

Elementos resultantes de la estrategia de Capital Humano: El modelo de servicio de Recursos Humanos

OLGA RINCÓN, Consultora de PeopleMatters

En anteriores artículos hemos visto la necesidad de definir nuestra Estrategia de Capital Humano tomando como punto de partida la Estrategia de Negocio, la Cultura de la Compañía y las características del Mercado de Trabajo. Estos son el punto de partida para definir los principales productos de la Estrategia de Capital Humano: Modelo de Competencias, programas específicos para la Gestión de Directivos y el gran mapa de procesos que conforman la base de la Gestión de Personas.

En relación a los procesos, la evolución en Recursos Humanos ha seguido una clara profesionalización, pasando de la administración a la gestión. No obstante cada vez son más las organizaciones que cuentan con procesos de alto valor. También podemos decir que queda camino por recorrer. El Instituto de Estudios Laborales de Esade¹ nos recuerda en su último informe, el caso concreto de España en la que todavía quedan empresas que deben mejorar la calidad de sus procesos, dotándolos de capacidad para aportar valor.

En este contexto deberíamos aclarar qué entendemos por valor en Recursos Humanos. David Ulrich² en su último libro recuerda que el valor lo define el receptor.

Podemos identificar dos tipos de receptores de valor:

- Los **accionistas**, para quienes el valor de la Compañía se incrementará a través gestión estratégica de las personas. Un reciente estudio de la New York State University mostraba que mientras que en 1960 los

resultados financieros representaban un 75% - 90% de la valoración de una empresa, en 1990 ese porcentaje se reducía al 50 por ciento, el resto valor intangible. Es decir, el valor que aportan las personas a través de sus conocimientos, habilidades, actitudes, valores, motivaciones, etc. Podemos señalar que es necesario contar con eficientes procesos que nos ayuden a gestionar a las personas, porque con ello se contribuye al valor.

- El conjunto de **empleados**, desde el primer escalón en el organigrama hasta el potencial empleado, a quienes van a ir dirigidos los procesos de Gestión de Personas y las acciones que de ellos se derivan.

En este escenario resulta clave disponer de herramientas para medir el valor aportado.

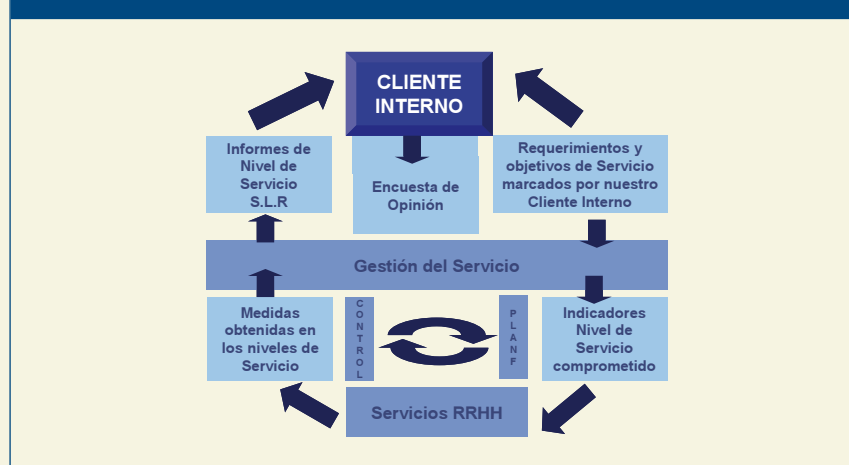
En el primer caso, accionistas, la herramienta que permite cuantificar el

valor que Recursos Humanos aporta a la Compañía es el *Balanced Scorecard*, que relaciona el valor intangible con el tangible. Además, el valor de un proceso está en la relación coste-beneficio del propio proceso es decir, el coste que tiene el despliegue del proceso y el beneficio que retorna al accionista a través de la mejora de los ratios financieros.

En el caso de los empleados, tendremos que pensar en una herramienta que nos permita medir la satisfacción de los empleados y/o clientes internos con los procesos de Gestión de Personas, para ello proponemos establecer Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) o *Service Level Agreement (SLA)*.

En los últimos años, el *outsourcing* de muchos procesos, principalmente tecnológicos, ha contribuido a desarrollar una metodología de trabajo entre clientes y proveedores de servicios, que garantice el valor del servicio, en tiempo, calidad y coste. Este concepto pue-

GRÁFICO I > ESTRATEGIA DE CAPITAL HUMANO



FUENTE > People Matters, 2006.

de ser trasladado fácilmente al ámbito de la gestión de procesos de Recursos Humanos. Los clientes internos serían empleados, áreas de negocio, directivos y el proveedor de servicios y soluciones, Recursos Humanos.

