

## ¿Por qué la Dirección de RRHH está fracasando?

En los últimos años se había escrito mucho sobre la importancia creciente de la función de RRHH, el nuevo “rol estratégico” de la dirección de personas, y en general sobre la importancia de la gestión del capital humano como el “principal activo” de las organizaciones.

La mayoría de esos planteamientos, recogidos en infinidad de artículos y libros, se limitaba a repetir machaconamente un conjunto de ideas vagas y lugares comunes. Lamentablemente, la crisis económica ha evidenciado la debilidad de los mismos y ha frustrado las expectativas positivas que se habían generado en torno a la gestión del capital humano.

En las actuales circunstancias y en gran número de organizaciones, el departamento de RRHH aparece a los ojos de los empleados como un mero ejecutor de políticas de contención y reducción de costes. Las políticas de desarrollo y crecimiento profesional, que antes eran consideradas estratégicas, se hallan en vía muerta. Ante sus clientes internos, los responsables de RRHH han substituido la sonrisa por una mueca de resignación.

¿Qué nos ha llevado a esta situación? En mi opinión existen causas evidentes, de carácter económico y estructural. Pero también debemos señalar causas específicas, de las que debemos sentirnos más responsables aquellos que nos hemos dedicado a la materia.

Entre las primeras se hallan:

1. La intensa crisis, con sus efectos sobre el mercado de trabajo. En la actualidad hay una amplia oferta de personas cualificadas, dispuestas a sacrificios salariales para encontrar un empleo o para conservarlo. La guerra por el talento se ha metido en una prolongada tregua.
2. Las características del gobierno de las que mi colega Virgilio Gallardo llama “empresas sin alma”. Los accionistas de estas empresas sólo están interesados en la rentabilidad de sus títulos, y pueden retirar su dinero e invertirlo en otro lado en cualquier momento. La historia y el futuro del negocio, así como sus vínculos con la sociedad, les importan un bledo. Los directivos a sueldo de dichos accionistas no tienen ningún incentivo para tomar decisiones pensando en el futuro que pongan en riesgo su privilegiado *status* y su elevada retribución. Las decisiones de reducción de personal, por ejemplo, no se toman jamás considerando los efectos a largo plazo sobre el capital humano, sino los efectos sobre la cuenta de resultados y sobre la cotización de la acción.

Entre las causas atribuibles a los profesionales de RRHH, creo que debemos destacar las siguientes:

1. Los departamentos de RRHH y los consultores que los asesoramos no hemos sabido dar respuestas sólidas y creíbles a la situación de crisis. Seguimos siendo incapaces de justificar la inversión en personas y de medir su rentabilidad. Nos falta tanto el discurso como las métricas que lo apoyen.
2. Los directores generales y directivos de otras áreas funcionales desconfían de RRHH. En realidad, muchos nunca creyeron en la importancia de la función o en la

calidad de sus profesionales. En este sentido, nos han faltado unas buenas dosis de orientación al cliente interno, de comunicación y *marketing* de la función.

3. Los directivos de RRHH tienen miedo. Después de luchar por ocupar un lugar en la Dirección, y por equipararse salarialmente a otras áreas, muchos directivos de RRHH temen perder su puesto y unirse a otros colegas que han desempolvado su CV y lo han colgado en LinkedIn. La independencia de criterio y la valentía para defender alternativas a las políticas convencionales no abundan. Lo que se lleva es *nadar y guardar la ropa*.

Y bien, ¿cuál puede ser la evolución en los próximos años? Pues me temo que los pronósticos no pueden ser muy halagüeños. Para volver a situar a los RRHH en el plano estratégico deben darse varias condiciones, que ocuparían mucho más espacio del que disponemos.

Mientras, los trabajadores continuarán contemplando atónitos el comportamiento de los directivos y empresas que hasta hace poco les pedían su compromiso y afirmaban que ellos eran el principal activo de la organización.

Juan F. Arza  
Socio de Arza & Legazpi