

Portada > Editorial

José Martín Valliriáin, profesor del área de RRHH de IDE-CESEM

## Apuntes para una gestión estratégica de los Recursos Humanos

Actualizado Jueves 02/12/2010 00:00

RRHH Digital



**RRHH Digital.** El planteamiento sobre la política de recursos humanos en una empresa depende de las particularidades de cada empresa en concreto (fines, desarrollo previsible, entorno en el que se halla inserta). No obstante, todos los diversos tipos de organizaciones existentes (con o sin ánimo de lucro), y aunque con diferentes características y fines, se mueven por un sentido empresarial de acometer acciones que implican dificultades y riesgos con un punto vital en común: las personas que trabajan en ellas.

En este marco, el plan de actuación que ha de aglutinar de forma global la política de personal en la empresa debe estar integrado y alineado con los objetivos establecidos en el plan estratégico, y ha de basarse en tres aspectos fundamentales:

- Conocimiento de la organización.
- Análisis y evaluación de la situación actual.
- Evolución previsible de la empresa a medio plazo.

Si tomamos, a título de ejemplo, las entidades financieras, la capacidad de prestar una diversificada gama de productos a clientes cada día más expertos, y la utilización de una tecnología de medios y sistemas óptimamente combinada para conseguir un mejor servicio con la mayor eficiencia posible, precisan de empleados con iniciativa y buena formación, que realicen funciones analíticas, resuelvan problemas y sugieran modos de avanzar en la competitividad: esto es, personas más vinculadas, pilar básico sobre el que debe pilotar la estrategia con las mismas.

Si queremos pues ser competitivos parece necesario incidir en la tarea de movilizar las actitudes del personal en la dirección apropiada. En el ejemplo citado de las entidades financieras, su evolución positiva pilota hoy en día sobre dos factores fundamentales: la calidad del riesgo y los costes de transformación, lo que exige contar, junto a los medios técnicos precisos, con personas competentes, motivadas y racionalmente distribuidas.

Pero una vinculación efectiva no se consigue fácilmente, ya que ello es resultado de una confianza mutua, por la cual los empleados se sientan integrados en el proyecto de "su entidad", asumiendo como propios los planes y objetivos fijados, confianza que es fruto a su vez de la aplicación sistemática de una política de recursos humanos que integre, desde una estructura claramente percibida, las necesidades funcionales, los sistemas para cubrirlas y la adecuación de las personas por medio de una formación y promoción planificadas basadas en sus competencias actuales y potenciales y en cómo desempeñan su trabajo.

A esta integración de los empleados en el "proyecto de empresa", puede contribuir de forma positiva el que la entidad tenga establecida su cultura e identidad corporativa sobre cuáles son los principios, valores, estilo y política de recursos humanos que, junto con el código de conducta de consejeros y directivos, deben permanecer en el tiempo y servir de referencia a todos los niveles de la institución.

Esto es importante, la cultura además de ser clara y fuerte tiene que estar asumida por toda la plantilla, pues cada vez tiene más que ver con la cuenta de resultados, y a ello se ha de dirigir el esfuerzo de la organización de modo permanente.



<b>RRHH</b> <i>Digital</i> EL PRIMER PERIÓDICO ONLINE DE RECURSOS HUMANOS	<b>2-Dic-2010</b>
Diario Online RRHH	

Es preciso por consiguiente que cuantos forman parte de una organización se sientan comprometidos con un objetivo común, al poderse reconocer no como miembros al servicio de la misma, sino como auténticos partícipes de sus resultados. Pero este compromiso no será posible si no se genera un sentimiento colectivo de ilusión, de realidad atractiva, que ayude a enfrentarse al futuro con fuerza, empuje y entusiasmo.

La contribución activa a los resultados de la empresa debe representar: para los directivos y mandos, la oportunidad de sentirse gerentes de su grande o pequeña unidad de negocio; y para el personal en general, la posibilidad de enriquecimiento profesional individual y de autorrealización, que incide muy directamente sobre la moral de trabajo al reducir el sentimiento de fracaso que produce el no poder desplegar adecuadamente las habilidades que se poseen.

Mas, para generar un nivel de excelencia que permita obtener ventajas sobre nuestros competidores, necesitamos conseguir, de una parte, una mayor vinculación de nuestra clientela, obtenida con un mejor servicio, un trato más personalizado y una oferta de productos que satisfaga sus necesidades, y de otra, disponer de una plantilla con una buena formación técnica y actualizada, lo que constituirá sin duda la mejor respuesta a un mercado muy competitivo que espera de la empresa algo más que agresividad comercial.

La clave de toda competitividad está pues en saber aprovechar el talento y la capacidad de innovación que existe en todas y cada una de las personas que trabajan. Se ha de interesar por tanto al personal en el éxito del negocio, poniendo en juego sus dotes creativas y de organización e intentando conseguir el doble objetivo de mejorar la rentabilidad y al mismo tiempo la satisfacción de los trabajadores al desarrollar sus capacidades en un marco de mayor confianza y colaboración.

