

TRIBUNA

Plácido Fajardo

Director general de recursos humanos de Telefónica de España.

El profesional de RRHH, ¿cuestión de carácter?

¿Cuáles son los secretos para el éxito en la función de recursos humanos? ¿Hay que ser un experto laboral? ¿Un gurú del desarrollo de carreras? ¿Basta conocer bien el negocio o gestionar agresivamente los costes? He aquí quince recomendaciones fruto de mi experiencia profesional.

A lo largo de mi experiencia profesional en recursos humanos en varias empresas he ido constatando una serie de rasgos de actitud y carácter, junto a algunas cualidades personales, enormemente valoradas por las organizaciones y por el entorno que rodea al profesional de esta función, y que sin embargo son obviadas en muchas ocasiones al concebir los perfiles ideales.

Probablemente pueda pensarse que tales rasgos, que indicaré a continuación, consisten en generalidades, aplicables por tanto a cualquier profesional en el mundo empresarial, e incluso en muchos casos a cualquier persona en su vida. Puede tener ello algo de cierto, pero estoy convencido de que estas características son especialmente convenientes para el profesional de la función de recursos humanos dada la singularidad de ésta, al menos en la manera en la que yo la concibo.

No quisiera que de mis palabras se dedujera una simplificación trivial de una función tan compleja y difícil como ésta, que demanda cada vez más un nivel de exigencia casi imposible de alcanzar. Pocos autores como David Ulrich han sabido conceptualizar esta complejidad, agrupando sus requisitos en estos cinco mandamientos: ser expertos funcionales, actuar como socios de la línea o del negocio, impulsar el cambio, crear cultura y tener credibilidad personal. Vaya por delante que comulgo a pies juntillas con semejantes retos, que tengo muy presente en mi trabajo y que recuerdo a mi equipo con frecuencia. Pero, además, me parecen muy convenientes los quince puntos que indico a continuación y que recomiendo a quien pueda interesarle este 'oficio'.

Competencias clave

1. El sentido del humor. Nada como esta poderosa arma, tan valiosa frente a la adversidad o la dureza de algunas situaciones y de enorme utilidad en nuestra relación con los demás para hacerles la vida más agradable.
2. La humanidad. La 'hh' de nuestra función debe ser muchísimo más importante que la 'rr'. La sensibilidad hacia todos los aspectos humanos ha de ser real; si es de 'cartón-piedra' se termina notando, y queda en evidencia. Ha de gustarnos la gente.
3. La sencillez y la naturalidad. A los 'divos' no los llamó Dios para este trabajo. Sólo generan re-

chazo, envidia e insolidaridad. La grandeza, si la alcanzas, será porque otros te la reconozcan. La naturalidad, el ser auténtico como ser humano, sin aparentar, ayuda enormemente a la empatía con los demás y a caer bien.

4. La capacidad de escucha, comprensión y paciencia. Normalmente, además, van por este orden. Las personas necesitan imperiosamente ser escuchadas, y en el trabajo esto se manifiesta rotundamente. El profesional de recursos humanos ha de escuchar al menos el doble de lo que habla -para eso tenemos dos orejas y una sola boca, como dice mi amigo Juanjo-. Después de haber escuchado, saber comprender con empatía es básico y, a veces, también una buena dosis de paciencia resulta fundamental.

5. Las dotes de comunicador, la elocuencia. Esto sí que es una competencia tremendamente apreciada y reconocida. Comunicar con la gente en las dos direcciones es crítico. De una buena o mala comunicación dependen cuestiones importantísimas, como la motivación, el reconocimiento, la orientación, las odiosas confusiones y los malos entendidos. Además, lo primero que impacta en las emociones de nuestro interlocutor, junto al aspecto físico, es nuestra manera de comunicar. Decir exactamente lo que queremos y generar con ello el impacto deseado es todo un arte que hay que esforzarse en dominar cuando te dedicas a la dirección de personas.

6. La pasión en lo que dice y la convicción en lo que hace. Ambas cosas son un fiel reflejo del nivel de compromiso con las ideas, con los proyectos, con las empresas. Generar más compromiso a tu alrededor, otra de nuestras prioridades, se consigue mejor si empieza por demostrarlo uno mismo.

7. La persuasión. Nos dedicamos a vender, ya sean argumentos, ideas, propuestas..., en definitiva, a convencer a las personas de que aquello que pensamos es bueno y razonable. Si a esto sumamos el conflicto de intereses habitual en las situaciones a las que nos hemos de enfrentar en nuestra función, la persuasión es clave.

8. La discreción. Entre otras cosas sirve para generar confianza en los demás.

A los 'divos' no los llamó Dios para desempeñar la función de recursos humanos



Hablar de más o traicionar la confidencialidad supone que la gente termine por no contarte las cosas. Eso, en recursos humanos, es un fracaso absoluto.

9. La prudencia. Gracián la elevó a la categoría de arte, y no por gusto. La moderación en el comportamiento, hasta donde llevan los límites de la sensatez y la ponderación, es de gran valor para el profesional de este oficio.

10. La ecuanimidad. Entre otras cosas, nos dedicamos a hacer políticas y tomar decisiones que afectan a la vida de las personas, a su desarrollo, a sus condiciones económicas y laborales. Ser ecuaníme implica aquí ser respetado en esa labor de arbitraje que cada día necesitan encomendarnos más nuestras organizaciones.

11. La austeridad, la sobriedad. Igual que la anterior, ambas nos proporcionan credibilidad pues, si reclamamos continuamente austeridad, ahorros y eficiencia en nuestro rol de gestores de costes frente al resto de la organización, predicar con el ejemplo es fundamental.

12. La capacidad de ver más allá de lo evidente. Hay que leer entre líneas e interpretar entre conversaciones. Es importante tener una cierta intuición e inteligencia para captar aquello que pase desapercibido a simple vista, gracias a una aguda observación de nuestro entorno.

13. El 'buen ojo'. Saber conocer a las personas y sacar de este conocimiento conclusiones realistas y acertadas es algo que la organización necesita de este área. Para ello, además de las competencias técnicas, el 'buen ojo' ayuda enormemente.

14. El poco apego al pasado, el desarraigo. Si queremos ser 'campeones' del cambio, hay que viajar ligero de equipaje. Los lastres entorpecen mucho, hacen que perdamos el tiempo y la atención, y que el esfuerzo para cambiar las cosas sea mayor. Hay que estar dispuestos a cambiar el rumbo y mirar al futuro permanentemente.

15. La ética, la integridad por encima de todo. Si hay una función a la que debe exigírsele integridad es a la de recursos humanos, precisamente porque la materia prima sobre la que trabaja resulta que es de carne y hueso. Los principios y las reglas morales que afectan al comportamiento y a las relaciones humanas confieren a esta función un atractivo único y apasionante que la convierten a veces en todo un apostolado.

Es Tiempo de Cambio

.M.O.A.



MOA Groupe BPI Consultoría Líder en el Proceso de Cambio Empresarial.

- Executive Outplacement
- Executive Coaching
- Career Management
- Outplacement Grupal
- Creación de Empleo
- Desarrollo Económico Local
- Reindustrialización
- Positive Merging Process ®
- Positive Restructuring Process ®
- Comunicación
- Programas de Movilidad Nacional e Internacional (Global Mobility Program)
- Relocation