

EL DIFERENCIAL DEL ÉXITO

Miguel A. Arillo y
Pablo Maella

Según un estudio empírico sobre mil empresas norteamericanas, se puede medir el impacto económico de los distintos modos de dirigir a las personas en una empresa, y que éste es estadísticamente significativo.

¿Qué es lo que distingue a una empresa con éxito? ¿Por qué unas empresas navegan entre las olas que desbancan a la competencia? El director de alto nivel elige qué recursos tiene que construir a lo largo del tiempo y cómo utilizarlos para alcanzar su objetivo. De sus decisiones dependen la viabilidad y el éxito de la organización.

Para conseguir sus objetivos, las empresas necesitan recursos. Para volar, se necesitan aviones, aeropuertos, pilotos, azafatas y coordinación con los puntos de venta: recursos tangibles. En la medida en que se pueden adquirir en un mercado, los recursos tangibles son accesibles a muchas empresas y, por tanto, difícilmente se convierten en una fuente de ventaja competitiva sostenible. El total desarrollo de los mercados de capital hace que el acceso a la financiación no sea distintivo de ninguna empresa, como tampoco lo es el acceso a las materias primas.

Hay otros recursos intangibles: el modo como se dirige una Compañía; el conocimiento acumulado a lo largo de años de experiencia o la llamada *Cultura de la empresa*. Marcas como **Coca-Cola**, **IBM** o **IESE** son fruto de tiempo y dedicación y, por supuesto, fuente de ventajas competitivas. La

cuestión está en descubrir de qué depende que esa ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo. Y es que, por muy intangibles o difíciles de imitar que sean, no creemos que sean los recursos en sí mismos los que constituyan una ventaja competitiva, sino el buen o mal uso que se hace de ellos. En concreto, pensamos que el éxito o el fracaso dependen del buen o mal uso que hacen las personas de esos recursos, por lo que podríamos decir que son las personas las que –en última instancia– constituyen la ventaja competitiva de la empresa.

Todavía podríamos afinar un poco más. Buenos profesionales existen en todas las empresas y es posible acceder a ellos; por tanto, las personas no pueden, en sí mismas, ser la fuente de ventaja competitiva sostenible de una organización. Lo que marca la verdadera diferencia es el modo como se dirige a estos profesionales. Por tanto, podríamos concluir que la dirección de personas debería ser una de las principales ocupaciones de la alta dirección ya que determinará el éxito o la mediocridad de la empresa.

La calidad directiva, el modo como se dirige una Compañía, fue el factor responsable del éxito de **Southwest Airlines** y del fracaso de **People Express**. Ambas aerolíneas defendían estrategias similares pero, **People Express** tardó solamente tres años en desaparecer, mientras que **Southwest Airlines** se convirtió en la única aerolínea norteamericana que obtenía beneficios anuales desde su creación a finales de los sesenta.

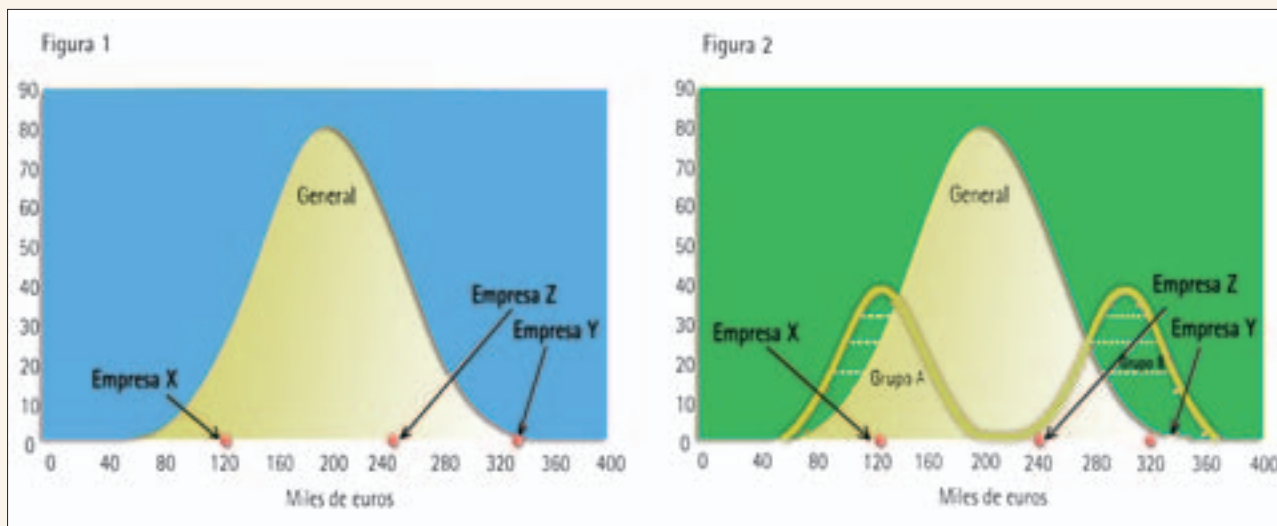
No es baladí, **Southwest** fue la única aerolínea norteamericana con

