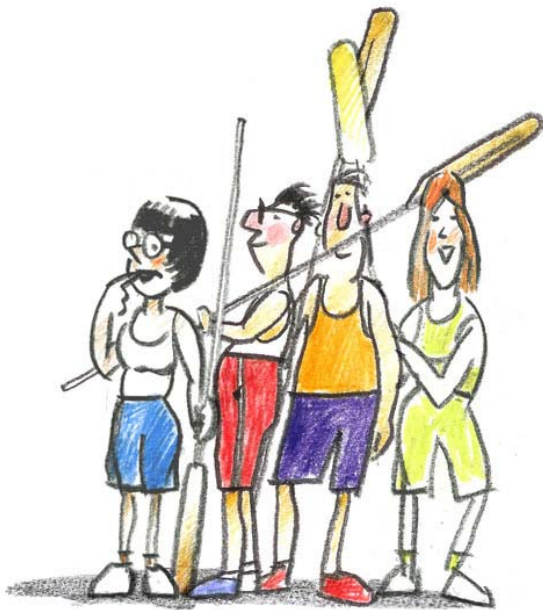


# Human Capital Management HCM



## Ventaja competitiva duradera

Se suele decir que la gestión de personas es una de las fuentes de ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones tiene dificultades a la hora de concretar las acciones de gestión de capital humano para obtener tal ventaja. Una solución es implantar políticas HCM, que nos permitirán obtener resultados claros, tangibles y medibles.



# Qué es HCM

Se suele decir que la gestión de personas es una de las fuentes de ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones tiene dificultades a la hora de concretar las acciones de gestión de capital humano para obtener tal ventaja. A menudo, escuchamos a directivos hablar de lo importante que son las personas en su organización, que son su activo principal y que forman la base del negocio. Nadie suele estar en desacuerdo con este tipo de afirmaciones. Cuando preguntas a estos mismos directivos en qué se concretan ese tipo de, llamémosles, visiones en términos de actividades y resultados, muchos suelen responder con ambigüedades, listados de actividades desalineadas, declaraciones de buenas intenciones y falta absoluta de rigor en la medición de los resultados.

En el mundo de las organizaciones es habitual encontrarse niveles de madurez asimétricos en la gestión de los clientes: los clientes internos suelen disponer de menor nivel de atención que los clientes externos.

Las tendencias de gestión de personas (ver gráfico) consideran al empleado como un cliente más, con la particularidad de que participa, piensa, genera conocimiento, decide y desarrolla su empleabilidad en la organización.

¡Todos hemos oído hasta la saciedad lo importante que es orientarse al cliente! Y muchas organizaciones han alcanzado un alto rendimiento en las políticas comerciales y de marketing. Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran. Es más, la satisfacción total del cliente interno es indisoluble de la satisfacción total del cliente externo. ¿Quién cree todavía que es más importante el cliente externo que el interno?

En un mundo como el actual, donde existe una crisis económica generalizada, donde los ciclos de vida de los productos y servicios son cada vez más cortos, la competencia es cada vez más global, y donde la innovación adquiere creciente importancia, la gestión de personas se convierte en una política clave para enfrentarse a estos retos.

Implementar políticas HCM, por ejemplo, en base a modelos de referencia como EFQM para el eje personas, People CMM e *Investors in People*, produce resultados claros, tangibles y medibles. Veámoslo.



## Mejora de la rentabilidad y productividad

La implementación de políticas HCM alineadas con la estrategia garantiza que la organización disponga de los empleados capacitados y motivados que alcanzarán los objetivos individuales y corporativos de manera efectiva.

## Mejora de la satisfacción del cliente externo

Los empleados satisfechos y motivados estarán más orientados al cliente, lo que permitirá detectar nuevas necesidades.

## Mejora de la motivación y satisfacción del cliente interno

A través de los modelos anteriores, los empleados se implicarán más, la rotación externa disminuirá, la tasa de absentismo se reducirá y la organización se convertirá en *employer of choice*.

## Reducción de costes e improductividades

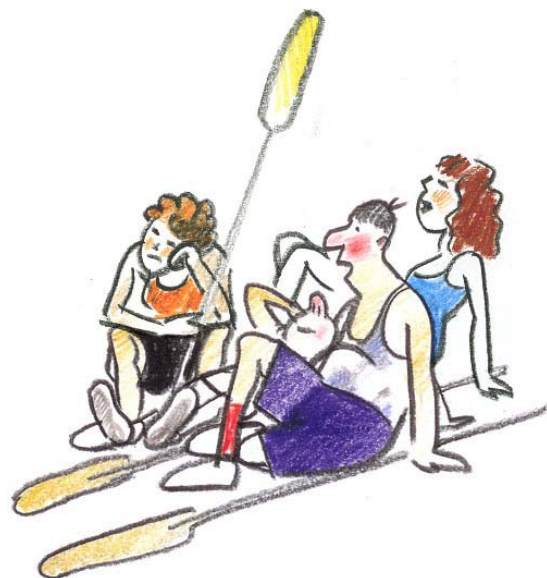
Estos modelos obligan a evaluar y medir los resultados de las prácticas implementadas para encontrar mejoras en la eficiencia.

## Ventaja competitiva por diferenciación

La orientación al cliente interno puede convertirse en ventaja competitiva duradera, si las prácticas se institucionalizan. Además, hay que sumar el reconocimiento del mercado para atraer talento.

Hay estudios que demuestran que un incremento del compromiso de los empleados en un 5% eleva el margen bruto un 8,5%. ¿Se puede medir el compromiso de los empleados? La respuesta es positiva, el empleado es un cliente más. Por ejemplo, una guía para establecer indicadores de resultados con respecto a las personas de la organización puede encontrarse en los subcriterios 7.a y 7.b de EFQM. ¿Qué políticas afectan al compromiso de los empleados? Fundamentalmente las de HCM alineadas con la estrategia.

Algunas organizaciones van más allá: la satisfacción del cliente interno es considerada como la fuente de ventaja competitiva principal. ¿Cómo? La diferenciación se consigue a través de las políticas de HCM. ¿Quiénes lo han hecho? Algunos casos: Southwest, Toyota, SAS Business Intelligence Software... Estas organizaciones tienen también otras ventajas competitivas adicionales, pero la gestión de personas, reflejada en un mosaico de procesos, rutinas, conductas, creencias y valores se ha convertido en una cultura organizativa diferenciadora difícil de copiar.



# Los procesos de gestión de personas y el alineamiento

Los procesos de gestión de personas, en la mayoría de las compañías, pueden agruparse en:

**Procesos estratégicos** relacionados con lo que la organización quiere de la función de RR.HH.

**Procesos clave de HCM**, los que tradicionalmente añaden más valor a la organización.

**Procesos operativos**, representan la parte administrativa de la función, las relaciones laborales y el soporte (tecnológico y económico fundamentalmente). En ocasiones, sobre todo en España, se incluye la función de prevención de riesgos.

Los problemas en torno al alineamiento suelen ser:

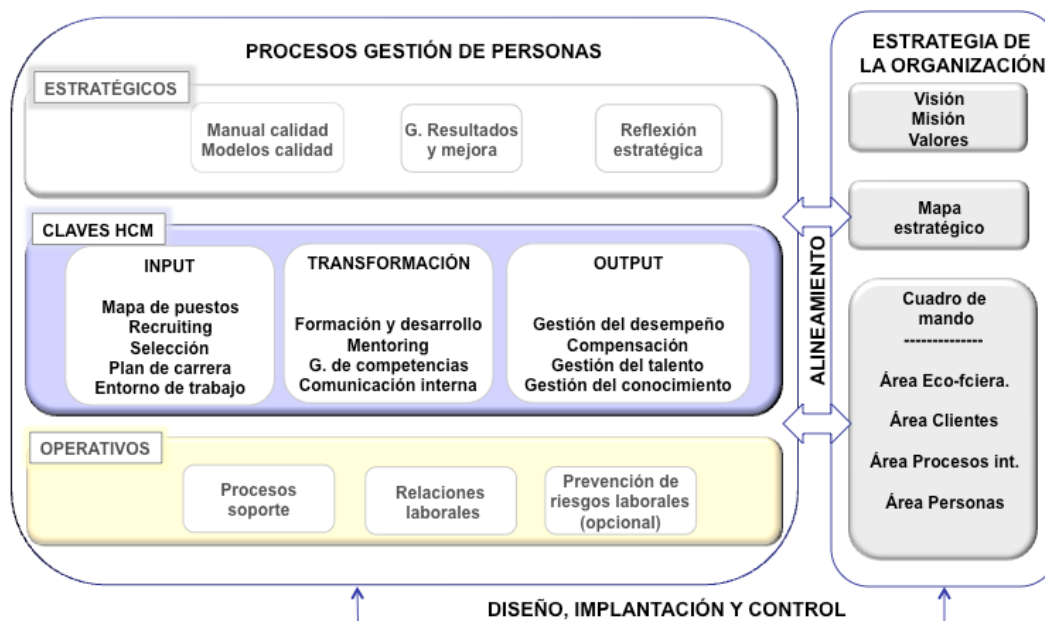
- ▶ el 95% de las personas de las organizaciones desconoce la estrategia de la misma.

- ▶ el 70% de la inversión en formación no sirve para desarrollar los objetivos estratégicos.
- ▶ el 90% de las estrategias bien definidas fracasan en la ejecución.
- ▶ sólo el 26% de las organizaciones disponen de sistemas de gestión del desempeño alineados con la estrategia.

Las políticas HCM vertebran la estrategia de la organización y consiguen que los empleados vayan en la dirección prevista. La ejecución de la estrategia depende de que el empleado sepa, pueda y quiera hacerlo. Ése es el concepto de alineamiento.

La tecnología es un recurso clave en el alineamiento de personas y estrategia. Es necesario disponer de herramientas que:

- ▶ Aporten una visión global del alineamiento entre el cuadro de mando integral y las áreas de proceso HCM.
- ▶ Integren todos los procesos HCM.
- ▶ Faciliten la gestión de personas en base a procesos y hechos.
- ▶ Permitan el acceso del empleado a todas las políticas HCM de forma integrada.



# Por dónde empezar

Abordar proyectos HCM requiere disponer previamente en la organización de cierta sensibilidad y nivel de madurez en la gestión de personas y en dirección estratégica. Por otro lado, como en cualquier tipo de proyectos, es necesario disponer de liderazgo, recursos suficientes y estrategia adecuada. De lo contrario, es mejor no empezar el proyecto.

Existen algunos modelos de referencia que pueden ayudar a establecer el diagnóstico y orientar la implantación de prioridades HCM. En la siguiente tabla comparamos tres modelos de referencia: EFQM para el eje personas, People CMM e *Investors in People*. El área de negocio HCM de Ibermática trabaja fundamentalmente con los dos primeros, que además son compatibles entre sí.

El modelo más novedoso en España es People CMM.

En el gráfico inferior, se muestran los elementos clave de un proyecto de mejora HCM.

CRITERIOS	EFQM	PEOPLE CMM	INVESTORS IN PEOPLE
Alcance y profundidad	+	+++	++
Organizaciones que lo utilizan en España	+++	+	++
Flexibilidad	+++	+++	++
Coste diagnóstico, implantación y certificación	++	++	+++

Modelos de referencia para la gestión de personas



# La hoja de ruta de People CMM

People CMM es un una hoja de ruta *state-of-the-art* del SEI Carnegie Mellon University para la gestión del capital humano, que aporta metodología, rigor y flexibilidad mediante prácticas que permiten alcanzar distintos niveles de madurez organizativa.

Los fundamentos de People CMM se basan en las mejores prácticas de gestión de personas, la calidad total y excelencia, y la gestión del cambio organizativo.

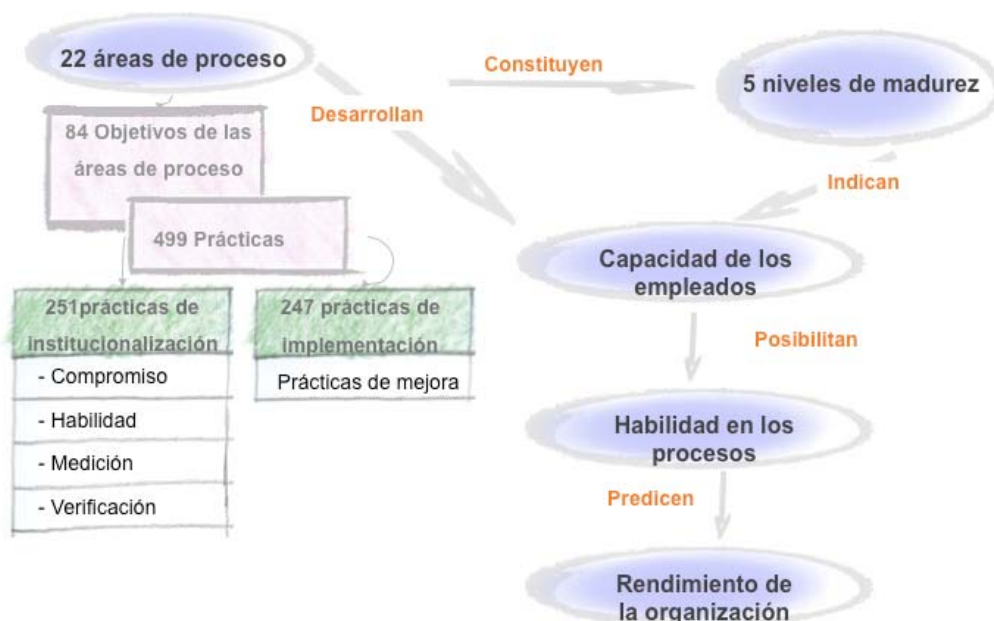
Se trata de un modelo de cambio que ayuda a las organizaciones a:

- ▶ Desarrollar las capacidades de las personas, necesarias para el logro de la estrategia.
- ▶ Evaluar el nivel de madurez organizativo en la gestión de personas.
- ▶ Establecer prioridades para mejorar la capacidad de la plantilla.
- ▶ Integrar las mejores prácticas de gestión de personas con los procesos.
- ▶ Convertirse en “*brand employer*”.

El modelo dispone de 22 áreas de proceso, repartidas en cinco niveles de madurez, que aglutinan 499 buenas prácticas de implementación e institucionalización (ver gráfico).

People CMM permite diagnosticar qué prácticas deben implantar e institucionalizar las organizaciones que quieran avanzar hacia la madurez en gestión de personas. Cómo llevarlas a cabo corresponde a cada organización.

Niveles de madurez	Áreas de procesos			
	Desarrollo de la capacidad individual	Cultura y grupos de trabajo	Motivación y gestión del desempeño	Configuración de la plantilla
<b>Nivel 5 Optimizado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora continua de la capacidad</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineación del desempeño organizativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación continua en la gestión de los RRHH</li> </ul>
<b>Nivel 4 Predecible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos basados en competencias</li> <li>• Mentoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración de competencia</li> <li>• Grupos de trabajo autónomos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión cuantitativa del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la capacidad organizativa</li> </ul>
<b>Nivel 3 Definido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de competencias</li> <li>• Análisis de competencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de grupos de trabajo</li> <li>• Cultura de participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas basadas en competencias</li> <li>• Desarrollo de carrera profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de la plantilla</li> </ul>
<b>Nivel 2 Gestionado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación y desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación y coordinación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensación</li> <li>• Gestión del desempeño</li> <li>• Entorno de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruiting y selección</li> </ul>



## Garantía Ibermática

Ibermática es una de las principales compañías de servicios en Tecnologías de la Información (TIC) del mercado español. Creada en 1973, su actividad se centra en las siguientes áreas: consultoría TIC, equipamientos e infraestructuras, integración de sistemas de información, outsourcing e implantación de soluciones integradas de gestión empresarial. Asimismo, está presente en los principales sectores de actividad: finanzas, seguros, industria, servicios, telecomunicaciones, utilities y administración pública, donde ofrece soluciones sectoriales específicas. Completa su oferta con soluciones tecnológicas como Business Intelligence, ERP/CRM, gestión de procesos (BPM), recursos humanos, movilidad, gestión documental, formación/eLearning, gestión de capital humano (HCM), SOA-Web services, trazabilidad, accesibilidad y seguridad.

Tras más de 35 años de actividad en el sector de las TIC, Ibermática se ha consolidado como una de las primeras empresas de servicios de TI de capital español. Actualmente agrupa a más de 3.300 profesionales y representa, a cierre de ejercicio 2008, un volumen de negocio de 260 millones de euros.

### Personas de contacto:

**Juan Liedo**

[j.liedo@ibermatica.com](mailto:j.liedo@ibermatica.com)  
[www.ibermatica.com/j.liedo](http://www.ibermatica.com/j.liedo)

**Josu Intxaurreaga**

[j.intxaurreaga@ibermatica.com](mailto:j.intxaurreaga@ibermatica.com)  
[www.ibermatica.com/j.intxaurreaga](http://www.ibermatica.com/j.intxaurreaga)

Tel.: 902 413 500 – 945 165 144  
[www.ibermatica.com](http://www.ibermatica.com)