

# EL TALENTO HUMANO EN LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

Gustavo Jara Rivas

## RESUMEN

Los procesos de la empresa pueden servir para impulsar el talento humano, lo que derivará en una cultura del servicio que es vital para el desarrollo y competitividad de la organización. Para alcanzar esta meta, deben mejorarse los procesos y, sobre todo, dirigir a la empresa bajo este enfoque; una forma de lograrlo se analiza en el presente artículo.

## ABSTRACT

Procedures in a company may serve to develop human talent. This will derive in a culture of service that is vital for the development and competitiveness of the company. To attain these goals, procedures must be improved, and most of all, the company must be directed in this sense, this article analyses the way of doing it.

Como es conocido por todos, los clientes de una empresa del siglo XXI ya no tienen una visión aislada de la organización. Ven al proveedor como una entidad total; esperan mucho más que una transacción puramente comercial; están atentos a la amabilidad de los vendedores; a que cualquier persona que los atienda en la organización les brinde información, así sea el personal de limpieza; a que no los hagan esperar por teléfono y, en algunos casos extremos, a que les lean el pensamiento y se adelanten a su pedido.

Una experiencia superior con los clientes sólo se logra y crea cuando toda interacción con ellos se coordina de forma superior. Nada puede dejarse al azar en cada momento de la verdad que ocurre a diario en la empresa.

Para atender a estos momentos de la verdad, los miembros de la organización deben dejar de pensar en la estructura organizacional y centrarse en los procesos que controlan todas las interacciones con los clientes.

## **EI CONCEPTO DE LOS PROCESOS**

Pero, ¿qué es un proceso?, puede definirse como todo aquello que las organizaciones hacen orientadas al cliente y con el fin de conseguir sus objetivos.

Es a través de los procesos que las empresas alcanzan sus objetivos y es a través de los procesos de la empresa que el talento humano se encamina para lograr estos objetivos.

Muchos procesos en empresas de servicios pueden con-

ceptualizarse como un proyecto, ya que tienen muchas características de éstos, es decir, los momentos de la verdad ocurren una sola vez, tienen una fecha de inicio y una fecha de conclusión, congregan recursos, se componen de tareas, tienen un responsable y, sobre todo, deben generar resultados concretos.

Estos «proyectos» se implementan en la empresa mediante las estructuras matriciales; cuando éstas se forman, es preciso asignar a un responsable que debe cumplir las siguientes funciones.

### **FUNCIONES DE UN RESPONSABLE DE PROCESOS**

- Integrar a las personas que van a trabajar en el proceso (proyecto) definido.
- Administrar los recursos asignados; asignar las tareas y controlar los costos.
- Administrar la calidad del proceso.
- Hacer que se cumplan los plazos del proceso.
- Dirigir a las personas que se encuentran dentro del proceso y poner énfasis en el talento de éstas.

Naturalmente, el responsable de un proceso, o el responsable de una organización, que dirige por procesos a la empresa, no solamente debe cumplir las funciones anteriores, sino que debe convertirse en un líder que, a través del

proceso, logre, entre otras cosas:

- a) Sinergia mediante la creación de significado.
- b) Formar equipos de trabajo, orientados al mejoramiento del proceso.
- c) Dar ejemplo en el trabajo diario, hacer del mejoramiento continuo del proceso una forma de gestión efectiva de la organización.
- d) Lograr la interrelación con los otros responsables de procesos de la empresa.

Como muchos de los procesos surgen de forma espontánea, cuando se presenta un problema, no se formalizan. Lo mismo ocurre con los líderes o responsables del proceso, la mayoría de las veces no están «formalizados», pero saben encaminar muy bien el talento de las personas que los rodean y con los que se interrelacionan. De modo que «formalizar» a estos líderes, identificar estos procesos, e incluirlos dentro de las actividades y acciones racionales de la empresa es una tarea de gran importancia.

Otra característica relevante de los líderes de procesos, formales y espontáneos, es que al dirigir a sus equipos lo hacen manejando los costos, tiempo y calidad, las variables básicas de control de un proceso, adicionando también el concepto de satisfacción de todos los involucrados en el mismo.

## LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación es la herramienta más importante dentro de la dirección de un proceso. La comunicación efectiva es un arte, el arte de:

- Generar una experiencia interna en otro.
- Generar en esa persona una respuesta acorde con nuestro objetivo personal (el objetivo de nuestra comunicación).

