La calidad de los RRHH, por escrito

Los acuerdos de calidad son una fórmula para convertir el departamento de Recursos Humanos en un socio clave para las operaciones y la estrategia de la empresa.

1 de febrero de 2008

El departamento de Dirección de Personas o Recursos Humanos tiene una doble función: apoyar las operaciones de la empresa y la estrategia. Esta dimensión última, que comienza a plantearse en la década de los 90, supone la participación de los directivos en las prácticas de recursos humanos y el alineamiento del departamento de Dirección de Personas con la estrategia de la empresa.

El reto actual de los departamentos de RRHH, por tanto, reside en desempeñar de manera eficaz su nuevo papel como socio estratégico de la organización y, para ello, es conveniente formalizar esta relación.

Para conseguirlo, el profesor José Ramón Pin, el ex director de recursos humanos del BBVA Antonio Ortega Parra y la investigadora Pilar García Lombardía apuestan por la aplicación de acuerdos de calidad (*Quality Agreements;* QA) entre el departamento de RR.HH. y el resto de unidades de la empresa. Estos acuerdos especifican las condiciones y estándares de calidad del servicio, las variables de evaluación, y un sistema de incentivos y penalizaciones para los casos en que se produzcan desviaciones sobre los objetivos, tanto respecto al departamento que presta el servicio (RR.HH.) como al que lo recibe.

Se trata de un tipo de contrato muy habitual en los servicios informáticos y tecnológicos en general, contexto en el que se utiliza principalmente para garantizar el nivel de calidad de los proveedores. De hecho, los acuerdos de calidad de servicio se han estudiado tradicionalmente desde el punto de vista externo, y apenas existen referencias sobre su aplicación en el ámbito interno de la empresa.

Ajuste estratégico de los Recursos Humanos

Su ejecución no es fácil y está poco extendida, aunque todos los responsables de las

©IESE Business School

empresas entrevistadas para el desarrollo de este estudio manifiestan que son una herramienta de gran utilidad. Las dificultades para su implantación se derivan sobre todo de dos tipos de razones. En primer lugar, los QA implican una cierta complejidad desde el punto de vista administrativo y de procesos. En segundo lugar, suponen un cambio de enfoque del departamento de Recursos Humanos que, además de competencias técnicas, necesitará otras más propias de departamentos comerciales, como sentido de servicio o capacidad de negociación.

Esta falta de precedentes complica el estudio de la aplicación de los acuerdos de calidad en el área de Recursos Humanos. Para salvar estos obstáculos, los autores basan su informe, titulado "*Quality Agreement*: una propuesta para el ajuste estratégico de RR.HH.", en el estudio pormenorizado de cuatro empresas con acuerdos de nivel de servicio implantados en RRHH: GlaxoSmithKline, Randstad, BBVA y Repsol (del que se incluye su "Manual de Acuerdos de Servicios").
El análisis de los cuatro casos, junto a los resultados de un *focus group* en el que participaron los responsables del departamento de personal de estas compañías, permite a los autores recomendar dos pasos previos a la implementación de los QA. En primer lugar, es necesario determinar el rol que desempeñará el departamento de Recursos Humanos. Una vez definido éste, hay que realizar auditorías estratégicas para garantizar que los objetivos establecidos se están cumpliendo, y que están alineados con los objetivos generales de la empresa. Sólo entonces puede iniciarse la aplicación de los acuerdos de calidad.

La primera acción a emprender para implantar un acuerdo de calidad es establecer cuáles son las ventajas competitivas que poseen o a las que aspiran las áreas afectadas. En segundo lugar, es necesario determinar las variables clave que RR.HH. debe aportar para alcanzar esas ventajas, y establecer indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos marcados. También hay que fijar los compromisos de las áreas implicadas, que facilitarán la labor del departamento de Dirección de Personas. En cuarto lugar, es necesario construir un modelo de implantación, así como del seguimiento del acuerdo. Por último, es conveniente desarrollar un programa de comunicación interna que mantenga informada a toda la empresa.

Proceso de aprendizaje dentro de toda la organización

Las cuatro compañías analizadas coinciden en que, tras la aplicación de los QA, se ha producido un mayor ajuste de las políticas de personal con la estrategia de la empresa. Además, las relaciones entre el departamento de RRHH y las otras unidades de negocio han mejorado, ya que estas últimas han entendido mejor la función del departamento de recursos humanos y se ha creado una red de contactos informal.Sin embargo, es importante tener claro que la obtención de resultados no es inmediata. Es necesario un proceso de aprendizaje mutuo en el uso de estos instrumentos, tanto de RRHH como del resto de unidades de

©IESE Business School

negocio. Se requiere, por tanto, un cambio cultural, con la consiguiente inversión de tiempo que esto supone.

Los autores aseguran que las empresas que utilizan QA en el ámbito de los Recursos Humanos lo consideran muy eficaz, no sólo como procedimiento para obtener un ajuste estratégico, sino como herramienta para mejorar la eficiencia. "Los Acuerdos de Calidad son un documento idóneo para establecer estos objetivos comunes entre Recursos Humanos y las unidades de negocio y un paso importante hacia la consideración estratégica de la función y la medición de su real aportación de valor", concluye el estudio.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School