

# Nuevos retos para la función de recursos humanos

Al escribir este artículo tenemos la sensación de repetición. No necesariamente por el título, ya que debería ser habitual que siempre existan retos a los que enfrentarse, sino porque parece que son los mismos retos que hace un año, o incluso dos. Quizá la mayor diferencia es que ahora podemos ratificar nuestras impresiones con las conclusiones de los dos estudios elaborados por la Federación Mundial de Asociaciones de Gestión de Personas (WFPMA) y la Asociación Europea de Gestión de Personas (EAPM) en 2008 y 2009.

Las empresas son sistemas sociales complejos que tratan de ofrecer productos y/o servicios a los clientes. Es obvio, pues, que no puede existir una empresa sin clientes y sin personas. A su vez las empresas operan en un entorno determinado, entorno que cambia y se modifica muy rápidamente. De ahí que las actividades que realizan también deban cambiar para ajustarse a esas nuevas circunstancias ya que de no hacerlo corren el riesgo de desaparecer. La esperanza de vida de una empresa no supera los 45 años y la mortalidad infantil es muy elevada, así que cumplir cinco años de vida es casi un acontecimiento.

Los desafíos del entorno son cada vez mayores. Proviene de la evolución de la tecnología que permite una conectividad constante, "always on", y una accesibilidad casi plena pero cuya evolución es incierta e inquietante como indica la más que probable convergencia entre la nanotecnología, la biotecnología, las tecnologías

de la información y las ciencias cognitivas, convergencia que se denomina con el acrónimo NBIC (nano, bio, info, cogno). Proviene de la evolución social y demográfica con una población cada vez más envejecida y más diversa que parece reclamar una forma distinta de relacionarse con el trabajo y que demanda mayores niveles de equilibrio entre éste y la vida personal. Una sociedad en la que van a convivir altos niveles de paro y escasez de profesionales en algunas actividades.

Finalmente, desafíos provenientes de la globalización económica, de la intensidad de la competencia y la situación de crisis económica que parece nos va a acompañar una larga temporada.

El informe de la WFPMA, publicado en 2008 y titulado "Creating People Advantage. How to address HR challenges worldwide through 2015", coincide con estas ideas e impresiones al señalar cuatro tendencias clave a las que se enfrentan las empresas:



**Ignacio Mazo**  
Director asociado de PeopleMatters  
y miembro del Top Ten HRS

- El talento y el liderazgo son recursos cada vez más escasos.
- La población activa es cada vez más mayor y las parejas jóvenes tienen cada vez menos hijos.
- Las empresas son cada vez más globales.
- El bienestar emocional de los empleados es también más importante que antes.

Atender estos desafíos supone una oportunidad para la función de recursos humanos o de gestión de personas ya que su superación pasa por las personas, convirtiéndose ellas y su actuación en un elemento de vital importancia para el éxito de las empresas.

### Abordar desafíos

El mismo estudio identifica, a partir de más de 4.000 respuestas a un cuestionario elaborado *ad-hoc* y de unas 200 entrevistas a directivos de alto nivel de responsabilidad, ocho desafíos críticos para esta función, que agrupa en tres categorías estratégicas. Son los siguientes:

- Desarrollar y retener a los mejores empleados.
  - Gestionar el talento.
  - Mejorar el desarrollo de líderes.
  - Manejar el equilibrio entre vida personal y profesional.
- Anticipar el cambio.
  - Gestionar la demografía.
  - Establecer mecanismos para manejar el cambio y la transformación cultural.
  - Gestionar la globalización.
- Facilitar la mejora organizativa.
  - Convertirse en una organización inteligente.
  - Transformar la función en un socio estratégico.

En el estudio de 2009<sup>1</sup>, en este caso considerando sólo la edición europea, se desatacan, a

partir de las respuestas de más de 3.000 ejecutivos y de unas 100 entrevistas, los siguientes:

- Gestionar el talento.
- Mejorar el desarrollo de líderes.
- Planificar estratégicamente la plantilla.
- Reforzar el compromiso de los empleados.
- Medir el rendimiento de la plantilla.
- Gestionar el cambio y la transformación cultural.
- Convertirse en una organización inteligente.

Aunque se podría profundizar en cómo abordar cada uno de estos desafíos, es suficiente para este trabajo concentrarse en su impacto conjunto para la función de gestión de personas. Una función que tiene que ser capaz de atraer a los mejores y más competentes; ser capaz de retenerlos y comprometerlos con el proyecto empresarial; que tiene que ser eficiente en costes haciendo un uso adecuado de la tecnología y de las oportunidades de mejora derivadas de nuevos modelos de servicio, centros de servicios compartidos y externalización, y que tiene que proveer servicios que satisfagan a sus clientes internos en sus diferentes ámbitos, desde la alta dirección hasta los empleados individuales.

### Restablecer relaciones rotas

Estos objetivos para la función de gestión de personas sólo se alcanzarán si se consigue establecer un nexo entre la estrategia de negocio a largo plazo y la estrategia de gestión de personas. Ambos estudios

señalan que si pensamos en un triángulo cuyos tres vértices fueran estrategia, métricas y HR, se puede decir que en general no existe relación entre HR y métricas, ni entre HR y estrategia.

