



Recursos Humanos: La Planificación Estratégica de los Recursos Humanos

Master Executive en Gestión Integral: Medio Ambiente, Calidad y Riesgos Laborales
Master Executive en Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Corporativa

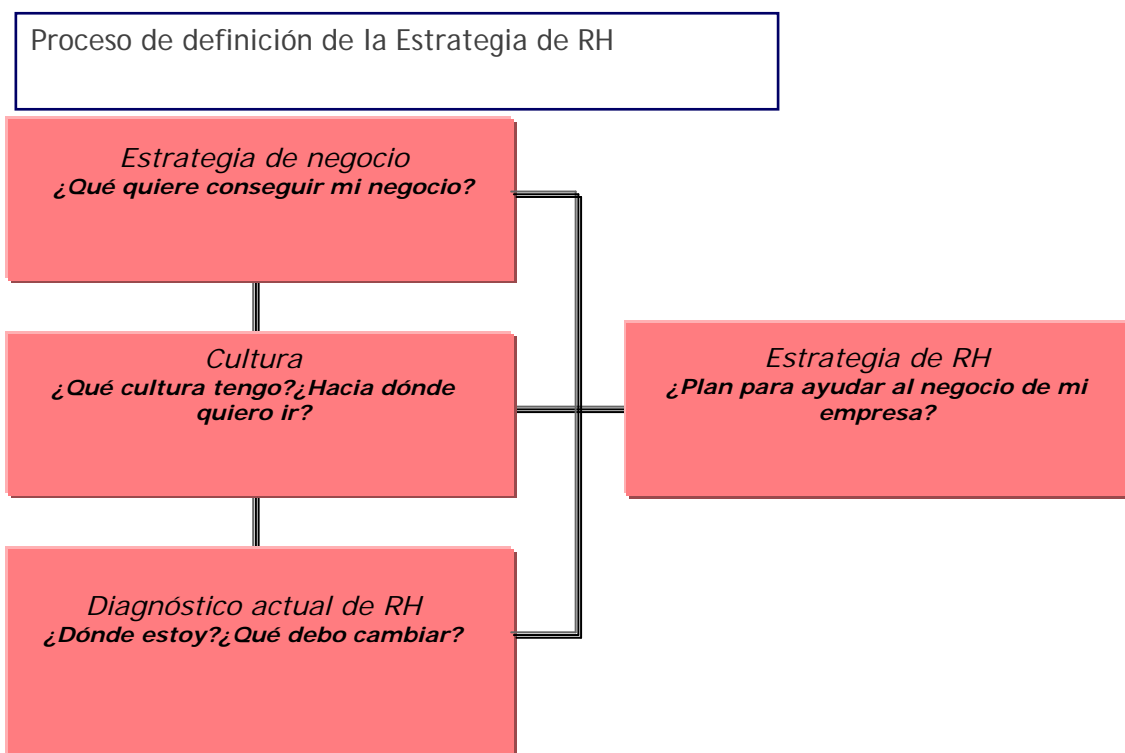
PROFESORA
Elena Sánchez



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

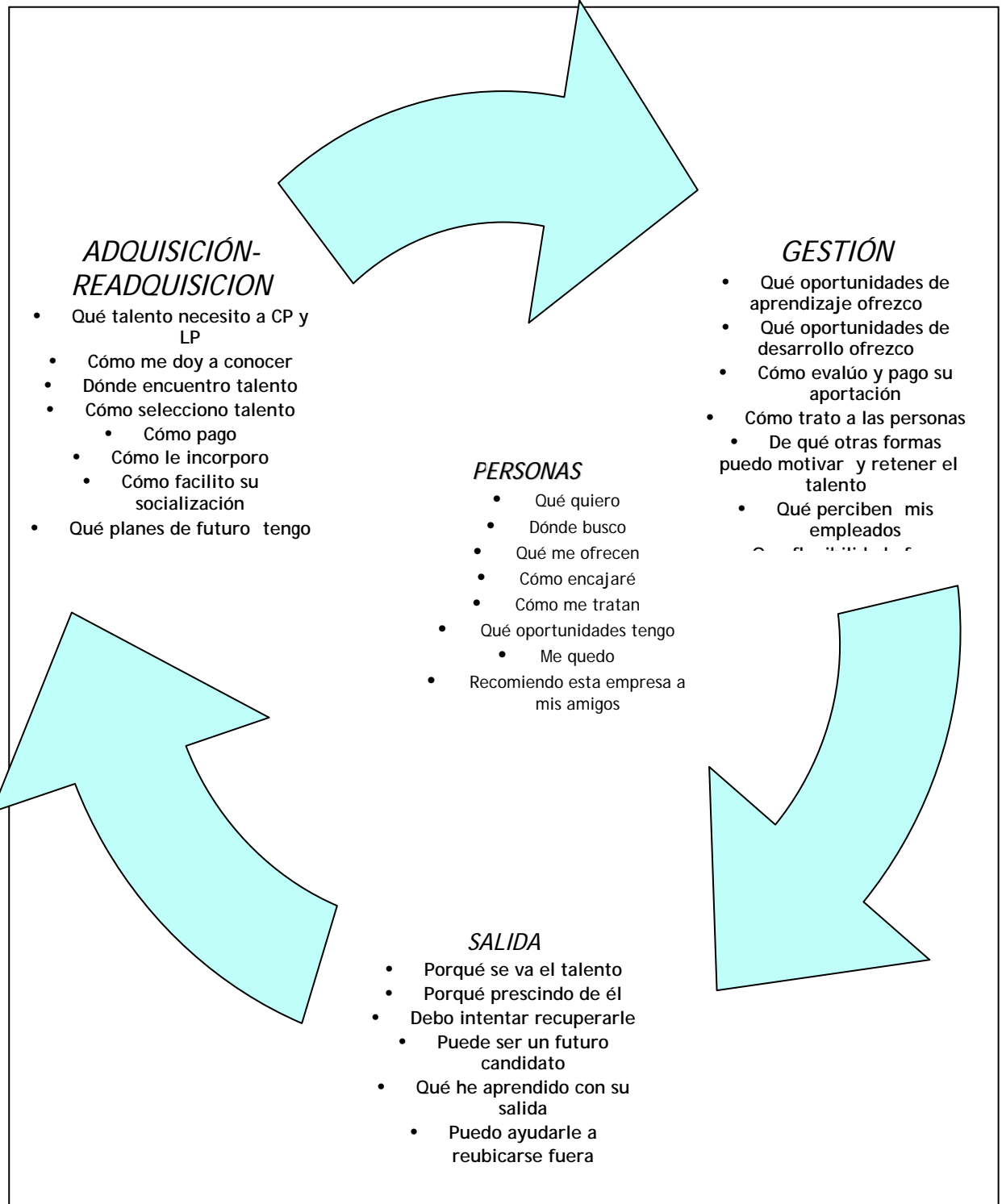
La Planificación Estratégica de los Recursos Humanos.

Para realizar una verdadera planificación estratégica de Recursos Humanos debemos comenzar por tener claro que es lo que el negocio quiere conseguir, es decir, la estrategia y los objetivos de la compañía. También es muy importante que la compañía establezca qué cultura empresarial tiene y quiere fomentar.



Este esquema nos resume el proceso para poner en marcha la Planificación de Recursos Humanos de una empresa de la cual saldrán las necesidades de Selección, Formación, Carrera, Retribución, etc. A la hora de elaborar la planificación recomendamos tener en cuenta la gestión de Recursos Humanos como un ciclo dinámico que se realimenta. Este ciclo debe ser repasado a la hora de establecer un plan, y aconsejamos manejarlo de manera interactiva, es decir, con la perspectiva de que si variamos un elemento de la gestión, éste va a afectar a los demás. En la figura que vemos a continuación vemos reflejado el ciclo de gestión de Recursos Humanos o ciclo de gestión del talento. Las fechas ilustran la gestión que de Recursos Humanos hacen las empresas cuando adquieren personas, una vez incorporadas, las gestionan y un día pueden perderlas o decidir que se

vayan y, eventualmente pueden decidir re-adquirirlas (para lo cual es importante hacer un seguimiento de ellas en el mercado, como futuros candidatos).



