

***INFORME SOBRE LAS JORNADAS DE
INCORPORACIÓN DE LA INNOVACIÓN
A LA GESTIÓN EMPRESARIAL***

AMEDNA - NEEZE

27 DE OCTUBRE DE 2010



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkarte

2012 CONTIGO
AVANZAMOS



Gobierno
de Navarra

I&A IZCUE &
ASOCIADOS
CONSULTORES

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	8
3. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA SOBRE EL MERCADO	12
4. DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL	14
5. COMUNICACIÓN INTERNA.....	18
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	20

1. INTRODUCCIÓN

La Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra (AMEDNA-NEEZE) es una entidad sin ánimo de lucro que tiene como principal objetivo la promoción y el desarrollo de las mujeres empresarias y directivas en la Comunidad Foral de Navarra. Nació en 1995 con la finalidad de defender y promover los valores humanos, sociales y profesionales de la mujer en su condición de empresaria y directiva, así como de apoyar cualquier iniciativa dirigida a facilitar la inserción y promoción de la mujer en el ámbito laboral y empresarial.

Una de las principales inquietudes de la Asociación desde sus inicios ha sido la de apoyar a sus asociadas tratando de potenciar su capacitación, así como el desarrollo de sus empresas, apoyándose para ello en todos los medios y herramientas disponibles.

Teniendo en cuenta las características específicas de la Asociación y el hecho de que las empresas asociadas presentan situaciones claramente diferenciadas, no es fácil plantear iniciativas que susciten un interés generalizado. Sin embargo, AMEDNA consciente de las posibilidades de mejora que existen entre las empresas asociadas, junto con IZCUE & ASOCIADOS CONSULTORES, ha llevado a la práctica una iniciativa que ha sido de interés para las empresas asociadas.

La temática abordada es la **mejora de la competitividad empresarial de las empresas asociadas, a través de la Innovación en la Gestión Empresarial**. Se trata de una experiencia que AMEDNA puede utilizar en el futuro como ejemplo para continuar con su labor de sensibilización del colectivo que agrupa. Partiendo de la base del momento económico que estamos atravesando, se ve claramente que este tipo de iniciativas son cada vez más necesarias para apoyar a nuestras pequeñas empresas.

Históricamente se ha centrado el concepto de innovación en torno a dos pilares, innovación de producto e innovación de procesos operativos. Sin embargo, en los últimos tiempos, se está dando cada vez más importancia y representatividad a la INNOVACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL y a las repercusiones que este tipo de innovación tiene en el incremento de la rentabilidad empresarial y de la mejora de la competitividad.

Gary Hamel, según Wall Street Journal, una de las personas más reconocidas a nivel mundial en los ámbitos relacionados con la gestión empresarial, considera la introducción de la cultura de la innovación en gestión como una de las ventajas competitivas más importantes y sostenibles en el tiempo que pueden tener las empresas. Según Hamel en todas las organizaciones existen procesos que pueden ser mejorados, renovados o incluso eliminados, puesto que su contribución a la generación de valor de la compañía no es la adecuada. Por tanto, actuando sobre los mismos, estaremos actuando sobre la rentabilidad de la organización.

No obstante, es evidente que la innovación en gestión empresarial necesita de la creación de un hábito, de una metodología y de un seguimiento sistemático para que pueda dar resultados sostenibles en las empresas.

Conscientes de que no existe una cultura generalizada de Innovación en Gestión en el tejido empresarial de Navarra, AMEDNA – NEEZE ha puesto en marcha un proyecto de difusión y sensibilización sobre esta temática entre las PYMES Y MICROPYMES navarras, siempre bajo la premisa de que innovar es cualquier cambio, basado en el conocimiento, que genera VALOR.

El presente informe pretende ser una pequeña guía que permita a las PYMES y MICROPYMES, sentar las bases para comenzar un proceso innovador, que les ayude a conocer los pasos que tendrán que ir siguiendo, las fases y los resultados. El objetivo es que, de una manera fácil y sencilla, el lector vea las diferentes áreas en las que se puede innovar e incluso pueda detectar en cuáles necesita hacerlo.

