

ESTRATEGIAS DE CAPITAL HUMANO PARA COMPETIR

LA NECESIDAD DE CONTAR CON UNA ESTRATEGIA DE CAPITAL HUMANO O DE GESTIÓN DE TALENTO ES CADA VEZ MÁS IMPORTANTE PARA LAS EMPRESAS QUE SE ENFRENTAN A MERCADOS ALTAMENTE COMPETITIVOS.

IGNACIO MAZO. DIRECTOR DE PEOPLEMATTERS

“Es absolutamente dramático que el 95% de las personas que finalizan el bachillerato no hablen ni una palabra de inglés”. Quien así se expresa en una reciente entrevista en el diario El País es Javier Gómez Navarro, presidente del Consejo Superior de Cámaras de Comercio refiriéndose al esfuerzo por la mejora de la competitividad y la mayor internacionalización de las empresas españolas que propone como segundo punto de su programa electoral.

No es este elemento, claramente relacionado con el talento de los individuos, el único que se engloba dentro de este punto, pero su consideración es una muestra de que no se puede establecer una estrategia de mejora sin contar con las personas y su gestión. Es muy reconfortante observar que esta

idea, para algunos de una obviedad casi insultante, empieza a ser atendida no sólo en el discurso sino también en la acción.

Por eso, es necesario insistir en la importancia de tener una estrategia de capital humano o si se prefiere de gestión de talento. Hay que reconocer que el escenario macroeconómico está ayu-

dando a que los equipos directivos consideren de otra forma la gestión de personas. Empieza a ser una limitación para seguir creciendo, y preocupa y ocupa. En este artículo trata de aportar algunas recomendaciones para elaborar una estrategia de capital humano. Para ello se va a utilizar el siguiente modelo conceptual.



EL ESCENARIO MACROECONÓMICO ESTÁ AYUDANDO A QUE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS CONSIDEREN DE OTRA FORMA LA GESTIÓN DE PERSONAS

ÁMBITOS DE ACTUACIÓN

Hay cuatro ámbitos que deben estar siempre contemplados en los programas de actuación y que están relacionados con:

- ▶ la mejora de los procesos de gestión de personas,
- ▶ la definición del modelo de servicio, o de entrega de servicios si se prefiere, de recursos humanos,
- ▶ la identificación de aquellos grupos de personas clave para el negocio,
- ▶ el posicionamiento exterior.

MODELO DE REFERENCIA: ELEMENTOS CONDICIONANTES

El modelo considera tres elementos condicionantes que hay que analizar de forma previa, con rigor e intensidad:

