



Cristina Hebrero Rodríguez
Gerente de PeopleMatters
www.peoplematters.com

Liderazgo

A medida que las empresas se hacen más globales y los negocios se expanden, nos enfrentamos a entornos cada vez más complejos. Y los retos de la gestión de personas se vuelven más exigentes y cambiantes. Pero, no todas las organizaciones son conscientes de que dicha complejidad supone una magnífica oportunidad para diferenciarse a través de la estrategia de capital humano. La forma de seleccionar e incorporar a los nuevos empleados, la manera de gestionar su desempeño, desarrollar su talento o recompensar sus logros, pueden suponer elementos ventajosos que no se deben subestimar.

La principal dificultad a la que debe hacer frente la Dirección de RR.HH. no es tanto la identificación de esa estrategia única y distintiva, sino conseguir bajarla a tierra y hacerla operativa, una vez definida. La estrategia de capital humano marca las líneas y principios de actuación que deberá seguir la organización para gestionar su equipo, pero no concreta cómo debe plasmarse e impregnar las formas de hacer, los métodos y herramientas, así como las actividades y procedimientos de trabajo.

Hacer realidad una estrategia requiere adecuar la organización, adaptar los procesos y automatizarlos a través de sistemas de infor-

mación, asegurando que están alineados con las prioridades del negocio. Disponer de un modelo de procesos de RR.HH. bien articulado contribuye a vincular la estrategia definida, haciéndola real, visible y patente para todo y para todos.

En mayor o menor medida, las organizaciones disponen de procesos de RR.HH. con diferente grado de desarrollo, en función de las necesidades. Frecuentemente, se gestionan de manera aislada, sin llegar a interrelacionarse bajo un modelo integral y estructurado de gestión. La definición de un modelo de procesos de RR.HH. que integre los diferentes procesos de gestión de personas contribuye a alinearlos para que trabajen en la misma dirección. Cada compañía dará mayor o menor relevancia a determinados procesos y establecerá las relaciones entre unos y otros. De ahí la importancia de que cada una defina su propio modelo.

Para poder desarrollar un modelo “propio”, proponemos el siguiente marco conceptual. Partimos de un esquema de “mínimos” que contempla una clasificación en tres tipologías, tomando como referencia el ciclo de vida de un empleado en la empresa: procesos de incorporación, que se focalizan en la atracción de talento; procesos de permanencia, que abordan la gestión y desarrollo de talento interno; y procesos de desvinculación, referidos a la salida o pérdida de talento.

Los procesos de incorporación se refieren a las actividades de reclutamiento, selección, contratación y acogida de nuevos empleados. Es importante que todo esté adecuadamente alineado e interrelacionado para asegurar una unidad de criterio y actuación ante potenciales candidatos y futuros empleados. Las organizaciones más avanzadas desarrollarán aquí parte de sus actividades de gestión de la marca como empleador para impactar más en la atracción de talento.

- **Reclutamiento y selección:** Tiene que ver con la capacidad de atracción de candidatos potencialmente



cualificados y su evaluación a través de diferentes pruebas para finalmente elegir al más idóneo. Estos procesos están especialmente desarrollados en organizaciones que realizan numerosas incorporaciones cada año, puesto que su éxito depende en gran parte del acierto en la atracción y retención del talento.

- **Contratación y acogida:** Es el proceso por el que se materializa la incorporación de un nuevo empleado. De manera se desarrolla la acogida, que persigue facilitar su integración, familiarizándolos con la cultura, personas y métodos de trabajo. Las organizaciones con culturas fuertes dan mucha relevancia a la acogida y habitualmente tienen procesos muy sofisticados.

Los procesos de permanencia tienen que ver con todas las actividades de gestión de personas que se llevan a cabo para asegurar que se dispone de los empleados con el talento y el nivel de motivación y compromiso necesario para contribuir al éxito de la organización. Deben dar respuesta al menos a las cinco preguntas básicas que se hace todo empleado:

- **¿En qué consiste mi trabajo?:** La definición de un modelo organizativo aportará información clara y precisa sobre la distribución del trabajo, la estructura del puesto y su valor relativo.
- **¿Cómo lo estoy haciendo?:** El proceso de gestión del desempeño permite abordar dos facetas básicas de la actuación profesional: qué obtiene una persona como resultado de su trabajo y cómo se comporta para obtener los resultados deseados (competencias). Contempla un proceso estructurado y continuo de planificación, seguimiento y evaluación del desempeño.
- **¿Qué recompensa merezco a cambio de tiempo, talento, esfuerzo y resultados?** Un programa de compensación persigue retribuir de forma justa, de manera equitativa internamente y competitiva externamente.
- **¿Qué puedo hacer para mejorar?:** El foco de atención de estos procesos está en las acciones de formación y desarrollo para mejorar el desempeño.

Desarrollo e implantación de un modelo de procesos de RR.HH.

- **¿Hacia dónde puedo progresar?:** Implica definir la trayectoria y gestionar procesos de promoción y sucesión.

Los procesos de desvinculación tienen que ver con la gestión de la salida de un empleado de la compañía. Algunas empresas incluso definen procesos para gestionar a sus exempleados, manteniendo así ciertos vínculos y relaciones con quienes se podrían convertir en potenciales clientes o proveedores en el futuro.

La definición de un modelo de procesos RR.HH. como el propuesto contribuye a fomentar una cultura de medición y hacer seguimiento del grado de eficiencia de los procesos y operaciones internas, así como del impacto de la estrategia de gestión de personas en los resultados de la empresa. ■

