

**EL OJO CRÍTICO****José Manuel Casado**

Socio de Talent & Organization Performance de Accenture

Ya lo dijo Rousseau

Cuando uno piensa en cómo han cambiado las cosas, se da cuenta de que la función de recursos humanos o cambia o desaparece; no le queda otro remedio. Recuerdo, hace unos cinco años, cuando el consejero delegado de una empresa de ingeniería nos llamó para pedimos que le ayudásemos en un proyecto de competencias que, básicamente, consistía en intentar indentificar en su colectivo crítico qué sabían los ingenieros. Su objetivo no era otro que hacer un inventario de las personas con sus conocimientos y capacidades para posteriormente poder asignar a los más adecuados a proyectos en el extranjero. Quería así no sólo conocer las competencias de su colectivo más valioso, sino luchar contra el afán de los directivos que, ante asignaciones que no eran de su responsabilidad, ocultaban en su redil a los mejores para no asignarles a otros proyectos. Pues bien, el día que me presenté con mi equipo de trabajo para contar al comité de dirección de la empresa qué íbamos a hacer y cómo, el consejero delegado me dijo literalmente "José Manuel, a éste -refiriéndose en su presencial director de recursos humanos- no le hagáis ni caso, no tiene ni idea de lo que hacemos en esta empresa".

Pasé vergüenza ajena pero, aunque me pese, tengo que reconocer que el consejero delegado tenía bastante razón: aparte de garantizar la nómina, el citado directivo se limitaba a responder reactivamente, sin preocuparse por el impacto en el negocio de las peticiones de la línea. Ni más ni menos, hacía algo que hace un gran número de directores de recursos humanos: centrarse en la transacción. "Tan sólo el 10% de las actividades que realizan los departamentos de recursos humanos aporta valor. El otro 90% son funciones de carácter transaccional", asegura Jac Fitz-enz fundador del Saratoga Institute, dedicado a la observación de las mejores prácticas en este área. A esto, y a aplicar políticas estándares para todos los colectivos, es a lo que se ha dedicado esta función durante años. Sin embargo, esto ya no sirve.

En una época como la que estamos, en la que a pesar de la crisis económica, existe una escasez de gente extraordinaria o, como se dice ahora con talento, el modelo estandarizado de gestión del "café para todos" está periclitado. La competencia por los mejores es cada vez más dura y la fuerza de trabajo, cada vez más móvil y diversa, en términos de cultura, educación y aspiraciones individuales. Para ser competitivos en un mercado en el que la disputa por el talento es un hecho, las empresas deben entender y satisfacer las necesidades individuales y únicas de sus empleados más valiosos. Los trabajadores, como consumidores, están acostumbrados a disponer de ofertas totalmente adaptadas a sus necesidades y se sienten más atraídos por compañías que les proveen del trabajo que más se adapta a sus menesteres personales e individuales, como horario flexible, carrera según sus preferencias, retribución a la carta, etcétera.

Ya nos lo advirtió Jean-Jacques Rousseau quien, hablando del carácter subjetivo y único del ser humano, decía: "Siento mi corazón y conozco a los hombres; no soy como ninguno de cuantos ví, y aún me atrevo a decir que como ninguno de los que existen. Si no valgo más, soy al menos distinto a todos".