

Plan Director para la Gestión de Personas. Donde la función de Recursos Humanos se alinea con la estrategia de negocio

ENRIQUE ARCE y ROCÍO CERVANTES, socio y analista de PeopleMatters, respectivamente

En artículos anteriores hemos profundizado en los diferentes elementos que intervienen en el diseño y desarrollo del Plan Director de Recursos Humanos, ahora es el momento de integrar todos.

Inicialmente, mencionábamos una reflexión de SHRM sobre la capacidad de las políticas de gestión de personas en la productividad empresarial, que decía así, "en una economía basada en el conocimiento, en la que los activos intangibles son la fuente básica de la competitividad, la gestión de personas se convierte en el centro de la creación de valor". Observábamos por entonces que esta idea se traduce en una mayor participación de los profesionales de la gestión de personas en las decisiones estratégicas y en un mayor interés en éste ámbito por dominar el lenguaje y las herramientas propias del pensamiento estratégico. Se trata de poner los recursos allí donde son más necesarios y movilizar las voluntades satisfaciendo expectativas profesionales de las personas.

LOS IMPULSORES DEL PLAN DIRECTOR

Para definir una estrategia propia de Capital Humano debemos pensar en tres grandes impulsores: el tipo de negocio y la propia estrategia de negocio, la cultura organizacional y las circunstancias del mercado laboral.

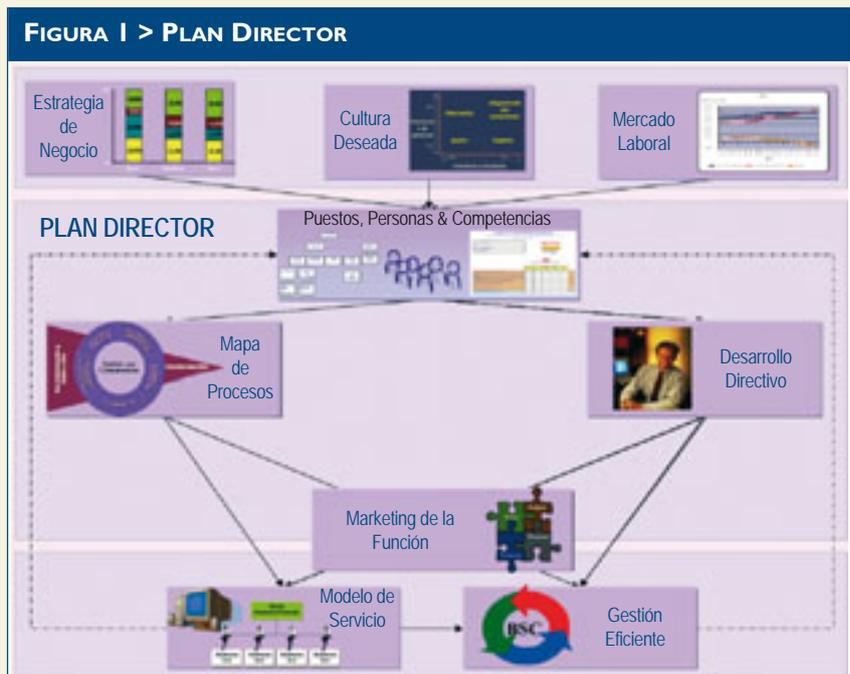
En la reflexión sobre el tipo de negocio y la estrategia se identifican:

- Las reglas del juego del sector de actividad (servicios, industria, etc.);

- La estructura de capital (familiar, público, subsidiaria de multinacional);
- El grado de diversificación de los productos o servicios ofertados y el ciclo de vida en que se encuentra la organización (*start up*, consolidada o en crisis).

Dado que estas características determinan cómo la función de Recursos Humanos contribuye a la estrategia, convendrá reflexionar sobre ello para que en la posterior elaboración del Plan Director se defina qué dimensión cuantitativa es necesaria en cada unidad operativa y qué perfiles son los más idóneos. Es decir, qué tipo de talento es el más adecuado, y cuales son los conocimientos, habilidades y actitudes que se precisan.

En cuanto a la cultura organizacional, resulta muy clarificador identificar cuáles son los comportamientos deseables que deben ser conocidos y compartidos. La visión de negocio indica hacia dónde ir, la misión y valores señalan cómo ir. El valor de la cultura reside en un imaginario colectivo que señala cuál es el comportamiento más aceptable y admirado entre varios posibles que una vez instaurado incidirá positivamente en el negocio. Las organizaciones que deben responder de forma ágil en entornos muy cambiantes, en sectores muy dinámicos, de renovación constante de sus productos y servicios, necesitan de un ejercicio de *empowerment* muy extendido. Las personas deben decidir rápido, sin provocar demoras y la cultura debe ser más parecida



FUENTE > PeopleMatters, 2008.

a cómo se regula el tráfico mediante "rotondas" que mediante semáforos; es decir, dejando la decisión a la persona y no al procedimiento. Pero apostar por ello significa una actitud de tolerancia con el error.

