



EAE Business
School

LAS 10 PEORES DECISIONES DE RECURSOS HUMANOS QUE COMETEN TODAS LAS EMPRESAS

1

INTRODUCCIÓN 3

2

EVOLUCIÓN DE LOS
RECURSOS HUMANOS 5

3

ENFOQUES
DE FORMACIÓN EN
RECURSOS HUMANOS 8

4

ENFOQUES
DE FORMACIÓN EN
RECURSOS HUMANOS 14

01 INTRODUCCIÓN

LA GUÍA QUE TE PRESENTAMOS A CONTINUACIÓN NO SÓLO
PRETENDE PONERTE AL DÍA EN LO QUE SE REFIERE A LOS RETOS
EN RECURSOS HUMANOS, SINO TAMBIÉN ADVERTIRTE DE LO QUE
PUEDE PASAR EN ESTA ÁREA EN LOS PRÓXIMOS AÑOS.
¿NOS ACOMPAÑAS?

ESO SÍ, DEBEMOS ADVERTIRTE QUE LO HAREMOS DE UNA FORMA INUSUAL:
SEÑALAREMOS LOS QUE, A NUESTRO JUICIO, SON LOS PRINCIPALES ERRORES
QUE COMETEN LAS EMPRESAS EN ESTA MATERIA Y TE DAREMOS ALGUNAS
CLAVES PARA QUE NO CAIGAS EN ELLOS Y ALCANCES LOS MEJORES
RESULTADOS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO Y LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL.
O DICHO DE OTRO MODO, QUEREMOS QUE TE MIRES EN UNA ESPECIE DE ESPEJO
DEFORMADO QUE TE DEVOLVERÁ EL ANTIRREFLEJO DE TU LABOR DIARIA, ES
DECIR, AQUELLAS PRÁCTICAS Y DECISIONES EN LAS QUE NI POR ASOMO
DEBERÍAS INCURRIR COMO RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS.

02 EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Como profesional de los Recursos Humanos, debes saber que estás al frente de una de las áreas estratégicas de cualquier empresa. Pocos departamentos tienen la capacidad de incidir en todos los niveles de la estructura organizacional, en este caso a través de acciones y decisiones con un elemento en común: **el factor humano**.

ES DECIR, DE TI DEPENDERÁ EN BUENA MEDIDA LA GESTIÓN DEL TALENTO, EL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL, LAS RELACIONES Y EL CLIMA GENERAL DE LAS EMPRESAS.

Sin embargo, esto no siempre ha sido así. De hecho, antes de mirar lo que deberías o no hacer como responsable de este departamento, te proponemos un brevísimos repaso por algunos momentos clave en la evolución de los Recursos Humanos



2.1 CINCO MOMENTOS CLAVE PARA LOS RR.HH.

Los Recursos Humanos tienen casi dos siglos de historia. Por tanto, es difícil resumir en poco espacio los hitos más importantes que han dado lugar al concepto que ahora conocemos. Aun así, nos hemos arriesgado a hacerlo y te proponemos que eches un vistazo a cinco de ellos y a sus principales avances:

■ REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

El primer antecedente de los Recursos Humanos debemos situarlo a mediados del siglo XIX, en plena Revolución Industrial, que se desarrolló básicamente en Europa y Estados Unidos. La excesiva mecanización de las tareas generó una creciente insatisfacción entre el personal de las empresas y las grandes fábricas, lo cual dio origen a las primeras medidas para tratar de solucionar problemas asociados a la salud, la vivienda y los horarios de los trabajadores. La más importante de ellas fue la creación de los llamados Departamentos de Bienestar.

■ PRINCIPIOS DEL SIGLO XX

Surgieron las primeras oficinas dedicadas a la gestión del personal. Sin embargo, se centraban sólo en acciones disciplinarias y algunas veces en sistemas retributivos. Poco a poco se empezaron a explorar otros frentes como la contratación, el despido, las fórmulas salariales y el análisis de la productividad. Sus responsables tenían un marcado carácter autoritario y en muchos casos estaban adscritos a la dirección.

■ AÑOS 70 Y 80'S

El enfoque disciplinario de la etapa anterior es reemplazado por otro en el que se tienen en cuenta los factores psicológicos y sociológicos en el rendimiento laboral. Los líderes del área dan los primeros pasos para mejorar la adaptación del personal a la empresa y, a la vez, ganan más independencia dentro los mapas corporativos. Además, se profundiza en la gestión del personal y se empieza a hablar de forma abierta de un concepto hasta entonces difuso: el clima laboral.

