

Diseño y aplicación de un Plan Estratégico de Recursos Humanos. La experiencia práctica de DHL Internacional España

La dirección de Recursos Humanos de DHL Internacional España ha elaborado un Plan Estratégico de RR.HH. a tres años con el fin de dar visibilidad al valor añadido que esta función debe ser capaz de aportar al negocio, presente y futuro, de la empresa y publicar el carácter estratégico de su misión. Un primer

balance permite pensar que el Plan Estratégico ha fortalecido el vínculo entre la función de Recursos Humanos y el negocio y ha aumentado su impacto en la organización, ganando en eficacia y prestigio

Carlos de Benito Álvarez, director de Recursos Humanos y Servicios Jurídicos de DHL Internacional España, S.A.

FICHA TÉCNICA

Autor: DE BENITO ÁLVAREZ, Carlos.

Título: Diseño y aplicación de un Plan Estratégico de Recursos Humanos. La experiencia práctica de DHL Internacional España

Fuente: Capital Humano, nº 162, pág. 42. Enero, 2003.

Resumen: DHL Internacional ha diseñado un Plan Estratégico de Recursos Humanos a tres años para concretar la contribución de la función al logro de los objetivos estratégicos de calidad, rentabilidad y servicio, dotar al equipo del Departamento de un marco global que garantice una orientación común y la coherencia del trabajo de todos y fijar objetivos concretos de gestión e impulsar su eficacia. El Plan ha definido la misión y valores, las políticas y objetivos, los planes de acción y los procesos de coordinación, seguimiento y evaluación. En opinión del autor, "el Plan Estratégico ha fortalecido el vínculo entre la función de Recursos Humanos y el negocio, ha aumentado su impacto en la organización y ganado en eficacia y prestigio y está sirviendo para hacer más efectiva y visible la aportación de Recursos Humanos al logro de los objetivos estratégicos de DHL Internacional.

Descriptor: Gestión de RR.HH. / Formación / Selección

1. ¿POR QUÉ HACER UN PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS?

Crear un Plan Estratégico de Recursos Humanos es una decisión muy seria que requiere un tiempo previo de reflexión sobre su oportunidad y posibilidades de éxito. Un proyecto de esta naturaleza conlleva un doble compromiso; por una parte, con la dirección de la compañía y con ésta en su conjunto y, por otra, un compromiso muy próximo y directo con la propia función de Recursos Humanos y con el equipo de profesionales que la desarrolla.

En DHL Internacional entendimos que el momento era adecuado. Tanto desde la perspectiva del negocio, que iba a afrontar un cambio organizativo importante –de una organización territorial pasamos a un nuevo modelo de estructura comercial en función de los diferentes grupos de clientes y centralizando toda la gestión operativa–, como desde la perspectiva del propio equipo de Recursos Humanos en la empresa, que había acreditado un buen trabajo previo en

el desarrollo y aplicación de políticas orientadas a resultados y valoradas en la organización. Necesitábamos consolidar lo ya logrado y garantizar el avance en la dirección correcta.

No nos habríamos decidido a afrontar un reto tan ambicioso si no hubiéramos contado con un gran equipo de profesionales, capaz de diseñar el instrumento adecuado y de llevarlo adelante con éxito.

En cuanto al ámbito temporal, optamos por elaborar un Plan Estratégico a tres años, 2001-2003, sabiendo que deberíamos revisarlo periódicamente. Elegir un período más largo nos ponía ante el riesgo de falta de realismo y elegir uno más corto nos habría obligado a plantearnos objetivos faltos de ambición y perspectiva de futuro.

En conclusión, cinco razones nos movieron a tomar la iniciativa:

– Concretar la contribución esperada de la función de Recursos Humanos al logro de los objetivos estratégicos de calidad, rentabilidad y servicio al cliente de DHL.

Cuadro 1. Plan Estratégico de RR.HH. (I)

Resumen de contenidos

Misión y valores del equipo de recursos humanos en la empresa

Objetivos estratégicos de valor añadido

Políticas de recursos humanos en la empresa
PLANIFICACIÓN / INCORPORACIÓN / DESARROLLO



Planes de acción

NACIONALES / INTERNACIONALES / ESTRUCTURALES

Fuente: DHL Internacional España, S.A., 2002.

