

Buscador de noticias: Mes Año Palabra

PRENSARIO TI Latin America

ENTRPREISE & PYMES | INFORMÁTICA | TELECOMUNICACIONES | CONVERGENCIA

Entrevistas y Notas de Opinión especiales

Consultora Agustina Paz & Asociados

El plan de negocios de Recursos Humanos

Por Agustina Paz, directora de la consultora

La mirada estratégica

En la actualidad las empresas se encuentran muy cautelosas a la hora de invertir su dinero. El presupuesto de gastos de cada departamento se encuentra bajo la lupa y con altas posibilidades de sufrir recortes.

El área de Recursos Humanos no es una excepción. Más aún, es probable que éste sea uno de los primeros presupuestos en ser reducidos; y drásticamente, si los profesionales del área no hacemos algo para evitarlo.

La mayoría de los responsables de Recursos Humanos comprenden el valor estratégico de su departamento, pero el director general y la alta dirección se muestran escépticos ante el rol que desempeña el área de recursos humanos en el buen funcionamiento de la empresa. Si bien afirman que la gente es su activo más importante, no advierten de qué forma la función de RRHH puede lograr que esto sea realidad.

Quizás esto suceda porque la influencia del área en el rendimiento de una empresa es muy pocas veces medida. Y aún cuando esto ocurra, existe una desconexión entre "lo que se mide" y "lo que es importante para los directores". El interrogante entonces es: ¿Hasta qué punto utilizamos los indicadores actuales de RRHH para demostrar el retorno de nuestro departamento?

La nueva realidad económica presiona para que RRHH amplíe su actual punto de vista administrativo y adopte uno más estratégico.

Los argumentos etéreos y subjetivos respecto de mantener el capital humano motivado y alineado inclusive en épocas de crisis (lo cual es 100% correcto) no serán suficientes a los ojos de un buen administrador que está acostumbrado a lidiar con cifras, proyecciones, indicadores y métricas cuantificables de cómo le está yendo en su negocio.

Es tiempo de medidas concretas. Los profesionales de RRHH debemos dejar de asumir que somos "socios estratégicos" de las otras unidades y empezar a concretar nuestras ideas.

Sin ir más lejos, ya en los años 60, Jac Fitz-enz (considerado como una de las personas más influyentes en materia de medición de la Gestión de Recursos Humanos) fundó el Saratoga Institute, una entidad especializada en mediciones de Recursos Humanos. Este instituto, ya lleva desarrollados alrededor de 250 indicadores para nuestra área.

Si partimos de la base de que el nuevo paradigma económico subraya la importancia de los activos intangibles -como la marca, el conocimiento y el capital humano- la acción más poderosa que los gerentes de RRHH pueden tomar, es desarrollar un plan de negocios que incluya un cuadro de mando integral o tablero de comando.

Éste debe demostrar el impacto de esa gestión en la actividad total de la empresa. Hay que tener una perspectiva que haga foco en el papel central que los recursos humanos pueden jugar en la implementación de la estrategia empresarial, basándose en "cómo puede la gente crear valor y cómo medir el proceso de creación de valor".

Medir-que proviene del latín metiri- según el diccionario de la Real Academia Española, significa comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera. Ejemplos de esto son: tener determinada dimensión, ser de determinada altura, longitud, superficie, volumen, etc.

El Plan de Negocios

Es tiempo de armar un "Plan de Negocios". Si todos los departamentos de la empresa tienen uno ¿Por qué no el área de Recursos Humanos? Es fundamental que podamos traducir nuestras ideas en acción y a la vez demostrar que hay un retorno de cada peso invertido en nuestra gente. Y para eso es necesario crear indicadores de gestión y de medición.

Un Plan de Negocios nos permite volcar la estrategia de Recursos Humanos en un documento que muestra: ¿Cuál es la situación actual del área? ¿Hacia dónde queremos y podemos ir? ¿Cómo llegaremos hasta allí? ¿Quién hará qué cosa y en qué tiempo? ¿Cómo se controlará? ¿Cuánto costará y cuáles son los riesgos que enfrentamos? y sobre todo ¿Cuánto ganaremos con todo esto? Es importante además tener en cuenta que los beneficios de nuestra gente salen a la luz como "un activo" sólo cuando el papel de Recursos Humanos está combinado adecuadamente con otro bien intangible (clientela, investigación, desarrollo, etc.).

Todo plan de negocios que se precie de serlo debe incluir los siguientes ítems:

Misión y visión del departamento

Situación actual del mismo

Identificación de al menos cinco lineamientos básicos del área al core bussines de la compañía

Identificación de los desafíos y tendencias del sector

Por lo menos seis iniciativas clave para implementar en un horizonte de tiempo determinado.

Además debería tomar en cuenta diversos aspectos financieros:

Un plan financiero por el plazo de la planificación

Contemplar el impacto del budget del área dentro del presupuesto general

Optimizar costos en base a los resultados

Realizar las inversiones necesarias para mejorar la performance del departamento (por ejemplo en tecnología).

La clave está en volcar nuestras ideas en un Plan, reducir la incertidumbre y facilitarnos el cumplimiento de los objetivos del área. Funciona como un mapa que nos muestra el camino. Asimismo, se estimula la formación de esquemas propios de trabajo, los cuales estarán ajustados a los problemas reales de la empresa y de nuestra gente.

Adicionalmente, para cada iniciativa clave que incluyamos, debemos agregar indicadores de gestión relevantes a la misma. Ejemplos de indicadores de las distintas áreas de gestión de RRHH son: la tasa de costos de gestión de RRHH, la tasa de desvinculación voluntaria versus la



Agustina Paz

Galería de fotos



Guía de Productos

LG presenta sus equipos "Music Phones"



LG-GM205



esperada, la tasa de ingresos, la tasa de rotación de empleados, la tasa de empleados con acceso a oportunidades de desarrollo y planes de carrera, el nivel de satisfacción la gente, la medición del desempeño actual versus objetivos y requerimientos del puesto, entre otros.

Recursos Humanos, como siempre, tiene el desafío de coordinar los esfuerzos de la empresa y de su capital humano, y sobre todo debe situar a unos y a otros del mismo lado. Es sorprendente cómo plasmando nuestras ideas en números y objetivos concretos, se puede evitar caer en las típicas reducciones de costos asociados a lo más importante que tiene cada empresa: "su gente".

Acerca de Agustina Paz & Asociados

Agustina Paz & Asociados es una consultora de Recursos Humanos especializada en perfiles profesionales para Alta Tecnología, búsquedas ejecutivas y RRHH, que viene desarrollando sus actividades desde 2004.

Entrevistas y Notas de Opinión

-  **Manufactura ecológica: pasado, presente y futuro**
-  **Automatizando y administrando en forma proactiva la gestión de TI**
-  **El plan de negocios de Recursos Humanos**
-  **Performance Management: Una cura para el Síndrome "hubiera podido"**
-  **Estrategias inteligentes, la guía para crecer en el próximo periodo**
-  **Los nuevos datacenters se adaptan a las necesidades del negocio**
-  **Green Datacenter: eficacia en tu compañía e impacto en el medio ambiente**
-  **Meta4: Invertir en tecnología es saber invertir**
-  **Desarrollo de Software: a través de los años**
-  **VeriSign: cinco sugerencias para una compra segura en línea**
-  **Construyendo una Red de Data Center lista para Cloud**
-  **Huddle Group: calidad y vocación de servicio**
-  **SPSS, en busca de una organización predictiva**
-  **Alianza estratégica entre RAD Data Communications y Planex Technologies**
-  **ADN y Pedigree en la tercerización del desarrollo de software a medida**
-  **El mercado de datacenters en América Latina, nueva etapa**
-  **Oracle - Sustentabilidad y TI: hechos el uno para el otro**
-  **El grupo de Barcelona/04, entre los mejores para Gartner**
-  **elCubo Consulting: integración al servicio del cliente**
-  **Epuyen: sigue creciendo**

[HOME](#)

[QUIENES SOMOS](#)

[PRENSARIO TI LATIN AMERICA](#)

[PUBLICIDAD](#)

[STAFF](#)

[CONTACTO](#)