

Elementos resultantes de la estrategia de Capital Humano: la estrategia de negocio

IGNACIO MAZO, Director de PeopleMatters

La serie de artículos sobre la manera de abordar un proyecto de elaboración/reflexión sobre la Estrategia de Capital Humano se ha ocupado ya de analizar los que hemos denominado elementos condicionantes: la estrategia de negocio, la cultura deseada y las circunstancias del mercado laboral. El modelo definido por PeopleMatters contempla que una vez analizados estos elementos condicionantes la empresa podrá:

- Establecer un **marco estratégico** que contenga los requerimientos y los objetivos estratégicos de la gestión de capital humano.
- Definir las **competencias clave** que los profesionales de la organización deben poseer y los niveles de dominio de cada una requeridos según el nivel de responsabilidad y la actividad/función desarrollada por la persona.
- Concretar la estrategia en **programas y actividades** con sus correspondientes indicadores de gestión y consideraciones presupuestarias.

Establecido el marco estratégico e identificadas y definidas las competencias clave, -otro de los artículos ha revisado la definición del modelo de competencias y la necesaria reconsideración sobre la aplicación del modelo y sus resultados reales-, se pueden concretar los programas y actividades que la empresa habrá que ejecutar e implantar. La experiencia indica que hay al menos cuatro ámbitos

de actuación que ineludiblemente son atendidos por programas específicos a la hora de establecer la estrategia de capital humano. Estos son la revisión de los procesos de gestión de personas, la gestión de uno o varios grupos de personas o colectivos clave, la definición de un modelo de oferta de servicios de las actividades de gestión de personas y el posicionamiento de la empresa en el mercado laboral. En este artículo vamos a ocuparnos de la revisión de los procesos de gestión de personas.

Un proceso es una serie de actividades recurrentes y repetidas ejecutadas de forma secuencial para aportar valor a un cliente interno o externo. La mejora de los procesos se ha convertido en los últimos tiempos, de forma permanente, en una especie de lugar común entre gestores, analistas y consultores como fuente de mejoras competitivas, a través de la reconsideración de las actividades realizadas y de su forma de realizarlas. Este interés se ha visto favorecido por iniciativas como la calidad total, la reingeniería, six sigma, lean manufacturing, etc. y el desarrollo de las herramientas informáticas de gestión integrada (ERP). Como no podía ser de otra forma este énfasis en la mejora también afectó a la gestión de personas.

David Ulrich al establecer sus cuatro roles para el profesional de recursos humanos no olvidó señalar el ser "experto administrativo"¹. Muchos estudios posteriores han avalado la nece-

sidad de que la función de gestión de personas demuestre su eficacia y su eficiencia², siendo la revisión de los procesos y la implantación de las herramientas tecnológicas adecuadas las líneas de trabajo que permiten una adecuación de los costes.

La mejora de los procesos de gestión de personas busca la mejora de la eficiencia o lo que es lo mismo busca hacer lo que hay que hacer a un coste apropiado. Mejorar la eficiencia de los procesos que menor valor aportan y menor sentido estratégico tienen permite una reasignación de recursos económicos y esfuerzos a aquellos otros procesos necesarios para la implantación de la estrategia del negocio. El asunto es cuándo y cómo.

Respecto al cuándo, la respuesta es siempre. Siempre hay que estar considerando si la manera de proceder es la más adecuada en términos de coste, tiempo y calidad. Aunque los dos momentos más críticos son los dos cambios, estratégicos e implantación de herramientas informáticas. En ambos casos es imprescindible repensar los procesos de gestión de personas, pero especialmente en el caso de la implantación de un software de gestión. Estas herramientas son cada vez más potentes y aportan más funcionalidad aunque aún hay ámbitos poco cubiertos. Los datos indican cómo cada vez más los gestores de la función demandan a los proveedores de software que sus herramientas den mayor cobertura a

los procesos de gestión. En este sentido destacan las demandas de funcionalidad respecto de los procesos de formación, retribución, comunicación interna, evaluación y planificación de plantillas.³ Por otro lado, no hay que olvidar que todas las herramientas tienen implícito un modelo de procesos de gestión de personas que ha servido de base para su "construcción". De ahí la importancia de la selección adecuada y/o de la revisión apropiada de los procesos vigentes.