– Renovar el compromiso de la Dirección de Recursos Humanos como unidad de servicio a los objetivos estratégicos de la empresa y al desarrollo profesional de los empleados.

– Dotar al equipo del Departamento de Recursos Humanos de un marco global que garantizara la orientación común y la coherencia del trabajo de todos y cada uno de sus miembros.

– Fijar y transmitir objetivos concretos de gestión al equipo de recursos humanos e impulsar su eficacia.

– Dar visibilidad al valor añadido que la función de Recursos Humanos es capaz de aportar al negocio, presente y futuro, de la empresa y publicar el carácter estratégico de su misión.

Como se puede apreciar, las razones expuestas podrían clasificarse en tres grupos: aquéllas orientadas directamente hacia la *eficacia de la empresa en su conjunto* –las dos primeras–, aquellas otras que pretenden *mejorar la gestión interna del propio equipo de recursos humanos* –las dos siguientes– y, finalmente, la última razón apuntada se dirige al *apoyo y promoción de la función de Recursos Humanos como tal*. Todas ellas tienen en común la búsqueda de la excelencia en la empresa a través de las personas.

2. ¿CÓMO DISEÑAMOS EL PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS EN DHL?

Dos aspectos hemos de abordar en este punto: el equipo y la metodología.

2.1. ¿Quiénes intervienen directamente en la creación del Plan Estratégico de Recursos Humanos de DHL?

• El equipo del Departamento de Recursos Humanos. No sólo el director con su primera línea de reporte. En nuestra opinión, todos los profesionales de Recursos Humanos en la empresa que van a ser los protagonistas en la aplicación y difusión de las acciones derivadas del Plan Estratégico, deben tener la oportunidad de participar en su diseño.

• El Director de Recursos Humanos, que coordina el proceso de elaboración y es responsable de la aprobación preliminar del mismo.

• El Comité de Dirección de la compañía, que lo revisa y valida, y el Director General, que debe aprobar el Plan en última instancia.

• El Comité de Seguimiento, formado por el director y los responsables de gestión de cada una de las áreas de Recursos Humanos: Selección, Desarrollo, Formación, Relaciones Laborales, Compensaciones

y Administración, Comunicación Interna, Planificación / Organización, Salud Laboral... El Comité de Seguimiento se ocupa de controlar la correcta ejecución del Plan.

Desde una perspectiva más amplia, habría que incluir también a cada uno de los responsables de los diferentes planes de acción que el Plan Estratégico integra, así como a otro personal de la empresa que participa activamente en su ejecución, pues hay proyectos cuya aplicación directa corresponderá al personal de línea, que recibirá del equipo de Recursos Humanos la tutela, asistencia y el asesoramiento necesarios.

2.2. ¿Qué metodología utilizamos en el proceso de elaboración?

En la elaboración del Plan Estratégico seguimos tres etapas sucesivas. La primera, “de análisis”, en la que obtuvimos como resultado un completo diagnóstico de situación. La segunda, “de documentación”, cuyo resultado fue la redacción del Plan Estratégico, con el contenido que más adelante se expone. Por último, abordamos una tercera etapa, que denominamos “de desarrollo” y en la que, a fecha de hoy, aún nos encontramos. Los resultados de esta tercera etapa se concretan en los diferentes informes de seguimiento y control sobre la aplicación del Plan, así como en las revisiones por actualización del mismo.

En la etapa de análisis, tratamos de obtener conocimiento suficiente sobre cuatro aspectos básicos para la empresa:

