

Invertir eficientemente en nuestro Capital Humano

En el verano de 1999 un Jumbo, de la compañía Egyptair, se precipitaba al océano provocando la muerte de la totalidad de su pasaje. En la investigación posterior se descubrió que la causa del accidente había sido un misterioso "suicidio" (colectivo) del copiloto, que, aprovechando la ausencia del piloto, desconectó la dirección automática y –tras una breve invocación religiosa- estrelló el aparato.

Ante hechos de este tipo conviene preguntarse, ¿merece la pena invertir tiempo y recursos en conocer, motivar y desarrollar a las personas clave de una organización? ¿Tenemos todavía dudas de que la mejor forma de cuidar del servicio y del negocio es cuidar de las personas que ejecutan el servicio y mantienen el negocio? En el discurso conceptual no albergamos dudas. La mayoría de los planes estratégicos de las empresas de nuestro entorno hacen especial énfasis en la importancia de los Recursos Humanos y la frase "Las personas son nuestro principal activo" se ha hecho popular en el mundo de los negocios.

Sin embargo es en las prioridades que utilizamos cada día a la hora de tomar decisiones donde ponemos de manifiesto la importancia empresarial que realmente damos a este principio. Algunos autores como Michael Hammer han calificado la frase citada anteriormente como "la mayor mentira del mundo empresarial de nuestros días". Para aquellos que la catástrofe de Egyptair no resulte convincente –siempre se puede argumentar que sucedió en una empresa de un extraño país- daremos otros ejemplos contundentes. El 78% de los accidentes laborales se deben a errores humanos; en el 98% de los casos el espionaje industrial se apoya en personas de la propia empresa; y el 35% de los directivos españoles (es decir de sus directivos) está buscando otro trabajo -aunque usted no sabrá exactamente quién hasta el día que se lo comuniquen como hecho consumado.

Algunos estudios recientes que trataban de explicar el valor de cotización en bolsa de ciertas compañías muestran que, aproximadamente, un 45% de este valor se debe a aspectos intangibles, entre los que se encuentra el talento. ¿Nos estamos olvidando de gestionar un 45% del valor de las compañías? ¿De verdad mentimos al afirmar que nuestros Recursos Humanos son nuestro principal activo?. En nuestra opinión el problema de fondo no radica en que los directivos no perciban el valor de las personas sino en la manera en que plasmamos esa declaración de intenciones en acciones concretas.

Un ejemplo concreto: la formación empresarial

Centremos la reflexión, a modo de ejemplo, en uno de los aspectos claves en la gestión de personas como es la formación. Seguro que el copiloto de nuestra historia había acudido a los cursos de formación a los que se le convocó, y había obtenido los títulos correspondientes a su desempeño profesional. ¿Qué falló?. Parémonos un momento a reflexionar sobre cinco aspectos:

¿Conocemos las competencias clave de nuestro negocio?

Los profesionales que componen una organización deben reunir una serie de competencias -entendidas como una mezcla de conocimientos, habilidades y actitudes-. Es evidente que una buena parte de estas competencias tienen que ver con conocimientos técnicos. Sin embargo, junto con esos conocimientos técnicos debemos definir e identificar otras competencias profundamente ligadas a la estrategia del negocio y necesarias para la implantación de la misma. Hablamos de aspectos más intangibles y difíciles de definir que

son claves para el éxito de una organización (aspectos como orientación al cliente, capacidad de liderazgo y desarrollo de personas, orientación económica, flexibilidad y adaptación al cambio...). La primera tarea consistiría en identificar y definir estas competencias a partir de un análisis la estrategia de la organización. Después de todo, los pasajeros de Egyptair no están en el fondo del mar por falta de capacidades técnicas, sino por el desequilibrio de la personalidad de un copiloto.

¿Definimos nuestra política de formación alrededor de esas competencias claves?

La lógica nos dice que una vez conocidas esas competencias claves deberíamos de analizar el grado de ajuste de nuestros profesionales a las mismas y a partir de ahí definir nuestros planes de formación y desarrollo con el fin de corregir los gaps existentes y capacitar a las personas para su progresión personal y profesional.

Esta idea, aparentemente simple, presenta también bastantes dificultades en su aplicación práctica. Si antes hacíamos mención a la dificultad de identificar y definir las competencias clave, ahora estamos hablando de evaluar a nuestras profesionales en relación con las mismas y esta tarea ni es sencilla ni puede realizarse en la mayoría de los casos sin la implicación de los propios profesionales.

En suma se trata de diagnosticar las necesidades de formación partiendo de un análisis de lo que nuestra estrategia demanda y orientando el esfuerzo formativo a alinear las capacidades de los profesionales con las necesidades estratégicas actuales y futuras de la organización.

