

Consistencia de las políticas de RRHH: Cómo lograr políticas que encajen

rlagomarsino@um.edu.uy

Raúl Lagomarsino. *Ph.D. in Management, IESE, Universidad de Navarra; Máster en Economía y Dirección de Empresas, IESE, Universidad de Navarra; Licenciado en Relaciones Internacionales, Universidad de la República; Profesor de Comportamiento Humano en la Organización, IEEM, Universidad de Montevideo.*

El diseño de las políticas de RRHH es un asunto clave en toda organización. Deben ser fijadas a partir de un estudio esmerado, implementadas, vividas y capaces de evolucionar con el paso del tiempo. El profesor Lagomarsino ofrece un sólido marco conceptual para analizar la consistencia de las políticas de recursos humanos desde cinco aspectos clave.



... *El diseño técnico de las políticas de RRHH requiere de cantidad de conocimientos y habilidades que lo hacen posible; y no sólo del área de RRHH sino además nociones de Psicología y Teoría Organizacional, entre otros*

EL DESAFÍO DE lograr políticas de recursos humanos consistentes en la empresa ha causado innumerables noches de insomnio a directivos de todas las épocas.

En problema no es menor, ya que, en un tiempo marcado por la velocidad de los cambios y la globalización, la capacidad de atraer, fidelizar, activar y potenciar el talento marca, en el mejor de los casos, la ventaja competitiva sostenible de la organización. En el peor de los casos, la diferencia entre la supervivencia o desaparición de la empresa.

La pregunta, sin embargo, es solamente la punta del iceberg, porque inmediatamente surge la cuestión de tener políticas de recursos humanos que encajen... ¿con qué? Las fuentes de la inconsistencia son muchas, desde el mal diseño hasta la obsolescencia.

En este artículo presentaremos un modelo que ofrece un sólido marco conceptual para analizar la consistencia de las políticas de recursos humanos desde cinco aspectos clave.

Esperamos que a través del presente modelo los directivos que sufren este tipo de problemas, y especialmente los del área de recursos humanos, tengan un panorama más claro de hacia dónde encaminar los planes de mejora.

Consistencia intrínseca: Que cumplan el fin para el que se las diseñó

En este primer nivel de consistencia el reto es puramente técnico. Las políticas tienen que estar diseñadas de forma correcta, y ser capaces de conseguir los resultados que se les exige.

Por ejemplo, a una política de selección tendiente a identificar can-

didatos con buen potencial de *trabajo en equipo* lo menos que se le podrá pedir es que efectivamente sea capaz de discriminar entre personas capaces de trabajar en equipo frente a otros que tengan un perfil más individualista.

El diseño técnico de las políticas no es un reto menor, si consideramos la cantidad de conocimientos y habilidades que lo hacen posible. En primer lugar, hace falta una gran cantidad de conocimientos técnicos específicos del área de recursos humanos, además de nociones de Psicología y Teoría Organizacional entre otros.

En los últimos tiempos, en que las evaluaciones subjetivas del desempeño se han popularizado en gran cantidad de empresas, se ha puesto más de relieve la enorme dificultad que implica diseñar correctamente este tipo de herramientas. Para poder decir con un grado mínimo de confianza que la

[continúa ...]

herramienta diseñada es capaz de medir la capacidad de "liderazgo" de los trabajadores, es necesario levantar antes una larga lista de objeciones: ¿Qué es liderazgo? ¿Cómo se manifiesta? ¿Cómo se percibe? ¿Cómo lo captaremos en la herramienta? ¿Quién lo puede evaluar? ¿Cómo hacer que los resultados sean comparables a través de la organización? ...

Sumemos ahora las competencias "Trabajo en equipo", "Compromiso", "Innovación", y otras veinte más, y pongámonos en el contexto de que a quienes se les aplicará la herramienta son trabajadores comunes y corrientes, de distintas jerarquías, con experiencias y conocimientos muy dispares. Cualquier directivo medianamente serio se dará cuenta que tenemos un problema de considerables dimensiones.

Multipliquemos esto por cada una de las políticas de recursos humanos de la empresa (selección, promoción, retribución, etc.) y concluiremos que el desafío es, cuanto menos, importante.