Para comunicarnos efectivamente debemos tener claro qué es lo que queremos lograr. Nadie se comunica por el sólo hecho de transmitir una información. Todos nos comunicamos con la intención de que el receptor de la comunicación haga algo con la información que le estamos transmitiendo. Ése debe ser nuestro punto de partida. La comunicación efectiva también permite el establecimiento de una relación entre las partes que interactúan, lo cual se logra conociendo a nuestro interlocutor. Es necesario conocer a nuestro interlocutor, tener claro lo que queremos transmitirle y tomar decisiones con respecto a lo que esperamos que haga. Es por eso que para que una comunicación sea efectiva en la empresa, debe ser productiva.

Para que la comunicación sea productiva, se deben cumplir los siguientes requisitos:

- La persona que se comunica debe generar confianza.
- El mensaje debe ser claro.
- La persona que escucha, debe saber escuchar, debe

querer escuchar.

Algunas técnicas para lograr una comunicación efectiva y productiva son el empleo correcto, en la comunicación, de:

- La mirada.
- La expresión facial.
- Los gestos con las manos.
- La postura corporal.
- Los desplazamientos.
- El tono y volumen de la voz.
- La velocidad con la que hablamos.
- La emoción con la que decimos lo que decimos.

Todo lo anterior se resume en transmitir el mensaje con claridad, observar nuestro comportamiento corporal y el del interlocutor, tener autoestima, desarrollar empatía y sobre todo escuchar.

Otro factor importante de la comunicación efectiva es la retroalimentación, para lograrla, el líder del proceso debe conseguir que ésta sea rutinaria en el equipo y sobre todo mantener un ambiente de diálogo.

## REUNIONES EFECTIVAS

¿Qué elementos debemos tener en cuenta para preparar adecuadamente una reunión?, ¿por qué es importante? Porque una reunión mal llevada, no solamente es desmotivante para el equipo de trabajo, sino también porque nos hace gastar recursos y el tiempo de nuestros participantes, por ello debemos considerar estos seis puntos:

**1. Objetivo<sup>1</sup>:** debemos preguntarnos ¿para qué nos reunimos?, y saber transmitir la respuesta de forma adecuada a cada uno de los asistentes en el momento en que los invitamos.

**2. Participantes:** únicamente debe convocarse a las personas realmente necesarias, aquéllas que estén implicadas con el tema que se va a tratar y que tengan algo que aportar.

**3. Orden del día:** empezar con temas conocidos, a modo de introducción. Pueden ser asuntos acordados en una reunión anterior. También es aconsejable iniciar la reunión con puntos muy concretos para que todos los participantes tengan una sensación de logro. Debemos finalizar con temas de menor importancia y analizando los próximos pasos a seguir.

**4. Duración:** es importante estipular un período de tiempo. Esto ayuda a organizar la sesión y permite también

<sup>1</sup> Cfr. <http://iaap.wordpress.com/2007/05/05/%C2%BFcomo-organizar-reuniones-efectivas/>

la organización de agendas de los participantes. A partir de los 45 minutos el ritmo de la reunión baja en forma significativa. La fórmula mágica para la duración de una película de cine es 90-100 minutos. Y una reunión es mucho más aburrida que una mala película de cine.

**5. Lugar:** elementos cuya importancia es obvia, pero que no siempre se toman en cuenta: sin ruido, con suficiente iluminación y con espacio para todos, pizarra, pantalla.

**6. Convocatoria:** convocatoria de la reunión con la hora de inicio, el lugar, y, de ser posible, horario de cierre y una orden del día (agenda).

## TRABAJO DE EQUIPO Y DELEGACIÓN

Formar un equipo de trabajo es una de las competencias fundamentales que se le exige a un líder de procesos, esto es debido a que la solución de todo problema que se presente en el proceso y la mejora de los procesos se logra con el equipo de trabajo.

Además son los miembros del equipo los que están en la primera línea de atención al cliente, y son éstos los que deben tomar decisiones inmediatas en los momentos de la verdad, de allí la importancia de saber delegar la toma de decisiones operativas en los miembros de nuestro equipo.

Esta delegación lleva un riesgo calculado, muchos jefes tienen temor de hacerlo, porque lo que se delega es la toma de decisiones y no la responsabilidad del jefe, pero

cómo podemos lograr un equipo integrado si no les damos confianza; la mejor forma de hacerlo es delegarles la toma de decisiones.