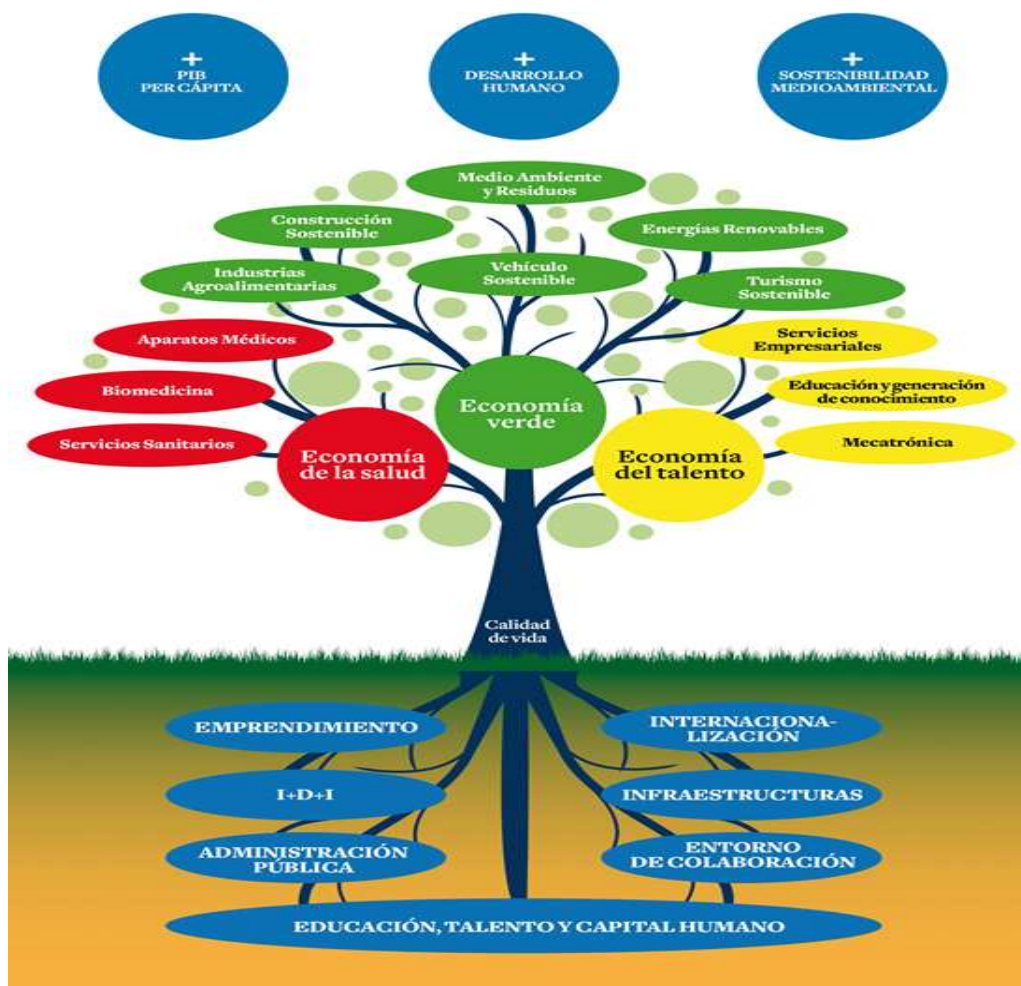
Para cumplir con tal fin, es decir, sensibilizar a las PYMES y MICROPYMES en la incorporación de la innovación, se han realizado unas Jornadas para facilitar la introducción de la Cultura de la Innovación en Gestión en la empresa navarra. Las Jornadas han constado de las siguientes fases:

- **FASE I:** Jornada de Difusión, para dar a conocer la iniciativa que se está impulsando desde AMEDNA, sentar las bases generales e iniciar el proceso de sensibilización de las empresas ante el concepto de innovación en la gestión. Para ello se contó con Cristina Roncal Iriarte, Directora de Consultoría Organización y de Personas en IZCUE & ASOCIADOS, presentó el objeto y contenido del trabajo y con Belén Goñi, Directora de la Agencia Navarra de la Innovación (ANAIN). La señora Goñi explicó la misión de ANAIN: "Promover el incremento cualitativo y cuantitativo de la innovación para mejorar la competitividad empresarial, la creación de empleo y el nivel de servicio de la Administración, consiguiendo así aumentar el bienestar y calidad de vida presente y futura de nuestra sociedad", las áreas de trabajo de la Agencia, así como los planes puestos en marcha, dentro de los cuales se encuentra el Plan Moderna. Este nuevo

