

EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS¹

Por: José Antonio Villagra

El sistema de recursos humanos: ¿qué procesos hay que gestionar en recursos humanos?

Todo ejecutivo de recursos humanos debería tener un claro conocimiento de cuáles son los aspectos claves que debe gestionar. Es decir, debería estar en condiciones de crear enfoques claros para cada proceso de recursos humanos, asegurarse que estos funcionen (estén desplegados) y que se evalúen y mejoren permanentemente. Esta relación de procesos constituiría su “modelo de gestión”.

Existen ciertas formas tradicionales respecto a como organizar los procesos de recursos humanos. Acorde con estos criterios, se organiza los procesos de acuerdo al “recorrido que hacen las personas” por la organización. Así habrá un proceso de reclutamiento y selección, otro de inducción, capacitación, gestión del desempeño, etc., etc., hasta llegar a la desvinculación.

Si bien nada impide organizar de esta manera a los procesos de recursos humanos, quizá una mirada más relacionada con la productividad y eficiencia de las personas tenga más sentido, sobretodo desde una perspectiva de gestión orientada a resultados. De esta manera, los procesos se organizan respondiendo a la pregunta ¿cuáles son los factores que hacen que la gente tenga un alto desempeño en la organización? La respuesta es cuando la gente “sabe”, “quiere” y “puede” hacer.

Lo anterior nos lleva a configurar tres áreas dentro de la gestión de los recursos humanos: la educación, capacitación y desarrollo de las personas (sabe), la satisfacción y motivación laborales (quiere) y la gestión de los sistemas de trabajo (puede). Un factor adicional está relacionado con el liderazgo organizacional, los especialistas en recursos humanos en buena medida están de acuerdo en que, al menos la parte estratégica de esta área de gestión, debería recaer en ellos (en conjunto con la alta dirección).

Es cierto que el agrupamiento que acaba de ser presentado de estos procesos puede ser susceptible de críticas; no obstante, la categorización se hace con fines prácticos y de evaluación y está pensada básicamente para proporcionar un modelo de gestión a los hombres de recursos humanos. El modelo debe servir para evaluar y mejorar la gestión, contribuyendo a los resultados clave del negocio.

La gestión de los sistemas de trabajo

Los sistemas de trabajo (relacionados con el “puede”) constituyen la parte “dura” de la gestión de recursos humanos. Comprenden básicamente los procesos relacionados con la organización del trabajo y los puestos y, un conjunto algo diferente de procesos que tienen en común el hecho de ser facilitadores de la gestión del “sabe” y el “quiere”.

Los procesos principales que se agrupan en torno a los sistemas de trabajo son:

¹ El marco general de organización de los procesos de recursos humanos ha sido tomado del Modelo Malcolm Baldrige.

- Organización del trabajo y los puestos: autoridad y autonomía, funciones, niveles de reporte, niveles de especialización, grado de departamentalización, cadena de mando, tramo de control, etc.
- Sistema de gestión del desempeño
- Gestión de las remuneraciones, compensaciones, reconocimientos y recompensas
- Gestión de la comunicación
- Reclutamiento y selección
- Gestión del potencial y de la línea de carrera y de otras prácticas laborales relacionadas
- Planeamiento de la sucesión

Es curioso el hecho de que estos aspectos hayan sido menos atendidos por la comunidad académica de recursos humanos, aún cuando de hecho, un problema serio con la gestión de estos aspectos invalida completamente cualquier iniciativa a nivel de la gestión del “sabe” y “el quiere”. Cuando llegamos a esta situación estamos en un contexto en el que “la persona sabe y quiere pero no puede”, es decir la organización no le permite hacer.

Un ejemplo de esto último, es el frecuentemente frustrante tratamiento que recibe el tema del trabajo en equipo en las organizaciones: un colaborador está capacitado y es competente para promover y poner en práctica el trabajo en equipo (sabe), se siente motivado a implementar las cosas que sabe (quiere) pero la forma tradicional como el trabajo se encuentra organizado, a través de un sistema completamente departamentalista, donde las áreas no están acostumbradas a conversar y donde “cada área tiene sus metas” y “no debe ver más allá de esas metas”, no le permite al individuo competente y motivado, poner en marcha nada, aún sabiendo y queriendo.

La gestión de la educación, capacitación y desarrollo de las personas

La gestión de estos aspectos tiene que ver con la gestión del aprendizaje en las organizaciones². Una vez que una persona está seleccionada, principalmente debido a las capacidades personales para el puesto, deseables y más difíciles de modificar, tienen lugar las actividades relacionadas con el desarrollo de las competencias modificables, a partir de todos los procesos relacionados con el aprendizaje personal.

Así, la educación, inducción al puesto, capacitación, programas de refuerzo y programas de desarrollo deberían contar con las siguientes características:

- Estar balanceada entre objetivos de corto y largo plazo: es decir, no toda la capacitación debe estar pensada para proporcionar resultados de corto plazo, existen inversiones que pueden tomar años en madurar.
- Diseñada a partir de las opiniones del supervisor y del colaborador: es necesario reflejar las necesidades de la organización, expresadas en la opinión del supervisor, pero también se debe, de alguna manera, recoger los intereses de desarrollo del colaborador.
- Implementada a través de varios enfoques (off the job training, on the job training, cross training, mentoring, e-learning, etc.). Las competencias suelen distintas respecto a los métodos más apropiados para lograr eficientemente un mejor aprendizaje, por esta razón debe escogerse cuidadosamente el método o la combinación de métodos a emplear.
- Alineada a los planes de acción estratégicos y operativos: las inversiones en educación, capacitación y desarrollo de las personas deben también balancear objetivos estratégicos y objetivos operativos.
- Vinculada a la gestión del desempeño: se debe tomar en cuenta los resultados de las evaluaciones de desempeño, tanto de resultados (indicadores “duros”) como de competencias (“comportamientos clave asociados con el éxito en la posición”).