En el centro del círculo encontramos a las personas pensando sobre si están a gusto y motivadas en la compañía, si consideran que tienen una futura carrera, si están bien pagadas, etc. Debemos

pensar que esta “rueda” es dinámica, es decir, la gestión que de ella hace la empresa cambia y también las ideas de las personas que trabajan en la organización, ambos aspectos están en interacción entre si y, a su vez, con el mercado. Por lo tanto, es un ciclo dinámico movido por la interacción entra la gestión de Recursos Humanos de la compañía y los empleados que trabajan en ella. Esta es una forma dinámica de ver la gestión de Recursos Humanos, en lugar, o además, de verla por departamentos o áreas de gestión de la función como son el Reclutamiento y la Selección, la Formación, el Desarrollo, la Retribución, etc.

Ponemos un breve ejemplo de Planificación Estratégica de Recursos Humanos:

Hay unos años una empresa, cadena de electrodomésticos, quería diversificar su negocio a la pequeña electrónica de consumo (mp4, videojuegos, etc.):

- **Entorno de mercado:** Alta competencia por precio. Cadenas con una oferta integral en electrodomésticos y cada vez más en electrónica y en tecnología. Competencia por empleados con perfiles cercanos a la tecnología.
- **Objetivo de Negocio en la nueva estrategia:** resultados de facturación en nuevo segmento de la pequeña electrónica de consumo (mp4, videojuegos, etc.), asociados a conseguir una atención al cliente experta que llegue a este tipo de segmento. Desarrollo futuro hacia la tecnología.
- **Objetivo de Cultura:** cambio a una identificación “dinámica” y “joven”. De una cultura centrada en el apoyo paternalista y las reglas a una atención al cliente basada en la innovación, la colaboración y los resultados, donde el valor añadido lo da la persona.
- **Planes de acción de las diferentes unidades:** apertura de un departamento específico en cada tienda dirigido a la venta de tecnología (por el dpto. de Servicios Grales./Real State), nuevo sistema de gestión de stock y su tecnología asociada (Logística, IT, Producto), nuevas relaciones con proveedores de marcas.
- **Diagnóstico de Recursos Humanos,** en base a la relación entre la situación interna de RH y la estrategia y cultura de la compañía:

DAFO

Fortalezas / oportunidades

- Los contenidos nuevos de trabajo suponen nuevas oportunidades de hacer cosas nuevas y la involucración del personal en el crecimiento del negocio.
- Oportunidades de aprendizaje para las personas que quieran cambiar, asociación con gratificaciones o mayor salario por versatilidad.
- Flexibilidad y agilidad de los nuevos sistemas de información.
- Existe un Clima facilitador de la colaboración entre tiendas. Hábito de mensajes claros y prácticos.

Debilidades / Amenazas

- El funcionamiento de los nuevos sistemas requiere esfuerzos adicionales no retribuidos por parte de los empleados (físicos, conocimiento de los nuevos productos por todos los empleados, rotación interna, sistema informático, stock, etc.).
- Posible dificultad en la adquisición de nuevas competencias por parte de los empleados actuales.
- Problemas salario bajo de la gente joven que trabaja actualmente.
- Miedo de las personas más mayores, percepción de ganadores/perdedores con el cambio. ¿Se podría perder la colaboración entre tiendas?
- Primacía de la Comunicación descendente vs. ascendente, mensajes claros, prácticos y muy centrados en las operaciones. Primacía de la Comunicación informal. Canales pobres basados en reuniones y en circulares.

- Plan de Recursos Humanos basado en:
 - Nuevos perfiles de personal para poder llegar a este segmento de clientes: nuevo personal, revisión del personal existente para dedicarse a este nuevo cliente, nuevo proceso y fuentes de búsqueda en Selección..
 - Balance entre estables y temporales, responsabilidades, rotación prevista, tipo de contrato y jornada, etc...
 - Formación de perfiles tradicionales y de perfiles nuevos, otras posibles formas de aprendizaje más experienciales. Apoyo de los más jóvenes a los más mayores y viceversa.

