

FRANCISCO GORDEJO JIMÉNEZ

Socio Director General de Kaizen Consultores, S.A.

Extracto:

PARA el autor, el incremento de la presión competitiva de los mercados obliga a contemplar la Gestión de Recursos Humanos como eje de la gestión integral de la empresa. Esto obliga a considerar el compromiso de las personas con los objetivos empresariales, uno de los factores clave para el éxito de la empresa.

Sumario:

Pensar los Recursos Humanos de forma estratégica.

Actuaciones que potencien en valor añadido.

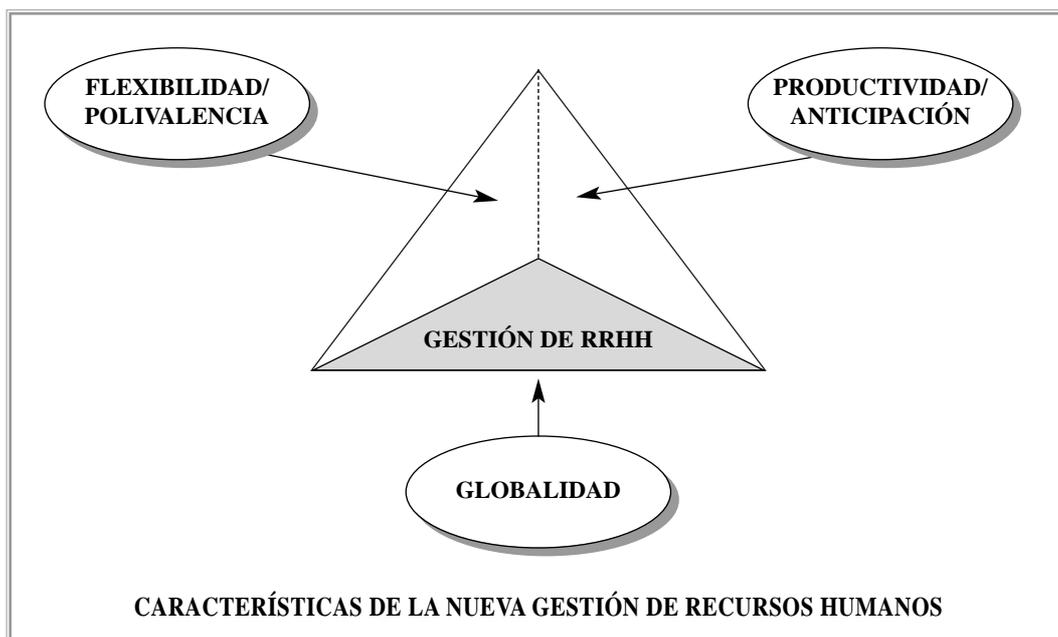
La Estrategia de Recursos Humanos tiene como referente la Estrategia de Empresa.

A modo de conclusión.

En una situación caracterizada por el incremento de la presión competitiva en los mercados, la velocidad de los cambios en el entorno, la reducción de niveles en la estructura organizativa, la polivalencia y la orientación hacia el cliente, la concepción del capital humano de la empresa como elemento básico en el compromiso con los objetivos empresariales, hace necesario evolucionar los sistemas de Gestión de Recursos Humanos hasta constituirse en el eje central de la gestión integral de cualquier Organización.

Esta visión, que contempla la Gestión de Recursos Humanos como eje de la gestión integral de la empresa, reclama una concepción global con tres líneas de actuación:

- La Gestión de Recursos Humanos es considerada como una variable estratégica de la empresa.
- La polivalencia es un criterio que guía la evolución de la Organización.
- La concepción previsional y, por tanto, proactiva, impregna toda la gestión de los recursos humanos.



PENSAR LOS RECURSOS HUMANOS DE FORMA ESTRATÉGICA

En este marco, la Gestión de Recursos Humanos orientada al compromiso con los objetivos empresariales debe contemplar, de forma compensada, tres áreas de gestión:

