



***Hacia una **nueva**
estructura de la
función de recursos
humanos***

Se acaba de publicar el libro "Sé InnovadoRH" (Ed. ESIC) donde hemos pretendido trasladar a la función de Recursos Humanos algunos de los principales conceptos y herramientas que se vienen aplicando en la función de Marketing.

Según diferentes autores, y en base a nuestra experiencia colaborando con un gran número de empresas, podemos asegurar que, tanto la función de Marketing/Comercial como la de Recursos Humanos deberían ser dos de los principales pulmones de cualquier organización y necesitarían estar permanentemente evolucionando y adecuándose a la realidad de "sus mercados", de sus "clientes".

Siendo lo anterior una necesidad, observamos por el contrario que hasta llegar al momento actual de mercado hemos asistido a una desigual evolución en lo que se refiere a la Gestión de Clientes (Marketing) y a la Gestión de las Personas (Recursos Humanos).

Aunque si echamos la vista atrás, veríamos que el contenido y herramientas de ambas funciones han evolucionado significativamente para adaptarse a los nuevos tiempos; podríamos decir que dónde más campo de avance quedaría es en la gestión de personas; en la que consideramos que podrían aplicarse algunas de las innovaciones llevadas a cabo en el mundo de la gestión de clientes.

En las últimas décadas, y como recogemos en el libro, la función de marketing ha sufrido una importante evolución en su enfoque pasando por diferentes orientaciones:

- Hacia el mercado
- Hacia el cliente

Una palabra ha tomado una fuerza inusitada cuando se habla de la Función de Marketing: CLIENTE. Los consumidores son los impulsores del nuevo marketing, no su único objetivo. El nuevo marketing exige una nueva actitud, un absoluto respeto por el consumidor. Éste debe convertirse en un socio estratégico de la empresa y las organizaciones tienen que adaptarse y responder a través de un permanente aprender y escuchar lo que tiene que decirles. Las empresas deben captar lo que es realmente importante para sus clientes y, únicamente entonces, podrán responder con una proposición de valor desarrollada entorno a sus necesidades individuales.

La "Orientación al Cliente", aunque no conseguida del todo, parece que es una de las máximas del management actual y que cualquier empresa busca conseguir. Esto ha conllevado un alto nivel de Innovación en todos los conceptos relativos a la gestión de los clientes tanto de manera interna como por exigencias del nivel de competencia.

Esta innovación en la función ha traído consigo la incorporación de un buen número de nuevos conceptos y herramientas al día a día de los departamentos de Marketing: Posicionamiento, Segmentación, Fidelización, Micromarketing, Diferenciación Positiva de Clientes, Marketing Experiencial, CRM, Valor del Cliente...

Un elemento esencial que ha favorecido el asentamiento y mejora del alcance del contenido de la función de marketing es la evolución del contenido y organización de la misma.

En el cuadro que recogemos a continuación tratamos de señalar de manera simplificada la evolución en el alcance de la función de marketing en los últimos años: (ver cuadro nº 1)

Este mayor alcance ha traído consigo la generación de nuevas subfunciones dentro de la propia función que han requerido más personas en los departamentos de marketing, con nuevos conocimientos y perfiles.

Cuadro 1

Hasta los 90	Desde los 90	Actualidad
<ul style="list-style-type: none"> • Productos. • Publicidad. • Prensa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos. • Publicidad y Comunicación. • Segmentos. • Canales (Tradicionales y a distancia) • Investigación Comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos. • Publicidad, Comunicación y Marketing Relacional. • Segmentos. • Canales (Tradicionales, a distancia e Internet) • Inteligencia de Negocio. (Investigación de Mercado, Estudios...) • Clientes: Valor, Fidelización, Prevención de Bajas, Venta Cruzada...

• Hacia el producto

El momento actual, con nuevos perfiles de profesionales exige una nueva actitud de la organización con un completo conocimiento y respeto por cada uno de los miembros de la empresa

La evolución en la función de Recursos Humanos

Como también señalamos en la "Sé InnovadoRH", estamos asistiendo en los últimos años a significativos cambios sociales que de manera directa, y sin apenas habernos dado cuenta, están influyendo en el mercado empresarial y en especial en las condiciones y expectativas laborales.

