

El futuro de los RR.HH. (de lo operativo a lo estratégico)

IGNACIO MAZO y JOSÉ LUIS PASCUAL, Socio y Consultor de PeopleMatters

Hace algunos años, el profesor David Ulrich formuló su famosa idea de los "cuatro roles"¹ clave que los profesionales de la gestión de personas deben cumplir para contribuir a que sus empresas superen con éxito los retos competitivos del entorno. Todos los retos identificados entonces siguen teniendo vigencia, más aun en el contexto actual que demanda una mayor aportación del capital humano de las organizaciones.

Además las características demográficas de la sociedad (baja natalidad, mayor esperanza de vida) parecen requerir un mayor protagonismo de la función de gestión de personas y de sus profesionales mediante la creación de políticas que pueden resultar cruciales para el éxito de muchas organizaciones, entre ellas el reclutamiento y la atracción de los mejores profesionales y la retención del personal propio con talento. Por todo ello merece la pena recorrer las últimas aportaciones y revisiones de la situación actual de la gestión de personas, para comprobar su evolución reciente.

Dicha evolución, tal y como recordaba el profesor Ulrich, pasaba en una primera fase, por desarrollar políticas centradas en el análisis de los procesos operativos con el objetivo de mejorar el coste y la eficacia de los mismos. Para conseguirlo se crearon, y se siguen creando proyectos, basados en la me-

dicación, el control y el análisis, como la reingeniería de procesos o la implantación de programas informáticos, y se aportaron soluciones "operativas" como la externalización, o la creación de centros de servicios compartidos.

La segunda fase consiste en desarrollar políticas que buscan aportar valor al negocio, situando a los Departamentos de Recursos Humanos más allá de la lógica del coste o de la eficiencia para dar respuestas estratégicas ante las demandas o inquietudes surgidas desde el propio negocio.

¿Y en que punto estamos actualmente? Aparentemente, estamos plenamente inmersos en el proceso de transformación desde las prácticas operativas hacia las prácticas estratégicas. Claro ejemplo es que prácticamente un 50 por ciento de las compañías están inmersas en este proceso de transformación, y un 20 por ciento o lo han finalizado o lo finalizarán en un periodo menor a un año².

Es necesario recordar que se trata de un proceso evolutivo y no de una revolución que persiga un cambio radical del paradigma de actuación. Y como en todo proceso evolutivo, se produce una convivencia de las tendencias (pasadas, actuales y futuras).

Así, claramente conviven dentro de la mayoría de las organizaciones, las

políticas que persiguen cambios operativos, y políticas más estratégicas, ganando las segundas mayor peso global, siempre en función del grado de desarrollo que posean de las primeras (operativas). Un claro ejemplo es que solo el 15 por ciento del tiempo es utilizado por RR.HH. en ser "un socio estratégico", aunque a los profesionales de Recursos Humanos les gustaría doblar dicha dedicación. Para ello, las acciones en las que habría que focalizar la atención son:

- La participación activa en la toma de decisiones estratégicas,
- El desarrollo de productos o metodologías que persigan y lideren el cambio en las organizaciones, o
- La creación de un plan estratégico de Recursos Humanos que esté ligado a los objetivos del propio plan de negocio.

Respecto a este último asunto, el 40 por ciento de los profesionales de RR.HH. creen, ya hoy, que la actividad más importante de su función, es la creación de un plan estratégico de Recursos Humanos; pero claramente aumenta la importancia de tener un plan estratégico ligado a los objetivos en el futuro, ya que un 64 por ciento consideran que será la actividad más importante en dos o tres años³. De las organizaciones que ya lo tienen implantado⁴, la inmensa mayoría (el 96 por ciento de los directivos de recursos humanos) han manifestado que dicho Plan Estratégico de Recursos Humanos está alineado con el Plan Estratégico de la empresa.

También se ha producido una evolución del peso organizativo de la

Sólo el 15 por ciento del tiempo es utilizado por Recursos Humanos en ser "un socio estratégico", aunque a los profesionales de esta área les gustaría doblar dicha dedicación

función, de manera que cada vez es mayor el porcentaje de directores de RR.HH. que pertenecen al Comité de Dirección (72 por ciento en el 2005)⁵, y también aumentan los reportes directos al CEO por parte de los directores de Recursos Humanos (62 por ciento en el año 2006)⁶. Se trata de una tendencia positiva, aunque aun muy lejos de otras áreas staff como Finanzas o Asesoría Jurídica, con mayor presencia en los órganos de decisión empresarial.

Aun siendo conscientes de que la evolución de la función de Recursos Humanos hacia posiciones más estratégicas es positiva, debemos de relativizar la importancia de los hitos conseguidos hasta la fecha, reforzar las debilidades (que las hay) y ser conscientes del papel aun limitado que tenemos dentro de los órganos de decisión de las organizaciones, para tratar de equiparar las prácticas propias de la gestión de personas a otras especialidades, que han gozado y siguen gozando un papel más

Todas las acciones de gestión de personas deberán ser medidas por medio de indicadores, que ayuden a entender el valor añadido de las mismas

activo y más cercano a la estrategia de las organizaciones.

Para conseguir ese posicionamiento como socios estratégicos, se deberían reforzar dos aspectos, que son claramente debilidades fácilmente identificables por la organización.

Por una parte, reforzar las competencias con menor grado de desarrollo en los profesionales de este sector, como los conocimientos estratégicos del negocio y los conocimientos financieros aumentando en general, los conocimientos más cuantitativos, que complementen el perfil del profesional Recursos Humanos. El objetivo es poder entender el negocio y mejorar la visión global del mismo, para poder construir políticas desde el prisma del negocio, generando así valor.

Por otra parte, todas las acciones de gestión de personas deberán ser medidas por medio de indicadores, que ayuden a entender el valor añadido de las mismas. No basta con medir la disminución en el coste que va a producir una política de Recursos Humanos o de la eficiencia de hacer una práctica de manera interna o externa, ya que no son sólo políticas operativas lo que queremos realizar en el futuro sino decisiones estratégicas, para lo cual, se deberá de tener presente el retorno de la inversión de las decisiones de RR.HH. Si queremos ser co-participes de las decisiones estratégicas, y liderar algunas de las mismas, deberemos de hablar en el idioma de las decisiones, manejando ratios económicos en las que sustentar nuestros planteamientos. El uso de estos, nos ayudará no sólo a tomar decisiones en el presente, sino a ver la evolución de las decisiones tomadas en el pasado.

En definitiva, pese a que la transformación desde planteamientos y mejoras operativas a posiciones o aportaciones de valor más estratégicas está iniciada, aun queda camino por recorrer. Dependerá de los profesionales de Recursos Humanos la intensidad y la velocidad con la que se recorra ese camino. ▲

NOTAS

- 1 Ulrich, D. (1997): "Recursos Humanos Champions", Ed. Granica.
- 2 Fuente: Mercer (2006): "HR Transformation Study".
- 3 Fuente: Mercer (2006): "HR Transformation Study".
- 4 SHRM (2006): "2006 Strategic HR Management".
- 5 Fuente: Informe Cranfield Esade (2006): "Gestión Estratégica de los RR.HH."
- 6 Fuente: Mercer (2006): "HR Transformation Study".