¿El diseño de las acciones formativas y la ejecución de las mismas responde a las necesidades detectadas en el diagnóstico?

Llegados a esta fase ya conocemos qué competencias queremos desarrollar y en qué personas. A partir de ahí se debe tratar de establecer cómo conseguiremos lograr nuestros objetivos: ¿quién se encargará de impartir la formación (expertos internos o externos)? ¿qué contenido, duración, soporte... tendrán las acciones formativas?

Hemos hecho mención a competencias clave para la gestión de nuestro negocio y hemos señalado que estas son una mezcla de conocimientos, habilidades y actitudes. Por tanto, a la hora de plantearnos el diseño y realización de acciones formativas deberíamos atender a estos tres aspectos:

- La palabra formación está asociada a un concepto de transmisión de conocimientos (o, como máximo, a una idea de instrucción acerca de ciertas habilidades empresariales). Un curso es algo puntual y válido para transmitir ciertos conocimientos pero debe contemplarse sólo como una parte de una intervención prolongada en el tiempo.
- La formación en ciertas competencias de gestión se parece más al desarrollo de las capacidades atléticas (que en nada mejoran por ver mucho deporte por televisión). No se trata tanto de llegar a dominar la teoría sino de ser capaz de ponerla en práctica. La formación, debe arbitrarse como un proceso de entrenamiento durante un periodo de tiempo encaminado al desarrollo de habilidades
- Al igual que en el entrenamiento en un deporte, una gran parte del éxito radica en la actitud del deportista (en nuestro caso el profesional); de su implicación, tenacidad y perseverancia. Adicionalmente, todo proceso de transición implica desaprender y abandonar ciertos hábitos. Por ello, las acciones formativas deben contar con un conjunto de instrumentos que permitan la autoreflexión, concienciación y descubrimiento, a la vez que contribuyan a despertar el interés de los profesionales en la organización.

¿Aplicamos herramientas de medición y seguimiento de las acciones formativas?

La formación encaminada a adquirir conocimientos no siempre tiene éxito (al menos no con todas las personas); esta terrible realidad es mayor cuando de lo que estamos hablando es del desarrollo de competencias (con todas las implicaciones señaladas en el punto anterior). Sin embargo, a menudo actuamos

ignorando este aspecto y damos por hecho que la realización de una acción formativa implica que se han conseguido los objetivos que perseguía.

Toda acción formativa debería, en primer lugar, tratar de contrastar que los distintos profesionales han desarrollado las competencias objeto de actuación, identificando las posibles excepciones para tomar medidas correctoras concretas (planes de acción individuales) o genéricas (replantearse el método).

En segundo lugar se trataría de tratar de medir los resultados empresariales (no meramente económicos) de esa intervención formativa para contrastar el impacto estratégico.

¿Contamos con un adecuado soporte para el proceso?

Significar por último que todo el proceso descrito requiere un adecuado sistema de soporte para su gestión. La ausencia de dicho soporte haría en muchos casos inviable todo este proceso o complicaría enormemente su gestión. Por ello, merece la pena plantearse si

Conclusiones finales

Volvamos a la reflexión inicial. Un 68% de las Pymes de nuestro entorno invierten en formación. La cifra parece elevada para alguien que no valora la importancia de las personas y viene a corroborar nuestra afirmación de que el problema no estriba en que los directivos de nuestras empresas no perciban el valor de las personas (al menos, no de forma mayoritaria).

Sin embargo, si analizamos detenidamente la distinta casuística del 68% de empresas que sí invierten en formación nos encontramos que salvo un pequeño porcentaje (14-17%), en la mayoría de los casos el proceso que se sigue en formación dista mucho de parecerse al que hemos descrito y se cumplen algunas de las siguientes afirmaciones:

- La formación está desvinculada de la estrategia de la organización
- Se limita a aspectos técnicos
- Desligada de un diagnóstico previo riguroso y en muchos casos basada en el "benchmarking" interno (que hemos venido haciendo hasta ahora) o externo (qué hacen otros)
- No se aplican herramientas de medición y seguimiento de su efectividad
- No se mide el retorno de la inversión

Este ejemplo que hemos seguido con formación sería igualmente válido para el resto de políticas de RR.HH. y nuestra conclusión entendemos que también lo es: el problema no es que las empresas no valoren a su personal; lo hacen y en ocasiones invierten bastante dinero en ello. El problema radica en conseguir un alineamiento estratégico de la función de RR.HH. Este no es solo un reto del departamento de RR.HH. concierne a todos los directivos y al comité de dirección; y por supuesto a los consultores. Al fin y al cabo, todos viajamos en avión.