– **Incorporación de recursos humanos.**

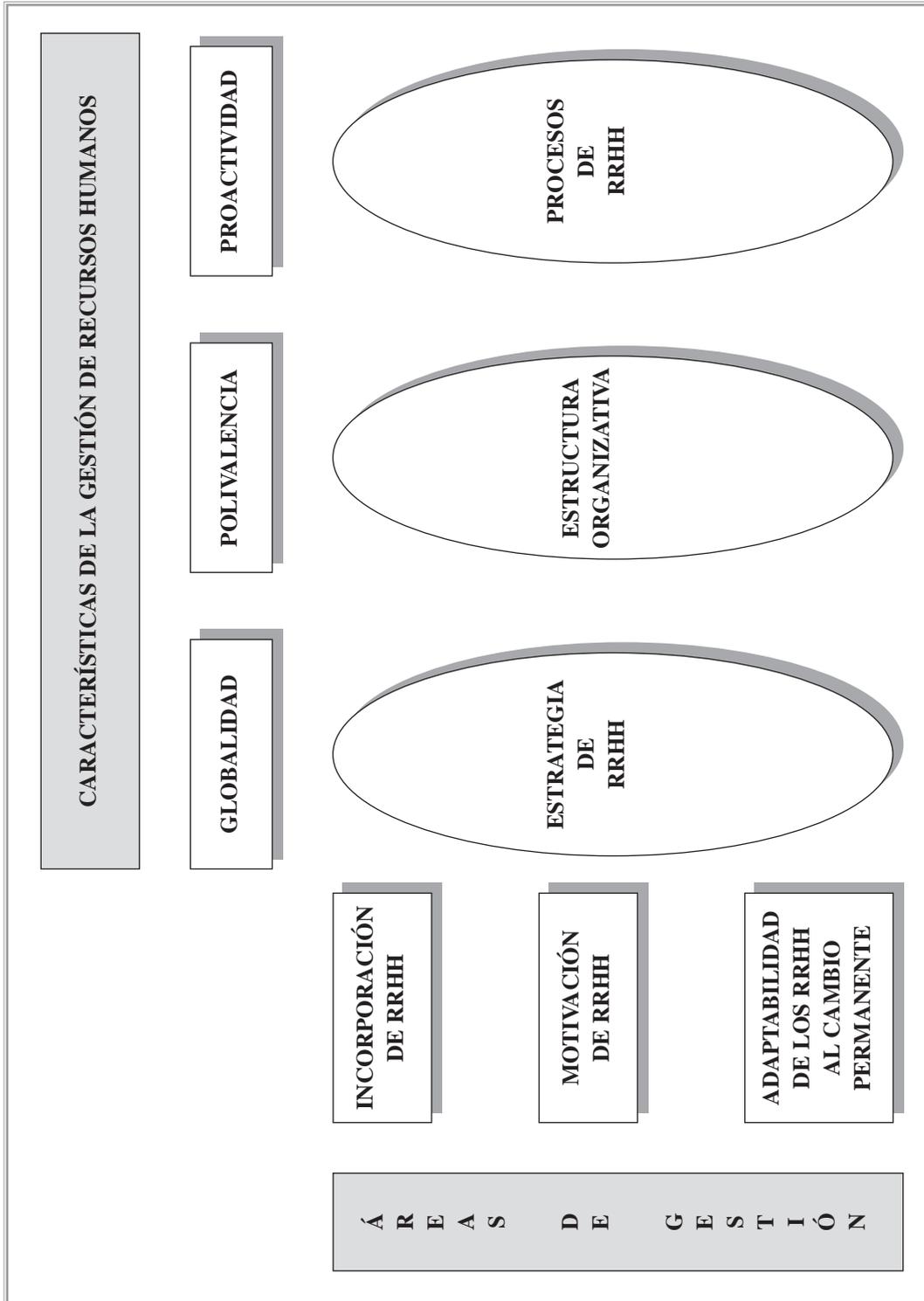
Desarrollo de la capacidad de identificar e incorporar a las personas adecuadas para ejecutar la estrategia de la empresa en una cultura social específica, teniendo capacidad para proporcionar las competencias adecuadas a los recursos humanos.

– **Motivación a las tareas.**

Teniendo capacidad de estimular a las personas para alcanzar su compromiso con los objetivos empresariales que se establezcan.

– **Evolución para la adaptación al entorno.**

Capacidad para evolucionar las competencias de los recursos humanos en función de los cambios planteados por el entorno en el que compete la empresa.



ACTUACIONES QUE POTENCIEN EN VALOR AÑADIDO

La Estrategia de Recursos Humanos a desarrollar en la empresa implica el establecimiento de programas de actuación que sirvan para la contribución al valor añadido de la misma. Se trata de concebir el Plan de Recursos Humanos que sea el más adecuado para el desarrollo de la estrategia de la empresa.

Por ello es conveniente que resaltemos los aspectos más importantes de las tres áreas de Gestión de los Recursos Humanos, anteriormente enunciadas:

- La incorporación de recursos humanos a la empresa debe contemplar:
 - La realización de procesos de selección genéricos, que identifiquen competencias y valores que permitan rápidas adaptaciones a un entorno cambiante, más que la ejecución de procesos de selección especializados según el concepto de «puesto de trabajo».
 - El olvido del antiguo concepto de «puesto de trabajo», para dimensionar la Organización en base a las «ocupaciones» necesarias para desarrollar la estrategia que nos permite alcanzar los objetivos marcados.
 - La orientación de la Organización hacia los procesos, como elementos claves a gestionar, ya que es en ellos en los que se consumen los recursos de la empresa.
 - Una flexibilización de la planificación de recursos humanos, modificando los procesos de acuerdo con los cambios de los requerimientos que plantea el mercado y utilizando las formas de contratación de acuerdo con las necesidades.

