

Una estrategia de recursos humanos eficaz mejora el negocio

Por Maella, Pablo

Editor: IESE

Documento original: ¿Cómo establecer una estrategia de recursos humanos eficaz?

Año: 2010

Sin embargo, algunos directivos todavía dudan de esta influencia y no creen que las políticas de personal tengan el mismo impacto en el negocio que las políticas financieras, comerciales o de producción. Las compañías que ponen en duda este impacto –en positivo o negativo– pueden estar perdiendo oportunidades de mejorar sus resultados, asegura Pablo Maella, colaborador científico del IESE, en el artículo “¿Cómo establecer una estrategia de recursos humanos eficaz?”.

Las políticas de recursos humanos influyen en los resultados económicos de dos maneras: porque condicionan los comportamientos de las personas y porque la estrategia de recursos humanos y su aplicación puede ser un elemento clave de la competitividad de la empresa, una ventaja prácticamente imposible de copiar. Esta influencia puede ser positiva o negativa según se gestionen una serie de variables. De hecho, cuando las prácticas de personal no cumplen determinados requisitos, no sólo no aportan resultados positivos, sino que los afectan negativamente.

Diseñar una estrategia de recursos humanos eficaz

Si se desea que la influencia sea positiva, la estrategia de personal debe ser diseñada e implantada teniendo en cuenta ocho variables fundamentales.

En primer lugar, las empresas que definen políticas de recursos humanos coherentes con su entorno externo son más eficaces que las que no tienen en cuenta las características que envuelven a la compañía. Normalmente, la empresa no puede influir de manera significativa en los factores externos, que son comunes para todas las organizaciones relacionadas, es decir, que afectan a casi todas las empresas de un sector concreto o de un país determinado. Pero aunque los factores externos sean los mismos, a cada empresa le pueden influir de manera diferente. Por ejemplo, la bajada del precio del petróleo afectará más a una compañía aérea que a otra de servicios.

Además, las políticas de recursos humanos también han de tener en cuenta el encaje con la realidad interna de la empresa. Los factores internos de una empresa son específicos y particulares para cada organización, y en este caso las propias compañías sí tienen la posibilidad de influir en ellos y modificarlos. Algunas variables internas a tener en cuenta son la situación económica, la estructura organizativa, la orientación del equipo directivo, el peso de los sindicatos... Aparte de estos factores más o menos formales, en la empresa existen usos, costumbres, tradiciones y maneras de hacer que conviven con la organización formal y que también hay que tener en cuenta (es lo que se conoce como la organización informal).

Por otra parte, las políticas de recursos humanos han de ser coherentes con la estrategia de negocio y no han de verse sólo como meras facilitadoras de su implantación, sino que también deberían tenerse en cuenta a la hora de definir la estrategia de negocio, para que ésta sea realista y esté alineada con la realidad de las personas que forman la organización.

Es también recomendable que exista una consistencia interna de las políticas de recursos humanos, que no tiene por qué ser global para toda la empresa. Dentro de una misma organización se pueden tener distintas políticas de recursos humanos para diversos tipos de mercados, de personal, de centros de trabajo, de país...

El papel del departamento de recursos humanos

Una vez definidos la estrategia y los criterios básicos de las políticas de recursos humanos, hay que traducir todo ello en prácticas y acciones concretas que posteriormente puedan aplicarse. Los profesionales de recursos humanos son los encargados de la gestión adecuada de la implantación del sistema. Sin esta concreción y posterior implantación, la coherencia y consistencia quedarían en un meritorio pero estéril ejercicio teórico, advierte el autor.

Por todo esto, el posicionamiento del departamento de recursos humanos dentro de la empresa también impacta en la eficacia de las políticas de gestión de personas, y su influencia se da tanto en la definición como en la implantación del sistema de personal. El departamento de recursos humanos puede posicionarse de dos maneras: o bien constituirse como un departamento técnico/operacional, o bien como uno estratégico.

La función técnica consiste en la administración de las políticas de recursos humanos –selección, evaluación, desarrollo, retribución–, y tiene como objetivo crear una infraestructura para asegurar la eficiencia de los procesos de gestión de personas. La función estratégica consiste en la definición y desarrollo de un sistema de personal que apoye la consecución de los objetivos de negocio.

Para que el departamento de recursos humanos influya positivamente en los resultados de la empresa, tiene que poner más énfasis en los aspectos estratégicos que en los operacionales, aunque la función estratégica es poco habitual en la realidad de las empresas. Esto se debe a que tradicionalmente el departamento de recursos humanos ha tenido un rango bajo dentro de las organizaciones, y ha estado muy centrado en su función de servicio y soporte.

Otro de los factores de éxito para la eficacia del sistema de personal son las competencias de los profesionales del departamento en general y de su máximo responsable, en especial. Las dos competencias básicas que deberían tener son conocer bien el negocio y tener capacidad de promover e implantar, que son indispensables para que el departamento tenga una función estratégica.

Mejora continua del sistema

Una vez puesta en marcha la estrategia de recursos humanos, es necesario hacer un seguimiento y posterior medición de los resultados que se están consiguiendo. Se trata de analizar periódicamente las consecuencias de la implantación de las políticas, y para esto es necesario establecer una serie de indicadores de progreso, que es aconsejable que sean tanto directos (porcentaje de promociones internas, rotación, absentismo...) como indirectos (beneficios, ventas, productividad...).

El seguimiento permite hacer los ajustes de mejora necesarios y cobra protagonismo en un contexto como el actual, en que las organizaciones están en un proceso continuo de cambios externos e internos que requiere constantes adaptaciones en las políticas de recursos humanos.