Las buenas noticias a este respecto son que, al igual que siempre que se necesita un conocimiento altamente especializado de una herramienta técnica, la organización puede valerse de insumos externos para complementar sus propias deficiencias. La mayoría de las veces a la empresa le será más económico, más rápido y menos riesgoso "comprar" el

conocimiento técnico específico, que ponerse a experimentar ella misma, o invertir en la capacitación de un especialista propio que tampoco le será demasiado rentable una vez que tenga implementada la herramienta que se trate, y tenga que ponerse a implementar otra.

Consistencia sistémica: Que las políticas logren sinergias unas con otras

Las políticas de dirección de personas en una organización pretenden, en mayor o menor medida, encauzar el comportamiento de los partícipes orientándolo hacia los objetivos considerados deseables.

Al coexistir varias políticas, se hace necesario *alinearlas* hacia el mismo objetivo, de modo que los comportamientos incentivados por una de ellas no choquen con los que incentivan otras. De esta forma, las políticas individuales se

... *Al coexistir varias políticas se hace necesario alinearlas hacia el mismo objetivo, de modo que los comportamientos incentivados por una de ellas no choquen con los que incentivan otras*

fusionan en verdaderos *sistemas* de dirección, que se retroalimentan y sostienen unos a otros.

Si la empresa necesita capacidad innovadora, deberá comenzar a gestionar dicha capacidad desde las políticas de selección, procurando identificar y atraer candidatos con perfil innovador. De todas formas, de poco le servirá ser capaz de atraerlos, si luego no los pone a trabajar bajo unas reglas que incentiven la innovación, organizados de forma que puedan expresarse, y se los evalúe y retribuya en base a su aporte a dicha innovación.

Frecuentemente, la naturaleza sistémica de las políticas de recursos humanos es menospreciada, y la

... *Se ha popularizado el concepto de las best practices como el paradigma dominante en el campo de la estrategia de recursos humanos; sin embargo, este argumento tiene fallas graves tanto en el plano conceptual como en el práctico*

empresa termina teniendo una constelación de políticas aisladas, que pugnan por imponerse a las demás.

Es frecuente encontrar organizaciones que seleccionan profesionales con perfil emprendedor, capacitados y con deseos de desarrollar carrera, y los ponen a trabajar en puestos rutinarios, limitados y en estructuras sumamente rígidas. En otros casos se organiza a la gente para que trabaje en equipo, pero la retribución monetaria, al igual que todo el sistema de incentivos (estatus, promociones, etc.) es en base al rendimiento individual estricto.

Estos desencajes sistémicos no sólo hacen que las sinergias prome-

tidas por las políticas de recursos humanos no lleguen a concretarse, sino que los beneficios de las políticas individuales se neutralicen mutuamente.

Si bien la complejidad que presenta el armado coherente de un sistema de dirección de personas en una organización, las posibilidades son enormes, dado que el mismo fin se puede conseguir por medios muy distintos. Este fenómeno, llamado *equifinalidad*, lo vemos reflejado en que organizaciones que requieren un mismo tipo de conducta por parte de sus partícipes, son capaces de conseguirlo por medio de combinaciones de políticas muy distintas.

Por ejemplo, tenemos el caso de dos universidades que requieren de su cuerpo docente una alta calidad académica, docente e investigadora, pero mientras que una decide implementar un sistema de desarrollo propio de di-

cho talento, formando esas capacidades desde dentro, la otra podrá optar por un sistema más abierto, reclutando docentes que ya hayan demostrado tener esas cualidades.

Probablemente la primera tendrá un sistema de selección basado en el potencial del candidato, hará una fuerte inversión en formación y les proporcionará mucho *coaching*, evaluándolos en base a su avance relativo. Los salarios serán aceptables pero probablemente no demasiado elevados, al menos durante la etapa formativa. La segunda universidad, en cambio, enfocará su política de selección en identificar docentes con trayectoria comprobada, y por lo tanto no tendrá que invertir tanto en capacitación. La evaluación se hará en base a parámetros de desempeño claramente establecidos y cuantificables, y la retribución tendrá que ser relativamente alta.