Las circunstancias del mercado laboral van a determinar el grado de disponibilidad del perfil de personas que es necesario para hacer realidad el proyecto empresarial y con ello el esfuerzo que supone su atracción, retención y desarrollo. La situación de pleno empleo y las circunstancias demográficas (descenso de la natalidad, envejecimiento de la población, inmigración) obligan a ser más hábil a la hora de emprender acciones que aumente el atractivo hacia la empresa: gestión de la marca como empleador y mejoras en la *experiencia de trabajo* (armonía vida profesional y personal, recompensa flexible, desarrollo profesional, ambiente de trabajo, etc.). En la actualidad, el afán por conocer qué mueve a cada colectivo lleva a análisis comparados de perfiles (jóvenes, mayores, mujeres, etc.) que ayudan a definir una oferta y un mensaje que provoquen la decisión de venir a trabajar con nosotros.

A partir del análisis de dónde se quiere estar, cómo queremos ser y cuáles son las circunstancias del mercado laboral, será necesario determinar la dimensión de la fuerza de trabajo en cada unidad. Resultará necesario conocer el número de personas equivalentes en función del tiempo necesario para operar y finalizar con calidad las tareas. La información de empresas de referencia sobre el número de efectivos por unidades de actividad ayuda a decidir.

Los modelos de gestión por competencias son el instrumento para la planificación cualitativa. Actualmente, la gran parte de los modelos están necesitados de revisión porque fueron creados en otras circunstancias y ahora deberían ser confrontados con la estrategia de negocio, la cultura, así como comprobar cómo es la oferta en el mercado.

LOS ÁMBITOS TÁCTICOS DE ACTUACIÓN

Decidida la dimensión y la forma, lo siguiente es determinar su puesta en práctica observando el dinamismo. La estrategia funciona cuando la táctica da resultado. Aparecen los siguientes escenarios:

Los *procesos*, el conjunto de actividades recurrentes y repetidas ejecutadas de forma secuencial para aportar valor a un cliente interno o externo. Nuestro cliente es el empleado y al segmentar sus necesidades para movilizar su motivación será necesario:

- *Seleccionar*, es decir, garantizar la entrada de los mejores prefiriendo, como se dice en la investigación científica a la hora de probar hipótesis, el error de rechazar a los mejores (error de tipo I) que el de aceptar los que no lo son (error de tipo II), porque el coste de incorporar a quien no debería haber sido aceptado siempre es mayor que el coste de rechazar a quien debería haberse aceptado. No en vano la selección es el proceso más crítico y con mayor incidencia en la estrategia. El coste del proceso por persona seleccionada, la integración rápida y la rotación serán indicadores de eficiencia y eficacia.
- *Integrar*, es decir, hacer efectiva la incorporación de la persona aportando información de calidad sobre la cultura y el negocio. El tiempo que tarda en ser reconocido o reconocida como "aportador/a" es el indicador.
- *Evaluar* su desempeño, es decir, apreciar cómo el despliegue de sus competencias garantizan alcanzar sus objetivos. El sistema, la calidad de los "jueces", la frecuencia de la

apreciación serán claves, y el acierto, el indicador.

- *Formar*, es decir, provocar el ajuste de conocimientos y habilidades necesarios para alcanzar los objetivos en función de la evaluación. Los medios son variados y el perfil de aprendizaje, los costes y las circunstancias de negocio determinarán los modos de acometer el desarrollo. La mejora en los objetivos es el indicador.
- *Retribuir*, es decir, recompensar por la aportación mediante un paquete de compensación dineraria que satisface necesidades financieras y psicológicas (reconocimiento, equidad y competitividad) al tiempo que se controla la masa salarial presente y futura.
- *Promocionar*, es decir, proporcionar desafíos que satisfacen necesidades de desarrollo profesional. El reto es hacerlo a partir de información de calidad sobre el desempeño y decidirlo de forma oportuna.
- *Comunicar*, es decir, proporcionar información exacta, oportuna, completa y suficientemente necesaria sobre el negocio, la actuación y el comportamiento deseado para evitar la incertidumbre. Aunque la necesidad de información varía de una persona a otra (unos nadan en la ambigüedad mejor que otros) unos mínimos son siempre necesarios.
- *Armonizar* vida personal y profesional, es decir, adoptar medidas que ayuden a tener éxito personal mientras se obtiene éxito profesional. La complejidad de los actuales modos de vida es un desafío para personas, empresas e instituciones. Los actuales esfuerzos por configurar políticas de conciliación es la novedad más

La gestión de los RR.HH. debe anticipar el impacto de los cambios tecnológicos, participar de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa y entender los requerimientos de la evolución demográfica

reciente que se ha incorporado a la reflexión estratégica.

