

Ignacio MazoDirector de PeopleMatters. opinione@recoletos.es

El gestor del talento

El nuevo entorno económico y el impacto de la gestión de personas en el negocio impulsará la posición del consultor, una profesión poco apreciada en España.

En los últimos años me han preguntado en varias ocasiones, mi familia y mis amigos, en qué consiste mi profesión. Siempre contesto que consiste en ayudar a las empresas a decidir e implantar prácticas y procesos de gestión de personas. La siguiente pregunta que me hacen, generalmente realizada sin maldad, es si me pagan por eso. Las líneas que siguen recogen mi reflexión respecto a esta última pregunta.

La actividad profesional del consultor consiste en atender y expresar opiniones y consejos sobre los asuntos que le presentan las empresas. Es, por tanto, un servicio por cuya prestación existe en España una escasa apreciación, desde luego menor que en otros países europeos. Creo, además, que dicha apreciación es todavía menor cuando el consultor sólo puede emitir una opinión o dictamen cuya aplicación no producirá resultados inmediatos, como en el caso de un electricista o un fontanero. Quizá por ello la consultoría ha evolucionado en los últimos años, ofreciendo una gama de servicios cada vez más sesgada hacia aquellos en los que es más fácil demostrar su contribución inmediata. Por ejemplo, el desarrollo o la implantación de sistemas de información y la gestión de procesos por cuenta del cliente pesan más que los servicios puros de asesoramiento, opinión o dictamen.

La guerra por el talento está pasando factura a recursos humanos y al propio negocio

En este contexto cabría preguntarse por la razón de ser y el futuro del consultor en dirección de personas y si su función no debería también evolucionar hacia el desarrollo y la implantación de sistemas de información o la gestión externa de los procesos de recursos humanos. En mi opinión, no tiene por qué ser necesariamente así, si bien es cierto que en la agenda de las empresas, y respecto a esta función, todas las iniciativas que permitan prestar un mejor servicio a un coste más ajustado son prioritarias.

Las razones que justifican la necesidad de poseer una estrategia de capital humano se pueden observar en el ámbito macroeconómico y en el microeconómico. En el primero porque la economía española, según todos los diagnósticos, tiene que cambiar su modelo de crecimiento basado en la competencia en costes hacia otro fundamentado en la productividad y la innovación.

En el ámbito microeconómico porque, de forma coherente con la evolución de la economía, cada vez es más difícil encontrar una ventaja competitiva que no provenga de los elementos intangibles, como la marca y el comportamiento de las personas que trabajan para la organización,

que a su vez se nutren de una economía de servicios. Pero, además, porque la denominada en su momento guerra por el talento está instalada ya hace tiempo en nuestro país, especialmente en algunos sectores y zonas geográficas. Y está pasando factura no sólo al departamento de recursos humanos, sino al propio negocio, a su capacidad para dar resultados y para crecer. Decidir qué posición quiere ocupar la compañía en la sociedad se va a convertir en una actividad principal no sólo para atraer clientes, sino también para atraer y retener trabajadores. Ofrecer oportunidades de desarrollo personal y profesional, permitir una razonable conciliación entre vida personal y laboral, estimular y proponer alternativas para mantener el compromiso entre empleado y empleador y, así, recuperar las cada vez más cuantio-



sas inversiones que habrá que realizar en personas, serán elementos fundamentales de los que se ocuparán los comités de dirección debido a su impacto en el negocio.

Por estas razones creo que la necesidad de consejo va a ser mayor. Un asesoramiento de profesionales que dispongan de la información oportuna, de la capacidad de capturar la que no posean, de la voluntad para estar vigilando los avances académicos y buscar su adaptación al entorno empresarial, que construyan capacidades analíticas propias y creen también mecanismos para trasladarlas a sus clientes. Ése es el futuro de la profesión de consultor de gestión de personas. Ése es el proyecto en el que sigo embarcado; y por cierto, espero cobrar por ello.

