

GESTIÓN Y FORMACIÓN

Un día en la vida del director de personas

La función estratégica de este profesional es alinear el bienestar de los trabajadores con el afán de lucro de la empresa

BORJA VILASECA

El hombre es un lobo para el hombre". Esta afirmación del autor de comedias Plauto tiene más de 2.200 años, pero fue popularizada en el siglo XVII por el filósofo inglés Thomas Hobbes, para quien "el egoísmo es el mayor depredador del ser humano", pues lleva a las personas que están en el poder a explotar y oprimir a sus congéneres, logrando así sus propios fines egoístas.

Por mucho que la sociedad haya evolucionado desde entonces, hay ciertos aspectos que se han maquillado, pero que en el fondo siguen sin cambiar. "En la gran mayoría de empresas, los seres humanos todavía se conciben como meros recursos, que son utilizados como instrumentos para obtener cada año un incremento en la cuenta final de resultados", sostiene Franc Ponti, profesor del departamento de dirección de personas de la escuela de negocios EADA.

"De ahí que se utilice el nombre de director de recursos humanos, que demuestra la infinita capacidad de las empresas para complicar cosas que en realidad son muy obvias, perdiendo por completo el sentido común, tan necesario para alcanzar la excelencia en la gestión de las organizaciones", añade Ponti.

En su opinión, "esta figura profesional está bastante pervertida, pues se limita a controlar a los empleados, ejecutando labores técnicas y burocráticas, como el pago de las nóminas o la organización de las vacaciones". Sin embargo, "su función debería ser estratégica, convirtiéndose en el catalizador de la energía, las ideas, la pasión y el entusiasmo de las personas, fomentando así una mejora continua de todos los procesos de la empresa".

Según Ponti, el director de personas tiene la misión de "alinear el bienestar de los trabajadores con el afán de lucro de la empresa". De ahí la importancia de ser "un profesional comprometido con su propio desarrollo personal, que le permita gestionar los numerosos frentes que suele tener abiertos con una actitud flexible y proactiva".

Y no sólo eso: "La psicología y la filosofía son dos áreas de conocimiento necesarias para desempeñar adecuadamente esta posición directiva", añade Ponti. Más que nada porque "su responsabilidad profesional está encaminada a que la organización no pierda de vista dos preguntas fundamentales: ¿para qué y para quién hacemos todo esto?". En este sentido, este profesional "tiene que estar muy cerca de la dirección general, con la que definir conjuntamente la estrategia". Y es que "sin la complicidad de la cúpula directiva se convierte en una simple marioneta".

El ejemplo de MRW

En España, cuando se habla acerca del "humanismo empresarial" que Ponti preconiza, todas las miradas se dirigen hacia la compañía de transporte MRW, presidida por Francisco Martín Frías, que cuenta con una plantilla formada por 500 personas, a las que se suman 10.000 más a través de sus 800 franquicias. Sus 565 millones de euros de facturación en 2006 son fruto de una gestión socialmente responsable y están avalados por el *ranking* Merco, así como por los sellos Empresa Óptima, *Best Place to Work* y Empresa Familiarmente Responsable, que garantizan su compromiso por respetar la igualdad y el bienestar de sus empleados.

"Mi cometido es fomentar la reflexión para conseguir la coherencia y la equidad en la toma de decisiones, que intentan promover la



Silvia Vilchez, directora de relaciones corporativas de MRW: "Mi función tiene mucho que ver con ser el puente entre los empleados y la dirección".

satisfacción de todos nuestros profesionales", afirma Silvia Vilchez, directora de relaciones corporativas, un macrodepartamento que engloba la gestión y el desarrollo de las personas que trabajan en MRW. "Parto de la base de que ca-

da persona es importante, porque su función acaba teniendo un impacto en el resultado final del negocio", añade Vilchez, cuyo horario es de 8.00 a 14.00 y de 16.00 a 18.00, lo que le permite encontrar el equilibrio entre su vida personal, familiar y laboral.

Su día a día laboral está marcado por una primera reunión matinal con el comité de dirección, donde se informa acerca de la evolución de los proyectos que están en marcha. A partir de ahí, Vilchez se reúne con los ocho miembros de su departamento para orientar y resolver temas en general, así como con los directivos de área con los que está implementando alguna política en particular.

Por la tarde, Vilchez aprovecha que la gran mayoría de profesionales ya se ha marchado a casa para investigar y documentarse sobre posibles nuevas iniciativas sociales que poner en marcha. "Es necesario tener cierta valentía para exponer al resto de directivos planes de mejora continuamente, pues exigen un mayor esfuerzo por parte de todos", apunta.

