

¿Cuántas mulas de miletos tiene la organización?

“El cambio genera renovación, pero es más importante la renovación que termina exigiendo cambio.”

En el mundo de recursos humanos se incorporan diariamente nuevos proyectos con nuevas finalidades, contenidos y procedimientos.

“Eso está muy bien, demuestra que las organizaciones están vivas.”

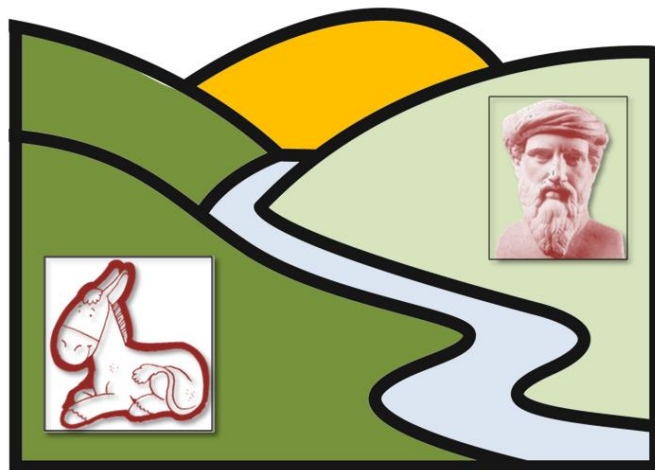
En recursos humanos hay proyectos que se convierten en procedimientos. En un principio el objetivo era garantizar la finalidad del proyecto, ahora el objetivo es garantizar la rentabilidad del procedimiento.

¿Hay pérdidas por dejar que proyectos sean fagocitados por sus procedimientos?

La Mula de Tales de Mileto.

No sabemos con exactitud si se trata de un hecho verídico o no, pero nos sirve para ilustrar algo que puede estar ocurriendo en muchas organizaciones.

Siglo VI antes de Cristo. Una mula avanza en comitiva con otras transportando sacos de sal. Tales de Mileto, el filósofo-mercader-científico griego, las guía para distribuir la mercancía con la que obtiene parte de sus ingresos. La mula tropieza al vadear un río y se sumerge parcialmente en sus aguas. Al salir nota con alivio cómo se ha reducido su carga al disolverse parte de la sal de los sacos en el agua del río. Continúa su



camino y encuentra otro río. Esta vez acude conscientemente al agua para sumergirse en ella y reducir aún más el peso de su carga. Ha aprendido a rentabilizar su esfuerzo y está dispuesta a repetir su aprendizaje en todas las ocasiones que se repita el viaje. Tales aprende también y en el siguiente viaje carga a la mula con sacos llenos de esponjas. La mula acude a su encuentro con el primer río. El agua llena las esponjas y al salir por la otra orilla, la mula comprende que debe cambiar.

Sin esponjas, la sal se habría perdido. Sin la alerta de Tales, las esponjas no habrían actuado y la mula habría ahorrado su esfuerzo.

La rentabilidad del procedimiento se habría impuesto a la finalidad del proyecto.

Una mudanza nos hace reflexionar.

Cambiar de ubicación obliga a reubicarnos, a revisar, a reordenar, a modificar procesos, a cambiar servicios... *“¡Deberíamos haberlo hecho antes, nos habríamos ahorrado mucho!”*

Dicen los sabios que una de las mejores formas de crecer es luchar por conseguir que toda situación que debemos resolver se convierta en un **momento de oro**, en algo que nos de un valor superior al esperado.

Incluso una mudanza puede convertirse en ese momento de oro. ¿Por qué? Sencillamente porque nos encontramos con muchas **“mulas de miletto”**, con muchas pequeñas y grandes cosas que han seguido el curso de su procedimiento



en las instalaciones previas, siendo éste el que ha gobernado su rentabilidad eclipsando u olvidando a la verdadera finalidad con la que se estableció dicho procedimiento.

¿Ocurrirá esto en recursos humanos?

Nos vemos rodeados de proyectos dirigidos a establecer procedimientos y metodologías internas en las organizaciones que permitan obtener el máximo desempeño de los profesionales que trabajan en ellas. Proyectos que bajo títulos como **“reclutamiento-selección”, “integración”, “formación-desarrollo”, “identificación de talento”, “gestión del desempeño”, “valoración de clima”, “desvinculación”, “segmentación”, “estudios 360º, 270º, 180º”, “valoración de puestos”, “audit manager”, etc.**, intentan establecer procedimientos internos que garanticen la eficacia en las finalidades perseguidas por las diferentes políticas de recursos humanos.