Otras opiniones en:

www.expansionyempleo.com/opinion.html

EL OJO CRÍTICO

Plácido FajardoDirector general de recursos humanos de Telefónica de España
opinione@recoletos.es

Piensa bien y acertarás

Existe una práctica social bastante generalizada que consiste en preparar a los niños, cuando van creciendo, para que sean capaces de enfrentarse a la cruda realidad de la vida, una vez despojados de la ingenuidad e inocencia propias de la infancia. Así, es común que en la temprana adolescencia los adultos les traslademos buena parte de nuestros miedos, ansiedades y celos, acompañados de una buena dosis de escepticismo, en un vano intento de precipitar una madurez que les proteja y les sirva de arma para afrontar posibles desengaños o decepciones futuras. Y lo peor es que, además, lo hacemos "por su bien", con consejos como el viejo refrán "piensa mal y acertarás", que representa la sublimación de la desconfianza, encierra el fruto de malas experiencias o frustraciones vividas, y nos lleva a comportarnos con la retranca de un gato escaldado que no se fía ni de su sombra. ¡Bienvenidos a la edad adulta! Se refiere a ello José Antonio Marina en su libro *Aprender a vivir*, que todo padre y educador debería leer.

Pues bien, si tomamos el refrán en sentido positivo como titula la columna de hoy –siguiendo la recomendación que me hizo Ander Lizarraga, estu- pendo jefe de ventas aficionado al *management*–, encontramos una ocasión propicia para reflexionar acerca del impacto de nuestros pensamientos en nuestras actitudes y comportamientos e incluso en nuestra salud mental y física. Cada persona tiene una manera particular de pensar y de interpretar y estructurar sus vivencias. A veces, los pensamientos incluyen un prejuicio sistemático contra uno mismo, que provoca la tendencia a valorarse negativamente, de forma autodestructiva, lo que puede derivar en una enfermedad depresiva. Contra esta patología surgieron las te-

rapias cognitivas de Aaron Beck empeñadas en hacer ver al paciente que pensar mal es la causa principal de su desgracia. Hay referencias abundantes al respecto, como la de Eduardo Punset en su *Viaje a la felicidad*, que ha conseguido auparse a los primeros lugares del *ranking* de libros superventas, –lo que nos da una idea de lo necesitados que estamos de abrazar con fruición cualquier invitación a alcanzar tan ansiado destino del ser humano–.

Pensar mal sistemáticamente sobre el resto del mundo tampoco es, desde luego, cosa sana ni recomendable. Supone un obstáculo en las relaciones con los demás, que dejan de ser efectivas, francas y satisfactorias. Además, transporta a la persona por una espiral irreal y sesgada de negativismo y angustia que le puede impedir disfrutar y vivir una vida plena.

En cambio, pensar bien es uno de los rasgos característicos de quienes tienen una elevada inteligencia emocional. No me refiero sólo al hecho de ser optimistas y positivos, algo importantísimo para superar las adversidades y ser feliz. Significa también pensar correctamente según la realidad de los hechos. Tener una visión adecuada y realista de lo que ocurre a nuestro alrededor. Evitar que los pensamientos y prejuicios negativos se apoderen de nuestra percepción y desvirtúen nuestra lógica y capacidad de observación, sin motivo aparente. Por terminar con un poco de humor y desdramatizar las cosas, intentemos que no nos pase como al paisano del viejo chiste que tras pinchar a media noche, se iba acercando a pedir un gato a una casa solitaria, pensaba en la enojada reacción del campesino en su repentino despertar y al abrirle la puerta le espetó: "¿Sabes lo que te digo?, que te metas el gato por donde te quepa".

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

Mercado Laboral: Marián Lezaun

Profesión: Montserrat Mateos

Formación: Quique Rodríguez / Tamara Vázquez

Opinión y Trastienda: Ana Colmenarejo

Web: Ángela Méndez / Carlos Plaza

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

Jefe de Coordinación: Antonio Solanas.

Coordinación: Manuel Bachiller.

Tfno.: 91 337 00 91.

Fax: 91 337 37 84