Modelo de Desarrollo Económico de Navarra comenzó a construirse en mayo del 2008 con el objeto de acometer una nueva transformación de la Comunidad Foral que, manteniendo el peso de su industria, le permitiera no sólo mantener sino mejorar su posición relativa en Europa y garantizar la generación de riqueza sostenible en el tiempo. Ahora, en junio de 2010, MODERNA se ha concretado en un plan que recoge una estrategia participada y consensuada por todos los agentes involucrados y en el que, por tanto, se aportan, además de una visión estratégica de cómo deberá ser la Navarra del futuro:

- Unos objetivos estratégicos de desarrollo económico regional para realizar la visión a largo plazo (año 2030).
- Los sectores económicos innovadores por los que se apuesta.
- Los cambios necesarios en los factores transversales para mejorar el contexto productivo.
- Los planes de actuación para alcanzar dichos objetivos.
- Un sistema de seguimiento y evaluación.

El árbol de Moderna, es el que aparece a continuación.



En definitiva, MODERNA surge del consenso y de la participación para impulsar una sociedad navarra centrada en las personas y en el conocimiento, una sociedad que permita su transformación hacia más empleo de más calidad, más creativo y mejor retribuido. Una sociedad solidaria, respetuosa con el medio ambiente y socialmente cohesionada. Para más información www.modernanavarra.com.

- **FASE II:** Realización de Cinco **Jornadas de Sensibilización**, cada una de ellas basada en difundir uno de los pilares que sostiene la innovación en gestión empresarial. Los pilares de los que hablamos y que más adelante de detallan en el documento son:
 - Planificación Estratégica.
 - Conocimiento de la empresa sobre el mercado
 - Desarrollo de su actividad.
 - Comunicación interna en la empresa.
 - Gestión de los Recursos Humanos

Cada sesión se ha estructurado con una exposición sobre uno de los pilares que sustentan la innovación empresarial y seguidamente un experto en la materia ha expuesto un caso práctico relacionado.

- **FASE III:** Jornada de Difusión y exposición del Informe. Esta es la última fase del proyecto y consiste en la presentación y difusión de este informe basado en los cinco pilares de la Innovación en la Gestión Empresarial a los que se ha hecho anteriormente referencia. Cada uno de esos pilares constituye un apartado de este informe y contiene una guía o conclusiones/recomendaciones a la hora de incorporar innovaciones en gestión sobre esas áreas y temáticas.

2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un pilar fundamental para plantearse un proceso de innovación. Sin esta herramienta es muy difícil poder vislumbrar un futuro a medio plazo para la PYME. Para que la organización sea cada vez más competitiva, tiene que tener muy claro qué es, qué tiene y hacia dónde se dirige. A continuación, se trata de explicar de una manera resumida y concisa, el procedimiento para hacer este proceso.

A la hora de incorporar la gestión de la Planificación Estratégica, en cualquier organización, es necesario seguir las siguientes fases, con sus respectivos hitos:

Fase 1. Diagnóstico:

- 1.1. Fijación de objetivos del proceso, metodología y calendario de trabajo con la Dirección.
- 1.2. Diagnóstico externo o análisis del entorno.
- 1.3. Diagnóstico Interno: análisis de la Capacidad Estratégica.
- 1.4. Elaboración de Matriz DAFO.

