



E & E > Recursos humanos > Gestión

28 de febrero de 2003

## Alinear los recursos humanos con el negocio

**La mayoría de los departamentos de recursos humanos no tiene en cuenta los objetivos corporativos a la hora de establecer sus políticas. Sin embargo, las empresas que tienen una estrategia de gestión de personas bien documentada y alineada con el negocio generan unos ingresos por empleado un 35 por ciento más altos y su índice de absentismo laboral es un 12 por ciento más bajo, según un estudio de PricewaterhouseCoopers.**

**[✉] Juan Fajardo / Madrid.** Alguna vez ha ocurrido que todos los empleados de una empresa han cumplido sus objetivos y, sin embargo, la compañía no. Éste es sólo un ejemplo de un sistema de retribución diseñado sin tener en cuenta los objetivos de la organización, pero no es el único.

El estudio *Sondeo global sobre capital humano 2002-2003 Gestión eficaz de personas y rentabilidad*, realizado por PricewaterhouseCoopers entre 1.322 compañías de 47 países de todo el mundo, muestra que los sistemas de evaluación del desempeño o de formación que utilizan algunas empresas no les aportan beneficios. "Las organizaciones deben replantearse sus estrategias de gestión de personas y medir la contribución de los empleados al negocio. Todo aquello que no esté alineado con la estrategia corporativa será cada vez menos importante", explica Juan Manuel Cruz, director de consultoría de recursos humanos de PricewaterhouseCoopers.

Los sistemas de evaluación no se vinculan muchas veces a los objetivos corporativos, por lo que fracasan y no son rentables. "Los métodos son técnicamente correctos, pero los departamentos de recursos humanos no saben trasladar los objetivos del negocio a los trabajadores", añade.

### Planteamiento de la formación

Respecto a los planes de formación, Cruz destaca que muchos programas están mal planteados y no son coherentes con los modelos empresariales. "El departamento de personal establece los planes de formación, cuando los debería fijar cada área de negocio. La formación es más rentable en aquellas organizaciones en las que se ha descentralizado y el departamento de recursos humanos sólo interviene como asesor", comenta.

Por el contrario, sí existe una relación entre los programas de flexibilidad y la rentabilidad de la empresa, "aunque el uso de estos programas -flexibilidad horaria, trabajo a tiempo parcial, teletrabajo...- en el sector mediterráneo - España, Francia, Portugal e Italia- es todavía muy bajo y está muy lejos de los niveles de Estados Unidos y Australia.

### Unificar la estrategia

El estudio muestra que aunque en el 67 por ciento de las empresas el director de recursos humanos está en el comité de dirección, esto no es suficiente para alinear su estrategia con la de la compañía. "No hemos encontrado ningún vínculo entre la incorporación de este profesional al equipo directivo y la rentabilidad de sus sistemas", explica Cruz.

Para dar beneficios, la estrategia de gestión de recursos humanos debería estar documentada y alineada con los intereses corporativos. "Las compañías que tienen sus objetivos por escrito tienen unos beneficios por empleado un 35 por ciento más altos y un absentismo laboral un 12 por ciento menor", añade. Y aunque el estudio refleja que las organizaciones con un nivel de absentismo bajo tienen márgenes de beneficios más altos, "lo que representa una fuerte relación entre las políticas de recursos humanos y los resultados del negocio, sólo un 17 por ciento de las organizaciones tiene revisiones completas del rendimiento de sus empleados y el 12 por ciento no tiene ningún proceso de

evaluación del desempeño".

Además, y dada la importancia estratégica de medir la rentabilidad de las políticas de recursos humanos, llama la atención que sólo un 55 por ciento de estos departamentos informe regularmente sobre el coste de la plantilla y una cuarta parte sobre la productividad de sus profesionales.

#### **Dedicar tiempo a la estrategia**

En el ámbito internacional, el 72 por ciento de las empresas ya utiliza la externalización de servicios. "En España, sin embargo, estamos muy por debajo de estos niveles -alrededor del cincuenta por ciento-, a pesar de que con este sistema se dedica menos tiempo a tareas administrativas y más a actividades estratégicas", resalta Cruz.

Por otro lado, sólo el cuarenta por ciento de las compañías dispone de servicios que gestiona el propio empleado a través de la intranet -red interna de la empresa-. "Todavía no se invierte lo suficiente en tecnología de recursos humanos, a pesar de que existe una relación directa entre la competitividad y su utilización", añade. Respecto a la selección de personal, se utilizan agencias externas para la alta dirección, anuncios en prensa para la dirección media y anuncios internos para el resto.

Para que la gestión de personas influya en el resultado final, además de integrar la estrategia de recursos humanos en la del negocio, es fundamental establecer unas políticas que permitan traducir la intención en acción, alinear la motivación individual con los objetivos del negocio y establecer sistemas que permitan medir la rentabilidad de las inversiones.

■ [Imprimir](#) ■ [Enviar noticia](#) ■