Master Executive en Gestión Integral Master Executive en Desarrollo Sostenible Recursos Humanos

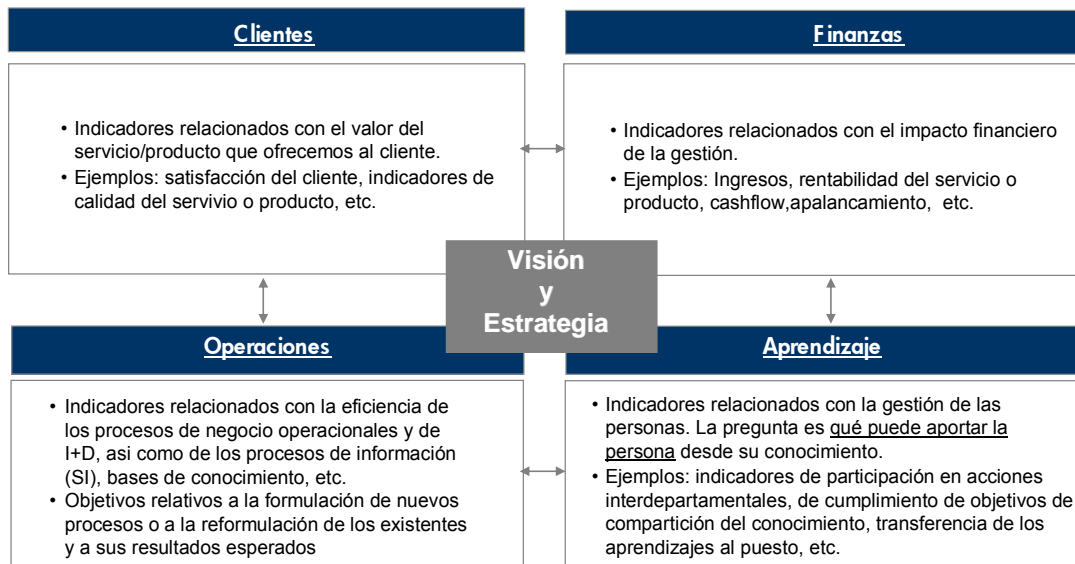
- Imbuir de este tipo de cultura a los empleados a través de eventos familiares (concursos para ellos y sus hijos, etc.), concursos de innovación en sugerencias en la atención al cliente pagado por sus resultado .
- Política retributiva en base a resultados, premios en productos, etc. Acento en el equipo.
- Otros??

Este plan de nuevos perfiles en la fase de Adquisición del ciclo del talento pasará por definir adecuadamente los nuevos puestos de trabajo, pensar que tipo de perfiles necesitamos (seleccionar gente joven con habilidades y gusto por la electrónica, con cierta educación de base, etc.) y saber donde “reclutarlos” para que trabajen a jornada parcial con nosotros. Con ello queremos incorporar a la organización, por ejemplo, 30 personas que cumplan el perfil, para distintas tiendas en unas fechas determinadas. Por lo tanto, los objetivos del plan deberán relacionarse con número de personas incorporadas (versus previstas, ej. 100%) en las fechas fijadas, con la calidad requerida del perfil que puede medirse por la rotación generada en los 3 primeros meses de la incorporación por causas relativas a la selección. Además de eso, nos podríamos poner objetivos en el propio proceso de selección. Esto se suele hacer cuando ya se tiene una cierta experiencia anterior en este tipo de proceso de selección y se piensa qué es lo que se puede mejorar. Por ejemplo, reducir un X% el número de candidaturas recibidas para un puesto y desechadas. Es decir, conseguir mejorar la fuente de reclutamiento (anuncio, becarios de universidad, etc.) de tal manera que chequeando menos currícula consiga proporcionalmente más candidatos válidos para ser incorporados en la compañía.

Por lo tanto, una vez tenemos definida la Estrategia de RH y su plan de acción concreto a lo largo de ese ciclo de adquisición, gestión, salida y re-adquisición del que hemos hablado, es necesario poner objetivos y métricas que permitan contrastar si hemos llegado posteriormente al objetivo. Por ejemplo, si dijimos seleccionar gente joven con habilidades y gusto por la electrónica, con cierta educación de base y a jornada parcial, tendremos que hacer un plan de acción para conseguir estos perfiles en el tiempo estipulado.

Si nuestra compañía utiliza una Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (Norton y Kaplan, 1995) para gestionar el negocio, podemos hacer que exista una BSC de Recursos Humanos alineada con los objetivos de negocio.

