

El cuento de los recursos humanos



José Manuel Casado
Socio de Human Performance
de Accenture

Es urgente rediseñar las funciones tradicionales de los recursos humanos y edificar su gestión sobre la mejora de los resultados. Ello supone superar la miope concepción de considerar a las personas como un recurso para pasar a contemplarlas como capital.

Para decirme que siempre tenemos que decir la verdad, me contaba el cuento –que tal vez el lector haya oído– de aquel pastorcillo que vivía en una cumbre en las afueras de pueblo y que, de manera un tanto estúpida, a media noche solía gastar la broma pesada de vociferar “¡qué viene el lobo, auxilio, socorro, que viene el lobo!”. Los vecinos del pueblo, con palos y estacas, iban a defender al rebaño del pastor del terrible depredador; pero cuando llegaban, se encontraban que todo era una broma. Acostumbró a repetir esta acción con cierta frecuencia, hasta que un día, ahora sí de verdad, el lobo entró en la manada y acabó con el rebaño. El pastor gritó más fuerte que nunca, pero ningún vecino fue a socorrerle.

Pues bien, algo parecido me pasa con el tema de los recursos humanos. Hace más de dos décadas que trabajo y estudio este asunto y siempre he oído y, año tras año más fuerte, más claro y de manera más argumentada, que este es un tema muy importante. ¿Quiere que le diga la verdad? Me está comenzando a pasar un poco lo que a los vecinos del pueblo de nuestro cuento. Estoy empezando a pensar que todo es un cuento ¿o no?

Comenzar por el pasado

Ya en 1776 –año de la revolución americana–, el economista clásico Adam Smith, al publicar su gran obra *The Wealth of Nations*, echó por tierra parte de los planteamientos imperantes del mercantilismo y de los fisiócratas,

advirtiendo que la verdadera riqueza de los pueblos reside en sus personas y su creatividad. Sin embargo, no es hasta que el Premio Nobel Gary S. Becker comenzara a hablar del concepto de capital humano, en los primeros años de los 80, cuando se comienza a considerar a los individuos como una posible fuente de ventaja competitiva en las empresas. Hasta entonces las personas se concebían casi como mercancías o recursos generadores de costes.

Lo que hace un par de décadas fuera advertido por prestigiosos autores, y que ha sido durante casi veinte años una mera declaración de intenciones, parece ser ya hoy una realidad. Así lo enfatiza el también Premio Nobel de Economía Lester C. Thurow: “Si puedo coger tus productos y hacerlos más baratos, si los recursos naturales pueden comprarse a precios asequibles y en todo el mundo, si nos pueden prestar capital y la tecnología puede copiarse ¿qué te queda? gente preparada”. Lo que apuntara hace quince años Vermot-Gaud –“lo que diferencia a una empresa que tiene éxito de otra que no lo tiene son ante todo sus personas, su entusiasmo, su creatividad; todo lo demás se puede comprar, aprender o copiar”–, parece haber dejado de ser una mera quimera para convertirse en una cruda realidad.

Continuar por el presente

Pero... si recursos humanos quiere tener un hueco en el futuro, debe hacer al menos cinco cosas fundamentales.

Para comenzar es necesario huir o evitar la concepción finalista: no se puede decir que las personas es lo mejor que tenemos sólo para que se comporten como nosotros queremos.

En segundo lugar, debemos erradicar, la visión de que la gestión de personas es sólo responsabilidad del área de recursos humanos. Ésta es crítica y debe residir en la línea de negocio.

En tercer lugar, el área de gestión de personas debe utilizar las soluciones que las tecnologías de la información ofrecen para mejorar la relación, comunicación, satisfacción y desempeño de los profesionales. No se puede competir sin tecnología y este departamento no una excepción.

En cuarto lugar, es clave buscar la relación entre los resultados del negocio y la gestión del capital humano. Las compañías que están midiendo el impacto en la cuenta de resultados de las inversiones en recursos humanos, han comprobado que obtienen en torno a un 25% más de dividendos y consiguen un 15% más de beneficios.

Por último, y para poder hacer bien aquello que justifica su razón de ser –resolver problemas de rendimiento y de negocio–, los departamentos de gestión de personas deben externalizar todos los procesos administrativos y transaccionales en los que invierten ingentes cantidades de tiempo y dinero y apenas les producen valor. De acuerdo con Jac-Fitz-Enz, fundador del Saratoga Institute, “tan sólo el 10% de las funciones del área de recursos humanos de las organizaciones aporta

valor. El otro 90% son funciones de carácter transaccional, administrativo o mecánico”.

Finalizar por el futuro

Por ello, es urgente rediseñar las funciones de recursos humanos y edificar su gestión sobre la mejora de los resultados. Esto supone superar la miope concepción de considerar a las personas como un recurso (algo a lo que se recurre como apoyo), para pasar a contemplarlas como capital (activo utilizado para crear más valor y riqueza). Es ahora, cuando las empresas de vanguardia y líderes –por que suponen un ejemplo de imitación–, comienzan a otorgar a la gestión de sus profesionales el lugar prominente que le corresponde. Casos como los de Wal-Mart, Southwest, Berkshire, Microsoft, Starbucks, FedEx, Virgin, Mercks, ABB, Sears, GTE, Glaxo Wellcome, Motorola, o BT son sólo algunos testimonios que demuestran que una gestión acertada del capital humano marca la diferencia entre estar entre los mejores o en el pelotón de la cola.