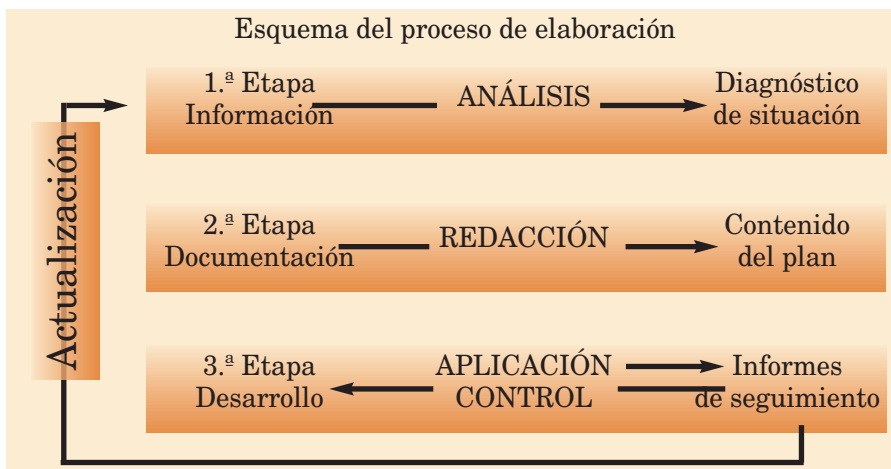
• La operativa del negocio, los clientes, los productos y procesos de trabajo.

• La estrategia, cultura, misión, objetivos y definición de mercado y competencia.

• Entorno empresarial y, en concreto, sobre el sector y empresas competidoras.

• La plantilla propia, en términos de volumen, organización, clima social, competencias y perfiles profesionales.

Cuadro 2. Plan Estratégico de RR.HH. (II)



Fuente: DHL Internacional España, S.A., 2002.

Los cuatro aspectos citados fueron planteados desde una doble perspectiva: de presente y de futuro.

Una vez obtenida la información, iniciamos un análisis en equipo partiendo de la siguiente cuestión: “¿En qué situación se encuentra la función de Recursos Humanos en DHL para apoyar los objetivos de negocio y aportar valor añadido a la misión de la empresa?”.

Identificamos nuestros puntos débiles, nuestros puntos fuertes, las amenazas y las oportunidades de desarrollo. Prácticamente, un clásico análisis DAFO, realizado desde el punto de vista de Recursos Humanos. Como conclusión, logramos una visión clara sobre dónde estábamos y hacia dónde debíamos orientar nuestros esfuerzos en el futuro.

Sobre la base de este diagnóstico construimos nuestro Plan Estratégico, que estructuramos en cinco apartados: misión y valores del equipo de Recursos Humanos, objetivos, políticas de Recursos Humanos, planes de acción y plan de gestión. En el punto siguiente de este artículo, ampliaremos el contenido esencial de cada uno de ellos. Obvio es decir que para llegar a la redacción final del documento, trabajamos previamente en varios borradores, discutidos en equipo.

Como resultado de esta segunda etapa, contamos con el texto de nuestro Plan Estratégico de Recursos Hu-

manos. ¿Hemos concluido el trabajo? No. Digamos, más bien, que es ahora cuando estamos en disposición de empezar a trabajar.

Iniciamos así la última fase del proyecto: la de aplicación del Plan, en la que gestionaremos los diferentes Planes de Acción, según el calendario establecido. Actividad fundamental en este período es la comparación entre objetivos y resultados; un seguimiento activo, ordenado y permanente de nuestros compromisos. Obtendremos informes de cada proyecto, elaborados por sus respectivos responsables y presentados al comité de seguimiento, que evalúa y decide las acciones de corrección oportunas.

Otro aspecto importante en esta etapa de aplicación es la actualización del Plan. Es en las reuniones del Co-

mité de Seguimiento donde analizamos la conveniencia o necesidad de introducir modificaciones al planteamiento inicial, producidas normalmente por la propia evolución del mercado o de la empresa. Si estas modificaciones son consideradas importantes, darán lugar a una nueva edición del Plan Estratégico, como nos sucedió en DHL tras la integración de la compañía en el Grupo Deutsche Post. No olvidemos que el Plan es un instrumento de gestión, y, por lo tanto, debe mantenerse bien afinado para ser útil. Para lograrlo, hay que garantizar su permanente adecuación a los objetivos estratégicos de la empresa. En los tiempos en que vivimos, un Plan Estratégico de Recursos Humanos que no cambiara en nada a lo largo de dos años, resultaría sospechoso.

3. ¿CUÁL ES SU CONTENIDO?

- Misión y valores.
- Políticas y objetivos.
- Planes de acción.
- Coordinación, seguimiento y evaluación.