■ DEL AÑO 2000 EN ADELANTE

Tras la llegada de Internet y la progresiva consolidación de las nuevas tecnologías, los modelos de empresa dan un giro rotundo. El personal de las compañías, que ahora está mucho más cualificado para ejercer sus labores, reclama cada vez más espacios de participación, interacción y decisión en las empresas. La gestión del talento se convierte en una prioridad. Los Recursos Humanos amplían su núcleo de operaciones: además de la contratación y el despido, ahora también se ocupan de la formación, la capacitación, la conciliación horaria y, en último término, de todo lo que guarde relación con el bienestar de sus trabajadores. Los procesos son mucho más dinámicos, ágiles y están integrados con los objetivos generales de la empresa.

03 DIEZ COSAS QUE NO DEBES HACER EN RECURSOS HUMANOS

COMO VES, LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS NO HA SIDO NECESARIAMENTE SENCILLA. TODO LO CONTRARIO, SI AHORA PODEMOS LIGARLO A ASPECTOS COMO EL BIENESTAR, LA SEGURIDAD LABORAL Y EL DESARROLLO PROFESIONAL, ES GRACIAS A REIVINDICACIONES Y CONQUISTAS QUE TUVIERON LUGAR EN DETERMINADOS MOMENTOS DE LA HISTORIA.

A eso habría que sumarle el hecho de la transformación digital y los notorios cambios en los modelos de empresa, que en la actualidad han dado una nueva vuelta de tuerca a los enfoques tradicionales de esta área.

También resulta fundamental adaptarse a las numerosas exigencias de un mercado laboral y profesional más dinámico, abierto a nuevos frentes y con personas cada vez más cualificadas para los cargos a los que se postulan, sobre todo si hablamos de empresas que provienen de un escenario completamente distinto.

Para lograr esa adaptación, podríamos empezar echando un vistazo a aquellas prácticas en Recursos Humanos que se han quedado obsoletas para el nuevo escenario o que, simplemente, necesitan evolucionar a otro estado. Veamos 10 de las más habituales:



03 DIEZ COSAS QUE NO DEBES HACER EN RECURSOS HUMANOS

1. MALA CONCILIACIÓN ENTRE TRABAJO Y HOGAR

Los trabajadores del siglo XXI tienen conciencia plena de la necesidad de separar el entorno profesional del familiar o individual. Saben que no todo es dinero y valoran las facilidades que les ofrecen las empresas en materia de conciliación. Si sus jefes no les dan esa posibilidad, su rendimiento se verá afectado y, en el peor de los casos, irán en busca de una compañía que sí satisfaga sus necesidades. El área de Recursos Humanos puede tomar algunas medidas para favorecer la conciliación laboral:

- Días u horas de descanso en función de las tareas o proyectos.
- Ofrecerles un plus en sus próximas vacaciones.
- Ser flexibles en situaciones familiares o personales complejas.

2. FALTA DE RECONOCIMIENTO

Los buenos trabajadores te ofrecen lo mejor de sí y se esfuerzan por lograr los objetivos que les has encomendado. Generalmente lo hacen con gusto y pasión. Sin embargo, a medio o largo plazo es necesario que reconozcas los esfuerzos que realizan en nombre de la empresa. Si no lo haces, sentirán que no son importantes para ti y que su talento no es bien valorado. Reconocer los logros es quizá una de las mejores estrategias para aumentar la motivación de los equipos de trabajo. Para llevar a cabo este reconocimiento tienes varias opciones: premios, retribuciones o aumentos salariales, entre otros.

3. CLIMA LABORAL ADVERSO

Tu empresa puede ofrecer los mejores salarios del sector y gozar de los niveles más altos de reputación en el mercado, pero si internamente no goza de un clima laboral que fomente las buenas relaciones ni el desarrollo profesional, todos tus trabajadores saldrán espantados. Recuerda que a los Recursos Humanos también les corresponde la creación de un ambiente óptimo para el trabajo, tanto en las infraestructuras como en la calidad de la comunicación, la interacción de departamentos y, en último término, las relaciones laborales que se establezcan.



