



# ¿Estrategia de personas?

—Cada día, las Personas son más importantes para los negocios por varias razones:

- Hay una tendencia clara de la economía hacia los servicios y el conocimiento.
- Las ventas son realizadas por ellas tanto en su función comercial como en la prestación de los servicios.
- Los gastos relacionados con “disponer” de Personas para los negocios son los más importantes de las cuentas de resultados.
- Si son bien gestionadas, son una ventaja competitiva, un factor diferencial.
- Los mejores son escasos y los mejores empleadores del mercado los buscan, tanto en el sistema educativo como en el mundo empresarial.

Sin embargo, venimos con una inercia en la que la Gestión de Personas se hacía de manera inadecuada, pues en ocasiones las líneas maestras de la actuación empresarial en esta materia estaban impregnadas por alguno de los siguientes errores:

- Los procesos, iniciativas, inversiones... relacionados con las Personas estaban determinados exclusivamente por el marco jurídico laboral. Se hacía lo que se podía hacer y una buena Gestión era la que mejor aprovechaba dicho marco.
- Los procesos de Gestión de Personas estaban predeterminados por las funcionalidades que los sistemas permitían.
- La Gestión de Personas estaba determinada por “modas” mal entendidas y peor aplicadas.

- Se entendía como una materia de orden menor y cualquiera podía ocuparse de su enfoque estratégico y de su concreción práctica.
- Se interpretaba como un área de implantación de una estrategia, pero no como parte de aquélla.

En estos momentos, y en parte gracias a la crisis que estamos experimentando en muchos sectores y mercados, se está empezando a considerar el papel central que juegan los profesionales en los negocios.

Igual que tenemos una estrategia comercial, financiera, organizativa o tecnológica, tenemos que poner orden en nuestra apuesta por las Personas.

La concreción de una estrategia de Gestión de Personas tiene que definir al menos los siguientes elementos:

- Asegurar que se tiene claramente definida la cultura corporativa que deseamos. La cultura es ese conjunto de atributos que configuran un estilo de actuación y que nos diferencia de otros proyectos empresariales, y que se concreta en las actuaciones de los profesionales que operan en nuestra empresa.
- Establecer las líneas de actuación y prioridades.
- Marcar una estructura directiva y gerencial sana.
- Definir los grandes procesos de Gestión de Personas que cubren todo el ciclo de relación entre Empresa y Empleado.
- Diseñar un modelo organizativo de soporte a dichos procesos, es-

**Hacer una estrategia de Personas es desarrollar un ejercicio de reflexión, implantación y seguimiento, con la única particularidad de que el objeto de su definición es el más importante de los activos con el que contamos: las Personas y su Talento.**

tableciendo responsabilidades claras entre los directivos y las áreas actualmente denominadas de Recursos Humanos, así como de las funciones o servicios susceptibles de ser externalizados.

Para definir esta estrategia hay que tener en cuenta tres factores condicionantes: dos internos y uno externo.

Desde el punto de vista interno hay que comprender muy bien la estrategia de negocio. Factores como la etapa en que se encuentra la empresa es importante (lanzamiento, crecimiento, madurez, dificultad, crisis...). También, el grado de globalización de sus operaciones y mercados, la estructura de fondos propios, los sectores en los que se opera, etc.

Asimismo, es importante tener en cuenta la cultura deseada. Nada puede enfrentarse a ella y tampoco a ninguna iniciativa relacionada con las Personas. Es más, la estrategia de Gestión de Personas tiene que ir encaminada a facilitar su refuerzo.

Finalmente, como factor externo de condicionamiento están las circunstancias del Mercado Laboral, tanto de disponibilidad de Oferta, como previsiones de Demanda y aspectos regulatorios.

En definitiva, hacer una estrategia de Personas es desarrollar un ejercicio de reflexión, implantación y seguimiento, con la única particularidad de que el objeto de su definición es el más importante de los activos con el que contamos: las Personas y su Talento.