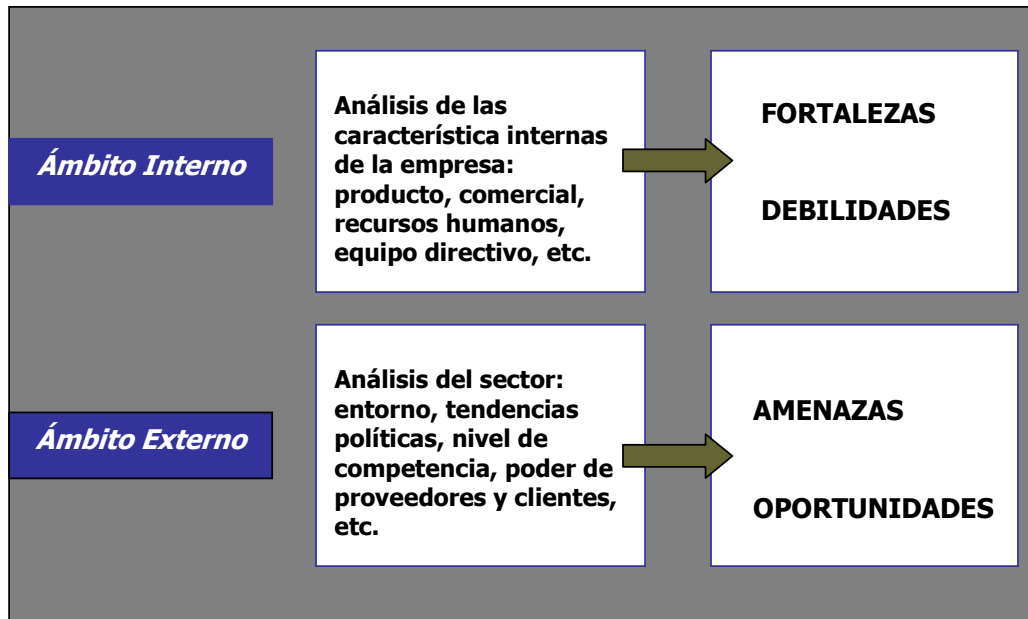
Fase 2. Definición de la Estrategia

- 1.1. Definición de la Misión, Visión y Valores.
- 1.2. Definición de Líneas y Objetivos Estratégicos.

Fase 3. Desarrollo del Plan Estratégico:

- 3.1 Definición de las Políticas de Empresa.
- 3.2 Definición de los objetivos tácticos y objetivos operativos (medio y corto plazo).
- 3.3 Redacción y aprobación del Plan de Acción Operativo.
- 3.4 Proyecciones Económicas.

Gráficamente, este es el esquema de la gestión de la planificación estratégica:



ÁMBITO INTERNO

ÁMBITO EXTERNO



FASE 1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

El diagnóstico externo o análisis del entorno tiene que dar como resultado el conocimiento de:

- Situación del Entorno.
- Clientes.
- Competencia.
- Posición competitiva de la empresa y valor percibido por los clientes.
- Las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) de la propuesta de la empresa al mercado.

El diagnóstico de la capacidad estratégica o análisis interno permitirá obtener un:

- Diagnóstico de la empresa, basado en la metodología DAFO, conclusiones y recomendaciones.
- Identificación de los Factores Críticos de Éxito de la empresa.

FASE 2. DEFINICIÓN DE LAS LÍNEAS Y LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El resultado a obtener será:

- Misión, Visión y Valores (QUÉ SOMOS, LO QUE QUEREMOS SER EN UN FUTURO Y CUÁLES SON LAS REGLAS DE JUEGO).
- Cuadro de líneas estratégicas sobre cuestiones relevantes en la empresa, por ejemplo: línea de mercado, línea financiera, línea de compras, etc. Cada línea estratégica deberá ir acompañada de objetivos estratégicos que sean SMART (medibles, alcanzables, realizables, realistas y limitados en el tiempo) por ejemplo: cifras de facturación, número de clientes nuevos, número de ofertas presentadas, etc.
- Mapa Estratégico de la organización según metodología BSC (Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral) donde se presenta cada una de las relaciones de causa efecto de los objetivos estratégicos por perspectivas.

FASE 3. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

El resultado a obtener será:

- Políticas a implantar en la compañía, tanto a nivel general como por áreas o departamentos.
- Cuadro de objetivos a medio o largo plazo que cumplan los criterios SMART.
- Cuadro de objetivos operativos, a corto plazo que cumplan los criterios SMART.
- Proyecciones económicas para el periodo, presupuesto.
- Análisis de impacto del Plan Estratégico.
- Plan de Acción Operativo de la empresa, con fichas de acciones específicas por cada área de gestión y responsable.
- Modelo de Implantación del Plan Estratégico.