De esta forma, probablemente ambas universidades logren con el tiempo tener excelentes cuerpos docentes, aunque por caminos muy distintos.

Consistencia estratégica: Que el sistema esté alineado con la estrategia del negocio

Este requisito, que fácilmente podría considerarse innecesario por lo obvio que resulta, suele ser una piedra en la que tropiezan gran parte de las empresas.

[continúa ...]

... *El departamento de RRHH deberá elaborar sistemas de políticas que apoyen de la mejor forma posible esas ventajas competitivas que la empresa necesita*

Fundamentalmente a raíz del trabajo de prestigiosos autores como Jeffrey Pfeffer, se ha popularizado el concepto de las *best practices* como el paradigma dominante en el campo de la estrategia de recursos humanos.

La idea básica detrás de las *best practices* es que hay una forma de seleccionar (evaluar, retribuir, etc.) que es simplemente mejor que las demás. Se apoyan en el argumento que las empresas más exitosas tienen implementados ese tipo de políticas.

El argumento de las *best practices* tiene, sin embargo, fallas graves tanto en el plano conceptual como en el práctico. En lo con-

ceptual, que exista una alta correlación entre el desempeño de la empresa y la existencia de determinadas prácticas de recursos humanos no implica que exista una relación de causa-efecto entre ambas variables, y mucho menos que el sentido de dicha causalidad sea el argumentado. Podría muy bien plantearse la duda si la relación causal no es precisamente la inversa: como las empresas son exitosas, se pueden dar el lujo de tener ese tipo de políticas.

En el plano práctico, la teoría de las *best practices* choca con la dura realidad que muchas veces, aún en casos en que la política que se debería implementar es claramente mejor que la que la empresa tiene en vigor, la transición no siempre es *viable*. ¿Puede la empresa hacer el cambio? ¿Es oportuno que lo haga? ¿Debe correr el riesgo?

Una vez eliminada la alternativa fácil de alinear políticas de recursos humanos y estrategia por medio de implementar políticas

“de libro”, aparece la incómoda necesidad de bajar al nivel de la propia empresa y hacerse la pregunta: ¿qué políticas necesita *mi* empresa, *mi* estrategia, *mi* gente, *mi* momento?

Es una pregunta que exige mucho más trabajo por parte del departamento de recursos humanos, y sobre todo, requiere una serie de conocimientos que trascienden el área. Por ejemplo, será necesario conocer al detalle las variables claves del negocio de la empresa que se trate, y ser capaz de determinar y cuantificar el impacto en dichas variables de las distintas políticas de recursos humanos.

Ya sea empresas que compiten en costos, innovación o atención al cliente, el departamento de recursos humanos deberá elaborar sistemas de políticas que apoyen de la mejor forma posible esas *ventajas competitivas* que la empresa necesita.

La tragedia es que, en muchas empresas, el departamento de recursos humanos aún no tiene fácil acceso a datos directos del negocio como ser facturación, costos, resultados productivos, porcentajes de mercado, ubicación de la competencia, etc. Mucho menos frecuente aún es ver cruzamientos entre políticas de recursos humanos y datos “duros” de negocio, como por ejemplo: ¿Cómo mejora o empeora la productividad respecto de variaciones en el clima laboral? ¿Qué retorno tiene la inversión en capacitación? Sin



esta información es simplemente *imposible* lograr un verdadero ajuste estratégico de las políticas de recursos humanos.

Sin una verdadera integración entre el departamento de recursos humanos y el resto de áreas de la organización (en particular la dirección general), con información fluyendo en forma abundante y transparente en ambos sentidos, el encaje entre las políticas de recursos humanos y la estrategia de negocio queda librado, en el mejor de los casos, a la *intuición* del directivo responsable. En el peor de los casos, a la pura suerte.

Consistencia cultural: Que las políticas sean vividas en el día a día de las empresas

Hasta ahora la tarea de lograr políticas consistentes quedaba en el campo del *diseño*. A partir de este momento entramos en el terreno de la *implementación*. El reto de diseñar políticas funcionales, sistémicas y alineadas con la estrategia es sin duda importante. Mucho más desafiante, sin embargo, es lograr que esas políticas logren transformarse en *cultura* dentro de la organización.

