

El freno de los recursos humanos

Los jefes son una pieza clave en la gestión de recursos humanos. Sin embargo, no participan demasiado en la ejecución de las políticas que afectan a sus colaboradores

JUAN FAJARDO. Madrid

Recursos humanos está adquiriendo un papel más estratégico y es el área encargada de diseñar políticas alineadas con los objetivos de la compañía, facilitar las herramientas para gestionarlas y supervisar los procesos. En este nuevo marco, los directivos y mandos intermedios juegan un papel clave: "Los jefes son los encargados de aplicar las políticas de recursos humanos", señala Ignacio Mazo, socio de BearingPoint. Sin embargo, esto todavía no está muy extendido.

En materia de selección, los mandos deberían participar más a la hora de contratar candidatos para sus departamentos. "En el proceso de reclutamiento intervienen poco y no fijan los perfiles que quieren. En la selección, empiezan a involucrarse en la etapa final realizando entrevistas", destaca Alfonso Jiménez, director general de PeopleMatters. La formación es otra de las áreas donde los mandos deberían participar más: "Tendrían que analizar cuáles son las carencias de sus colaboradores -relacionadas con su trabajo- y transmitir a recursos humanos los cursos de formación necesarios para que mejoren", explica Mazo. "En el día a día, deberían hacer coaching informal y, en un ambiente de confianza, enseñar a sus colaboradores, ayudándoles a que se desarrollen.

En cuanto a las promociones, es muy habitual que los jefes tapen a los mejores para no perderlos y no les ayuden a promocionar. "En beneficio de la empresa y del empleado, tendrían que contribuir identificando a los profesionales con más potencial", señala Mazo. La comunicación interna y la motivación son otras de las asignaturas pendientes.

Las áreas en las que los mandos intervienen más son en la retribución, señalando a quien se debería pagar más, y en las evaluaciones de desempeño. "Aquí no les queda más remedio que participar, y aún así, lo hacen bastante mal, porque no se dan cuenta que poner buenas calificaciones a todos sus colaboradores no le ayuda para nada", explica Jiménez.

Hay políticas que funcionan en unas organizaciones y en otras no. ¿Por qué? Según Jiménez, "hemos implantado los mismos sistemas en diferentes empresas y, sin duda, la clave para que funcionen radica en la calidad directiva de los mandos". Si fallan los jefes, las políticas de personal no sirven para nada, por buenas y caras que sean. Es más, "los peores sistemas de recursos humanos pueden llegar a funcionar si los mandos son buenos", señala Enrique de Mulder, presidente de Hay Group. "Estamos en una transición en la que las empresas pasan de tener expertos a tener directivos, que son los que hacen que otros hagan. Y teniendo en cuenta que las ventajas competitivas se consiguen a través de las personas, está claro que los jefes tienen que aprender a gestionar sus equipos", añade. Jack Welch, consejero delegado de General Electric, decía que si encontraba buenos gestores de personas con malos resultados, les ayudaba. Pero si era al revés, prescindía de ellos porque eran un cáncer a largo plazo.

Uno de los problemas que impiden que los mandos ejecuten las políticas de recursos

humanos es que a la hora de promocionar a un profesional y hacerle jefe, "todavía se valora más si es técnicamente bueno, sus logros, su capacidad de asumir retos y, en último lugar, su habilidad para dirigir personas", resalta Mazo.

Para que los jefes se involucren en la gestión de personas, Jiménez cree que las empresas deberían diseñar una estrategia de recursos humanos definida y compartida por la alta dirección, y desde ahí trasladarla al resto de la organización. Mazo también piensa que ser parte de la cultura de la empresa es fundamental: "La compañía debería valorar positivamente que un directivo gestione bien a sus colaboradores".

Las evaluaciones 360° o las ascendentes son, según De Mulder y Mazo, sistemas que permiten detectar carencias en la gestión de personas de los jefes y establecer acciones de mejora. Recursos humanos, por su parte, también debería ceder poder y decisiones en pro de los mandos.

Políticas de personas al alza

Segmentar la plantilla en colectivos según su potencial y desempeño es una de las prácticas que se está extendiendo en muchas compañías. "En función de las distintas combinaciones se aplican unas políticas de recursos humanos u otras", explica Ignacio Mazo, de BearingPoint. Enrique de Mulder, de Hay Group, también cree que acabar con el café para todos y hacer una discriminación positiva es una tendencia al alza. Alfonso Jiménez, de PeopleMatters, destaca que existe un aumento en la demanda de proyectos relacionados con temas de cultura y valores corporativos. Otra de las políticas que está cobrando importancia es el diseño de planes estratégicos de recursos humanos con acciones concretas. "Ahora se hacen a dos a tres años, mientras que antes se iba a rebufo de la compañía", explica Mazo. "Cada vez más organizaciones están apostando por hacer mapas de procesos de gestión de personas, tratando de que todas las políticas -carrera, formación, retribución...- estén integradas"; señala Jiménez. "Los programas de coaching para desarrollar las capacidades de los directivos también se están utilizando más; añade. Por el contrario, las políticas de recursos humanos que no están teniendo mucho éxito son las opciones sobre acciones y la retribución a la carta. "En España hay poca cultura retributiva y los profesionales siguen prefiriendo pájaro en mano que ciento volando", explica Mazo. El e-learning tampoco parece que termina de arrancar: "Cambiar los modos de aprender lleva tiempo y se han generado demasiadas expectativas", añade Mazo. "El feedback 360° y la formación de bajo valor añadido también están a la baja, concluye Jiménez.

Publicado en Expansión y Empleo. 10 y 11 de julio de 2004