

Miguel Ángel Ariño y Pablo MaellaProfesor del IESE y socio director de D.O. Consultores, respectivamente. opinione@recoletos.es

RRHH sin prestigio

Recursos humanos ha renunciado a jugar el papel esencial que le corresponde en la dirección al no mostrarse la aportación económica de su actividad.

Las empresas buscan aquellos recursos que son fuente de ventaja competitiva sostenible, es decir, los que generan una corriente duradera de ingresos. Estos pueden ser el desarrollo de un medicamento para una farmacéutica o un local céntrico para una cadena de tiendas de moda. Pero los activos tangibles rara vez son ventaja porque están disponibles para todas las organizaciones. Son los activos intangibles, que no se pueden comprar ni imitar, los que son fuente de ventaja competitiva sostenible, aquellas capacidades que la empresa tiene que construir para asegurar su viabilidad futura, como la capacidad directiva. Cómo se dirige una empresa es lo que marca la diferencia entre las compañías de éxito y las mediocres. Dirigir personas, no cosas.

Hoy día las excelencias de la correcta gestión del personal están en boca de todos. Es difícil leer un artículo de gestión, entrevista o discurso de un directivo en el que no se diga que las personas son el elemento más importante de una organización. Pero si atendemos a la realidad de las empresas, observamos que esto no es una prioridad para muchas de ellas. Basta con preguntarse cuántas tienen al director financiero en el consejo de dirección y cuántas al director de

Si siguen sin medir, los directores de recursos humanos continuarán siendo las cenicientas de la empresa

recursos humanos. Basta también con observar cuáles son los salarios medios de ambos. ¿Por qué esta disociación entre lo que se intuye que es importante y la realidad? Las causas son diversas, pero nos centraremos en que los propios directores de recursos humanos han renunciado a jugar el papel esencial que les corresponde en la dirección, principalmente porque, al no demostrar la aportación económica de su actividad, pueden llegar a sentirse en inferioridad de condiciones con respecto a los otros directores funcionales.

Todos los esfuerzos que hacen los jefes de ventas, por ejemplo, tienen un impacto inmediato y por tanto fácil de cuantificar en los ingresos de la compañía. Sin embargo, los que hace la dirección de recursos humanos tienen un efecto indirecto en los resultados económicos de la organización, pero no por ello dejan de ser reales e incluso muy importantes. El problema reside en que no es fácil establecer la relación que hay entre la buena dirección de recursos humanos y los excelentes resultados de una empresa. Es ante esta dificultad donde los directores de esta función no es que hayan tirado la toalla, sino que ni siquiera se han planteado demostrar su verdadera aportación económica. Ésa es la razón por la

que autolimitan el perfil de sus funciones, dedicándose en la mayoría de los casos a la tramitación de las altas y de las bajas, a llevar a cabo las pruebas de selección de personal, a organizar los cursos de formación y a tener una tan exhaustiva como inútil información sobre clima laboral, satisfacción del empleado, niveles de absentismo y rotación. Pero, ¿se han preocupado alguna vez de establecer la relación entre todas estas variables y los resultados económicos de la compañía? ¿Se han planteado cuantificar, aunque sólo sea de modo aproximado, el impacto de las distintas decisiones que pueden tomar en la productividad de sus empleados?

Por supuesto que no es fácil esta cuantificación, pero si atendemos por ejemplo a sus colegas de marketing, sí que acompañan a cualquier



propuesta el impacto que ésta tendrá en los ingresos de la compañía, y los del departamento financiero, por su parte, presentan en sus proyectos de inversión flujos de caja a muchos años vista, y a nadie se le ocurre pensar que esas proyecciones son exactas. ¿Por qué los directores de recursos humanos no dan ese paso final, e intentan cuantificar su aportación? Mientras se limiten a decir que ha aumentado el índice de clima laboral de la compañía en un tres por ciento o que ha bajado la rotación en un uno por ciento, su discurso no tendrá eco en la dirección.

Muchas veces, hablando con directores de recursos humanos de variables de rentabilidad y eficiencia se ponen a la defensiva e indican que eso no es materia de su competencia. Pues si es así, sobran. O se ponen a la altura de sus colegas y hablan el mismo lenguaje, o continuarán siendo las cenicientas de muchas organizaciones.

Otras opiniones en:
www.expansionyempleo.com/opinion.html

EL OJO CRÍTICO

Plácido FajardoDirectivo de recursos humanos de Telefónica de España.
opinione@recoletos.es

No me compensa...