De nada sirve tener políticas cuidadosamente diseñadas, si luego no se aplican en la realidad. Todos conocemos organizaciones que cuentan con abultados manuales de procedimientos y reglamentos internos, producto a veces de caras consultorías, que

duermen tranquilamente en algún cajón olvidado, mientras que la organización sigue su vida por otros carriles.

Para que las políticas diseñadas se transformen en políticas *vividas*, y se vuelvan cultura en la organización es necesario comprometer en el proceso a una serie de *directivos clave*, que son verdaderos referentes para la gente. En cada empresa habrá que elaborar cuidadosamente dicha lista, y prestar especial atención a estas personas incluso durante el proceso de diseño de las políticas, brindándole espacios adecuados de participación, para que luego se transformen en abanderados del cambio.

Un motivo frecuente del fracaso de las políticas de recursos humanos es que se las vive como *eventos* y no como *procesos*. Un ejemplo claro de esta situación es con las políticas de evaluación y *feedback*. En el diseño de estas prácticas se establece un momento en la agenda del trabajador y

su superior, en el que se reúnen y tienen una reunión (*evento*) de evaluación.

Es necesario ir más allá de esa situación y lograr que la evaluación sea un *proceso* permanente, en el que constantemente se va orientando al trabajador en su trabajo. Si la evaluación se da sólo de año en año, la política de evaluación no será realmente *vivida* por sus partícipes.

Atendiendo a esta realidad, la implementación de este tipo de políticas debe venir precedida de un esfuerzo enorme en comunicación y capacitación a los directivos que luego tendrán que aplicarlas en el día a día. A este respecto, ningún esfuerzo es poco, y ninguna inversión es exagerada.

[continúa •••]

Esta realidad impone también severas restricciones a la tarea de diseño de las políticas, porque ya no sólo hay que considerar "en abstracto" cuáles son las políticas que necesita mi organización, sino que además hay que considerar, dentro del universo de políticas que pueden ser útiles para mi organización, aquellas que tienen mayores chances de ser *digeridas* y aplicadas en el día a día por mis directivos.

Consistencia temporal: Que las políticas se adecuen al momento que vive la empresa

Las organizaciones humanas y particularmente las empresas, se encuentran sometidas a permanentes procesos de cambio, debido a que cambian sus clientes, cambian los productos en el mercado, cambian las reglas del entorno, incluso cambian sus pro-

prios trabajadores. De esta forma, políticas que fueron funcionales y generaban sinergias dejan de serlo, o pierden vigencia en la vida de la organización, o se desajustan de la nueva estrategia del negocio.

Esta realidad inevitable lleva a que, con el tiempo, la empresa deba desprenderse de políticas de recursos humanos muy bien diseñadas, que encajan perfectamente



... *La realidad del cambio, venga de donde venga, fuerza a una permanente adaptación de las políticas de recursos humanos. El verdadero desafío está en prever esos cambios, y adaptar las políticas de forma gradual y preactiva*

con las demás y con la estrategia de su negocio, y son compartidas y vividas por todos los miembros de la organización, y dar el salto hacia nuevas políticas que suponen grandes incógnitas.

Es un paso doloroso y que exige coraje y visión de futuro por parte del equipo directivo de la organización entera, ya que se deberá desprender de políticas que forman parte de la cultura de la organización, y que en muchos casos pueden haber sido la clave del éxito de la misma. *"Siempre lo hicimos así y nos fue bien"* es el argumento de cabecera de quienes no suelen adaptarse a los tiempos y terminan por quedar obsoletos.

Es fácil entender esta necesidad de cambio cuando consideramos el tipo de políticas de recursos humanos que requiere una empresa que está en franca expansión, con crecimientos tanto en facturación como en personal, y con el tiempo llega a un nivel de estabilidad, y se frena el crecimiento. Por necesidad tendrá que ajustar sus políticas de selección, organización, evaluación y promoción, modificará las perspectivas de carrera de su gente, incluso seguramente cambiará la retribución y su estructura directiva.