Hay que tener en cuenta que cada empresa debe adaptar todos estos pasos a su propia realidad y a su propia estructura. Según su tamaño, su volumen o su mercado, habrá que estudiar en qué pasos debe detenerse más y en cuales menos, para poder hacer una Planificación Estratégica coherente, con un seguimiento continuo y con unos resultados fácilmente medibles y sobre todo, óptimos para la PYME.

3. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA SOBRE EL MERCADO

Es imprescindible que cualquier empresa, independientemente del número de personas que tenga y la facturación anual, invierta recursos en conocer su mercado actual y el potencial. En un entorno cómo el actual, es crítico para la subsistencia de la empresa emprender acciones que permitan introducir innovaciones en la gestión del desarrollo del negocio. Aquí vamos a aportar un decálogo de acciones innovadoras con el mercado:

1. Dedicar recursos para conocer tu producto o servicio.
2. Invierte tiempo y recursos en conocer las necesidades y expectativas de tu cliente.
"Ponle cara y ojos"
3. Nunca prometas más de lo que puedas cumplir.
4. Vende tu producto y/o servicio en clave de solución.
5. Vive la historia de la marca. Acuérdate de lo que transmiten marcas como NIKE, COCA-COLA, etc.
6. Comparte la Información.
7. Habla de Asociación.
8. Haz de tu Cliente un héroe.
9. ¡Aspira a cambiar el mundo!
10. Olvida tu jerarquía y la de los clientes, TODO el mundo opina e influye en una organización.

Y recuerda, como ejemplo de innovación, a **Richard Douglas Fosbury**, conocido como **Dick Fosbury** - (6 de marzo de 1947, Portland, Oregón). Atleta estadounidense especialista en salto de altura que fue campeón en los Juegos Olímpicos de México 1968 y se hizo famoso por utilizar una nueva técnica para pasar encima del listón que, posteriormente, han aplicado casi todos los saltadores y que se conoce como Fosbury Flop:

- No era el saltador más dotado de su época, pero gracias a su gran innovación consiguió ser campeón olímpico. La innovación **gana**.
- "La popularidad actual de mi estilo es un premio maravilloso a cuanto tuve que aguantar al principio con un estilo que no gustaba a nadie". La innovación provoca **rechazo inicial**.

- Sus adversarios intentaron denunciar el estilo a los jueces. La innovación **provoca miedo** en los competidores.
- Todavía hoy se sigue utilizando el estilo Fosbury. La verdadera innovación **se extiende en el tiempo** y es adoptada por todos los competidores.

4. DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Una vez la empresa ha innovado en su gestión de la planificación estratégica, probablemente será necesario estudiar la forma en que desarrolla la actividad de su negocio, para saber si es posible llevar a cabo el proceso de la planificación. La herramienta que puede utilizar es el **análisis de la cadena de valor**, de Michael Porter.

En 1985 el profesor Michael E. Porter de la Escuela de Negocios de Harvard, introdujo el concepto del análisis de la cadena de valor en su libro *Competitive Advantage* (Ventaja Competitiva).

Porter define el **valor** como "la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio".

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad de la empresa mediante la cual la descomponemos en sus procesos más importantes y claramente diferenciados que necesita desarrollar a la hora de elaborar el producto o servicio que vaya a ofrecer al mercado. Se trata de buscar e identificar las fuentes de ventaja competitiva en cada uno de ellos, teniendo en cuenta que esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla las actividades de su cadena de valor de la forma menos costosa y mejor diferenciada que sus competidores, es decir, se es o más barato o se tiene mejor producto o servicio que la competencia. La ventaja competitiva, en resumen, es aquello que hace que unas PYMES sean diferentes a otras, es lo propio que cada uno aporta como diferente dentro de su sector y que la hace mejor que al resto. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor que sean capaces de realizar ese producto o servicio de esa manera propia y diferente y por los márgenes que éstas aportan.

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta para identificar las fuentes o los orígenes de esa Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial, es decir, que ahora mismo no la tiene pero que puede llegar a tenerlo. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales. Por lo tanto, en la medida en que las detecte antes que sus competidores, la organización será mucho más competitiva que sus rivales.

