

Consistencia, clave para la gestión eficiente de recursos humanos (por Pablo García Ruiz)

Durante los años ochenta se habló mucho de la necesidad de apoyar el estudio de la gestión de recursos humanos en fuertes bases teóricas, yendo más allá del análisis caso a caso. Diversos autores respondieron a esta petición y diseñaron tres hipótesis. El "ajuste vertical" dice que las prácticas de RRHH no pueden pensarse ni aplicarse sin arreglo a la estrategia de la empresa. La "hipótesis de los resultados" asegura que si estrategia y gestión de RRHH son coherentes, la organización rinde más. Finalmente, la hipótesis del "ajuste horizontal" dice que las dos consideraciones anteriores no pueden darse si no se entiende el conjunto de prácticas de RRHH como un sistema consistente.

La consistencia se refiere a un problema frecuente en muchas organizaciones. Una medida en particular puede ser buena, pero no basta con implantarla sin más. Si se enfatiza un proceso, como por ejemplo, la formación, pero no se refuerza con los sistemas de control y compensación, la empresa cae en el error de enviar mensajes confusos a sus empleados. El resultado: la eficacia tanto de la formación como de la compensación queda muy disminuida.

Las dificultades que tienen los gestores de los sistemas de RRHH residen en la presencia de múltiples obstáculos, unos desafíos que nacen de la creciente multiplicidad de prácticas y la necesidad de adecuarlas con los demás sistemas y políticas de la empresa. Pablo García Ruiz (Universidad de Navarra) y Carlos Sánchez-Runde (IESE) quieren, con su trabajo, señalar algunas fuentes importantes de complejidad y proponer un marco conceptual que ayude a analizar la consistencia de un sistema de gestión de recursos humanos.

La teoría de sistemas en el campo de la empresa existe desde hace décadas y se ha nutrido de la ciencia sociológica, gracias a una evolución de lo que se conoce como la teoría de los sistemas sociales. Sin embargo, muchos autores han criticado la aproximación por considerarla demasiado deductiva y determinista. En su lugar, proponen una perspectiva distinta en la que los sistemas sociales no son un conjunto de estructuras o procesos dados, sino el resultado emergente de la interacción de elementos variados. Aplicado a la gestión de los recursos humanos, significa que los rendimientos de un sistema no dependen únicamente de cómo se gestiona cada una de las prácticas por separado, sino de cómo interactúan esas prácticas entre sí.

Los autores de este estudio han querido construir un catálogo de relaciones potenciales entre prácticas de recursos humanos dentro de una organización. Para ello, no sólo han recopilado datos en la literatura existente, también han entrevistado a 197 participantes en varios programas de formación para directivos y ejecutivos de RRHH. Les han pedido que expliquen cómo se afectan las prácticas entre sí, y para simplificar el procedimiento, los autores limitan el conjunto de prácticas a cinco: selección (incluye reclutamiento), evaluación del desempeño, formación, plan de carrera, y compensación.

El resultado es una matriz de 5x5 con, con 4.744 ideas razonadas sobre los efectos positivos o negativos que puede tener una práctica sobre la otra. El siguiente paso: eliminar al máximo las redundancias, en una tarea a veces complicada que dejó la lista en 90 proposiciones, que los autores consideran un catálogo de relaciones entre prácticas de gestión de RRHH.

A partir de ahí, llega un momento crucial. Hay que pasar de considerar relaciones entre prácticas a buscar tipos de relaciones. Los autores han definido seis clases, distinguidas entre dos grupos. Para sistemas en funcionamiento, los tipos de relaciones relevantes son coordinación, identificación y control. La coordinación es la capacidad que tiene una práctica de ayudar o impedir la consecución de otra práctica. Por ejemplo, un sistema de compensación debería tener en cuenta el perfil de los candidatos que se buscan en los procesos de selección, porque el objetivo es que esas personas se queden en la empresa.

La identificación surge cuando una práctica sustituye a otra o funciona como parte de ésta. Por ejemplo, un programa de formación de becarios puede actuar como proceso de selección, o al menos, ser una parte importante de éste. Por otra parte, las relaciones de control manifiestan si una práctica funciona correctamente o no. Por ejemplo, unos malos resultados en las primeras evaluaciones del desempeño de los nuevos empleados suelen indicar que la selección no ha sido acertada.

Cuando la empresa adopta una práctica nueva, las relaciones más relevantes son otras. Las de apoyo se refieren al potencial para ayudar, ignorar o perturbar el diseño de otra práctica. Por ejemplo, la evaluación del desempeño ayuda a diseñar nuevos planes de formación. Las relaciones de implantación describen cómo una práctica puede facilitar, o no, la implantación de otra práctica. Volviendo al caso de la evaluación del desempeño, ésta puede ser necesaria para la implantación de un esquema de incentivos. Por último, la presión que una práctica puede ejercer se refiere a las expectativas que genera respecto a otra de las prácticas del sistema de RRHH. Por ejemplo, la capacidad de atraer candidatos crece con la presencia de un sistema de compensación interesante.

Los autores presentan estos seis tipos de relaciones como propiedades emergentes en los sistemas de recursos humanos. Por propiedades emergentes se entiende una realidad con características distintas a las de sus componentes. Tal como las propiedades del agua no pueden reducirse a la suma de las del oxígeno e hidrógeno. Estas propiedades emergentes representan diversos tipos de efectos (positivos o negativos) que una práctica genera cuando interactúa con otras, y, en definitiva, constituyen el contenido de lo que se conoce como consistencia interna de un sistema de recursos humanos.

Más claramente, en opinión de los autores, el grado de consistencia es el grado de coordinación, identificación y control de un sistema de RRHH. Y cuando se introduce una práctica nueva, el grado de apoyo, implantación, y presión de ese mismo sistema. Las prácticas, por tanto, se consideran parte de un conjunto de prácticas y relaciones mutuas, nunca a nivel individual.

Además, es crucial distinguir entre efectos activos y pasivos pues sólo así se obtiene una visión adecuada de las consecuencias de la inserción de una práctica. Los autores sugieren considerar primero los efectos pasivos, es decir, cómo el sistema afecta a la práctica, para después centrarse en los efectos activos, o cómo la práctica afecta al sistema. Estas relaciones recíprocas son las que explican la mayoría de virtudes y defectos de un sistema de recursos humanos.

Por otro lado, los autores recalcan también la importancia de la dimensión temporal. Las consecuencias de la interacción entre prácticas no son instantáneas, pero tampoco eternas. También hay que tener en cuenta que estas relaciones no son siempre decisivas para la eficacia del sistema. El buen gestor sabrá valorar, por ejemplo, cómo las condiciones del mercado de trabajo cambiarán el equilibrio entre prácticas. Sabrá dar prioridad a la compensación cuando la demanda supere la oferta, y así sucesivamente. Y sobre todo, el buen gestor revisará periódicamente su sistema de RRHH para que no quede desfasado.

Esta dimensión temporal es aún más evidente cuando se introduce una práctica nueva. Hay que distinguir entre el antes, el durante y el después de la inclusión, porque no todas las relaciones son relevantes en estas tres etapas. "Antes", lo más importante es el apoyo ofrecido por el sistema ya existente. Durante la adopción de una nueva práctica, lo más relevante es la implantación. Finalmente, después de su entrada, esta nueva práctica comienza a ejercer su influencia con una relación de presión respecto al sistema, desafiando el nivel de coordinación, identificación y control de éste.

Pablo García Ruiz

HYPERLINK "<http://wwwapp.iese.edu/faculty/facultyDetail.asp?lang=en&prof=CSR>" \nCarlos Sánchez-Runde