En este contexto, la gestión del conocimiento tiene un protagonismo esencial como factor central del negocio, ya que puede aportar valor al mismo por sus dos vías de ingresos y gastos. En los ingresos: mejora de la relación con el cliente respondiendo eficazmente a sus problemas; y aumento de la capacidad de innovación de nuevos productos y servicios y de respuesta a la competencia. En los gastos: reutilizar las ideas o modelos para minimizar la duplicidad de esfuerzos; y mejora de la eficiencia capturando y compartiendo las mejores prácticas.

T. Steward escribía en 1994: "Todo lo que sabe cualquier persona en una organización y que contribuye a generar una ventaja competitiva deriva de un hecho: en la era en la que nos toca vivir, la de la información, la riqueza es producto del conocimiento. Si hasta ahora la gestión empresarial se centraba en los activos físicos, la nueva era se va a centrar en los activos del conocimiento".

La gestión del conocimiento implica, como actividad transversal que es, el fomento de culturas organizativas flexibles y adaptables que faciliten la generación instantánea del conocimiento, para resolver las cuestiones que se presentan en cada momento.

Así, hoy en día, en la economía del conocimiento las relaciones entre organizaciones y entre personas son de carácter temporal y a menudo dependen del proyecto concreto que estén realizando; los equipos se hacen y deshacen en función de las necesidades, por lo que ya no sirven las rígidas estructuras jerárquicas, lo que tiene implicaciones claras a la hora de fomentar la creación y compartición del conocimiento.

En la implantación de la gestión del conocimiento como una de las estrategias básicas de las organizaciones, Recursos Humanos ha de tener un gran protagonismo. Junto con la involucración de la propia Dirección y de los sistemas de información a través de una infraestructura tecnológica adecuada, debe fomentar una cultura que potencie la fluidez del conocimiento en un ambiente favorable por medio de la comunicación, e incentivar su uso incluyéndola en los procesos de evaluación y su vinculación con otros procesos.

En esta línea, algunas organizaciones punteras están abordando la tarea de definir los diferentes perfiles profesionales que trabajan en ellas, elaborando simultáneamente el diccionario del saber de la entidad, para lo que están teniendo en cuenta la estrategia, la naturaleza del negocio, la experiencia de los responsables de cada función y la opinión de expertos del sector junto con las exigencias de los reguladores. El objetivo es delimitar cuáles son los conocimientos que debe poseer cada uno de estos perfiles.

<b>RRH Digital</b> EL PRIMER PERIÓDICO ONLINE DE RECURSOS HUMANOS	<b>2-Dic-2010</b>
Diario Online RRHH	

Para terminar hay algo que me interesa resaltar en este artículo. Estamos instalados en el cambio permanente, en nuevas formas de liderar, en tener diseñado un “mapa del conocimiento”, pero hay una cuestión que permanece en el tiempo: los mandos superiores de una institución están si cabe más obligados a observar un conjunto de prácticas en su forma de actuar que sirvan de ejemplo y acicate al resto de mandos y personal que integran la plantilla. Esto es justo lo contrario de creerse que constituyen una élite a los que se les está permitido toda clase de excesos, lo que por otra parte suele evidenciar cuando menos fragantes conflictos de intereses.

Si queremos caminar hacia la excelencia, es preciso que la competencia, el rigor y el trabajo bien hecho constituyan la credencial para la promoción y recompensa de las personas que forman la empresa, y por ende para el acceso a los puestos clave de responsabilidad de los más capacitados, política con la que nos hallaremos en una base sólida desde la que afrontar con éxito los retos que se vayan presentando, con una observancia rigurosa del código de conducta en todo el ámbito de la organización.

Es precisamente en el acceso a estos puestos clave donde la entidad se juega su futuro. Ejercer la responsabilidad de mandar, bien en un puesto directivo o en una jefatura intermedia, no es fácil. Convencer, desarrollar y motivar a un equipo es difícil y requiere esfuerzo. Mientras que desmotivar es fácil y se hace sin pensarlo, el único camino legítimo para motivar a las personas es a través de su trabajo.

Si las organizaciones contemplan en sus planes estratégicos invertir en políticas de recursos humanos es porque consideran a éstos como un recurso también estratégico. Por tanto, deben ser capaces de movilizar la iniciativa y el poder sobre su propio trabajo de los hombres y mujeres que integran las mismas, con lo que lograrán mejorar la competitividad y aumentar la productividad y la calidad, promoviendo a su vez una innovación tecnológica y de servicios que les permita ir escalando posiciones en su sector en línea con los objetivos establecidos en sus formulaciones estratégicas.