Porter resalta dos tipos diferentes de actividad:

- Las Actividades Directas, que son aquellas directamente relacionadas con la creación de valor para el comprador o cliente. Son muy variadas, dependen del tipo de empresa y son, por ejemplo, las acciones del equipo comercial, el diseño de productos o servicios, la publicidad, la manera en producir ese producto o servicio, etc.
- Las Actividades Indirectas, que son aquellas que le permiten funcionar de manera continua a las actividades directas, como puede ser, por ejemplo, la contabilidad.

Porter fue más allá del concepto de la cadena de valor, extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que "la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes". Este punto de vista nos lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que describimos como genérica:

- Las Cadenas de Valor de los Proveedores, las cuales crean y le aportan los suministros esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.
 - Los proveedores incurren en costos al producir y enviar los suministros que requiere la cadena de valor de la pyme.
 - El precio y la calidad de esos suministros influyen directamente en los costes de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación del resto de competidores.
- Las Cadenas de Valor de los Canales, que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente.
 - Los costes y los márgenes de los distribuidores (en caso de que haya) son parte del precio que paga el usuario final.
 - Las actividades desarrolladas por los distribuidores (en el caso de que existan) de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del usuario final.
- Las Cadenas de Valor de los Compradores finales, que son la fuente de diferenciación por excelencia, pues en la medida en que compran nuestro producto o servicio, ponen de relieve nuestra ventaja competitiva

Nuestras recomendaciones a cualquier empresa que quiera utilizar esta herramienta de análisis de la cadena de valor, para poder identificar innovaciones en la forma de desarrollar su actividad, son las siguientes:

- Identificar su cadena de valor, es decir, los puntos más importantes de las actividades de su empresa.
- Examinar las conexiones que hay entre las actividades internas, desarrolladas por la empresa, y las externas: clientes, canales (si los hay) y proveedores.
- Identificar aquellas actividades y capacidades claves para conseguir la satisfacción de sus clientes actuales y potenciales y ser mucho más competitivo en el mercado.
- Identificar la cadena de valor de la empresa y luego "rastrear" los costes relacionados con cada una de las actividades.
- Establecer los elementos clave que influyen directamente en los costes de cada actividad que determinan el valor añadido de nuestra empresa.
- Identificar, en la medida de lo posible, las cadenas de valor de sus competidores y determinar las diferencias en costes con su empresa.
- Desarrollar una estrategia para lograr una reducción de costes,
- Asegurarse de que las reducciones de costes no afectan a aquellos elementos que son los que crean la diferenciación y si lo hacen que sea una decisión consciente por su parte.
- Comprobar si las reducciones de costos son sostenibles y se pueden mantener en el tiempo.
- Tener en cuenta que las acciones estratégicas que se lleven a cabo para eliminar una desventaja en costes, necesariamente deben estar ligada a concretar y a definir dónde se originó esa diferencia en costos.
- Determinar con precisión quién es realmente su cliente.
- Identificar, si es posible, la cadena de valor del cliente para poder conocer el impacto sobre el mismo de las decisiones de nuestra empresa.
- Determinar y jerarquizar el criterio de compra del cliente para conocer el valor que éste le da a nuestros cambios y decisiones.
- Evaluar las fuentes actuales y potenciales de diferenciación, determinando cuál de las actividades que generan ese valor están impactando directamente sobre los criterios de compra de los clientes.
- Determinar el costo de las fuentes de diferenciación sobre nuestros competidores.
- Estructurar la cadena de valor para dale el mayor valor en relación con el coste.
- Comprobar la sostenibilidad de la estrategia de diferenciación, para poder fidelizar la cartera de clientes.
- Reducir costes en aquellas actividades que no afecten su estrategia de diferenciación.

Como ya se ha indicado en otros puntos, cada PYME y MICROPYME debe adaptar todas estas recomendaciones a sus necesidades, sin olvidar el fin último de mejorar la competitividad.