Las personas que conforman las organizaciones han sufrido una evolución sustancial en lo concerniente a sus características y, es especial, en cuanto a sus expectativas en la relación con las empresas para las que trabajan. (Ver cuadro nº 2)

Es justo señalar que los responsables de Recursos Humanos llevan ya bastante tiempo levantando la mano en sus organizaciones, para hacer ver estos cambios de perfil y demandas de sus plantillas, pero no siempre han sido escuchados ni valorados desde la Alta Dirección. En muchas empresas no encuentran representación directa en los Comités de Dirección, están incorporados en el área de Organización y Medios; bien es verdad que este hecho es cada vez más anecdótico.

Un hecho significativo es la evolución que ha sufrido la propia denominación de la función. En los mediados del siglo pasado no dejaba de ser el "Departamento de Relaciones Laborales". Posteriormente pasó a ser "Departamento de Personal" para en la actualidad asentarse como "Recursos Humanos". Podemos encontrar algunas compañías que dando un paso más ha denominado a la función como "PERSONAS".

Más allá de la evolución del propio nombre de la función nos atrevemos a señalar que estos avances no han sido tan profundos en el alcance y recursos de la propia función de Gestión de Personas.

El momento actual, con nuevos perfiles de profesionales, exige una nueva actitud de la organización con un completo conocimiento y respeto por cada uno de los miembros de la empresa, por cada una de las Personas. Las empresas deben preocuparse por lo que es realmente importante para sus Personas y, únicamente entonces, poder responder con una proposición de valor desarrollada entorno a sus necesidades profesionales y personales.

Cuadro 2

Las Personas de AYER	La Personas de HOY
<ul style="list-style-type: none"> • Poca formación. • Mayoritariamente hombres. • Con un perfil sociológico similar. • Poco conocimiento del mercado laboral. • Poco exigentes más allá del salario. • Fieles. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Altamente cualificadas. • Incorporación masiva de la mujer al trabajo. • Nuevos modelos familiares, diversidad cultural, etc. • Alto nivel de acceso a la información de empleo. • Exigentes de una experiencia laboral plena: formación, buenas relaciones... • Abiertos a mejores opciones. • Búsqueda de compaginar vida laboral y personal. • ...

Si realmente queremos avanzar en el desarrollo de la función de Recursos Humanos, trasladando conceptos del mundo del marketing, resulta imprescindible hacer cambios en su propia organización y subfunciones. La organización tradicional de un Departamento de Recursos Humanos, y aún viva en un buen número de organizaciones, suele englobar las siguientes funciones:

Como señalamos en "Sé InnovadorRH", y sin querer hacer una enumeración exhaustiva, hay muchos conceptos del marketing que podrían ayudarnos a sentar las bases para el diseño y la implantación de un modelo eficaz de dirección de personas:

Cuadro 3

La Organización de la Función RH

- Relaciones Laborales.
- Administración de Personal.
- Selección.
- Formación y desarrollo.
- Comunicación Interna.

- Posicionamiento: de un modelo directivo diferencial que favorezca la atracción y retención del talento.
- Segmentación: Identificación y clasificación de las personas que componen los equipos en función de sus realidades, de sus niveles de aportación, sus perfiles... para establecer modelos de actuación diferenciados.
- Fidelización: Establecimiento de relaciones y actuaciones personalizadas con nuestras personas que incentiven su vinculación. Creación de "Costes de Salida".

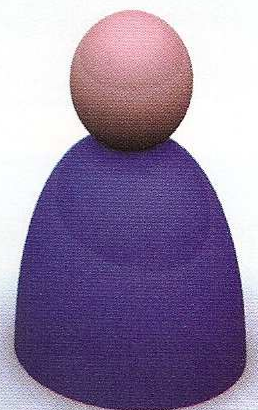
- Diferenciación Positiva: Establecimiento de actuaciones diferenciadores que busquen conseguir altos niveles de satisfacción y compromiso en las personas de mayor valor para la organización.
- Gestión Carterizada: Establecimientos de sistemáticas de dirección y gestión de nuestras personas.
- Marketing Experiencial: Creación de un modelo global que ofrezca a las persona una "experiencia de empleo" diferencial y atractiva.

