

La necesaria revisión de la estrategia de capital humano

IGNACIO MAZO, socio de PeopleMatters

La crisis todo lo acapara, todo lo invade, nos aprisiona y, en ocasiones, nos paraliza. El modelo mental en práctica nos dice que hay que ser cauteloso y no abordar nuevas iniciativas. En todo caso, que sean iniciativas de ahorro y reducción de costes. Es la máxima ignaciana de no hacer mudanza en tiempos de turbación.

Sin embargo, no debe desaprovecharse esta ocasión para reflexionar sobre cómo se está actuando en la gestión de personas en las organizaciones y, pese a lo sugerido por San Ignacio, replantearse la propia estrategia de capital humano seguida hasta este momento. Y ello porque es en estas circunstancias, adversas o menos favorables, cuando, de forma especialmente intensa, hay que asegurar la máxima eficiencia en la gestión de personas, esto es, que la relación entre resultados obtenidos y recursos utilizados sea óptima.

Vamos a sugerir elementos para mejorar el rendimiento de las prácticas de gestión de personas mediante la revisión ordenada de la estrategia de gestión de capital humano. El modelo de referencia ya se ha explicado de forma detallada a lo largo de la serie de artículos publicados en esta misma sección en 2007. No obstante, valga como recordatorio la figura I.

El modelo de referencia explica que para ser eficiente en la gestión de personas, puestos y competencias hay que analizar e identificar los requerimientos que se deducen de la estrategia de negocio, de la cultura de la empresa y del mercado laboral más próximo a la actividad de la empresa. Una vez realizado este análisis se formularán planes e iniciativas que

busquen una mejora de los procesos de gestión de personas, que atiendan de forma específica las necesidades de aquellos grupos de personas clave, que propongan nuevas formas de prestar los servicios de gestión de capital humano y, finalmente, que posicionen a la empresa en el mercado como empleador de referencia.

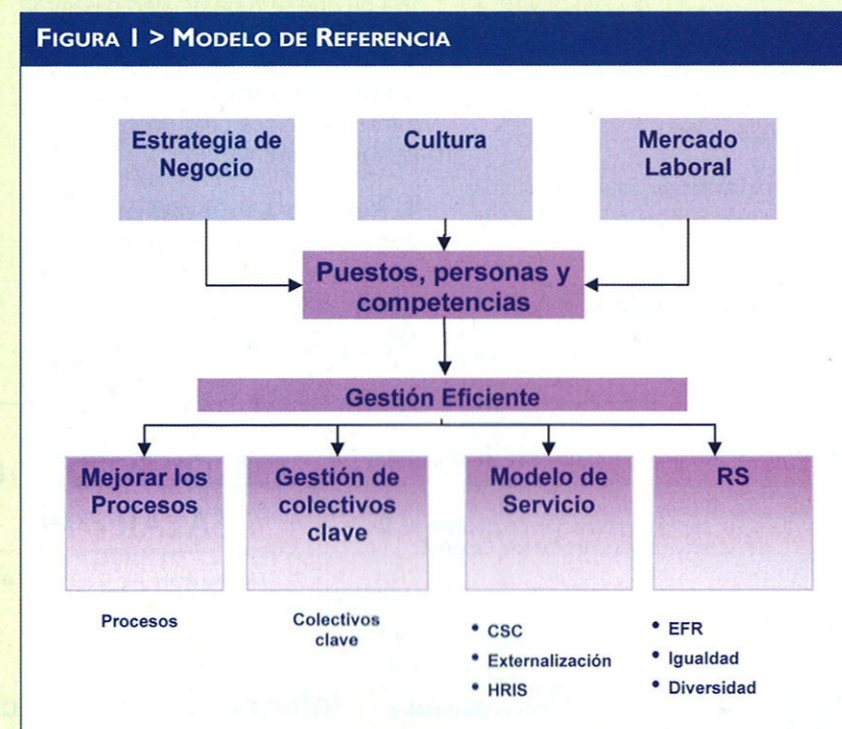
RAZONES Y OPORTUNIDAD DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

La elaboración o la revisión de la estrategia de capital humano pasa necesariamente por analizar lo que está pasando en el entorno empresarial. Algo siempre relevante pero sin caer en la obsesión. El entorno cambia de forma acelerada y, a veces, da la

sensación que las prioridades de la gestión de personas cambian también de forma acelerada. Sin embargo, existen una serie de cuestiones básicas que deben estar resueltas. Son los "imprescindibles".