3.1. Misión y valores.

Iniciamos este capítulo con una referencia sucinta a la misión, valores y objetivos estratégicos de la empresa, que sirven de base y referencia al Plan, para centrarnos seguidamente en la consecuente misión y valores de recursos humanos, que pasamos a exponer.

Cuadro 3. Plan Estratégico de RR.HH. (III)

Estructura de un plan de acción	Denominación
	Objetivo estratégico
	Persona responsable
	Presupuesto y recursos asociados
	Objetivos parciales:
	Beneficio esperado
	“Deliverables” / “outputs”
	Calendario de aplicación
Indicadores de seguimiento y evaluación	

Fuente: DHL Internacional España, S.A., 2002.

Acordamos que la misión de la función de Recursos Humanos en la compañía debía ser el logro del mejor equipo humano posible al servicio de la empresa, bien motivado, formado e implicado en los proyectos, e impulsar su eficacia como ventaja competitiva para el mantenimiento y el desarrollo del liderazgo de DHL en el sector.

Esta misión contempla algunos de los aspectos críticos de la gestión de personas en nuestra empresa, tales como:

* *“Lograr equipo”*: La actividad de nuestro personal está muy interrelacionada. El servicio courier internacional exige la excelencia en la relación entre personas y sistemas en todo el mundo en un tiempo record. El trabajo de cada uno depende directamente del de los demás y un sencillo error humano repercute en toda la red. Para hacerse una idea aproximada, piense en el ejemplo de una carrera de relevos.

* *“Al servicio de la empresa”*: Espíritu de servicio y orientación al cliente interno. Nuestro valor añadido de servicio como equipo profesional debe tener un doble contenido: por una parte, servicio al cliente interno, que son todos y cada uno de los empleados de la compañía; por otra, servicio a la empresa en su conjunto. Este planteamiento implica ofrecer un servicio individual y próximo a los compañeros de trabajo sin perder de vista los objetivos y prioridades del negocio, para garantizar la consistencia, coherencia y unidad de sentido de la actividad de recursos humanos en la empresa.

* *“Impulsar su eficacia como ventaja competitiva para mantener y desarrollar el liderazgo”*: DHL es una empresa de servicio puro, líder en calidad. Una empresa en la que el producto es todo servicio, donde la mayoría de sus empleados tienen contacto directo con el cliente, que no está protegida en su negocio por monopolios o patentes. En una empresa así, la plantilla, respaldada por un buen sistema de gestión de personas, puede ser una ventaja competitiva de verdad.

Junto a la misión, definimos nuestros valores como equipo de Recursos Humanos, en consonancia con los valores generales de nuestra empresa. ¿Por qué quisimos dotarnos de unos valores propios? Por dos razones. La primera, porque ganamos en espíritu de equipo, especialmente si consideramos que esta definición de valores ha sido elaborada por todos los que formamos el departamento. La segunda razón, para contar con una guía de actitudes, de perfiles personales y profesionales, que nos ayuden a estar en la empresa. Completamos así el instrumento de gestión que queremos con el Plan Estratégico de Recursos Humanos, de forma que no sólo establezca objetivos por resultados, sino también las conductas adecuadas para lograrlos.

Los valores que se ha dado a sí mismo el equipo de Recursos Humanos de DHL, en respuesta a la pregunta: ¿cómo nos gustaría ser percibidos en la empresa?, son los siguientes:

- Enfocados hacia objetivos de negocio.
- Preocupados por mejorar la calidad y eficacia del servicio.
- Defensores del trabajo en equipo.
- Adaptables a la evolución del negocio.
- Con interés por trabajar con personas.
- Orientados al cliente interno.
- Con alto conocimiento global de la empresa y de su organización.
- Sensibles al cliente externo.
- Con visión de empresa a medio y largo plazo.
- Como compañeros creativos, amables, autoexigentes y entusiasmados.
- Comunicadores de la cultura y valores de DHL.
- Con conciencia de equipo internacional.
- Comprometidos con DHL.

Para que estos valores sean vividos y den el fruto esperado, es imprescindible transformarlos en conductas que puedan evidenciarse en el trabajo cotidiano. Las citadas conductas deben explicitarse, com-

partirse y ser impulsadas desde la dirección. Los valores sin el respaldo de comportamientos asociados están muertos, como la fe sin obras.