1. La estrategia de negocio.
2. La cultura de la empresa.
3. El mercado laboral.

1. ESTRATEGIA DE NEGOCIO

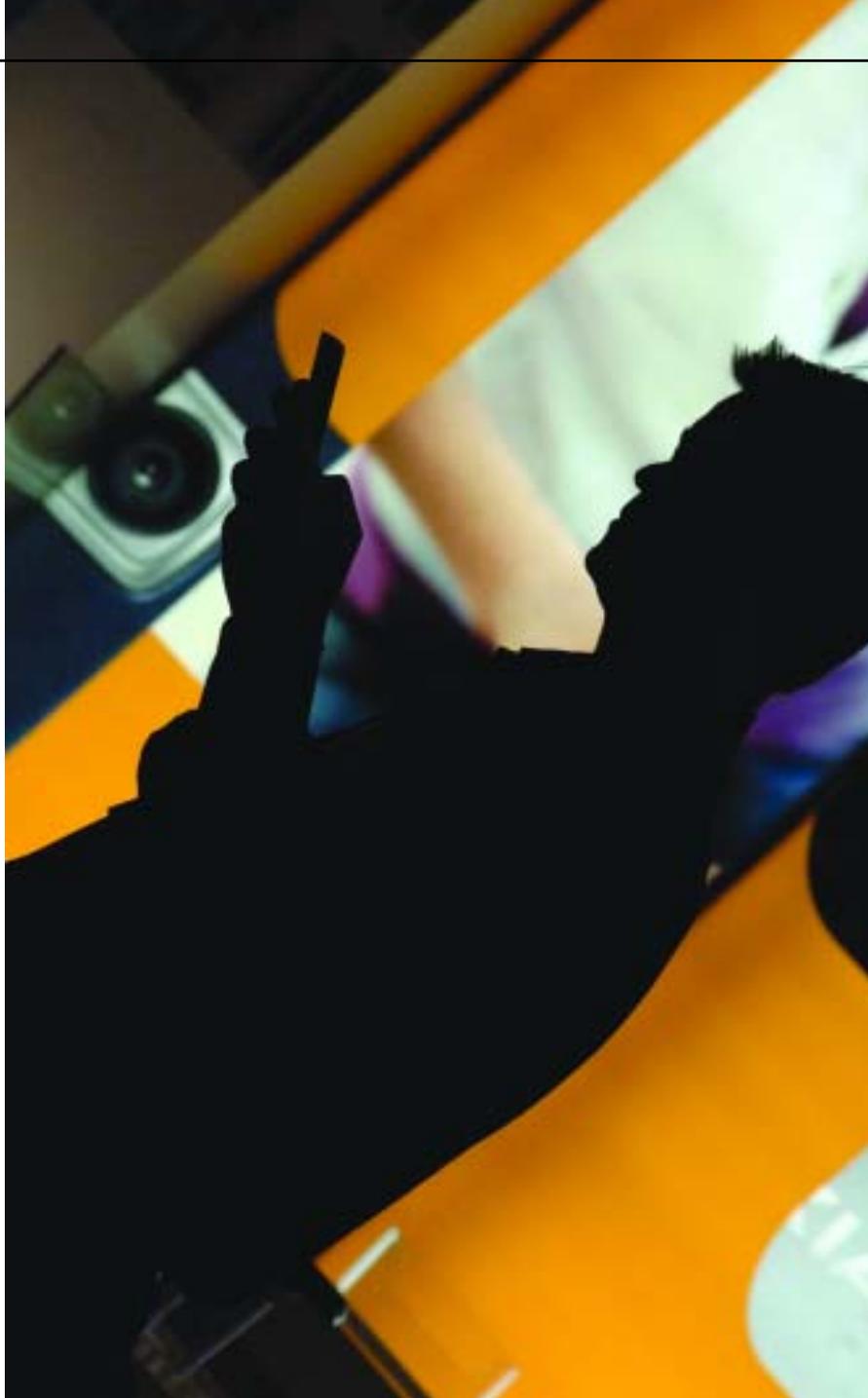
La estrategia de negocio se ocupa de definir e implantar el modo en que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo. Busca aquellas características distintivas de la empresa respecto a los competidores que hagan más atractivo para el cliente adquirir los productos y servicios propios en vez de los ajenos.

Una de las palancas que permite la materialización de dichas características distintivas, o lo que es lo mismo para la adecuada ejecución estratégica, es la gestión de personas. Y a su vez para que sea una palanca efectiva hay que ser capaz de entender las intenciones estratégicas para que puedan desarrollarse las políticas y prácticas de gestión de personas apropiadas.

Desgraciadamente no muchos departamentos de recursos humanos se plantean el ejercicio de entenderlas. A veces porque no es un ejercicio fácil de hacer si la estrategia es difusa o confusa, algo que no es improbable. En otras muchas ocasiones porque no está en su agenda. Esto supone un craso error, porque no es posible tener una estrategia de capital humano sin haber realizado una disección profunda de la estrategia de negocio.

2. CULTURA ORGANIZATIVA

La cultura organizativa establece el sustrato normativo del “modo de hacer” o el “imaginario que en todas organizaciones se desarrolla aunque conscientemente no se provoque”. No hay un imaginario mejor, pero siempre hay uno que debe ser considerado e incorporado en la estrategia de capital humano. Considerado porque puede constituir un obstáculo o un refuerzo. Incorporado porque se deberá superar o utilizar para el éxito de la estrategia de talento.



3. MERCADO LABORAL

El mercado laboral indica la facilidad o dificultad de encontrar lo que se necesita, esto es, las personas con las capacidades adecuadas para ejecutar la estrategia de negocio. Las características de la oferta y de la demanda, y la regulación señalan límites que necesariamente hay que contemplar al elaborar la estrategia de capital humano.

MODELO DE REFERENCIA: ELEMENTOS RESULTANTES

Una vez analizados estos elementos condicionantes se estará en condiciones de:

- ▶ Establecer un marco estratégico que contenga los requerimientos y los objetivos estratégicos de la gestión de capital humano.

