

**Miguel Ángel Ariño y Pablo Maella**

Profesor del IESE y socio director de D.O. Consultores, respectivamente. [opinioneye@recoletos.es](mailto:opinioneye@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.