¿A ver si va a ocurrir justo ahora, que el pastorcillo de nuestro cuento esté diciéndonos la verdad y por eso se está desgañitando para avisarnos de que ya ve al lobo?, ¿a ver si lo que venimos diciendo y oyendo desde hace más de 20 años, va a ocurrir?, ¿a ver si al final viene el lobo de la competencia, destruye nuestro rebaño y acaba con nuestra empresa?, ¿a ver si va a ser verdad que el cuento de recursos humanos cuenta... y se cuenta?

¿Que veinte años no es nada...?

Volver la vista atrás de vez en cuando es una estupenda oportunidad para tomar la perspectiva real de las cosas; distanciarse del presente y analizar con pausa y sosiego lo que ha ocurrido. Es también una ocasión para valorar los hechos como parte de una trayectoria, que termina por arrojarlos un inevitable balance. Y para contrastar ese saldo con la situación inicial, que vemos difuminada con el paso de los años y con un toque de nostalgia y añoranza, por qué no decirlo, como en el tango de Gardel: “Volver, con la frente marchita, las nieves del tiempo platearon mi sien”.

Celebramos los veinte años de existencia de un diario que nos ha acompañado fielmente cada mañana al llegar a la oficina. Con él ha transcurrido un buen pedazo de nuestra vida profesional, en la que ha habido de todo. Si miramos hacia el campo de la gestión, y más concretamente a la de personas, –ese “recurso” que tiene cara y ojos, siente y padece, se esfuerza o aletarga, se ilusiona o pasa de todo–, el balance tiene que ser más que positivo, por las razones a las que me refiero a continuación.



Plácido Fajardo

Director general de recursos humanos de Telefónica de España

Volver la vista atrás de vez en cuando es una estupenda oportunidad para tomar la perspectiva real de las cosas; distanciarse del presente y analizar con algo de pausa y sosiego lo que ha ocurrido.

En 1986, la función de personal, o de recursos humanos como empezaba a denominarse, estaba muy centrada en los aspectos de la negociación colectiva, la administración y gestión de las condiciones laborales. Habían pasado sólo seis años desde que el estatuto de los trabajadores había visto la luz, fruto de un admirable proceso de concertación, buena muestra del espíritu de concordia política y social reinante tras la aprobación de la Constitución del 78. Desde entonces, aunque se han producido algunos altibajos y picos de conflictividad coyunturales, es justo reconocer que el marco laboral y la responsabilidad de los agentes sociales han sentado unas bases y permitido una estabilidad fundamentales.

Gracias a ello la vida de las empresas se ha desarrollado y ha contribuido notablemente a aumentar la riqueza y el progreso de nuestro país.

Fruto de este período ha sido también un concepto de reciente creación: el denominado “capital humano”, que pretende aflorar el valor del talento para unirlo, junto a otros intangibles, a los recursos económicos y tecnológicos. Aunque la introducción de este concepto ha sido lenta y paulatina, hoy los discursos tienen incorporada la necesidad de invertir en talento y de desarrollarlo. Y, lo que es más importante, cada vez más compañías están pasando del discurso a la acción. No son mayoría, pero las que lo van haciendo de verdad, se dan cuenta de la ventaja competitiva

que adquieren. Otros países lo descubrieron hace tiempo. En España, más tímidamente, en estos veinte años ha crecido y mejorado la demanda, y por tanto la oferta, de servicios de formación y consultoría para el desarrollo personal y de la organización, que han ayudado a reforzar las capacidades de los profesionales. Hay que destacar aquí el papel de algunas filiales de multinacionales extranjeras, por las firmas de consultoría, y sobre todo por nuestras escuelas de negocios, especialmente el IESE, ESADE e IE, que se han ganado el derecho a disputarse los puestos de cabeza en el escenario internacional.

Como consecuencia, los directivos españoles alcanzan posiciones de más relevancia en los órganos de

decisión de multinacionales, y su valoración gana prestigio. Pocos podían sospechar en 1986 que determinados puestos tan selectivos serían ocupados por españoles. Y menos aún adivinar que algunas empresas españolas se convertirían en multinacionales que tutearían sin complejos a consagrados colosos intocables hasta entonces. Esto ha sido posible, en buena medida, gracias a las virtudes tradicionales del directivo español (intuición, creatividad, valentía...), pero también por su capacidad de adaptarse y asimilar los tiempos, actualizar sus conocimientos, entrenar y desarrollar habilidades, y sobre todo demostrar la voluntad de lograr unas metas más ambiciosas.

Creo que la comunidad española de profesionales y directivos puede estar orgullosa de estos años. Sentir la satisfacción de haber crecido como lo hacían sus organizaciones. Sentir que no puede detenerse demasiado en la autocomplacencia, hay que darse prisa y hay mucho por hacer: “Sentir que es un soplo la vida, que veinte años no es nada”. Así es que manos a la obra, y muchas felicidades para los próximos veinte.