BSC de negocio:

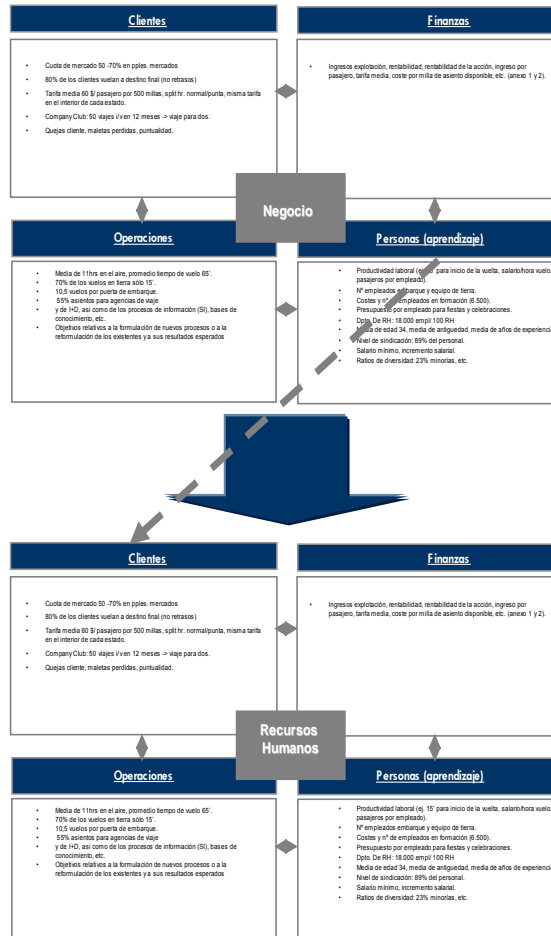


Posteriormente, una vez hayamos planificado la estrategia de Recursos Humanos, los objetivos anuales de Recursos Humanos deben estar alineados con los de negocio. En la figura que se expone a continuación se expone de qué manera se alinean las métricas de ambos aspectos. En la BSC de negocio el cuadrante de "Aprendizaje" es el correspondiente a la contribución de los empleados en la organización. Recomendamos que incluyan, aparte de los ejemplos de indicadores que están ya reflejados, otros como son la inversión de la compañía en el aprendizaje de personas, % de puestos cubiertos con candidatos en el año (éxito de la Selección), el % de personas que se van voluntariamente de la compañía etc.

Si vamos a la BSC de RH este cuadrante de aprendizaje se convierte en el cuadrante de los "Clientes", los empleados son clientes de RH. Los tres cuadrantes restantes apuntarán a los modos de gestión y el empleo de las finanzas en RH. Por ejemplo, en el cuadrante de operaciones podría establecer ratios de mejora en los procesos de RH; por ejemplo, que mejorasen los tiempos de entrega de la Evaluación del Desempeño de los empleados.

Master Executive en Gestión Integral
Master Executive en Desarrollo Sostenible
Recursos Humanos

De la BSC de Negocio a la BSC de RH



Master Executive en Gestión Integral
Master Executive en Desarrollo Sostenible
Recursos Humanos

Hay un elemento más al que recomendamos prestar atención, no sólo a la hora de realizar una planificación de Recursos Humanos, sino también al establecer cualquier marco de gestión de RH. Es lo que hemos llamado las Directrices marco de Recursos Humanos. Estas directrices provienen de la fusión de la visión de negocio con la cultura de compañía y crean un marco de líneas de acción donde deben encuadrarse las políticas y los sistemas de gestión. Algunos ejemplos de lo que pueden incluir estas directrices son:

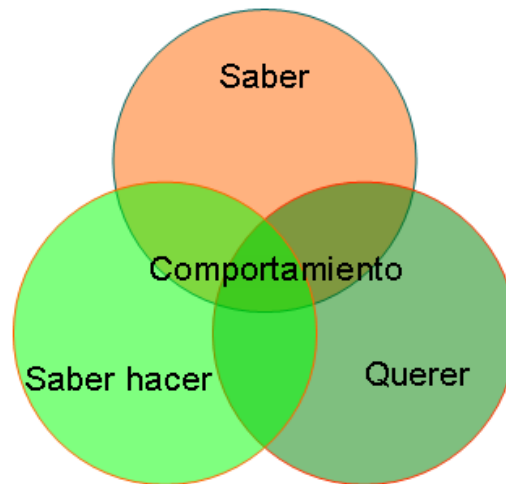
- Qué bases deben seguir las prácticas de RH:
 - Formas de comunicación: intercambio, unidireccionalidad, visibilidad de la información y mecanismos de participación, etc.
 - Reglas de funcionamiento: excepciones a las políticas, roles de RH y demás agentes de la organización.
 - Equilibrio en el mix de perfil de empleado: senior/junior, mix de cualificación, valor de la antigüedad y del conocimiento de la compañía versus valor de la “sangre nueva” y del potencial, etc.
 - Manejo que se hace de las relaciones entre familiares dentro de la compañía.
 - Cuál debe ser la relación con los ex-empleados.
- Rol e influencia de la función de RH:
 - Qué incluye y que no incluye la función: debate sobre la inclusión de funciones administrativas (nómina, administración) versus funciones de servicio y valor añadido (responsabilidad social, flexibilidad, etc.)
 - Lugar de la función en el organigrama.
 - Tipo de involucración en las decisiones y en la ejecución de las mismas.
- El rol de Supervisor y el empleado: la proactividad esperada del empleado en cuanto a su aprendizaje y la creación de un entorno más o menos abierto al mismo, la gestión en su trabajo, etc.

La planificación de Recursos Humanos debe contener también el feedback de la organización, bien a través de una encuesta a los empleados, bien a través de reuniones departamentales que recojan este feedback, etc. De las prioridades detectadas en el Plan de Recursos Humanos podremos una planificación de 2-3 años sobre las acciones que vayamos a atajar. Este plan debe ser revisado anualmente.

La Gestión por Competencias como herramientas para la gestión

Las competencias se refieren a las características individuales de conocimiento, capacidad, aptitud o personalidad que influyen directamente en el rendimiento laboral de una persona (Becker, Huselid y Ulrich, 2001). Guy Le Boterf (2001) enfatiza el saber actuar en un contexto de trabajo, combinando y movilizando los recursos necesarios para el logro de un resultado excelente y que es validado en una situación de trabajo.

Podríamos representarlas con un diagrama de conjuntos donde las sinergias entre saber, saber hacer y querer hacer, permiten producir una conducta:



Las competencias son definidas en cada organización y, por lo tanto, están en función de lo que la compañía quiere ser (cultura) y de lo que quiere conseguir (estrategia). Las competencias deben ser utilizadas como una referencia dinámica del comportamiento que se premia en una organización. Por ello, el marco de competencias de una compañía debería ser suficientemente longevo, pero también debería saber adaptarse a las variaciones del enfoque estratégico de la compañía.

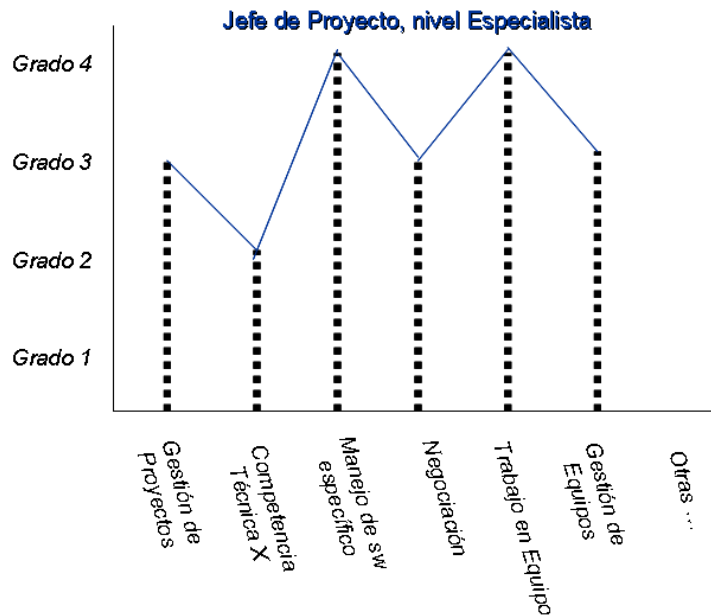
Las competencias son la herramienta para poner en movimiento los objetivos de negocio y la cultura de compañía. Por ejemplo, si la base del negocio de una empresa es lanzar un número anual de patentes al mercado, lo lógico es que la cultura está basada en el valor de "innovación" o quiera fomentarlo. Una competencia ligada a esta innovación daría un patrón de los comportamientos que la organización estima que llevan a ser innovadores y, por lo tanto, generar nuevas patentes. Podrían ser conductas relativas a la asunción de riesgos, de propuestas novedosas, a la involucración del cliente en la innovación, etc. La idea es utilizarlo como un entendimiento común en la compañía que, sin embargo, deje lugar a las ideas estilos particulares de hacer de sus empleados.