Respecto al cómo, se podría decir que la mejor forma de actuar es comenzar por definir el modelo de procesos vigente, establecer indicadores de medida, medir, comparar y revisar.

- Definir el modelo de procesos supone pensar en que servicios aporta la función o bien acudir a los varios modelos existentes. Por ejemplo, en PeopleMatters consideramos dos grupos básicos de procesos de gestión de personas, operativos y administrativos. Entre los primeros se encuentran los procesos de reclutamiento y selección, integración, formación y desarrollo, gestión del desempeño, retribución, comunicación y desvinculación.

Otro modelo de referencia podría ser el definido por la International Benchmarking Association que identifica siete procesos y trece subprocesos: definir la estrategia de capital humano, analizar competencias, analizar la distribución de personal (incluye planificación, selección, carreras, asignaciones internacionales y creación de equipos), desarrollar y formar, motivar y retener (incluye retribución, implicación, conciliación de vida laboral y personal y diversidad), analizar relaciones entre Dirección y empleados y desarrollar la carrera profesional.

- Una vez identificados o definidos los procesos se trata de diseccionarlos en actividades que sean sus-

Siempre hay que estar considerando si la manera de proceder es la más adecuada en términos de coste, tiempo y calidad

ceptibles de ser medidas en términos de coste, tiempo y/o calidad. Por ejemplo, el proceso de gestión de la formación supone elaborar un Plan de Formación y ejecutarlo. Hay pues unas actividades de gestión y de ejecución. Según sea el tipo de formación planificada la ejecución supondrá la participación de diferentes actores, internos y externos, y medios. Además hay otras actividades como la gestión de las subvenciones. Se puede medir el tiempo y el coste de elaborar el Plan, el coste de la hora de inglés y el tiempo y coste de obtener una subvención. Una vez establecidos los indicadores hay que medir.

Pese a la frecuente recomendación de los expertos para que la función de gestión de personas hablé un lenguaje económico o a la abundante literatura sobre la aplicación de instrumentos como el cuadro de mando integral a la gestión de recursos humanos⁴, es sorprendente cómo aun muchos profesionales de la gestión de personas no saben responder si se les pregunta por cuando le cuesta a la empresa la incorporación de un candidato o elaborar una nómina.

- Una vez se ha medido hay que compararse con otras empresas. Afortunadamente en el caso de la gestión de personas no es imprescindible que sean del mismo sector de actividad. De hecho en la que probablemente ha sido el mayor proyecto de benchmarking ejecutado en España participaron bancos, empresas eléctricas, petroleras, tecnológicas, de transporte y de servicios profesionales. El objetivo de esta comparación es aprender cómo lo están haciendo otros. La experiencia es siempre positiva si hay transparencia y voluntad real

de compartir. De hecho en el proyecto citado una de la empresas participantes, en este caso la impulsora del proyecto, identificó ahorros por importe de más de 12 millones euros. Además, se generó una "comunidad de práctica" que continuó intercambiando información mas allá de la estricta duración del proyecto. La comparación puede hacerse informalmente. En todo caso lo importante no es comparar sólo los resultados de los indicadores de medida sino las razones que permiten dichos resultados.

- Finalmente se deben implantar las mejoras detectadas e iniciar un nuevo ciclo de medida y comparación en su caso.

En el contexto económico vigente son los activos intangibles los principales generadores de valor para las empresas. La función de recursos humanos presta servicios para que la organización aproveche la capacidad de generación de valor de las personas. Para ello debe ejecutar de forma eficiente sus procesos con el fin de hacer bien sólo lo que haya que hacer. Por sí sola una mejora de los procesos ya es un contribución estratégica muy relevante. ▲

NOTAS

- 1 Ulrich, D.: "Recursos Humanos Champions". Ed. Granica
- 2 Hewitt: "The new role of HR", 2005.
- 3 BearingPoint: "Estudio HRIS 2004".
- 4 Véase por ejemplo Becker, B.E. y otros: "El cuadro de mando de RR.HH.". Ed. Gestión 2000. O Hillier-Fry, C.: "Crear valor a través del Balance Scorecard". e-Deusto, num. 51, julio 2006.