5. COMUNICACIÓN INTERNA

Los últimos estudios sobre Comunicación Interna nos muestran que en algo más de diez años se ha pasado de aquello de "la información es poder" a la **necesidad de comunicar**. Hoy, la Comunicación Interna no es sólo un mero traspaso de información, sino que se convierte en escucha activa, en motor de la Responsabilidad Social Corporativa, en el **hilo conductor de la motivación y el compromiso**. Estimula el trabajo en equipo, fomenta la gestión del conocimiento y promueve los logros de la organización

Esto es un motivo por el cual la Comunicación Interna ha pasado a ser **una de las palancas en la gestión de los procesos de cambio de cualquier empresa** y llega a ser una función con un responsable asignado. Así, ha pasado a considerarse en los planes estratégicos de las compañías, con objetivos y proyectos propios. El responsable de esa función actúa de facilitador, estructurando las funciones de comunicación y prestando apoyo, pero no sustituyendo a quienes deben de asumir el liderazgo interno. Por tanto, la ejecución y el protagonismo de la comunicación interna deben de recaer en toda la cadena de mando, asumiendo las responsabilidades como parte del cargo.

Hoy los mensajes emocionales tienen una frecuencia de difusión mayor que los mensajes sobre resultados económicos de la empresa, aunque los más repetidos siguen teniendo un contenido estratégico, de información sobre objetivos de la organización.

Otro tema considerado de gran importancia es el desarrollo de una marca interna de la empresa, pues ésta mejora a su vez la imagen pública de la misma. Es conveniente definir y desarrollar la marca interna, recordando que su impacto no recaerá sólo en la plantilla sino en todos los que pueden afectar o son afectados por las actividades de la empresa.

A modo de resumen estas son algunas recomendaciones que puede utilizar en su empresa para innovar en la gestión de la Comunicación Interna:

- Definir e implantar un Plan de Comunicación Interna alineado con la estrategia del negocio. La comunicación no se basa en hacer más o menos cosas, sino en tomar decisiones, adoptar compromisos, crear procesos y herramientas y evaluar su impacto. Para ello hay que alinear con la estrategia de negocio y medir. Es la única manera de conseguir que la comunicación nos sirva para transformar nuestras empresas al ritmo que requieren estos tiempos.

- Involucrar a la dirección y a los mandos intermedios para que se impliquen compartiendo información, recordando constantemente los objetivos comunes, invitando a la participación activa de todos sus colaboradores y también escuchándoles, transmitiendo eficazmente sus ideas, inquietudes y propuestas.
- Asentar el papel del Portal del Empleado o Intranet, aumentando la participación y la accesibilidad y desarrollando los espacios comunicativos que den respuesta a los intereses de los colaboradores.
- Investigar para tomar constantemente el pulso a la comunicación interna, siendo capaces de mejorar continuamente ante las nuevas necesidades y los proyectos que no cuajan.
- Asignar a una persona la responsabilidad de la Comunicación Interna y apoyarle con suficientes recursos económicos para que puedan ser eficaces.
- Convertir la comunicación en una responsabilidad "transversal" de la Organización. Preparar a los responsables para coordinar y apoyar a plantilla y personal directivo para que asuman su papel protagonista en comunicación interna. Debe actuar de facilitador, estructurando las funciones de comunicación y prestando apoyo, pero no sustituyendo a quienes deben de asumir el liderazgo interno.
- Por tanto, la ejecución y el protagonismo de la comunicación interna debe de recaer en toda la cadena de mando, asumiendo las responsabilidades como parte del cargo.
- Conseguir involucrar a la plantilla. Sin su participación nada funciona.
- Definir y desarrollar la marca interna, recordando que su impacto no recaerá sólo en la plantilla sino en todos los que pueden afectar o son afectados por las actividades de la empresa.

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para poder trazar unas líneas de innovación en la Gestión de las Personas primero se considera necesario analizar cuáles consideramos que son las variables de nuestro entorno actual que están propiciando que la función de RR.HH. o de Gestión de Personas se tenga que adaptar a los tiempos en los que vivimos. Según un estudio de P.W.C quedan señaladas las siguientes variables que merece la pena considerar:

- ✓ la dificultad de dar con la persona adecuada para un puesto de trabajo concreto
- ✓ el envejecimiento de la mano de obra en el mundo occidental
- ✓ el incremento de la movilidad laboral en todo el mundo
- ✓ distintos temas culturales y organizativos derivados de los considerables cambios experimentados en la última década.

