje en perfiles de puesto bien definidos y se mantengan manuales de organización actualizados. Comprender que en la medida en que la capacitación este enfocada a que el empleado pueda obtener las competencias necesarias para dar resultados en situaciones difíciles que se pueden prever, que pueda ejercer un mayor control sobre sus actividades y ser capacitados para mejorar sus resultados en el trabajo, se estará trabajando en la mejora continua de la empresa.

En la medida en que los responsables de recursos humanos orienten sus esfuerzos a que el diseño del trabajo en la operación se realice en esquemas de procesos sin controles excesivos, con reglas del juego bien definidas desde el principio, acordes a la evaluación de resultados, y reconociendo desempeños sobresalientes, redundara en el compromiso del empleado con la empresa y en el incremento de la productividad al crear cadenas que entreguen un valor superior a los clientes.