

VISIÓN PERSONAL

El impacto económico de los empleados

Cada vez son más los directivos que aseguran que las personas constituyen la ventaja comparativa diferencial de su empresa. Sin embargo, en numerosas ocasiones no se actúa en consonancia con esta máxima.

Miguel A. Ariño y Pablo Maella

Profesor de IESE y Personnel Measurement (Grupo DOC)

Escuchamos con frecuencia en conferencias y foros y leemos habitualmente en libros y artículos de gestión empresarial frases tales como que las personas son el activo más importante de la organización. Cada vez se oye más a los directivos decir que las personas constituyen la ventaja competitiva diferencial de su empresa. Sin embargo, en numerosas ocasiones, tenemos la posibilidad de comprobar que no se actúa en consonancia con esa máxima. Vemos, por ejemplo, cómo en época de crisis los recortes presupuestarios afectan con más virulencia las inversiones relativas a personal que a otras áreas de la empresa; o cómo se despide gente sin tener en cuenta hasta qué punto se está descapitalizando de talento a la organización; o cómo en los objetivos de los directivos el gobierno de las personas representa sólo una pequeña parcela de los mismos, si es que representa alguna.

¿Por qué pasa esto? ¿Por qué la máxima de que las personas son el activo más importante de la organización se inscribe más dentro del campo del pensamiento que de la acción? ¿Por qué son muchos los directivos que piensan que las personas son lo más importante pero son menos los que actúan en consonancia? Una razón que a nosotros nos parece fundamental es que se intuye que las personas son muy importantes, pero sólo lo podemos intuir, no demostrarlo con números. Las inversiones que se realizan en gestión de personas, a diferencia de otras inversiones que se realizan en las organizaciones, difícilmente van acompañadas de un estudio sobre su rentabilidad, y eso ocurre, entre otros factores, porque es muy difícil realizar una aproximación fundada sobre la rentabilidad económica de dichas inversiones. Sirva como ejemplo el hecho de que si se invierte en mejorar el proceso de selección no se sabe cuánto va a aumentar el beneficio de la compañía, lo mismo si se invierte en formación o, por ejemplo, en mejorar la participación de los empleados.

Crterios

La mayor parte de los criterios que se usan para tomar decisiones en áreas tales como comercial, finanzas y producción son cuantificables en términos económicos. En dichas áreas se toman decisiones de inversión sobre la base de qué va a representar dicha inversión en cuanto a incremento de ventas, o en cuanto a rentabilidad, o en cuanto a reducción de costes... Sin embargo, la mayor parte de las decisiones de inversión en personas se toman sobre la base de criterios no cuantificables en términos económicos tales como mejorar el compromiso de las personas, o su motivación o su satisfacción. De esta manera se hace difícil justificar estas inversiones.

RRHH habla un lenguaje distinto a las otras áreas. Donde Finanzas dice 'con esta inversión hemos aumentado los beneficios extraordinarios en 500.000 euros', RRHH dice 'con esta inversión ha aumentado la motivación de la gente; donde Producción dice 'hemos acortado el ciclo de produc-

ción en diez minutos, lo que representa unos ahorros anuales de 1.000.000 de euros', RRHH dice 'hemos aumentado el grado de satisfacción de los empleados'; y donde Marketing/Ventas dice 'hemos aumentado las ventas en 1.000.000 de euros', RRHH dice que 'se ha reducido la rotación en un 8%'. Este lenguaje ocasiona que las inversiones que se realizan en el departa-

mento de personal sean más un 'acto de fe' que una decisión tomada sobre la base de datos cuantitativos, y que se considere la dirección de personas como algo apartado del *core business*.