4. PROMOCIÓN INTERNA NULA O DEFICIENTE

A muchos trabajadores les anima el hecho de vincularse a una empresa en la que en un futuro cercano tengan la posibilidad de ascender en la misma. Con el paso del tiempo se esmeran en escalar posiciones y suman experiencia para que, en cierto momento, sean tenidos en cuenta para los cargos de mayor responsabilidad.

Pues bien, existen empresas que en ningún caso apuestan por ello. Todo lo contrario, asumen la contratación como un proceso estático y que se reduce al desempeño de unas determinadas funciones para el resto de la vida profesional de las personas. Es uno de los errores más comunes en Recursos Humanos, sobre todo en compañías marcadas por los personalismos o las estructuras demasiado rígidas. Los procesos de promoción interna son una forma adicional de motivación, pues estimulan la productividad y el buen desempeño. Además, evitan que invirtamos recursos en la contratación de más personal y ayudan al descubrimiento de nuevos talentos.

5. CONFUNDIR EL ROL DE EMPLEADO CON EL DE COLABORADOR

Un buen número de emprendedores del siglo XXI ha desterrado de su vocabulario la palabra empleado. Lo considera parte de un sistema laboral tradicional basado en las jerarquías y las cuotas de poder. En cambio, sí que creen en el término colaborador, es decir, alguien a quien pueden delegarle ciertas responsabilidades y que reúne todas las habilidades y talentos para vincularlo a su plantilla.

Es importante no confundir estos dos términos. Los modelos laborales actuales optan más por el segundo, pues, entre otras cosas, es necesario que los jefes y responsables de departamentos se muestren cercanos, flexibles y que promuevan ambientes laborales democráticos y justos. Los trabajadores, a su vez, valoran positivamente este tipo de trato y huyen de los jefes que viven ansiosos por demostrar su autoridad.

6. OLVIDARSE DE LA FORMACIÓN

Existen empresas que contratan personal y se desentienden de lo que pueda pasar una vez se firme el contrato. Creen que deben ser los propios trabajadores los que se valgan por sí mismos en el terreno laboral, y como tal les tratan.

Sin embargo, olvidan que en la actualidad muchos procesos, tareas y funciones sufren cambios y transformaciones más a menudo de lo que pensamos, como por ejemplo ocurre en el sector de las nuevas tecnologías.

Por tanto, es obligación de los Recursos Humanos velar porque sus trabajadores, aun teniendo todos los méritos académicos posibles en su especialidad, estén realmente preparados para encarar las tareas que les corresponde. Es decir, todo esto se traduce en invertir recursos en formación, talleres, especialidades y, sobre todo, hacer sentir al personal que no está solo en cualquier necesidad de este tipo.

7. NO EVALUAR EL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES

Este fallo tiene que ver con la falta de reconocimiento de los logros de los trabajadores, pero puede tener peores consecuencias a largo plazo. Las empresas que no evalúan el rendimiento de su personal se privan de medir factores indispensables para una buena gestión, por ejemplo la evolución profesional, la productividad, el nivel de desempeño, la concordancia entre habilidades y puesto de trabajo o los elementos socioculturales, entre otros. Una buena área de Recursos Humanos define unos indicadores de medida y realiza seguimientos continuos a sus trabajadores, evaluaciones periódicas y hasta crea espacios para conocer sus opiniones e inquietudes sobre los procesos corporativos.

Cuando ninguna de estas acciones se lleva a cabo, las empresas no saben realmente cuáles son sus necesidades en cuestiones de gestión humana. La evaluación es, antes que nada, una forma de promover la evolución y la mejora continua.

8. FALTA DE CLARIDAD EN EL RECLUTAMIENTO

El reclutamiento no se basa en el mero acto de contratar a alguien para que ocupe una plaza en nuestra empresa. Sin embargo, ese es el riesgo que corremos cuando no somos lo suficientemente claros con el proceso de selección, el cual debe estar determinado por unos criterios y unos objetivos concretos.

Los reclutadores no pueden limitarse a ver desfilarse por su despacho a los candidatos que asisten a la entrevista. Su trabajo se inicia mucho antes, con la identificación de las necesidades internas de la empresa (¿qué perfil buscamos?) y la monitorización del mercado laboral y el estudio de sus tendencias. De lo contrario, no sólo contratará a la persona equivocada en cada caso, sino que dejará de aprovechar los talentos que tengan los trabajadores que ya forman parte de la empresa.