Lo mismo sucede cuando una empresa que estaba habituada a competir en costos pasa a querer competir en innovación, o atención al cliente. Otro tanto pasa con empresas que operaban en un mercado laboral rígido o con pocas alternativas, que de pronto se vuelve dinámico y ven dispararse sus niveles de rotación.

La realidad del cambio, venga de donde venga, fuerza a una permanente adaptación de las políticas de recursos humanos. El verdadero desafío está en prever esos cambios, y adaptar las políticas de forma gradual y proactiva, sin esperar a que las actuales queden obsoletas, y requieran un cambio mucho más profundo y doloroso.

Lograr cabalmente este encaje exige no sólo un alto grado de involucramiento del departamento de recursos humanos en el funcionamiento presente de la organización, sino una clara idea de cuál es el *futuro* de la misma.

Requisitos del encaje: El rol del departamento de recursos humanos

Lo antedicho parece situar el nivel de exigencia impuesto al departamento de recursos humanos en cotas inhumanas, pero esto es así sólo en apariencia y queda evidenciado cuando se analiza en profundidad el rol del departamento de recursos humanos en la empresa actual.

En realidad, el rol del departamento de recursos humanos es el mismo que el del resto de departamentos de la organización: *aportar valor al negocio*.

Para el departamento de recursos humanos, aportar valor al negocio implica, en primer lugar, dominar un área técnica particular y conocer la peculiaridad de cada

[continúa ...]

... *Si no tiene un conocimiento profundo de la persona humana, y particularmente de sus trabajadores, el departamento de RRHH está condenado a elaborar normas ineficientes en el mejor de los casos, inútiles e irritantes en el peor*

una de las herramientas con que cuenta a su disposición. Al igual que el departamento de finanzas, que necesita dominar una serie de técnicas y herramientas de análisis y gestión financiera para llevar a cabo su trabajo.

En segundo lugar, debe estar al tanto de las potencialidades y limitaciones de la *materia prima* con la que trabaja: personas. Si no tiene un conocimiento profundo de la persona humana, y particularmente de sus trabajadores, el departamento de recursos humanos está condenado a elaborar

normas ineficientes en el mejor de los casos, inútiles e irritantes en el peor. En otro contexto, lo mismo le sucede al departamento de producción, que debe estar al tanto de las capacidades de sus máquinas, su fabricación, puesta en marcha y forma de reparación si quiere que se mantengan funcionando¹.

Luego, el departamento de recursos humanos debe estar profundamente involucrado en el negocio, comprender profundamente la propuesta real de valor de su empresa, y ser capaz de gestionar (y para ello es imprescindible *medir*) el impacto de su gestión en el resultado operativo. Igual que el departamento de *marketing*, que debe ser capaz de analizar el retorno de la inversión publicitaria en uno u otro medio de difusión.

Por último, a recursos humanos se le pide que comprenda las tendencias de cambio en el mercado y la empresa, y sea capaz de adaptarse *proactivamente* al nuevo entorno. Lo mismo se le pide al departamento de informática, que tiene que asesorar sobre la compra de tecnología y debe estimar el tiempo en el que quedará obsoleta, o el departamento de ventas, que debe interpretar los cambios en la conducta del consumidor antes que sea tarde y se pierdan con la competencia, el departamento de finanzas, que necesita leer las tendencias del mercado financiero antes de tomar posiciones, y la fábrica, que tiene que considerar las nuevas maquinarias que estén saliendo al mercado y si vale la pena o no realizar un cambio.

Como vemos, el reto que debe afrontar el departamento de recursos humanos es realmente considerable, pero no es *ni más ni menos* de lo que se pide a los demás departamentos de la organización.

Quizá sea tiempo de que, en muchas organizaciones, el departamento de recursos humanos deje de tener un rol meramente administrativo y *demuestre* verdadera capacidad directiva, para ganarse un papel de liderazgo 🧠

1. Lo dicho no implica que conocer la persona humana sea lo mismo que conocer una máquina, sino que tanto uno como otro directivo deben conocer a fondo su ámbito de trabajo.