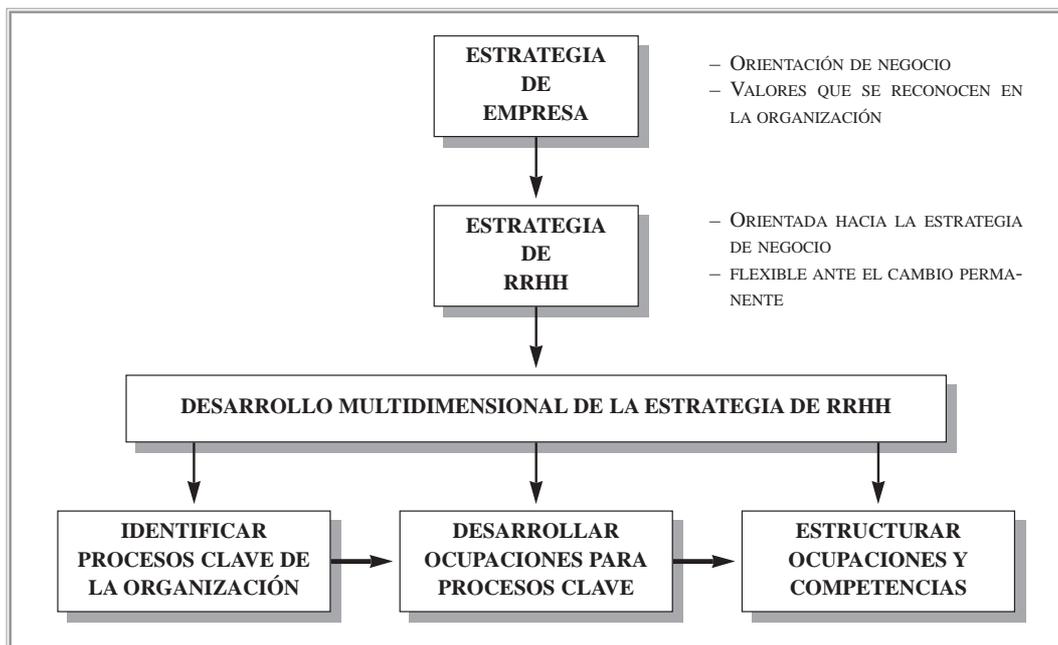
- Motivación a las tareas, lo que implica:
 - Crear una cultura de gestión de recursos humanos que se extienda a todos los líderes de la Organización, ya que la verdadera dirección de recursos humanos debe recaer en todos los jefes y directivos de la empresa.
 - Implantar sistemas de incentivación y compensación salarial, que contemplen el desempeño individual y colectivo y donde la parte variable de retribución esté asociada a la consecución de resultados del negocio.
 - Desarrollar sistemas de gestión por competencias para evaluar la aportación de las personas a la Organización.
 - Implantar sistemas de aseguramiento de la calidad de vida laboral, dentro de los sistemas globales de gestión de la calidad, de manera que la mejora de las condiciones de trabajo sea una variable motivacional importante, dentro de una visión de calidad humana.

- Evolución para adaptación al entorno, lo que exige ser proactivo en:
 - Aplicar sistemas de promoción interna basados en la capacidad para desarrollar competencias y no en la antigüedad acumulada.
 - Establecer el Aprendizaje Organizacional como método de gestión, de manera que los planes y acciones posibiliten potenciar el desaprendizaje y el «aprender a aprender».
- Implantar Sistemas de Comunicación Interna, que permitan canalizar aportaciones enriquecedoras para mejorar la eficacia, potenciando la implicación con los objetivos de la empresa y la invitación a interactuar.

LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS TIENE COMO REFERENTE LA ESTRATEGIA DE EMPRESA

Una Estrategia de Recursos Humanos debe partir de la Estrategia de Empresa pues se constituye en eje central de su desarrollo. Su concepción debe ser flexible para asumir la permanente adaptación a los cambios del entorno.

El desarrollo de la Estrategia de Recursos Humanos debe tener una visión multidimensional, en la que exista una prevalencia de los procesos frente a la estructura, se desarrollen ocupaciones con un carácter abierto para la mejor respuesta a los requerimientos del mercado y se utilicen las competencias como criterio para la evaluación del desempeño de los recursos humanos.



Así entendida la Estrategia de Recursos Humanos, las competencias sistematizarán:

- Los conocimientos: Saber.
- Las aptitudes: Saber hacer.
- Las actitudes: Saber ser.

Esta estrategia debe permitir anticipar las acciones a impulsar en los nuevos escenarios que se presenten. Este sentido proactivo en la Gestión de Recursos Humanos permite:

- Adelantarse a los competidores en el establecimiento de procesos orientados hacia el cliente.
- Realizar procesos de *benchmarking* de recursos humanos, para establecer prácticas exitosas y adaptarse a los cambios.
- Facilitar el camino hacia la Organización que aprende, posibilitando que las personas y los equipos de los procesos aprendan del entorno y del conocimiento interno de la Organización.

A MODO DE CONCLUSIÓN

En una época de alta exigencia en cuanto a creación e innovación, en la que la calidad y la velocidad de respuesta son factores clave para sobrevivir en el mercado, la visión polivalente de la Gestión de Recursos Humanos incrementará el compromiso con los objetivos de la empresa, gestionando proactivamente y haciendo así posible una respuesta flexible ante los nuevos retos empresariales.