Mi amigo ha tenido una carrera de éxito en el mundo de la consultoría. En el camino ha tenido que superar toda clase de obstáculos y adversidades. Pero esa selección natural de la especie profesional, que hace que a la larga cada uno termine en el sitio que le corresponde (con excepciones, como en toda regla), ha hecho justicia con él. Es socio de una de las primeras y más prestigiosas firmas globales. Aquel día charlábamos sobre los enormes cambios en los valores de las nuevas generaciones que se incorporaban al mundo del trabajo. Me comentaba las dificultades de su compañía y de sus clientes para encontrar gente joven, con ganas, preparada y dispuesta a sacrificarse en aras de labrarse un porvenir, como decían nuestros padres. Como ejemplo me relataba su última y decepcionante experiencia.

Había tenido una serie de entrevistas con jóvenes de su compañía con el fin de reclutar un equipo de consultores para un importante proyecto internacional. Hablaba con uno de ellos y le contaba con entusiasmo la relevancia y visibilidad de este encargo para el cliente y la oportunidad de aprender sus procesos de negocio, sobre los que trabajarían a fondo. Le recalaba con énfasis la dimensión internacional del proyecto, que supondría para él integrarse en un equipo diverso y multicultural. Obviamente ello requeriría viajar con frecuencia durante algunos meses. También habría que trabajar duro para cumplir los ajustados plazos comprometidos, lo que podría conllevar jornadas laborales flexibles aunque extensas. Pero, a pesar de estos inconvenientes, mi amigo le planteaba el reto como una auténtica ocasión de progresar personal y profesionalmente, de manera acelerada, en su incipiente periodo de aprendizaje dentro de la firma. El joven le miraba con un punto de escepticismo y tras escuchar-

se despachaba con un lacónico "gracias por el ofrecimiento, pero es que no me compensa...".

A mi amigo le brillaban los ojos mientras me lo contaba indignado. "Te das cuenta, ¿que no le compensa!! Los de nuestra generación debimos ser gilipueñas, porque cuando empezábamos inos compensaba todo!, con tal de aprender y progresar lo más rápidamente posible".

Yo le escuchaba con una mezcla de comprensión y solidaridad y pensaba en mis comienzos profesionales, hace más de veinte años. La verdad es que entonces ni siquiera se me ocurría plantearme si me compensaba o no, simplemente aceptaba encantado cualquier oportunidad profesional que mereciera la pena, por mucho sacrificio que exigiera.

Las nuevas generaciones son más celosas de su equilibrio trabajo/ocio. Quizá muchos de ellos han sufrido la ausencia de unos padres entregados por entero a su profesión. También algunas empresas han podido excederse al exigir más de la cuenta, ante la abundante oferta de mano de obra cualificada joven (que, por cierto, comienza a escasear). Nadie duda de la necesidad de fomentar la famosa conciliación; estoy convencido de que las personas equilibradas consiguen mejor rendimiento y son más felices. Pero también es cierto que hay que sacar todo el jugo a los comienzos profesionales. Las carreras plenas y exitosas no caen de los árboles si no se han sembrado y regado adecuadamente. Y ello requiere que de vez en cuando nos olvidemos de estar continuamente calculando lo que compensa en cada momento y en el corto plazo. A la larga, lo que más compensa es una vida profesional rica, comprometida y que deje huella. Y eso suele estar reñido con las medias tintas y con la exclusiva búsqueda del resultado inmediato.

E&E
Expansión&EMPLEO**EDICIONES REUNITEL S. L.**Paseo de la Castellana, 66, 4.ª planta.
28046 Madrid

C.I.F.: B- 82538059. Depósito Legal: M-6631-200

REDACCIÓN Redactora Jefe: Pilar Trucios
Jefe de Sección: Quique Rodríguez
Expansión & Empleo: Marián Lezaun / Montserrat Mateos / Ana Colmenarejo / Soledad Valle
Expansionyempleo.com: Matías Cazorla / Tamara Vázquez / Raquel Goig / Margarita Castillo / Carlos García-León / Juan Carlos Fernández / Felipe J. García

expansionyempleo@recoletos.es
Tfno.: 91 337 32 20 Fax: 91 337 32 66

PUBLICIDAD Directora de Publicidad:
Arantxa Sasiambarrera
Jefe de Publicidad: José María Montejo.
RRHH/Empleo/Franquicias:
María José Gordon y María José Zapatero
Tfno.: 91 321 52 26 / 91 337 05 63 / 80 96
Formación/Especiales:
Mónica Fernández y Ana Casalilla
Tfno.: 91 337 00 99 / 0481 / 80 62

Cataluña: Eduardo Jaumot.
Tfno.: 93 227 67 70

Responsable del cierre de Publicidad:
Beatriz González.
Tfno.: 91 337 80 54

COORDINACIÓN

Coordinación: Manuel Bachiller.
Tfno.: 91 337 00 91.
Fax: 91 337 37 84