beneficios tras la crisis económica de los 90, consiguió el mismo hito tras la Guerra del Golfo y alcanzó este objetivo también después del 11 de septiembre. Mientras la facturación del sector aumentaba un 50% en la década de los 90 (prácticamente lo mismo que la inflación), **Southwest Airlines** incrementaba sus ventas un 450%, controlando el 5% del mercado mundial del transporte aéreo de pasajeros a pesar de operar sólo en EE.UU.

Aunque leamos frecuentemente que *las personas son el activo más importante de la organización*, en numerosas ocasiones puede comprobarse que no se actúa de acuerdo con este principio. Vemos, por ejemplo, cómo, en tiempos de crisis, los recortes presupuestarios afectan con más virulencia a las inversiones relativas al personal. ¿Por qué son muchos los directivos que piensan que las personas son lo más importante, pero son menos lo que actúan en consonancia?

Creemos que una de las razones que explican este comportamiento es que, aunque efectivamente se intuye que las personas son muy importantes, no se consigue confirmar esa intuición con números. La mayor parte de los criterios que se utilizan para tomar decisiones en las áreas de comercial, finanzas o producción, son cuantificables en términos económicos. Se toman decisiones analizando su repercusión en las ventas, la rentabilidad o la reducción de costes... Sin embargo, la mayor parte de las decisiones de inversión sobre personas se toman bajo criterios no cuantificables en términos económicos. Es complicado justificar el valor de estas

Los beneficios económicos se producen con un cambio de mentalidad en el modo de dirigir a las personas



inversiones y demostrar su utilidad para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Capacidad, motivación y organización

Si queremos que las personas se conviertan verdaderamente en un elemento clave en nuestra estrategia, deberíamos gestionarlas estratégicamente según una dirección basada en tres pilares:

- Dotar a las personas que trabajan en la Compañía de las capacidades técnicas que les permitan alcanzar la máxima excelencia profesional posible: capacidad.
- Conseguir alinear las voluntades de las personas con los objetivos de la Compañía: motivación.
- Diseñar un entorno organizativo que permita sacar el máximo partido a estas capacidades y a estas voluntades de las personas que trabajan en la Compañía: organización.

SABER, QUERER Y PODER. Que la gente sepa, quiera y pueda efectuar el trabajo que tiene que realizar es misión de la Dirección de una Compañía. De ahí que la función de los recursos humanos propiamente concebida no pueda reducirse a tareas administrativas, sino que puede y debe llegar a tener un valor estratégico. Es, mediante la dirección de las personas, como una Compañía consigue una mejor o peor implantación de su estrategia y unos mayores o menores beneficios.

Mientras la Dirección general de una Compañía no sea capaz de asig-

nar a la gestión de personas el valor estratégico que le corresponde, la empresa no logrará entrar en la división de las empresas excelentes. Será una empresa más, con mayores o menores beneficios, en función de la coyuntura económica e independientemente de su calidad directiva. Para asignar a la gestión de personas el valor que le corresponde, la Dirección general debe entender el impacto económico que tienen para su Compañía los distintos modos de dirigir a las personas.

Una empresa cualquiera puede obtener una productividad (ventas por empleado) de entre, aproximadamente, 0 y 400.000 € y estar situada en cualquier punto de la Figura 1. Por ejemplo, la empresa X tiene una productividad de 120.000 euros, Y tiene una productividad de 335.000 € y Z una productividad de 250.000 €. Habría que preguntarse qué es lo que determina que unas empresas tengan una productividad más alta y otras la tengan más baja (Fig. 1).