Por lo tanto, las competencias deben ser modelos de referencia común que marcan la forma de ser o de querer ser de la empresa, da igual el puesto del que estemos hablando. Habitualmente existen otras competencias técnicas más específicas de cada puesto de trabajo. Suele existir también un conjunto de competencias directivas. Su uso puede estar restringido a puestos de gestión, aunque algunas compañías las incorporan a la mayoría de sus funciones. Por ejemplo, hay empresas que opinan que cualquiera de sus miembros, sea o no supervisor o lo vaya a ser, debería saber ejercer un liderazgo en diferentes situaciones que suceden en el trabajo diario. Otras compañías dejan la competencia de liderazgo para los directivos.

En un puesto de trabajo las competencias sirven para crear un “mapa” del conjunto de las conductas que la persona debe desarrollar para obtener un buen desempeño en su trabajo. Por lo tanto, a la hora de definir los objetivos a conseguir para una persona en un puesto de trabajo es conveniente considerar el desarrollo de esas competencias como la herramienta para conseguir sus resultados. Pero, además, las competencias deben ser no sólo la herramienta, sino también el “motor” para proponer nuevos objetivos y cuestionarse posibles mejoras. Hay muchas ocasiones en donde se establece niveles en la competencia. Esto sirve para que la persona se cuestione hasta que punto está poniendo en práctica las conductas de, por ejemplo, la competencia de trabajo en equipo.

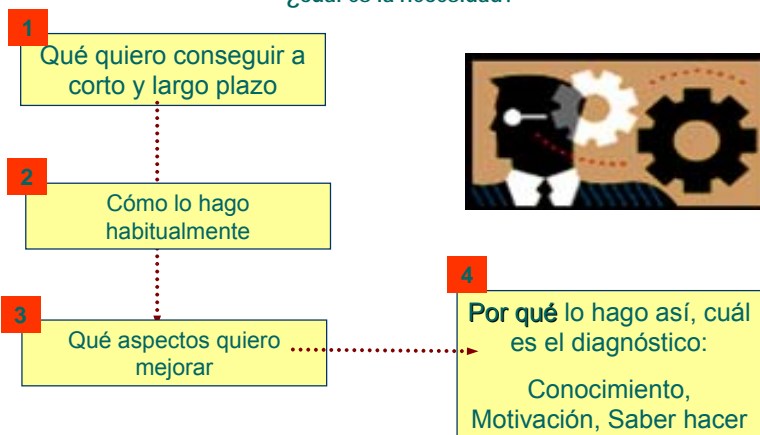
Un ejemplo de perfil competencial de un puesto de trabajo:

Perfil competencial de puesto



La capacidad de cuestionamiento y de aprendizaje puede ser en sí mismo la mejor competencia y también el mejor recurso para conseguir un buen desempeño. Pero es necesario realizar el diagnóstico adecuado de cual de los tres componentes de la competencia está afectando a la conducta o comportamiento:

Fases de análisis para el desarrollo del aprendizaje por competencias:
¿cuál es la necesidad?



“¿Por qué no realizo adecuadamente una conducta?” requiere cuestionarse si es que no me apetece hacerlo, o si no tengo los conocimientos básicos para entender cómo debo hacerlo, o si, al hacerlo, no sé poner en marcha mis conocimientos y tengo que practicarlo más, por ejemplo.

Las competencias deben ser una referencia, un lenguaje común en la organización. Se utilizan a lo largo de todo el ciclo de Recursos Humanos, se seleccionan candidatos a través de las competencias, se proponen acciones de aprendizaje, se puede evaluar por competencias, etc.