La forma de restablecer esas relaciones rotas es mediante la elaboración de un Plan Estratégico de Gestión de Personas, cuya formulación pasa por abordar, al menos, dos tipos de análisis:

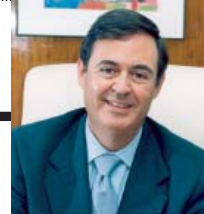
- Comprender el impacto de la estrategia en la demanda de profesionales: cuántos, cuándo y con qué competencias.
- Establecer acciones para tender los cuatro puentes con la estrategia de negocio y ser capaz de medir su evolución:
  - Estrategia de aprovisionamiento: reclutamiento, selección, incorporación, branding y posicionamiento en el mercado laboral.
  - Estrategia de rendimiento: medición del rendimiento individual y colectivo, y sistemas de recompensas e incentivos.
  - Estrategia de desarrollo.
  - Estrategia de afiliación: retención, conciliación de vida laboral, compromiso, motivación y responsabilidad social corporativa.

Elaborar y ejecutar la estrategia de gestión de personas no puede ser una actividad que los departamentos de recursos humanos realicen en solitario: necesitan la colaboración de la línea. Para obtenerla y mejorar su reputación los ejecutivos senior de HR deben mejorar sus capacidades y competencias, y demostrar responsabilidad y ganas de cooperar.

**Elaborar y ejecutar la estrategia de gestión de personas no puede ser una actividad que los departamentos de RRHH realicen en solitario**

## EL LIBERAL

**Juan E. Iranzo**  
Director General del Instituto  
de Estudios Económicos



### La última oportunidad

Nuestra experiencia, de nuevo coincidente con las conclusiones de los estudios mencionados, indica que son pocas las empresas que elaboran planes estratégicos de HR o abordan procesos de planificación de plantilla, que pocos profesionales de la función son capaces de “leer” la estrategia de su empresa o de interpretar adecuadamente un balance o una cuenta de resultados, que muchas empresas y profesionales están o han estado despidiendo profesionales pero que están preocupados por el momento de volver a crecer y la disposición de los que se han “quedado”, que las empresas tienen muchos datos pero pocos indicadores que sirvan para tomar decisiones, etc. En definitiva, que la función de gestión de personas actúa de forma más reactiva que proactiva y con sus miras excesivamente concentradas en el corto plazo.

En términos generales, creemos que existe una oportunidad sin precedentes para que el departamento de HR contribuya a la transformación de las empresas de cara a una nueva era en la que las personas serán la clave de la competencia. Pero también creemos que dicha oportunidad no debe ser desaprovechada por lo que ha de ser considerada casi como una última oportunidad. En caso contrario puede que asistamos al ocaso de la función o al menos a una reducción de su capacidad de influir y convertirse en más relevante.

<sup>1</sup>European Association for People Management y Boston Consulting Group: “Creating People Advantage. How to tackle the major HR challenges during the crisis and beyond”. June 2009

## La recesión se acaba, pero la crisis no

—Ya hemos salido de la recesión, pero seguimos en una profunda crisis. Durante el primer trimestre de 2010, nuestra economía registró la primera tasa de crecimiento positiva, un 0,1% tras siete trimestres en negativo, con lo que la caída interanual del PIB descendió hasta el 1,3%. Nosotros preveemos que el crecimiento del PIB para este año se situará en un -0,1%, es decir, vamos a vivir una larga etapa de crecimiento muy débil marcada por un alto índice de paro, que ha escalado hasta el 20% en ese primer trimestre. Asimismo, creemos que el empleo a tiempo completo descenderá en torno al 2,2% y la tasa de paro media anual se situará en el 20,1%.

Estos datos nos indican que pese al crecimiento observado en el primer trimestre del año, el diagnóstico sigue siendo muy negativo y todavía estamos lejos de poder hablar de recuperación, siendo necesaria una profunda reforma. Además, nos acecha el riesgo soberano derivado del fuerte incremento de los déficit y de los niveles de endeudamiento públicos. Es por ello que unos creen que si se reducen los déficit públicos de carácter estructural demasiado deprisa, la recuperación económica podría sufrir un frenazo; pero otros pensamos que si la consolidación presupuestaria no se planifica con determinación y coherencia y se pone en marcha ya, la confianza de los agentes económicos caerá y los tipos de interés, a medio y a largo plazo, subirán. De este modo se ha pro-

ducido una quiebra de la confianza en la economía europea y en la moneda común. Ante esta situación es urgente restablecer la confianza en el buen funcionamiento de la Eurozona, lo que exige políticas contundentes de estabilidad macroeconómica y de eficiencia microeconómica, saneando las finanzas públicas, fijando los límites al crecimiento del gasto y las posibilidades de endeudamiento. Si acometiéramos una reducción sustancial del déficit público a través de la contracción del gasto público, el crecimiento no se resentiría ni siquiera en el corto plazo en la misma proporción.

La reconversión del sistema financiero español también urge. Es obligado acelerar y culminar los procesos de integración de entidades desarrollados al amparo del FROB. Pero la medida realmente importante para el restablecimiento de nuestra confianza es acometer una reforma para flexibilizar el mercado de trabajo que incrementaría nuestro potencial de crecimiento. Las reformas deberían pretender reducir la dualidad y la temporalidad; favorecer la flexibilidad interna; facilitar el acceso al mercado a jóvenes y desempleados; mejorar la intermediación laboral y la actuación de las empresas de trabajo temporal y promover la igualdad. Pero las medidas que se han tomado no harán más que ampliar la dualidad del mercado de trabajo en la medida en que los incentivos a la conversión de temporales en fijos son totalmente insuficientes.