

## **¿Es Ud. Responsable de Recursos Humanos o Responsable de Desarrollo de Negocio?**

---

Respóndame, por favor, a la siguiente pregunta: ¿Cuántas horas de su pasada semana laboral ha dedicado Ud. a las personas de su equipo? Por variedad de temas: ya sea para clarificar alguna información, o para rectificar alguna expectativa no cumplida, o bien para transmitir información de seguimiento de resultados de la compañía, o para compartir objetivos, para planificar alguna operación, para hablar de temas salariales, para ayudar a levantar esos ánimos, para escuchar alguna problemática personal, para resolver algunas dificultades de convivencia entre colaboradores...

No me diga el número de horas.

Ahora compárelo, por favor, con el número de horas que Ud. ha dedicado a cualquier otro aspecto de su gestión como directivo: planificación de operaciones, desarrollo de algún proyecto tecnológico, a su gestión presupuestaria, al seguimiento de la producción, al análisis de calidad de su producto o servicio, a la difícil búsqueda de financiación del negocio, a la atención del cliente...

Apuesto a que no llega a un 10%.

Se supone que los departamentos de RH están para eso: para solucionar todo lo relativo a la problemática de personal. (¡Para eso los pusimos!). Si bien es cierto que los departamentos de RH se deben encargar de todo lo referente a lo específico y técnico relacionado con los asuntos laborales, sea por cumplimiento legislativo y normativo, obligaciones salariales y fiscales, de procedimientos internos en ámbitos de desarrollo, propuestas de promociones o sucesiones o selecciones de perfiles cualificados entre otras muchas tareas, no dejaremos la función directiva en sus manos. El hecho de dirigir, o no, a su equipo de personas es lo que marca la diferencia de una buena dirección. Y también ahí es donde radica el error de percepción de las responsabilidades de la persona (no)directiva.

El hecho de dirigir es su mayor valor añadido, después de tener una buena estrategia de negocio. De hecho, lo que marcará la ventaja competitiva de una compañía en el siglo XXI es que entienda que el foco de atención de la dirección debe estar básicamente centrado en dos ámbitos: el principal, el del cliente, sin el cual todos los demás sobramos, y en segundo lugar, el de atender, gestionar y desarrollar a las personas que la componen. Solamente así podrá optimizar sus resultados en su total potencialidad.

Seguramente, algunos de Uds. ya deben de estar pensando que con la de problemas reales, y sin precedentes, que estamos sufriendo en la coyuntura económica mundial, cómo podemos estar perdiendo el escaso tiempo de que disponemos en reflexionar sobre formas deseables de gestionar los equipos que no se adaptan a la realidad. Bueno pues, les digo que, a corto término, eso parece que sea lo razonable. A medio plazo, ya no lo es. Lo que yo les estoy sugiriendo es un cambio de modelo en la gestión de sus negocios.

Cambien su foco de atención. Céntrense en sus clientes, escúchenlos, pregúntenles sus opiniones. Vayan a las redes y lean qué dicen de Uds., no les va a costar nada y les van a dar una gran orientación de lo que necesitan de sus servicios y en qué pueden ahorrar sus esfuerzos. Y, después de sus clientes, focalícense en el valor de su mayor activo: el de las personas que componen su organización. Por cierto, ¿se han fijado que anualmente hacemos inventarios de las cosas y no

revisamos el capital que representa nuestra gente? Y no me refiero a contarlas (de hecho, las personas no se cuentan, se pesan, ya que ¡las diferencias cualitativas individuales son bárbaras!). Ni que sepan y se acuerden de a quién tienen en sus equipos: ¡Hay que revisarlas! Las personas cambiamos y lo que no éramos capaces de hacer un día, lo somos más adelante, con un poco de maduración. Y lo que hacíamos perfectamente un día, lo dejamos de hacer. Dejamos de ser infalibles porque el dominio se convierte en rutina, la rutina en aburrimiento y el aburrimiento en dispersión y en origen de errores. Todos esos procesos de transformación hay que gestionarlos y aprovechar su potencialidad.