² Para un análisis más profundo ver José Antonio Villagra: “Apuntes sobre Aprendizaje Organizacional y Personal” en <http://www.praxis.com.pe>

La gestión de la satisfacción y motivación laborales

La gestión de estos aspectos tiene que ver con la manera en que se asegura en el lugar de trabajo, de un lado, las mejores actitudes del colaborador (satisfacción, identificación) y de otro lado, como se activan y desarrollan positivamente las motivaciones propias de cada quien, en apoyo a las metas organizacionales³. La satisfacción laboral está fuertemente relacionada con la reducción del ausentismo y la rotación no deseada del personal, mientras que, la motivación permite el crecimiento y desarrollo de las personas en la organización y está muy vinculada con la mejora continua y la innovación.

Los procesos principales que se agrupan en torno a la gestión de la satisfacción y motivación en el trabajo son:

- La gestión de la salud, seguridad y ergonomía: para constituir un lugar de trabajo saludable, seguro y ergonómico que apoye la productividad y, para asegurar un ambiente de trabajo acorde con la condición humana.
- La gestión de la satisfacción laboral: identificar, evaluar y mejorar los aspectos relacionados con la satisfacción laboral.
- La gestión de la motivación laboral: los factores asociados a la motivación están determinados por las características de cada persona, deben ser identificados desde la selección y desarrollados a partir del liderazgo.
- Servicios, beneficios y políticas de apoyo a las personas: como parte de una política dirigida a lograr un ambiente de trabajo altamente competitivo.

¿Un cuarto aspecto?: la gestión del liderazgo organizacional

Se ha encontrado innumerable evidencia que las organizaciones exitosas, y sostenibles por cierto, tienen como característica común, contar con una estructura de liderazgo organizacional relativamente bien constituida. La importancia del liderazgo es clave no sólo para el éxito de las acciones de recursos humanos, sino para la de otras unidades, por ejemplo, en la relación con los clientes, en la mejora de los procesos, en las actividades de planeamiento y de seguimiento al desempeño, etcétera. Cuando el líder persiste en estos temas da un mensaje claro acerca de lo que es importante en la organización.

Aunque el liderazgo organizacional es, en gran medida, una responsabilidad de la alta dirección, muchos especialistas en gestión, convienen que existe un rol importante a cumplir desde el área de recursos humanos.

Los procesos principales que se agrupan en torno al liderazgo organizacional son:

- Gestión de valores: como se asegura la organización que el personal comprende y adopta los comportamientos correctos asociados a los valores.
- Despliegue de la estrategia (misión, visión y objetivos): la manera en que la organización consigue que los colaboradores entiendan la estrategia y hagan su trabajo en apoyo a ella.
- Ambiente de promoción para: empowerment, la innovación, agilidad organizacional, mejora continua, aprendizaje: la forma en que los líderes crean un clima de confianza para que todas estas estrategias puedan ser posibles.
- Balance de valor con los grupos de interés: la manera en que toda la organización comprende y tiene acciones encaminadas a crear relaciones sostenibles, del tipo “ganar-ganar con todos los grupos de interés, creando sostenibilidad en el negocio.
- Responsabilidad social: relacionado con el punto anterior, la forma en que la organización aborda sus responsabilidades sociales y apoya a las comunidades clave.

³ Para un análisis más profundo ver José Antonio Villagra: “Apuntes sobre Satisfacción y Motivación en el Trabajo” en <http://www.praxis.com.pe>

Una orientación hacia la mejora continua y la innovación en los procesos de recursos humanos

Es importante recordar que un gerente de recursos humanos no sólo debe tener acciones en cada uno de los aspectos del “sabe”, “quiere” y “puede”. Es necesario que se consoliden procesos para cada uno de estos elementos de gestión.

Crear un proceso implica definir objetivos, acciones planificadas, responsables, recursos, mecanismos de despliegue y una forma de evaluar los resultados a través de indicadores. Sólo la instalación de un sistema de procesos de recursos humanos permite una orientación segura a la mejora continua y la innovación.

Conclusiones

Todo ejecutivo de recursos humanos debería estar en condiciones de identificar, gestionar y mejorar permanentemente los procesos de recursos humanos.

Una clasificación orientada a resultados estructura los componentes del sistema de recursos humanos en: (1) la gestión de los sistemas de trabajo (gestión del “puede”), (2) la gestión de la educación, capacitación y desarrollo de las personas (gestión del “sabe”) y (3) la gestión de la satisfacción y motivación laborales (gestión del “quiere”).

Adicionalmente a estos componentes, se suele considerar que la gestión del liderazgo organizacional, por sus implicancias en el resto de la organización y por su relación con las personas, también constituye un aspecto a ser abordado desde la gerencia de recursos humanos, al menos en conjunto con la alta dirección.