"Y dado que la organización es un ente vivo que cuenta con su propio ritmo evolutivo, también has de ser una persona resistente a la frustración, con sentido común y orientada a trabajar en el medio y largo plazo", añade. Eso sí, "es muy bonito ser testigo de cómo ciertas ideas terminan por materializarse, mejorando la calidad de vida de todas las personas que hacen posible MRW".

Su función debería ser estratégica, convirtiéndose en el catalizador de la energía de las personas, fomentando una mejora continua de la empresa

"Sin la complicidad de la cúpula directiva, este profesional se convierte en una simple marioneta", afirma Franc Ponti, profesor de EADA

"Has de ser una persona resistente a la frustración, con sentido común y orientada a trabajar en el medio y largo plazo", apunta Vilchez, de MRW

Saber escuchar

Muchas empresas están perdiendo competitividad por no aprovecharse del potencial de sus propios empleados. "Estas organizaciones suelen contar con líderes autoritarios, que no se cortan un pelo a la hora de decirles a sus colaboradores que no se les paga por pensar, sino por ejecutar sus órdenes", lamenta Franc Ponti, profesor del departamento de dirección de personas de EADA.

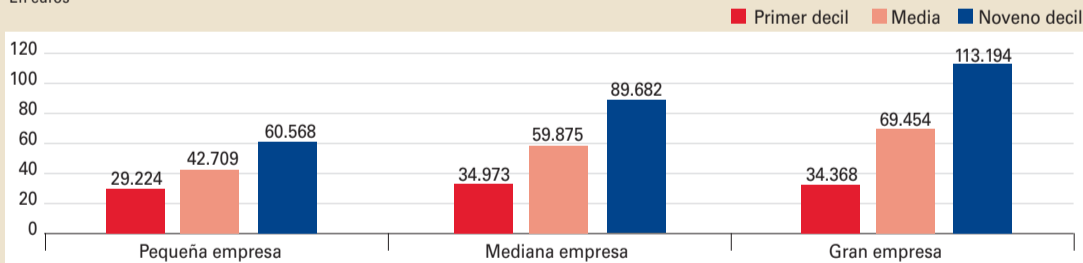
En su opinión, "las empresas más exitosas son las que escuchan las ideas de sus trabajadores, de manera que éstos puedan contribuir en el continuo proceso de innovación, creando nuevos servicios y productos, que les diferencien de sus competidores".

Esta búsqueda permanente de *feedback* es una de las funciones del director de personas, que no sólo tiene que saber escuchar, sino "ganarse la confianza de los diferentes miembros de la organización, para que se sientan cómodos de decir lo que verdaderamente piensan", concluye.

"En la medida de lo posible, intento estar presente para escuchar las propuestas, inquietudes y preocupaciones de los trabajadores que me necesitan", señala Silvia Vilchez, directora de relaciones corporativas de MRW. Eso sí, "hay que ser prudente a la hora de gestionar toda esta información, creando puentes que posibiliten equilibrar las necesidades humanas de la organización con los deseos económicos de la dirección".

Salario bruto anual de los directores de personal en España

En euros



Fuente: Informe de 2007 de la consultora de Recursos Humanos ICISA

EL PAÍS

"Lo primero es alcanzar la excelencia dentro de la empresa"

La inmensa mayoría de pequeñas y medianas empresas españolas (pymes) no cuenta con un director de personas. La creencia generalizada da por hecho que los seres humanos tienen la capacidad de trabajar como máquinas, con lo que apenas se invierte en mejorar las condiciones laborales para que se fomente el equilibrio entre la vida personal, familiar y profesional.

Así, se estima que esta figura directiva aparece cuando la compañía cuenta con una es-

tructura de entre 75 y 100 trabajadores, según varios expertos en recursos humanos. Sin embargo, "para poder ofrecer servicios y productos de calidad, que se diferencien cualitativamente de la competencia, lo primero es alcanzar la excelencia dentro de la propia empresa", afirma María José Gago, directora de organización y de recursos humanos de la consultora King-eClient, especializada desde 2001 en potenciar el negocio de las empresas a través de Internet.

A pesar de contar con una plantilla de 25 empleados, esta consultora ha decidido incluir este rol profesional antes que contratar a un director comercial o de *marketing*. "Nuestra filosofía consiste en ver a nuestros trabajadores como personas y no como números", sostiene Gago. En última instancia, todo se reduce a una simple "cuestión de prioridades". Y lo cierto es que "todo lo que hacemos por nuestra gente está revirtiendo positivamente sobre nuestros clientes".