

Prioridades de la gestión de personas en 2007

Ignacio Mazo
Director
PeopleMatters

Dos ideas fundamentales tomadas de un clásico de la gestión empresarial¹ son el origen de este artículo. La primera, que la gestión es siempre un ejercicio de anticipar el futuro. La segunda, que ya entonces (la primera edición de este libro data de 1954) se cuestionaba la contribución y el interés real de los empresarios y gestores por las personas.

Por la primera razón y con el objetivo de superar la segunda, vamos a tratar de aportar en las líneas siguientes cuáles deben ser las prioridades de la gestión de personas en el año que ahora comienza. Con objeto de facilitar su lectura, se han clasificado en dos grandes apartados: prioridades estratégicas y prioridades operativas (Cuadro 1).

Cuadro 1

Prioridades de gestión de personas en 2007	
Prioridades estratégicas	Prioridades operativas
Elaborar un Plan Estratégico de Gestión de personas	Definir un modelo operativo de gestión de personas
Anticipar el impacto de los cambios tecnológicos	Implantar soluciones tecnológicas para los procesos básicos
Participar en y de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa	Construir una marca como empleador de referencia
Entender los requerimientos de la evolución demográfica	Planificar las necesidades de colaboradores

El lector avezado no encontrara en estas ideas grandes novedades. Es más le sonarán a repetidas si, por ejemplo, ha tenido ocasión de leer algunos de los artículos premiados por AEDIPE y HUMAN en 2006². Como ya se ha señalado en múltiples ocasiones es la época de los “comos” y no de los “qués”, esto es, lo importante, la diferencia reside en la capacidad de ejecutar adecuadamente y no tanto de elegir lo que hay que hacer.

¹ Drucker, P.: “The practice of management”, Harper Business, 1993.

² Ver revista Dirigir Personas nº 41 especial noviembre 2006.

Prioridad 1: Elaborar un Plan Estratégico y un Modelo Operativo de Gestión de Personas

La estrategia consiste en definir e implantar el modo en que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo. Para ello, hay que encontrar características distintivas respecto a los competidores, que hagan más atractivo para el cliente adquirir los productos y servicios propios en vez de los ajenos.

En los últimos tiempos la intensidad de la competencia ha obligado a las empresas a buscar y a construir esas características distintivas sobre elementos intangibles: la marca, la calidad, el prestigio, las personas, etc.

Ahora bien, hay que conseguir que efectivamente esos elementos intangibles sean percibidos como diferentes y esa diferencia sea atractiva para el cliente, lo que exige reflexión y planificación primero, y capacidad de ejecución después. Por ello, es tan importante elaborar un Plan Estratégico de gestión de personas. Será el marco para reflexionar sobre el negocio; identificar las implicaciones de la estrategia general en la gestión de personas; para analizar y entender el entorno prestando atención a los cambios tecnológicos y a los impactos de la evolución demográfica; para diagnosticar los programas, las prácticas y los procesos de gestión de recursos humanos; y para definir los retos, objetivos e iniciativas que conviertan a la gestión de personas en una característica distintiva que haga ganar dinero a la empresa.

Operativamente, el Plan Estratégico de Gestión de Personas incluye dimensionar cuantitativamente la plantilla y el presupuesto económico para la ejecución de las iniciativas identificadas y definidas. Asimismo, incluye el conjunto de indicadores que se van a utilizar para hacer el correspondiente seguimiento periódico del grado de avance de la implantación del Plan.

A largo de los meses precedentes han sido publicados en estas mismas páginas una serie de artículos que han pretendido profundizar en la forma de abordar un Plan Estratégico de Gestión de Personas.

Prioridad 2: Anticipar el cambio tecnológico e implantar soluciones para los procesos básicos

Nadie duda de la intensidad del cambio tecnológico y, sin embargo, empiezan a aparecer voces autorizadas que inciden en la forma en que se está gestionando ese cambio. Concretamente sobre el impacto real que tiene en la productividad. La productividad del trabajo depende, según la teoría económica, de la acumulación de capital y del “progreso técnico”, entendiéndose por este, la organización eficiente del trabajo y el capital, la calidad del capital humano y físico utilizado, la innovación y el desarrollo tecnológico y la utilización de las TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones). Los estudios empíricos demuestran, sin embargo, una débil correlación entre inversión en tecnología, especialmente en TIC, y productividad.

La razón es que para que la inversión tenga impacto debe hacerse una buena gestión del cambio tecnológico que incluye tres elementos: gestión de la adaptación o ajuste a las necesidades reales de la empresa y de las personas; gestión de la adopción, esto es, asegurar que la tecnología es entendida y apreciada por las personas que deben

utilizarla; y gestión de la evolución o establecer la secuencia lógica del cambio tecnológico según la magnitud de sus impactos, en la organización.

Estos son tres elementos íntimamente relacionados con las personas y sus percepciones respecto al cambio tecnológico. Por eso, deben formar parte de la agenda de los profesionales de recursos humanos.

Prioridad 3: Lanzar programas de responsabilidad social corporativa y construir una marca como empleador de referencia

Concepto amplio que engloba aspectos de buen gobierno corporativo, políticas medioambientales, transparencia y respeto por el entorno social en el que la empresa desarrolla su actividad. Independientemente del concepto, la realidad económica exige que la empresa como institución sea responsable de los impactos sociales y ambientales de sus actividades.

Teniendo en cuenta lo señalado previamente respecto al origen de las ventajas estratégicas, resulta de extrema importancia empezar a conocer cuales son esos impactos para así poder mejorarlos o corregirlos y, al menos, no destruir o desvirtuar la posición estratégica de la empresa.

Convertirse en un empleador de referencia, esto es, un empleador reconocido, con un atractivo indudable por la calidad de sus prestaciones, por la coherencia de sus políticas y por la exigencia de sus comportamientos, es la forma en que las áreas de gestión de recursos humanos pueden contribuir a la mejora de la responsabilidad social corporativa.

Prioridad 4: Entender los requerimientos de la evolución demográfica y planificar las necesidades de los colaboradores

La evolución demográfica de la sociedad española abre nuevos desafíos a la gestión de personas. Estos desafíos pueden tomar la forma de carencia de profesionales o de necesidad de integrar trabajadores extranjeros, o con perfiles diferentes a los tradicionales (mujeres, jóvenes o mayores).

En ambos casos se requiere una actuación específica acorde con la situación competitiva de la empresa, que debe considerar aspectos tales como las fuentes de reclutamiento, la identificación de necesidades formativas nuevas y la definición de políticas y programas de integración.

No es una predicción sobre lo que puede pasar sino una realidad que ya está ocurriendo en el mercado español.

A modo de cierre

No hay empresa sin clientes pero tampoco hay empresa sin personas. Si se acepta esta premisa no hay duda que atender la gestión de personas es un elemento fundamental para el éxito empresarial. Algunos de los retos del año ya se han identificado. Corresponde ahora asumirlos y superarlos.