Desde una "perspectiva del marketing", la actual organización de la Función de RH estaría enfocada a los "Productos". En los "Productos" que ofrece la función a la organización: Selección, Formación, Retribución (Administración de Personal)...

En esta estructura está poco presente su Cliente Interno, las PERSONAS. Este modelo tradicional no favorece directamente: el conocimiento de las PERSONAS (sus necesidades, expectativas...), el desarrollo de su vinculación y compromiso, la segmentación, la gestión diferencial... Para facilitar ese enfoque más profundo en las PERSONAS abogaríamos por la creación de nuevas subfunciones que complementasen a las ya existentes:

- Inteligencia de Personas. Aunque desde Recursos Humanos se realizan ciertas investigaciones: Satisfacción, Identificación de necesidades formativas... No suele haber una función cuya prioridad sea conocer en profundidad las personas que conforman la organización. Este conocer, que debería ser permanente y no puntual, alcanzaría aspectos como:

Si queremos avanzar en el desarrollo de la función de recursos humanos resulta imprescindible hacer cambios en su propia organización y subfunciones



- Generación de un RH-CRM donde se recogiese toda la información socio demográfica de las personas que pudiese mejorar su gestión.

- Análisis cuantitativos: Segmentos (descriptivos y valorativos), Niveles de Compromiso, Niveles de aportación actual, Potencialidad...

- Realización de estudios permanentes ad-hoc para conocer Expectativas, Satisfacción, Fidelidad, Compromiso, Pre-Test de Políticas...

• Segmentos. El mundo del marketing incorporó responsables de los principales segmentos de clientes a los que se dirige la organización. Por ejemplo en banca se habla de responsables de Particulares, Pymes, banca Personal... ¿Por qué no hacer lo mismo desde el área de Personas? Quizás no se pueda segmentar a todas las personas pero sí podría pensarse en identificar responsables en la función de Recursos Humanos que se encarguen de colectivos concretos como: Alto Potencial, Alta Aportación, Funciones Claves... Su responsabilidad conllevaría conocer en profundidad las necesidades de cada segmento para posteriormente configurar la propuesta de valor de la empresa para cada uno de ellos.

• Vinculación/Compromiso: Una gran preocupación en las compañías es conseguir que sus profesionales, especialmente los de mayor aportación, estén vinculados con el proyecto empresarial. Esta vinculación en los últimos tiempos tiende a medirse en términos de compromiso. Este elemento es una de los grandes retos de la función. Responsabilicemos a alguna función/persona de proponer e implantar acciones que favorezcan este aspecto. En esta subfunción recaerían proyectos

como: Conciliación, Propuestas de Valor Segmentadas, Experiencia en el Empleo...

• Comunicación y Promoción: Cada organización debería discernir con qué atributos quiere ser percibida en su política de Recursos Humanos para poder comunicarlos a los diferentes públicos objetivo (Profesionales propios, potenciales profesionales, universidades, patronales, proveedores de servicios...) y conseguir los objetivos conseguidos.

Para poder trasladar este posicionamiento es necesario contar con una estrategia y un plan de comunicación que permita llegar de la mejor manera a cada colectivo: ferias en universidades, reportajes sobre RH en medios de comunicación, web-empleo, anuncios de puestos de trabajo... Esta tarea requiere conocimientos y experiencias similares a los necesarios en la comunicación con los clientes, de ahí que la función debería ser autónomas con personas especializadas.

"Si seguimos haciendo lo que estamos haciendo, seguiremos consiguiendo lo que estamos consiguiendo. ..." por tanto, modifiquemos las formas de construir la función de Recursos Humanos si queremos enfocarnos realmente a satisfacer las necesidades personales y profesionales de sus equipos. Sólo con personas satisfechas seremos capaces de conseguir clientes satisfechos y resultados estables. **M**

Por Daniel Primo.
Socio Director. Tatum.
Miembro de Top Ten Business Consulting

Eugenio de Andrés.
Socio Director. Tatum.
Miembro de Top Ten HRS

"Si seguimos haciendo lo que estamos haciendo, seguiremos consiguiendo lo que estamos consiguiendo..."