Así, el entorno, al menos el europeo, aconseja prestar atención a la gestión del talento, en la medida en que pesa a la crisis hay escasez de personas capaces, si bien de manera distinta según sectores y cualificaciones. Ello obliga a mejorar la planificación cuantitativa y cualitativa de las plantillas, a buscar una proposición de valor para un empleado global y diverso y a establecer políticas de reclutamiento global.

También se aconseja una gestión activa de la demografía para limitar la



FUENTE > Elaboración propia.

pérdida de capacidad y conocimiento por las jubilaciones, en un contexto de envejecimiento de las plantillas y de la sociedad en su conjunto. La gestión de las competencias y la implantación, a partir del pertinente diagnóstico, de programas de gestión de mayores son las soluciones.

El entorno sugiere que debemos ayudar a empleados y directivos a manejarse en ese ambiente tan exigente y desarrollar estrategias de aprendizaje adecuadas. Además de establecer políticas y prácticas para favorecer el equilibrio entre vida laboral y personal/familiar y contribuir a la transformación cultural mediante la mejora de la calidad directiva y de la comunicación en la organización.

Pero los "imprescindibles", esto es aquellas prácticas y actividades que hay que asegurar, son la eficiencia de los procesos de gestión de personas, incluyendo la revisión y/o auditoría de los sistemas de información de gestión de recursos humanos (HRIS), la especial necesidad de renovar los procesos de selección y reclutamiento, y la mejora de las competencias de negocio de los profesionales que se dedican a la gestión del capital humano.

Todas estas conclusiones proceden de un reciente informe encargado por la Asociación Europea de Dirección de Personal que trataba de identificar los principales retos para la función en Europa de aquí hasta 2015¹

Una lectura detallada del citado informe permite entender que la importancia dada a las primeras iniciativas mencionadas deriva del convencimiento de que la función ya domina los fundamentos de la ges-

Las prácticas y actividades que hay que asegurar son la eficiencia de los procesos de gestión de personas, la necesidad de renovar los procesos de selección y reclutamiento, y la mejora de las competencias de negocio de los profesionales que se dedican a la gestión del capital humano



ción de recursos humanos. Tener a las personas adecuadas, haciendo lo apropiado, correctamente pagadas, en un entorno que cumpla los requerimientos legales y con posibilidades de progresar en la propia empresa son algunas de esos fundamentos. Por eso, la revisión de la estrategia de capital humano seguida hasta ahora debe concluir sobre el cumplimiento de los objetivos básicos de la gestión de personas, esto es, la capacidad de atraer, motivar y retener a los mejores, cerciorando su compromiso y satisfacción para que, a través de un rendimiento apropiado, aseguren la consecución de los resultados de la empresa. No vaya a ser que las alegrías de los años de bonanza hayan desviado la atención hacia otros elementos aparentemente clave, o quizá

de moda, y se hayan "abandonado" los fundamentos.

CONCLUSIÓN

El contexto de crisis en el que se va a desarrollar la actividad empresarial en los próximos meses, ojalá que sean pocos, va a exigir una revisión profunda de la estrategia de capital humano seguida hasta ahora por la empresa. El objetivo es asegurar que los fundamentos de la gestión de personas, los "imprescindibles", estén cubiertos, que la empresa cuente con personas competentes, comprometidas, trabajando en un entorno de alto rendimiento y coordinación, con unos costes operativos y de gestión adecuados.

En definitiva, buscar lo básico y lo eficiente. Algo que hará reverdecer ideas sobre nuevos modelos de servicio de la función que se analizarán en próximos artículos. ▲

NOTAS

¹ EAPM (2008): "The future of HR in Europe. Key challenges through 2015". www.eapm.org