9. DEJAR SOLO AL RECLUTADOR EN LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

También suele ocurrir que muchos reclutadores o responsables de Recursos Humanos se quedan solos en los procesos de selección de personal. ¿No era ese su trabajo?, te preguntarás. Pues sí, claro que lo es, pero eso no significa que tenga que cargar con toda la responsabilidad. A su lado deben figurar los jefes inmediatos de la persona que se va a contratar, un trabajador que pertenezca al mismo nivel de la plaza vacante y, por supuesto, las instancias directivas de la compañía.

O dicho de otro modo, no debe ser una decisión tomada solamente por una persona, aunque al mismo tiempo deben evitarse las dilaciones innecesarias



10. ESCASO CONOCIMIENTO DE REDES Y RECURSOS DIGITALES

Volvemos al tema de las nuevas tecnologías, que en los últimos años se han consolidado como una herramienta indispensable para la selección y contratación de personal en las empresas. Es lo que ahora se denomina reclutamiento online.

LOS PROCESOS DE SELECCIÓN PROFESIONAL HAN CAMBIADO Y SERÍA UN ERROR NO ENTENDERLO ASÍ. **LAS REDES SOCIALES, LAS PLATAFORMAS ESPECIALIZADAS Y HASTA LAS APLICACIONES MÓVILES SON VÍAS QUE GOZAN DE ALTOS ÍNDICES DE ACEPTACIÓN ENTRE LOS PROFESIONALES. NO USARLOS ES UN ERROR NO SÓLO EN TÉRMINOS OPERATIVOS, SINO TAMBIÉN PARA LA VISIBILIDAD Y LA REPUTACIÓN DE LA COMPAÑÍA QUE INICIA UN PROCESO DE SELECCIÓN.**

Pero ojo, también puede ocurrir que enviemos mensajes equivocados en cada una de estas plataformas y redes. Por ejemplo, es común ver las mismas ofertas de trabajo en canales como Facebook, Twitter o LinkedIn, entre otras, cuando en realidad habría que diseñar una para cada caso o, incluso, optar por la más efectiva de ellas.

04 ENFOQUES DE FORMACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

TODO LO ANTERIOR NOS LLEVA DE LA MANO A UN CONJUNTO DE NUEVOS ENFOQUES, TENDENCIAS Y HABILIDADES EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS A LOS QUE PUEDES ACCEDER A TRAVÉS DE UNA FORMACIÓN SUPERIOR ESPECIALIZADA. VEAMOS LOS PRINCIPALES:

▪ GAMIFICACIÓN

Este enfoque propone explorar los procesos lúdicos en todo lo que tenga que ver con el trabajo en equipo, la gestión y atracción del talento, la promoción interna y, en últimas, el fortalecimiento de la organización como un todo. Los buenos resultados avalan dicha especialidad.

▪ BIG DATA Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

En el escenario de Internet y las nuevas tecnologías no podemos dejar de lado el manejo de datos como uno de los recursos esenciales para el reclutamiento de personal. Este enfoque ayuda a analizar e integrar la información y los datos para que todas las decisiones que se tomen en este terreno sean las más acertadas.

▪ GESTIÓN DE HABILIDADES Y TALENTOS

Sin embargo, no debemos olvidar uno de los rasgos más característicos del área de Recursos Humanos: el desarrollo de habilidades, talentos y destrezas al interior de los grupos. Recuerda que el factor humano es el capital más importante de cualquier empresa.

LA FORMACIÓN EN DIRECCIÓN EN RECURSOS HUMANOS, ES, SIN DUDA, LA OPCIÓN MÁS COMPLETA PARA COMPRENDER LA TRANSFORMACIÓN DE ESTA ÁREA EN EL SIGLO XXI. ESTA FORMACIÓN, ADEMÁS, TE AYUDARÁ A ADQUIRIR LAS DISTINTAS HABILIDADES PARA ADAPTARTE Y ESTAR A LA ALTURA DE LOS NUMEROSOS RETOS A LOS QUE DEBES ENFRENTARTE DÍA A DÍA Y EVITAR COMETER ALGUNOS DE LOS QUE SON CONSIDERADOS COMO LOS PEORES ERRORES QUE COMETEN LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS.

WWW.EAE.ES

902 47 46 47

BARCELONA C/ ARAGÓ, 55 - 08015 / C/ TARRAGONA, 110 - 08015

MADRID C/ JOAQUÍN COSTA, 41 - 28002



EAE Business
School