Debido a los cambios que se está experimentando, la función de RR.HH. tiene diferentes roles que tomar que pueden ir en tres grandes líneas:

- Puede convertirse en el centro de la organización adoptando nuevas atribuciones relacionadas con el personal, incorporando muchos otros aspectos de la empresa y ejerciendo una gran influencia. Para ello deberá hacer gala de una visión proactiva y un enfoque en la estrategia del negocio.
- Puede convertirse en el motor de la agenda sobre responsabilidad social corporativa dentro de la organización.
- Puede convertirse en un mero gestor transaccional externalizado casi por completo. En este caso habría funciones de RR.HH que se desarrollarán fuera de la empresa y un RR.HH interno limitado a realizar contrataciones de personal.

Desde I&A Consultores creemos que la misión de la función de Recursos Humanos es:

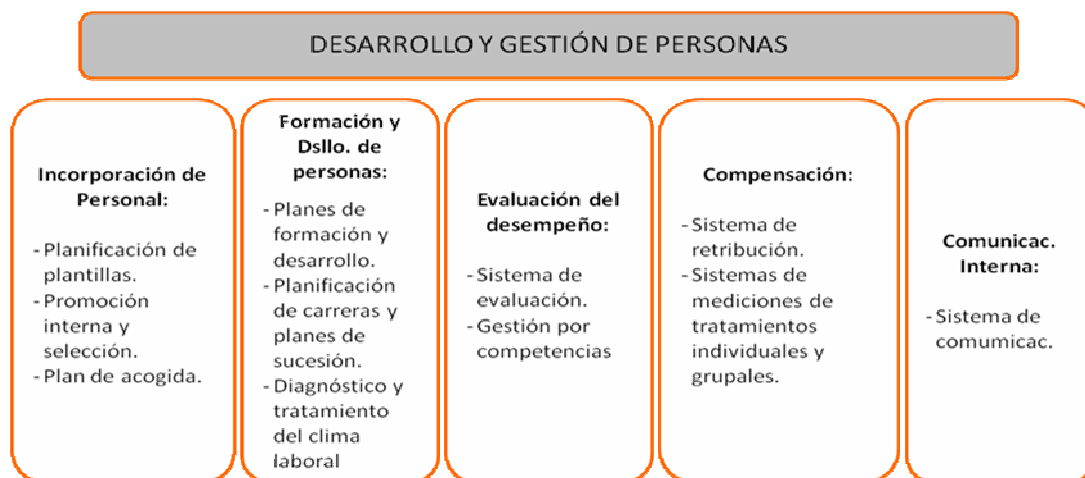
- Alinear el Sistema de Gestión de las Personas, así como, la gestión del día a día de los profesionales con los objetivos estratégicos de la Empresa, contribuyendo al logro de los mismos.

En este modelo, la Gestión de Personas adquiere un carácter estratégico importante y debería formar parte de la Dirección de las empresas. Para ello, la función de RR.HH necesitará cada vez más medir su aportación en la cuenta de resultados, para ello existen diferentes formas de medición que se pueden configurar un Cuadro de Mando de Recursos Humanos.

Las funciones de RR.HH. se estructuran siguiendo un esquema ordenado por ejes y agrupando las siguientes funciones:



La organización de un Sistema de Gestión de Personas debería seguir el siguiente esquema en su parte de Desarrollo:



El mundo empresarial cada vez va a ser más complejo. Por ello, es imprescindible estudiar con calma el modelo de su empresa y la estrategia actual en la gestión de personas: ¿cómo se plantea la retribución, el compromiso de los empleados, el desarrollo y la formación?. Es necesario pensar en cómo puede eso cambiar en el futuro y si la estrategia que tiene en marcha actualmente será válida el día de mañana, si será sostenible, suficiente y relevante.

Para potenciar la innovación respecto a la Gestión de las Personas debemos plantearnos las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son los escenarios probables para su organización?
- ¿Cómo está respondiendo la cultura de su organización a un entorno de cambios constantes?, ¿qué papel tendrá el liderazgo?, ¿qué comportamientos serán más valiosos para la organización?
- ¿Cómo debe cambiar la organización en cuanto a planificación de plantillas, contratación y gestión del talento, retribución formación desarrollo?
- Ver el punto en el que se encuentra la empresa: establecer técnicas de evaluación de comparativa y de medición.

Respondiendo a estas preguntas podrá determinar aquellas herramientas en la Gestión de Personas que nos parezcan más adecuadas para cada organización y en muchas ocasiones se tratará de innovaciones en la Gestión de las Personas.