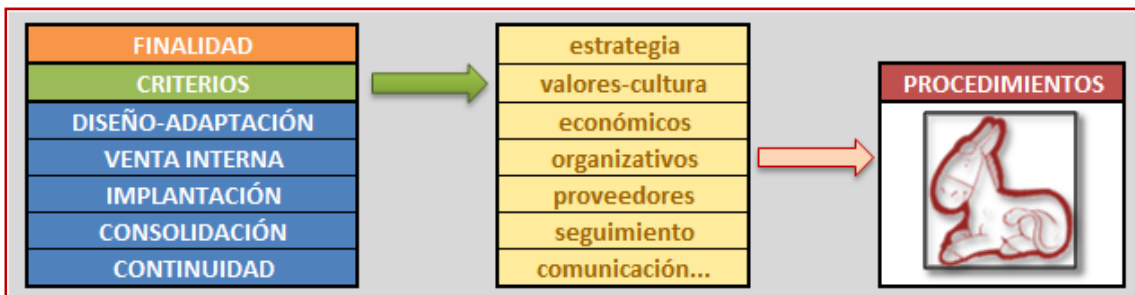
Cuando una organización hace el esfuerzo de incorporar un nuevo proyecto de estas naturalezas o revisar en profundidad aquello que ya se está haciendo, se encuentra con cierta frecuencia con “mulas de miletto” que debiera re-conducir.

Son procedimientos que con el tiempo que llevan operando en la empresa, han sido capaces de ir tomado el protagonismo y que de forma silenciosa están condicionando pérdidas de eficacia en el proyecto que les dio vida.

Una mula-de-mileto es un criterio que se ha vuelto prepotente.

Son diferentes los criterios que deben convivir para garantizar la eficacia de un proyecto en recursos humanos. Cuando uno de ellos se separa del resto, deja de ser sinérgico y adquiere protagonismo, no sólo se convierte en un “*criterio prepotente*” sino que además invita a entrar a una *mula-de-mileto*.

Cada proyecto tiene su propio curso y peculiaridades; pero todos ellos con mayor o menor profundidad deben dar cobertura a diferentes etapas (definir finalidad y resultados esperados, establecer criterios que condicionen el marco en el que hay que trabajar, diseñar y adaptar el proyecto, etc.).



De estas etapas vamos a detenernos en la de definición de criterios. Constituyen las reglas de juego, es decir, lo que va a determinar que el proyecto se ajusta a las directrices, que no se desvíe de las normas internas ni de la forma de hacer esperada por la organización. Estos criterios no son únicos, son variados, tanto más cuanto más complejo y estratégico es el proyecto. Siendo variados deben concebirse como **un marco de actuación en el que cada criterio ocupe su lugar de relevancia, no otro, y que todos sean sinérgicos**. Los criterios han de entenderse como un grupo de jueces que valoran continuamente la idoneidad del proyecto, que actúan como equipo, no individualmente.

Una vez establecidas finalidades y criterios, el proyecto entra en su etapa de desarrollo con el objetivo de conseguir su consolidación en la organización y que a partir de ahí tenga la continuidad en el plazo temporal que estime oportuno la empresa. Es aquí donde aparecen los procedimientos, entendidos como:

Procedimiento.

1. Acción de proceder.
2. Método de ejecutar algunas cosas.
3. Descripción de actividades, de sus interrelaciones temporales, de responsabilidades asociadas y de flujos de comunicación asociados.

Es habitual que en su diseño el procedimiento tenga algunas deficiencias que se van puliendo durante la implantación y consolidación del proyecto, eso es lo esperable y lógico. El problema surge habitualmente cuando finalizada la etapa de consolidación, **esos jueces-criterios dejan de ser sinérgicos y se convierten en paradigma del procedimiento**. Ahí aparecen las mulas-de-mileto. Otro problema, quizá mayor, es cuando un proyecto se diseña sobre paradigmas equivocados, es decir, sobre mulas-de-mileto consolidadas en la organización.



Algunas evidencias.