Olvídense de gestionar los detalles de sus operaciones, eso es para su gestor/a de operaciones. Olvídense de gestionar los detalles tecnológicos, esos son para su director/a de tecnología, y si Ud. es el o la responsable de tecnología, ¡deje de gestionar los proyectos! Deje de gestionar todo aquello con lo que se siente cómodo y a gusto, que coincidirá probablemente con el ámbito de conocimiento y *expertise* del que Ud. proviene, y céntrese en sus clientes y en sus equipos. Esa es su verdadera función. Dé cancha a su gente (a las que haya comprobado que son fiables y capaces de asumir esa responsabilidad) y verá como son mucho más capaces de lo que les suponía inicialmente. Observe qué potencialidad de ahorro: tiene personas que pueden asumir un grado superior de complejidad de tareas (quizás se ahorre incluso algún fichaje).

Céntrese en las capacidades de sus equipos, en la potencialidad que tienen. Atiendan a las relaciones interpersonales, cuiden de su estado y su proceso. Así crearemos entornos de trabajo fructíferos y propicios a la creación, a la innovación, a la evolución en el más amplio sentido de la palabra. Ese entorno es el que permite generar nuevos productos, nuevas ideas y nuevos servicios. Y crea compromiso y vinculación emocional de las personas con su organización, lo cual es la garantía de negocio a largo plazo.

Olvídense de las épocas de mercenariados, en las que el único motivador de una persona empleada era el monetario, ahora las personas escogen en qué compañías vuelcan sus esfuerzos también en base a sus valores, al trato que se les depara, a la dignidad con que se les dirige.

No minusvaloremos este hecho, cuanto más consciente es una persona colaboradora de su valor de mercado, y más difícil es de encontrar o más cara es de fichar, más exige a la compañía con la que se compromete, porque él o ella puede escoger dónde vuelca su talento y sus esfuerzos. Con lo cual el razonamiento de la correspondencia salarial no es suficiente para optimizar su rendimiento. Ni que les paguemos bien a todos, no tener en cuenta ese plus que se nos está pidiendo como dirección representa poner en peligro la estrategia de nuestro negocio, pues si estamos aceptando el riesgo de perder a esas personas que marcan la diferencia, nos vamos a quedar con los que no tienen dónde ir, y eso nos lleva directamente a la mediocridad.

Debemos aceptar, e incluir activamente, en nuestros equipos a personas que nos cuestionen nuestras propuestas y nuestros pensamientos, vaya, que nos “descoloquen” un poco. Esas son las que rompen sistemas, pero a su vez, en su versión positiva, son las que rompen moldes, las que salen de la línea de normalidad y las que son capaces de generar las ideas, de crear los productos y los servicios que a las otras no se les ocurren. Este tipo es el que nos marca la diferencia con el competidor y al que hay que cuidar especialmente. Cuidar en el sentido que les he introducido de

buscar su máxima potencialidad de desarrollo. Mientras que Ud. procura maximizar la potencialidad de las personas de sus equipos a través de su desarrollo, esas personas están optimizando los resultados de su compañía (que muy probablemente sentirán como suya) a través de la entrega de sus ideas y mejores capacidades. Es así, en ese entorno de generosidad mutua, que se genera un entorno de negocio fructífero y propicio a la creación de productos y servicios, a la innovación. Ahí es donde cerramos el círculo: cuando las direcciones de unidades funcionales, de departamento o dirección general se responsabilizan del desarrollo de sus personas, los y las responsables de Recursos Humanos nos dedicamos al desarrollo del negocio a través de la gestión de las personas, que son las que generan el negocio.

Yo me dedico al desarrollo de negocio. Y Ud., ¿a qué se dedica?

Francina Valls i Calvet

Experta en desarrollo directivo y organizacional.