Además un jefe por más capaz que sea no «está en todas», aunque debiera estarlo, y tener el respaldo de un equipo para el logro de los objetivos es vital.

Por último es fundamental formar una cultura de servicio, crearla dentro de la organización, para lo cual, en primer lugar, es preciso definir quiénes pertenecen al «grupo cultural» de servicios. Primero, los miembros que conforman nuestra organización; luego, nuestros clientes y proveedores, y, en tercer lugar, la comunidad. Naturalmente, el impacto mayor se dará entre los miembros de la organización, pero se reflejará, en los clientes, proveedores y comunidad en general. El espíritu de colaboración de los miembros de la organización es imprescindible para lograr una cultura de servicio.

### ¿Qué hacer?

a) Hablar con los clientes para saber cómo es su relación con los miembros de la organización. Para ello debe efectuarse un estudio de sus necesidades, expectativas, deseos y frustraciones. Esto se puede hacer mediante conversaciones telefónicas, encuestas, sesiones de grupo, visita a sus instalaciones, etcétera.

Se debe realizar un estudio de clientes ocultos, para evaluar cómo son la atención personal, la atención telefónica

ca, la asesoría, la relación de los miembros de la organización con sus clientes.

Se debe hacer un análisis de competencias para determinar qué se está haciendo y cómo se llevan a cabo los procesos operativos, gerenciales y de apoyo de la empresa.

También es importante saber si las personas de la organización tienen las competencias adecuadas para el desarrollo del negocio dentro de una cultura de servicio.

Debemos verificar que nuestros procesos organizacionales funcionan correctamente, que sean ágiles y eficientes.

b) Debemos enfocar los esfuerzos de los miembros de la organización en un solo objetivo que se traduzca en una promesa de servicio.

Un ejemplo de esto puede ser: «Superar las expectativas de los clientes, ser efectivos en conocer, interpretar y determinar sus necesidades y servirlos integralmente, además de generar valor agregado en todas nuestras relaciones».

c) Interiorizar la promesa en cada miembro de la organización. Esto se hace capacitando al personal, haciendo cumplir las normas y promesas hechas, siendo coherentes en nuestras decisiones, dando ejemplo, en suma, formándolos en valores.

d) Una vez definida y significada la promesa de servicio, lo que se debe garantizar, a continuación, es que todas las personas de la empresa la conozcan, sepan de qué

se trata y qué significa. Luego, nuestra cultura del servicio actuará de forma sinérgica entre todos los miembros de la organización. Su actitud hacia los clientes será observada por éstos como la misma en cada uno de los miembros de la organización, de modo que, si algún miembro de la empresa no actúa de acuerdo a los códigos, formas, actitudes de la cultura de servicio propia de la organización, los otros miembros intervendrán para corregirlo y ayudarlo a enmendarse.

Si la empresa tiene proveedores que apoyen su labor, como servicios de vigilancia, degustadores, personal de limpieza, entre otros, también a ellos se les debe involucrar en la capacitación para que actúen como parte de la organización.

e) Desarrollar un sistema de información formal efectivo y un sistema de información espontáneo positivo, que elimine los chismes y el rumor.

f) Apoyarse en sistemas de gestión de calidad que permitan medir y evaluar la aplicación de normas y conductas positivas de la organización.

g) Realimentar e informar, es decir, compartir con los miembros de la organización los logros, dificultades y objetivos.

Finalmente y a modo de conclusión, es claro que la forma efectiva de canalizar el talento humano en las organizaciones es a través de los procesos que éstas desarrollan; el solo hecho de descubrir e impulsar el talento en la empresa deriva en la formación de una cultura propia de la organización, que al orientarse al servicio, la convierte en una herramienta competitiva importante.

### REFERENCIAS DOCUMENTALES

- Ivorra, José (2002). *El arte de gerenciar el talento humano en procesos*. 3er congreso Iberoamericano de Gerencia de Proyectos.
- Osorio Villa, Gustavo (2005). «¿Se puede generar una cultura organizacional centrada en el servicio?». Artículo grupo Consultoría Colombia.
- Pancorvo Corcuera, Jorge (2001). *Organizaciones de Servicios: Conceptos, operatividad y gestión más siete casos peruanos*. Universidad de Piura: Fondo Editorial Udep.

Copyright of Hospitalidad ESDAI is the property of Universidad Panamericana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.