Todos tenemos nuestras experiencias y de ellas extraemos conocimiento y criterio. Por nuestra parte, aquí presentamos algunos hechos que hemos verificado en nuestros proyectos que bien podrían servir de alerta sobre la presencia de “mulas-de-mileto”.







Vamos a intentar resumir en sencillas tablas, algunas situaciones que hemos tenido la oportunidad de vivir desde nuestra actuación como consultores de rrhh y que pueden servir como ejemplo de algunas posibles pérdidas de eficacia. Las “mulas” están presentes tanto



en pequeñas como en grandes compañías. **Las tablas no son errores en sí mismos sino que son sugerencias sobre algunas alertas que han sido útiles en algunos proyectos desarrollados por nuestros consultores.**

PROYECTO	
RECLUTAMIENTO	
 	<ul style="list-style-type: none"> • No aprovechar fuentes de reclutamiento como vehículos de comunicación • Sobredimensionar fuentes de reclutamiento por motivo económico • No incorporar exigencia de perfil en fuente de reclutamiento • Eliminar fuentes de reclutamiento por simplificar procedimientos • Desconectar reclutamiento de selección por simplificación organizativa • No exigir a proveedores datos cualitativos de procedimiento • Poner el reclutamiento totalmente en manos de proveedores externos • Persistir en fuentes ineficaces por completar procedimientos establecidos • No establecer ratios de eficacia a corto y medio plazo • ...

PROYECTO	
SELECCIÓN	
 	<ul style="list-style-type: none"> • El proveedor reduce calidad de proceso por "pago a éxito" • El proveedor se convierte en intermediario entre empresa y reclutamiento • Criterios de perfil profesional únicos para todos los puestos • No se discrimina la metodología técnica de los procesos de selección • Utilización de técnicas de medición profesional por tiempo y coste • No se exige informe de calidad y eficacia al proveedor para evitar sobre coste • Desvinculación del perfil medido con la política posterior de integración • Desvinculación del perfil medido con la política posterior de desempeño • No participación de responsables internos para evitar coste organizativo • ...

PROYECTO	
INTEGRACIÓN	
 	<ul style="list-style-type: none"> • Desatender la acogida profesional por implicar actualizaciones constantes • Centrar exclusivamente en el puesto y no en la estrategia, valores y cultura • Responsabilizar únicamente al departamento de personal • No hacer participar a expertos internos en la determinación de áreas clave • Dejar el papel de tutor y de mentor sin responsabilidad clara ni seguimiento • Convertir la integración en acciones puntuales sin continuidad • Confundir integración con acciones de información y formación exclusivamente • No utilizar la integración como validación del reclutamiento y selección • Desvincular la integración de políticas de desempeño, promoción y retención • ...
PROYECTO	
GESTIÓN DEL TALENTO	
 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrar concepto de talento en contribución • Utilizar fuentes de información no contrastables • Desvincular del talento los factores "quiere", "puede" y "sabe" • No incorporar en el proceso sistemas de alerta que reduzcan errores • Dejar el talento en la segmentación de profesionales sin compromiso posterior • Convertir el talento en resultados de una aplicación informática • Trabajar con el concepto "talento por área funcional" • No manejar el concepto de coherencia de talento con valores de compañía • Considerar talento como un proyecto exclusivo de recursos humanos • ...
PROYECTO	
ESTUDIOS INTERNOS (clima, 360, 270, 180, ...)	
 	<ul style="list-style-type: none"> • Convertir el estudio en finalidad para nutrir las acciones anuales de rrhh • Dar validez global al estudio sin vincularlo a otras fuentes de información • Realizar mediciones sin procesos de comunicación que reduzcan sesgos • Confundir mediciones de clima con otras valoraciones organizativas • Construir mediciones a través de modelos estándar no ajustados a la empresa • Considerar que la aleatoriedad en la medición es sinónimo de validez de dato • No trabajar con mediciones secuenciales que verifiquen y profundicen • Derivar conclusiones específicas de valoraciones globales • Desvincular las mediciones de la cultura y forma de hacer de la empresa • ...

Cualquier empresa, sea cual sea su tamaño y liderazgo, tiene un compromiso claro: **garantizar que está alerta, que es consciente de que existen mulas-de-mileto y que se ponen los medios para revisar puntual y periódicamente sus propios procedimientos garantizando así la eficacia del proyecto por encima de la rentabilidad de éstos.**

Jaime Ros Felip
Abril de 2.009