3.2. Política de Recursos Humanos y objetivos de negocio.

El núcleo del Plan Estratégico es la definición de los objetivos concretos que pretende. Nosotros establecimos cuatro objetivos de valor añadido al negocio:

- Aumentar la eficacia del personal de las áreas de Operaciones, Ventas y Servicio al Cliente, para facilitar el cumplimiento de los objetivos de calidad de servicio, ventas y rentabilidad, establecidos en los presupuestos de la empresa.
- Aumentar la identificación y el nivel de compromiso con DHL de los empleados de la compañía, como elemento clave para impulsar la consideración de la plantilla como ventaja competitiva a medio y largo plazo.
- Desarrollar el marco de Recursos Humanos adaptado a la nueva estructura organizativa, para lograr la mejor asignación de recursos y la más rápida adecuación personal-puesto.

Desarrollar la carrera profesional de los mandos intermedios, jefes y personal predirectivo, para mejorar el desempeño gerencial y facilitar la conservación del conocimiento.

Por otra parte, aprovechamos la oportunidad que nos brindaba un nuevo Plan Estratégico para completar la definición de la política de Recursos Humanos de la empresa, es decir, el conjunto ordenado de criterios sobre los aspectos de dirección y gestión de personas que consideramos claves para la supervivencia y el crecimiento de la compañía. Las políticas de Recursos Humanos se clasificaron en tres áreas, que vienen a corresponder con el “iter” de una persona en la organización:

- Políticas de planificación de Recursos Humanos, que comprenden los aspectos de desarrollo organizativo, productividad, planificación de plantillas y definición de perfiles pro-

fesionales.

- Políticas de incorporación de Recursos Humanos, que comprenden los aspectos de contratación e integración del personal en la empresa.

- Políticas de desarrollo de Recursos Humanos, que comprenden los aspectos de clima laboral, formación, promoción, flexibilidad y motivación.

3.3. Planes de acción.

Los planes de acción son los distintos programas y proyectos que de forma concreta, ordenada y sistemática asocian las políticas de Recursos Humanos con los objetivos establecidos y determinan los medios, herramientas y sistemas de control y seguimiento necesarios para su consecución.

Sin un buen plan de acción, todo el contenido que hasta ahora hemos visto corre el riesgo de quedarse en una mera declaración retórica. Sabíamos que el éxito de nuestro Plan Estratégico dependía del acierto que tuviéramos en el diseño y ejecución de los planes de acción concretos.

Sería prolijo entrar en la descripción detallada de cada uno de ellos; apuntamos las líneas generales de su estructura y algunos ejemplos. Cada plan de acción se documenta de forma separada, e incluye los siguientes aspectos:

- Denominación del plan
- Objetivo estratégico asociado
- Persona responsable del mismo
- Presupuesto y recursos asignados
- Objetivos parciales con detalle del beneficio esperado
- Productos o documentos a obtener, lo que se conoce en inglés como “outputs” o “deliverables”
- Calendario de aplicación y sistema de seguimiento.
- Evaluación.

En DHL clasificamos los planes de acción, por su naturaleza, en tres grupos. Los planes de acción nacionales, que inciden directamente en la consecución de los objetivos se-

ñalados. En este grupo incluimos, por ejemplo, el plan para la adecuación estructural de la organización de televentas en toda España; el plan de acción para el desarrollo de la comunicación interna; el plan de acción para extender y potenciar el sistema de gestión y evaluación del desempeño; los planes de sucesión, retención y *mentoring*; el plan estratégico de formación –al que dimos el mismo horizonte temporal de tres años– y que comprende, a su vez, un conjunto de proyectos dirigidos a los objetivos señalados, tales como, por ejemplo, el de participación del mando en la formación.

Un segundo grupo de planes de acción, igualmente vinculados a los objetivos estratégicos clave, lo forman los proyectos internacionales, en los que DHL España participa activamente. En este grupo incluimos, a título de ejemplo, el plan de *benchmarking* de recursos humanos sobre las mejores prácticas de gestión en la Región, o los planes regionales de formación y desarrollo de personal directivo y predirectivo.