Como la dirección de personas tiene serias dificultades en demostrar su aportación económica a la empresa, ha quedado relegada a un segundo plano en la organiza-

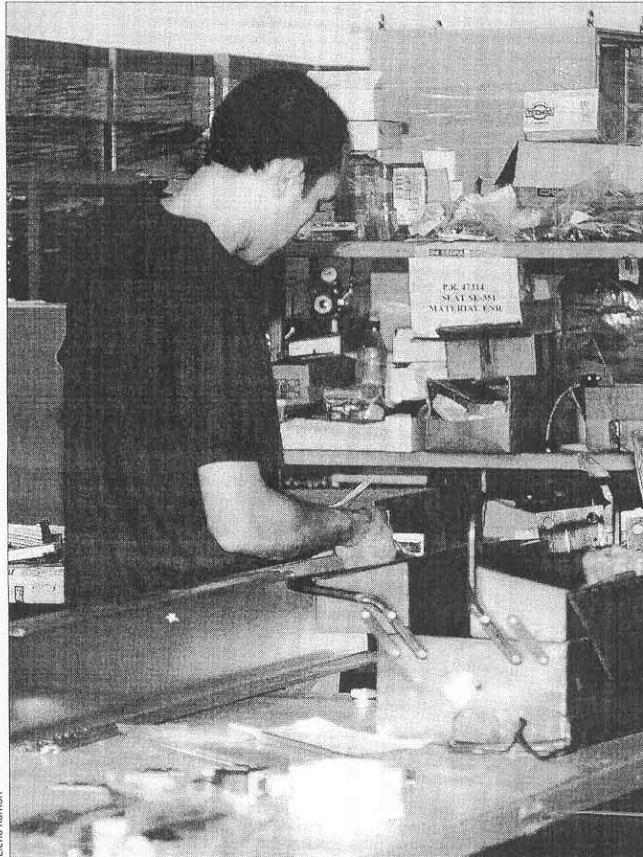
ción, con un lenguaje propio sólo accesible a especialistas, con poco prestigio dentro de la empresa y constantemente puesta en entredicho, como lo reflejan las numerosas encuestas que anualmente se realizan acerca de si se piensa que es importante o no que el director de RRHH esté o no en el consejo de dirección. Estas encuestas nunca se realizan para saber si es importante que el director financiero, el comercial o el de producción tengan un puesto en el consejo. Eso ya se da por supuesto.

Para dignificar, potenciar y colocar en su verdadero lugar la función de dirigir personas dentro de la organización sería muy útil contar con información sobre tres aspectos fundamentales: el primero sería saber cuánto dinero está aportando a la empresa el modo en que se dirigen las personas actualmente; el segundo sería conocer cuánto más se ganaría por mejorar las prácticas de dirección de personas; y el tercero, qué prácticas en concreto habría que mejorar para aumentar los beneficios de la compañía.

Respuestas

Para dar respuesta fundada a estas preguntas hemos desarrollado un modelo adaptable a cada organización, basado en un estudio de casi mil empresas americanas pertenecientes a todos los sectores, que mide el impacto económico que las personas tienen en la organización, lo que se ingresaría por mejorar la gestión de personas, y en qué aspectos de esta gestión, según las características particulares de cada organización, sería más rentable invertir. Hay organizaciones a las que les resultará más rentable gestionar las prácticas de selección que, por ejemplo, las prácticas retributivas. El modelo nos da información sobre cómo impacta, en términos económicos, la gestión de las personas en los ingresos de la empresa, en el cash-flow, en la rentabilidad y en su valor de mercado.

El modelo, que explica el 50% de la variabilidad de los resultados económicos de una organización, se nutre con la entrada de datos específicos, particulares de cada empresa, de dos tipos: los primeros son datos relativos a las características generales de la organización, tales como su tamaño, capitalización, rentabilidad, riesgo financiero, concentración del sector, sindicalización... Estos datos proporcionan al modelo el perfil de organización que se es actualmente. Los otros datos son los relativos a cómo la organización está gestionando a sus personas, o sea, cómo las selecciona, desarrolla, evalúa, remunera, organiza... El modelo compara los datos introducidos con los existentes en la base de datos y aplica las fórmulas parametrizadas y adaptadas a la realidad de cada empresa. El resultado es el de poseer una aproximación fundada de en cuánto podrían subir las ventas, el cash-flow, la rentabilidad y el valor de mercado de la organización, mejorando las prácticas de gestión de personas, y en concreto, señalando qué prácticas serían las que habría que mejorar.



Elena Ramón