RAZONES PARA EXTERNALIZAR

Las razones que se señalan con más frecuencia a la hora de pasar a un modelo externo son:

- ▶ La reducción de costes.
- ▶ La facilidad para acceder a un conocimiento más experto y actualizado.
- ▶ La posibilidad de liberar recursos para otros procesos de gestión de personas.

- ▶ Definir las competencias clave que los profesionales de la organización deben poseer y los niveles de dominio de cada una requeridos según el nivel de responsabilidad y la actividad/función desarrollada por la persona.
- ▶ Concretar en programas y actividades con sus correspondientes indicadores de gestión y consideraciones presupuestarias.

La experiencia indica que, si bien hay una gran variedad de programas y actividades que pueden surgir de la reflexión realizada, hay cuatro ámbitos que no pueden ser ignorados. Deben estar siempre contemplados y deben contar siempre con programas de actuación específicos. Estos cuatro ámbitos se refieren a:

- ▶ la mejora de los procesos de gestión de personas,
- ▶ la definición del modelo de servicio, o de entrega de servicios si se prefiere, de recursos humanos,
- ▶ la identificación de aquellos grupos de personas clave para el negocio,
- ▶ el posicionamiento exterior.

1. MEJORA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE PERSONAS

De forma recurrente se ha señalado que uno de los objetivos de la gestión de personas es demostrar su eficacia y su eficiencia. La mejora de los procesos de gestión de personas busca la mejora de la eficiencia, o lo que es lo mismo, busca hacer lo que hay que hacer a un coste apropiado. Mejorar la eficiencia de los procesos que menor valor y menor sentido estratégico aportan permite una reasignación de recursos económicos y esfuerzos a aquellos otros procesos necesarios para la implantación de la estrategia del negocio. Se debe incluir en este ámbito de reflexión el análisis sobre cual puede ser la aportación de la tecnología para la mejora de los procesos.

Los datos indican cómo cada vez más los gestores demandan a los proveedores de *software* que sus herramientas den mayor cobertura a los procesos de gestión. En este sentido destacan las demandas de funcionalidad con respecto a los procesos de formación, retribución, comunicación interna, evaluación y planificación de plantillas.

2. DEFINICIÓN DEL MODELO DE SERVICIO

La mejora de los procesos de gestión de personas está muy relacionada con la

definición del modelo de servicio. De forma general, se pueden considerar tres modelos de servicio, interno, concentrado en un Centro de Servicios, y externo. La mayoría de las empresas está analizando la conveniencia de subcontratar o externalizar servicios. Los procesos y servicios de gestión de personas no son una excepción. Se puede recomendar una secuencia lógica de actuación que pasaría por identificar los procesos susceptibles de ser ejecutados por terceros, rediseñarlos y concentrarlos para después cederlos.

Lo importante es tener claro las ventajas e inconvenientes de cada modelo. La

que actuar de forma específica, normalmente por tratarse de profesionales de especial relevancia para el negocio.

El análisis en este caso es bidimensional, según el nivel de responsabilidad, por ejemplo, directivos o jóvenes con alto potencial, y según la función u unidad organizativa, como delegados comerciales o jefes de obra.

Se trata de concentrar los esfuerzos de atracción, desarrollo y retención en aquellos grupos de personas que mayor aportación pueden hacer al negocio. Segmentar es importante, no en vano los recursos siempre van a ser insuficientes, sin embargo segmentar con criterios estratégi-



LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE PERSONAS BUSCA LA MEJORA DE LA EFICIENCIA

reducción de costes, la facilidad para acceder a un conocimiento más experto y actualizado y la posibilidad de liberar recursos para otros procesos de gestión de personas son las razones más frecuentemente señaladas para pasar a un modelo externo, pero cada empresa debe ser capaz de concluir sobre las suyas propias.

3. PERSONAS CLAVE PARA EL NEGOCIO

Otro ámbito generalmente aceptado se refiere a la identificación de aquellos grupos de personas sobre los que hay

cos lo es más. No en vano ninguna organización puede tener toda su plantilla formada por "jugadores A". No obstante, hay que procurar que los mejores profesionales estén en los puestos adecuados.

4. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

El último ámbito que debe ser respondido por la estrategia de capital humano se refiere al posicionamiento en el mercado, ya sea como empleador, como integrado en su entorno social, como filántropo, etc.

Hace un par de años en esta misma publicación Ignacio Mazo, managing director de BearingPoint, ya alertaba de la importancia que estaban cobrando los elementos intangibles, la imagen y la reputación para mantener y regenerar la

confianza de consumidores, clientes, inversores y analistas.

En estos años, debido a la evolución del mercado laboral español, se debe añadir otro segmento al que hay que conseguir impactar: los empleados actuales y potenciales. Muchas empresas se encuentran con dificultades para cubrir sus necesidades de incorporación de empleados tanto en ocupaciones que requieran altos niveles de cualificación como en ocupaciones con menores requerimientos.

Este hecho explica el creciente interés de las empresas por los inmigrantes y por encontrar mercados de recluta-

ción y coste, han de explicitarse y divulgarse.

Se trata de dos críticas habituales que reciben los gestores de personas: no cuantifican y no “venden” sus actividades. Ambos temas merecerían un artículo específico. Valga en este caso con resaltar la necesidad de “hacer marke-

LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE PERSONAS ESTÁ MUY RELACIONADA CON LA DEFINICIÓN DEL MODELO DE SERVICIO



miento alternativos a los tradicionales. Sin embargo, no se trata de un asunto que deba abordarse exclusivamente desde la óptica de los procesos de selección. Contar con una adecuada marca como empleador significa también poseer capacidad de retención y capacidad de creación de un entorno de trabajo que permite la mejora de la productividad a través de la satisfacción y el compromiso.

PLAN DIRECTOR

Las conclusiones de los diferentes análisis realizados sobre los elementos condicionantes y las conclusiones alcanzadas como elementos resultantes, debidamente detalladas y cuantificadas económicamente en términos de inver-

ting del plan” y de cuantificar costes, inversión y retornos probables, para considerar como elaborada una estrategia de capital humano o de talento.

ATÍTULO DE EJEMPLO

El siguiente ejemplo ayuda a ilustrar los conceptos desarrollados anteriormente. Se trata de una empresa farmacéutica con una instalación productiva en España. El proceso comenzó con el análisis detallado de la estrategia de negocio y su concreción en implicaciones estratégicas para la gestión de personas.

Posteriormente se realizó el análisis cultural y del mercado laboral, así como

una revisión preliminar de los procesos básicos de gestión de personas y de la percepción sobre el alineamiento estratégico de los mismos.

Como consecuencia de este trabajo de análisis fue posible concluir sobre las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que afectaban a los procesos de gestión de personas, y elaborar retos estratégicos y programas de actuación, cada uno de éstos con su detalle de acciones, sus indicadores de medida y sus metas.

Los retos estratégicos fueron definidos así:

- ▶ *Adaptación al cambio y versatilidad*: hacer más con los mismos recursos.
- ▶ *Excelencia competencial*: asegurar la máxima competencia.
- ▶ *Compromiso y motivación*: incrementar el compromiso, la iniciativa y la motivación de las personas.
- ▶ *Calidad y eficiencia de los procesos de recursos humanos*.

Los programas fueron denominados:

- ▶ *Versatilidad a través de la rotación interna*: programa referido a los colectivos clave.
- ▶ *Simplificación y flexibilidad de la organización*: referido a procesos y colectivos clave.
- ▶ *Sensibilización y desarrollo de competencias*: programa de tipo general.
- ▶ *Selección estratégica*: referido a colectivos clave.
- ▶ *Compromiso hacia el cliente interno*: referido al modelo de servicio.
- ▶ *Employer branding*: referido al posicionamiento en el mercado laboral.
- ▶ *Mejora de procesos*.

CONCLUSIÓN

Tal y como se ha señalado al principio de este artículo hay una necesidad real de elaborar estrategias de capital humano en la empresa. Se evitará así que los gestores de personas tengan que atender con estupeor a una afirmación similar a la formulada por Javier Gómez Navarro, a la que se hacía referencia al comienzo de este artículo. Podrán, en cambio, anticiparse y aportar diciendo algo como: “he aquí el plan para dotarnos de personas con conocimientos de inglés suficientes para abordar nuestro proceso de internacionalización”.

«Estrategias de capital humano para competir». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 13271 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial