Las claves de la dirección de RRHH en entornos difíciles

¿Qué tienen en común una explotación agrícola colombiana y Telefónica? Todas ellas saben que adaptarse las realidades locales contribuye a alcanzar la competitividad a largo plazo, sobre todo en entornos inestables y cambiantes. Este libro expone algunas claves para mejorar la dirección de RRHH en empresas que operan en países diferentes y las mejores prácticas en Latinoamérica.

4 de febrero de 2009

Prácticas de evaluación múltiple y sistemas integrales de gestión del rendimiento que vinculan el rendimiento individual al de la empresa: estas estrategias apuntalan la dirección de Recursos Humanos en CompuSoluciones, una consultora de Tecnologías de la Información en México. Sus métodos -coordinados e integrados, desde el supervisor al subordinado, y basados en principios y valores consistentes- señalan el camino a otras empresas que operan sobre todo en el sector del conocimiento.

El amplio apoyo de las prácticas de CompuSoluciones y su eficacia son tales que un empleado llegó a comentar: "Si algún día tuviera que dejar la empresa, no sólo utilizaría mi CV para buscar trabajo sino también la evaluación de mi rendimiento". Esta empresa de tamaño modesto se sitúa entre los mejores lugares para trabajar de México, en concreto, el quinto mejor para mujeres trabajadoras en 2007. Algo deberá de estar haciendo bien la empresa si las soluciones que ha puesto en marcha para gestionar a sus empleados y medir su rendimiento la han alzado hasta esa posición.

Casos como éste son el punto de partida del libro "Best Human Resource Management Practices in Latin America", editado por Anabella Dávila, profesora de teoría e historia de la organización en la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas del

©IESE Business School

Tecnológico de Monterrey, México, y Marta M. Elvira, profesora del IESE.

Esta selección de casos y estudios cuantitativos realizados por 24 profesores ofrece a los ejecutivos un panorama integral de las mejores prácticas de RRHH para gestionar personal en las multinacionales.

El libro analiza la tensión entre la implementación de políticas de recursos humanos a escala global y la adopción de un enfoque que respeta el contexto cultural local. El libro aborda:

- Estrategias de RR. HH. novedosas para gestionar las limitaciones del entorno
- Casos de multinacionales que gestionan con éxito los RRHH
- El papel de los RR. HH. en las estrategias de negocio
- La relación entre las prácticas de RRHH y el desarrollo de un país
- Las prácticas de RRHH que surgen de factores que se dan únicamente en la forma de hacer negocios y el contexto social de Latinoamérica

Fusiones y adquisiciones de éxito

Además del capítulo dedicado a CompuSoluciones, escrito por Dávila y Elvira, el libro estudia la compra de dos bancos brasileños por parte de ABN AMRO, en la que se puso en evidencia el papel estratégico de la dirección de recursos humanos en tiempos de cambios radicales.

La investigación muestra que, en la práctica, la dirección de RRHH no goza de un papel estratégico y consistente en el seno de las empresas brasileñas. Las autoras sostienen que los procesos de cambio radical, como las fusiones y adquisiciones, podrían obligar a las empresas a reconsiderar el papel crucial que desempeña la dirección de personas.

Otro estudio brasileño halló que casi el 63% de las fusiones y adquisiciones fracasaron debido a factores de dirección de las personas, lo que subraya la importancia de esta cuestión, observan las autoras.

El caso de ABN AMRO demuestra que el éxito de acuerdos de este tipo dependía en gran medida de temas relacionados con las personas y de cómo se trataban. Las autoras recomiendan que la dirección de RRHH participe no sólo en la fase de la integración, sino también en la de negociación del acuerdo. Además, la dirección de RRHH ha de formular políticas que encajen bien en la estrategia de integración global adoptada. Esto incrementa las posibilidades de que la adquisición sea un éxito, lo que además pone de relieve la contribución de la dirección de RRHH a la estrategia de negocio de la empresa.

©IESE Business School

Particularidades de Latinoamérica

En el volumen también se estudian varias empresas colombianas, como Hacienda Gavilanes, Indupalma, Hocol y Cerro Matoso. Sus casos ilustran hasta qué punto muchas teorías actuales de la dirección de RRHH se han formulado sin prestar atención a las fuerzas sociales, políticas y económicas características del mundo empresarial latinoamericano.

Para entender la dirección de empresas en Latinoamérica, las teorías deberían tener en cuenta las particularidades de su contexto, caracterizado por la inestabilidad política y económica. Han de contemplar el papel de la empresa como institución social, así como el valor del individuo en el seno de estas sociedades.

De todas formas, tampoco se trata de descartar sin más todo lo que salga de las sedes centrales de las empresas. Novo Nordisk, una multinacional danesa especializada en la asistencia sanitaria, descubrió cuando se introdujo en Latinoamérica que sus valores de confianza, honradez, transparencia, respeto, participación y justicia, tan arraigados en Escandinavia, ayudaban a cimentar sus subsistemas de RR. HH. y a crear una sólida cultura empresarial que los empleados en México no tuvieron ningún problema en hacer suya.

Contar con un repertorio de valores universales comunes a todas las culturas importa y mucho. Cuando las instituciones no respetan los derechos básicos o no proporcionan protección y seguridad, los conflictos con los empleados suelen agravarse y derivan en choques frontales de gran calado.

Al estudiar estos casos en que se han adoptado enfoques innovadores en las relaciones con los empleados, las autoras muestran que dichas prácticas pueden aumentar la ventaja competitiva de las empresas y contribuir a crear un ambiente más pacífico en su seno.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School