El *Service Level Agreement* es una herramienta de control en la implantación de procesos y servicios, cuyo objetivo es el mantenimiento correctivo, evolutivo, adaptativo incluso preventivo de los procesos. Ello lleva a establecer establecen criterios de medición del servicio que implican una actitud de mejora constante y un compromiso en la respuesta.

El primer paso, por lo tanto, será identificar y definir que procesos actuarán como pilares de la Estrategia de Capital Humano, a partir de los objetivos estratégicos, y el servicio que se va a ofrecer los clientes.

En este punto, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos.

- La estructura interna de Recursos Humanos que soporta el *Service Level Agreement*, siendo las opciones:
 - **Centros de servicios compartidos**, que permitan gestionar aquellos procesos estándar que por simplicidad y el poco esfuerzo de adaptación exigido pueden ser susceptibles de ser estandarizados y garantes de la eficiencia en costes. Algunos de estos procesos pueden ser la nómina, la gestión de beneficios sociales, contrataciones, etc. En los últimos años, se ha tendido a externalizar esta función encontrando opiniones a favor, principalmente por costes, y opiniones en contra por pérdida de calidad de servicio que pueden suponer.
 - **Centros de Excelencia**, formados por pequeños grupos de especialistas (compensación, desarrollo, selección), que definen los procesos que mejor se adaptan a la estrategia de negocio incorporando todas aquellas innovaciones que se producen en su especialidad.

- **Business Partners**, grupo de personas muy cercanas al negocio, que tiene como función adaptar los procesos de Recursos Humanos a las necesidades concretas del negocio y gestionarlos.

Muchas organizaciones optan por combinar estos tres modelos. Crean un centro de servicios compartidos para gestionar los procesos administrativos y cuentan con un centro de excelencia, focalizado en el diseño de procesos que alimentan la estrategia, que sirve a los Business Partners quienes adaptan los procesos a las necesidades de un negocio y/o colectivo concreto.

- El **equipo** de Recursos Humanos. Como acabamos de ver Recursos Humanos asume nuevos roles y responsabilidades, se focaliza en aspectos más estratégicos, dejando de lado tareas administrativas. Esto requerirá de conocimientos técnicos (negocio, especialidad), competencias (influencia, orientación al cliente, adaptación al cambio, etc) y otras habilidades que hasta hace unos años no eran necesarias.
- La **tecnología** es otro aliado que ha permitido automatizar el trabajo administrativo. El desarrollo y el acceso a la tecnología, ERP's, Sistemas de Información propios para Recursos Humanos, etc., permite automatizar aquellas tareas que menor valor aportan a la Organización mecanizando todos estos procesos, ganando en eficiencia y velocidad, e invirtiendo más tiempo en el desarrollo e innovación de procesos de Gestión de Personas y en la creación de capacidades organizativas que permitan aportar el valor que la Organización espera.

Los siguientes pasos serán:

- Decidir los **procesos** que van a estar bajo el paraguas del *Service Level Agreement*.
- Identificar por cada uno de los procesos, los **servicios** que van a ser soportados.

- Establecer para cada servicio el workflow de la **toma de decisiones** y definir responsabilidades.
- Definir en cada servicio el alcance, indicadores de calidad, costes, tiempos y satisfacción de clientes y usuarios.
- Comunicar y formar en su uso.

Para que el *Service Level Agreement* cumpla el objetivo para el que ha sido diseñado se debe:

- Asegurar que Recursos Humanos define los procesos y dentro de cada proceso los servicios a soportar, su criticidad y disponibilidad.
- Garantizar que el nivel de servicio es aceptado por el cliente interno y realizado por Recursos Humanos.
- Establecer indicadores que midan la calidad, adecuación y efectividad de los servicios y soluciones.
- Definir los indicadores apropiados, mensurables y alcanzables
- Medir el nivel de satisfacción del cliente interno.
- Contar con una definición clara de las obligaciones de Recursos Humanos en la prestación del servicio.
- Dejar el sistema abierto a la incorporación de futuras necesidades.

En el momento de la implantación, deberemos asegurar la comunicación y el entendimiento por parte de nuestros clientes, de la estructura y su uso, este aspecto será clave a la hora de conseguir el objetivo que persigue la herramienta.

Se puede decir, que es posible demostrar el valor que Recursos Humanos aporta Compañía. La definición del modelo de servicio más adecuado a la Organización y la selección de una herramienta que cuantifique este valor, facilitará la labor. ▲

NOTAS

- 1 06 Informe Cranfield ESADE. Gestión Estratégica de Recursos Humanos
- 2 ULRICH, D (2005): "The HR Value Proposition". Harvard Business School Press