El *estilo de liderazgo* se define como el conjunto de comportamientos de los directivos (competencias de liderazgo) que motivan comportamientos de los empleados. Se trata de pautas acordadas en las formas de actuar, que, salvando las diferencias individuales, pueden ser predichas. Si no fuera así no sería estilo y por ser una referencia, cada cultura cuenta con unos rasgos que lo definen. Resulta importante el acuerdo ante el error, ante el éxito, la costumbre del *feedback*, la orientación al resultado y la orientación al empleado. Se hace necesario:

- Identificar el estilo directivo deseable y esperable en sus cuatro dimensiones clave desde su actuación y su ejemplo:
- Dimensión corporativa, para inspirar y guiar hacia el cumplimiento de una visión.
- Dimensión de resultados, para hacer que las cosas ocurran de acuerdo a un plan.
- Dimensión de personas, para cumplir los objetivos de éstas y los de la organización.
- Dimensión de clientes, para desarrollar y mantener relaciones beneficiosas y a largo plazo con los clientes.
- Derivar los comportamientos en los que se aprecia el estilo y dejarlos señalados en forma de código de conducta u otro referente para ser adoptado por quienes dirigen personas.
- Identificar las implicaciones que tiene el estilo directivo definido en cada proceso de la gestión de personas: selección, formación, desarrollo, desempeño.

El *marketing de la función* persigue generar la respuesta óptima de toda la organización al valor diferencial de la contribución del Área de Personas. El plan podemos definirlo en torno a las 4 p's de Mc Carthy:

- *Producto*, definiendo las características específicas de la *experiencia*

El estilo de liderazgo se define como el conjunto de comportamientos de los directivos que motivan comportamientos de los empleados

de trabajo ofrecida a empleados y candidatos potenciales. ¿El Área de Personas crea lo que la organización desea?, ¿resuelve las necesidades de directivos y empleados? ¿el "todo" está "empaquetado" de forma atractiva?, ¿es "marca" propia de empleador?

- *Promoción*, haciendo llegar la experiencia de trabajo, promocionando las señas de identidad propias de empleador tanto interna como externamente. El *marketing directo*, los objetos de *merchandising* que dotan de "tangibilidad" a los mensajes y, sobre todo, las relaciones con empleados y directivos son las armas.
- *Precio*, acordando automotivación y aportación. La *experiencia de trabajo* ofrecida es puesta en valor y el esfuerzo, competencias y compromiso forman parte del coste que el individuo estará dispuesto a pagar. El precio siempre será el mayor posible, por lo que el beneficio percibido de permanecer deberá ser mayor que el obtenido por la salida de la organización.
- *Placement*, determinando el momento y lugar adecuados donde prestar el servicio y cómo hacerlo. Se refiere al modelo de servicio.

El *modelo de servicio*, implica pensar en la forma más eficiente y eficaz de prestar el servicio. Externalizar parcialmente los servicios de administración es una alternativa que requiere reflexión porque realizados por un tercero suponen una reducción de costes, un aumento en la calidad del proceso, mayor "expertise" en su realización y un enfoque mayor en las actividades clave y estratégicas de la Función por los recursos liberados.

Por su parte, la centralización versus la descentralización del servicio se está mostrando como una opción que requiere un centro estratégico de diseño

y "socios del negocio" (*business partners*) que implanten lo diseñado allí donde está teniendo lugar el negocio. La cercanía a las necesidades de los directivos y la adaptación a las necesidades del negocio son argumentos a favor; no obstante, el perfil del prestador del servicio y su comprensión exacta del negocio son desafíos claros.

El Portal del Empleado, el Centro de Atención al Empleado, son soportes que deben ser bien definidos por su "tangibilidad".

El control de la gestión es necesario para vigilar el cumplimiento de objetivos y avanzar hacia la mejora continua. Además del perfil demográfico de la plantilla, un cuadro de mando debe proporcionar información sobre:

- La contribución de Recursos Humanos al negocio con ratios sobre rotación, absentismo, productividad, eficiencia, etc.
- El grado de avance y progreso de los procesos de Recursos Humanos con ratios de eficiencia que relacionen los recursos empleados con la satisfacción lograda en directivos y empleados.

CONCLUSIÓN

Exigencias futuras en la gestión de Recursos Humanos, además de la normalización de los Planes Estratégicos para la gestión de personas, son:

- Anticipar el impacto de los cambios tecnológicos
- Participar en y de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa
- Entender los requerimientos de la evolución demográfica.

"No hay empresa sin clientes, pero tampoco hay empresa sin personas". Atender la gestión de personas es un elemento fundamental e indiscutible para el éxito empresarial. ▲