Evidentemente, el tipo de empresa, su tamaño, el sector en el que compete... son factores que influyen en la productividad. Llamaremos a estos factores $X_1, X_2, \dots, X_k$. El estudio de unas mil empresas norteamericanas reveló que, teniendo en cuenta

este tipo de factores, la empresa X pertenece, por sus características, al grupo A (Fig. 2). Este tipo de empresas tenía una productividad entre 40.000 y 200.000 € (seguimos con un ejemplo hipotético), mientras Y y Z pertenecen al grupo B, que tienen una productividad entre 200.000 y 400.000 € (Fig. 2).

¿Por qué, dentro de un mismo tipo de empresas, unas tienen una productividad mayor y otras menor? Aquí entran en juego las diferencias en la calidad directiva. En función de las distintas prácticas de dirección de personas, a cada empresa del estudio se le puede asociar un índice de gestión de personas. Este índice, que va de 0 a 100, recoge las tres dimensiones de la dirección estratégica de personas que citábamos: capacidad, motivación y organización, y refleja la calidad de la dirección de las personas en esa Compañía.

El índice revisa las prácticas en materia de selección, desvinculación, evaluación y desarrollo, retribución, organización de los puestos, participación, comunicación, seguridad y absentismo, a través de cuarenta preguntas objetivas del tipo: número de candidatos cualificados por posición en cada selección, número de personas de control directo bajo cada di-

Índice de Recursos humanos	I = 50	I = 70	Diferencia
Productividad (Ventas por empleado)	175.000	197.000	22.000
Valor de mercado por empleado	130.000	145.000	15.000
Cash flow por empleado	22.500	25.000	2.500

rectivo, porcentaje de empleados a los que se les han comunicado formalmente sus objetivos de desempeño, porcentaje de empleados que reciben formalmente retro-alimentación de su desempeño, diferencias salariales en un mismo puesto o categoría profesional (cociente entre el que más cobra y el que menos cobra), porcentaje de desvinculaciones (voluntarias o no) con desempeño satisfactorio u óptimo en la evaluación del desempeño, etc. El análisis de los datos resultantes del estudio permitió construir diversos modelos de regresión del tipo:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_k + bI + e$$

donde, fijados unos distintos factores de cada Compañía $X_1, X_2...X_k$, el índice

de recursos humanos I sirve para explicar distintos valores de la variable Y . Esta variable Y puede ser:

Y = productividad de los empleados.

Y = valor de mercado de la empresa.

Y = beneficios o *cash flow* de la empresa.

Un ejemplo facilitará entender las posibilidades de este estudio. Supongamos una empresa con unas determinadas características de tamaño, sector, grado de sindicalización, etc. (es decir, unos determinados valores de las variables $X_1, X_2...X_k$), y en función de cómo se dirige en esa Compañía, ésta tiene un índice de recursos humanos de 50. Supongamos que tiene unas ventas por empleado (productividad) de 175.000 €, un va-

lor de mercado por empleado de 130.000 €, y un *cash flow* por empleado de 22.500 €. Empresas similares a ésta, pero mejor dirigidas, con un índice de recursos humanos de 70, pueden tener unas ventas por empleado, por término medio, de 197.000 € (algunas algo más, mientras que otras algo menos), esto es, 22.000 € más por empleado que nuestra empresa inicial, un valor de mercado medio por empleado de 145.000 €, y un *cash flow* medio por empleado de 25.000 €. Siendo estos incrementos estadísticamente significativos según el modelo expuesto.

Este estudio demuestra de modo cuantitativo el impacto que tienen sobre variables económicas de interés los distintos modos de dirigir a las personas en una Compañía. Muestra cómo empresas mejor dirigidas tienen un valor de mercado, unas ventas y un *cash flow* superiores a empresas similares, pero con un índice inferior de dirección de personas. Y estas diferencias son estadísticamente significativas.

De este modo, una empresa puede calcular cuál es su productividad. Puede calcular cuál es su índice de recursos humanos a partir de las distintas prácticas de dirección que se dan en su empresa, y calcular el potencial económico de una mejora en sus prácticas de dirección. Evidentemente, unos cambios en algunas prácticas de gestión de personas que den lugar a una mejora en el índice no se van a traducir automáticamente en los beneficios económicos que el modelo augura. Los beneficios económicos se producen con un cambio de mentalidad en el modo de dirigir a las personas y la mediación del impacto económico de la gestión de personas puede ser una excelente herramienta para favorecer ese cambio de mentalidad entre la alta dirección y los mandos intermedios de la Compañía, de manera que ambos colectivos sitúen la gestión de personas entre sus objetivos estratégicos fundamentales, que es el lugar que realmente le corresponde. ■