Por último, el Plan Estratégico contempla un tercer grupo de planes de acción que denominamos estructurales o internos de la Dirección de Recursos Humanos, porque están orientados a lograr herramientas de gestión y concreción de políticas que posibiliten o faciliten la consecución de los planes generales, nacionales o internacionales. En este tercer grupo, destacan por su importancia, el plan de mejora de los sistemas de información cualitativa de recursos humanos, el de documentación y mejora de la política retributiva y el plan de gestión por competencias, que, por su naturaleza, afecta a todas las áreas de gestión de personal.

Ya hemos señalado que, para cada uno de los planes de acción, se designa un responsable. Esta persona tiene la misión de lograr la consecución de los objetivos parciales y final del plan de acción bajo su responsabilidad, con los *outputs* y *deliverables* establecidos y dentro del calendario y presupuesto asignados.

Para cumplir su función, deberá coordinar la actuación de otros miembros del equipo, incluso de ámbitos distintos del suyo propio.

Por ejemplo: el responsable del plan de competencias es el jefe de departamento de desarrollo quien, sin duda, deberá coordinar la actuación de su equipo con los responsables de relaciones laborales, compensación, comunicación interna y personal de línea, cuya función se ve afectada por el citado plan. Esta es una consecuencia lógica del carácter de sistema que tienen las políticas de recursos humanos en cualquier empresa y nos introduce en el aspecto de coordinación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico, que vemos a continuación.

4. ¿QUÉ HACEMOS PARA ASEGURAR SU CORRECTO CUMPLIMIENTO?

Esta pregunta ha sido ya respondida en parte, al tratar sobre el contenido del Plan Estratégico. En efecto, el propio diseño de los planes de acción, nos aporta una buena base para controlar el correcto cumplimiento de los mismos, al facilitar la comparación de los resultados que se van obteniendo con los objetivos parciales, en costes, tiempo y “*outputs*” definidos previamente. Una de las claves está, pues, en el diseño correcto de los planes de acción, y especialmente en el establecimiento de sistemas de medición objetivos para cada uno de ellos. En algunas ocasiones resulta sencillo y en otras más complejo pero, en cualquier caso, un plan de acción no tiene la consideración de tal mientras no incorpore elementos objetivos que permitan medir su resultado.

Por ejemplo, uno de los planes que estamos llevando a cabo es el de mejora de salud laboral y prevención de riesgos. Aquí establecimos como medidas de seguimiento la superación de una auditoría externa anual y la evolución del índice de absentismo. En otro plan de acción, el de mejo-

ra cualitativa de la fuerza de ventas, incluido en el estratégico de formación, diseñamos internamente una herramienta específica de evaluación que se aplica a todos los vendedores mediante observación directa de entrevista de ventas y permite cuantificar su evolución.

El comité de seguimiento, formado -como dijimos- por el director de Recursos Humanos y su equipo de primera línea, es el órgano encargado en reuniones periódicas -normalmente una al mes- de controlar el avance de cada proyecto, y adoptar, en su caso, las medidas correctoras que resulten necesarias.

Es importante también compartir el análisis de la gestión. El Plan Estratégico debe ser referencia de todo el equipo de Recursos Humanos no sólo en el momento de su diseño, sino a lo largo de su puesta en práctica. Para lograr este objetivo, hacemos reuniones de equipo, que pueden ser anuales o semestrales, de uno o dos días de duración. En estas reuniones, los responsables de los planes de acción, tienen ocasión de compartir el estado de los mismos y reciben nuevas ideas y sugerencias, lo que, sin duda, contribuye al éxito del Plan y apoya las razones de su origen, que expusimos al principio.

Como conclusión, podemos decir que, valorada en su conjunto, la experiencia está siendo muy positiva. Los profesionales de Recursos Humanos hemos ganado en claridad sobre objetivos y prioridades, en visión del valor de nuestro trabajo a medio y largo plazo, y en identidad de equipo. El Plan Estratégico ha fortalecido el vínculo entre la función de Recursos Humanos y el negocio, ha aumentado su impacto en la organización y ganado en eficacia y prestigio. Finalmente, está sirviendo para hacer más efectiva y visible la aportación de Recursos Humanos al logro de los objetivos estratégicos de DHL Internacional. □