

El “Valor añadido” en la empresa

(Publicado en Euromadi Noticias, nº 27, octubre 2001)

“A Ud no le pagamos para que piense, sino para que trabaje”. Esta famosa frase es, afortunadamente, historia. Nuestras empresas tienen perfectamente asumido que pueden llegar tan lejos como se proponga su personal, no más. Al fin y al cabo, los recursos tecnológicos y económicos destinados a satisfacer al cliente los gestionan las personas.

La OCDE considera que se crea valor en la empresa a través de cuatro ámbitos: Recursos Humanos, Clientes, Tecnología de la Información e Investigación y Desarrollo. ¿Acaso se debe al azar que se cite “Recursos Humanos” en primer lugar?

En efecto, alcanzar el ansiado *valor añadido* que toda empresa persigue para diferenciarse de su competencia sólo se puede conseguir a través de la implicación de todas las personas que la integran, es decir, asegurándose de que pueden, saben y quieren utilizar todos sus recursos reales y potenciales.

A pesar de que el planteamiento anterior ya es *per se* un auténtico reto, hemos de añadir otro no menor y anterior en el orden de aplicación: que el equipo directivo esté verdaderamente predispuesto a crear las condiciones necesarias para que el personal tenga la oportunidad de comportarse de la forma deseada.

En más de una ocasión ocurre que el equipo directivo formula sus planteamientos estratégicos teniendo en cuenta la misión de la empresa, su posición en el mercado, sus oportunidades a medio plazo, su capacidad económica y tecnológica, etc., e incluye en ellos un plan de formación para el personal, con el objetivo de hacer frente a nuevos procesos, nuevas tecnologías o a nuevas formas de relación con el cliente.

Se trata sin duda de un plan coherente, pero consideramos que un buen plan de desarrollo estratégico ha de contemplar **también** cuál es la cultura del equipo directivo en cuanto a la gestión de los recursos humanos para asegurar la consecución de los objetivos. Es más, si se tiene en cuenta este factor, es muy probable que dichos objetivos puedan ser revisados al alza.

Como reza uno de los principios de Hewlett Packard, “estamos convencidos de que hombres y mujeres quieren hacer un buen trabajo, un trabajo creativo, y que si les ofrecemos un entorno adecuado lo haremos posible”.

Crear ese entorno supone, obviamente, estar predispuesto a asumir e implantar una filosofía de gestión en la que necesariamente se han de cuestionar muchas formas de hacer sólidamente implantadas: procesos de trabajo, líneas de mando, canales de comunicación, grados de autonomía, niveles de responsabilidad...

Todo ello requiere por parte de los directivos, además de los necesarios conocimientos específicos, visión de futuro abierta a múltiples cambios, capacidad de gestionar entornos poco definidos, capacidad de aprendizaje, creatividad, capacidad de trabajar en equipo y alto nivel de autoestima.

En otras palabras, resulta difícil conseguir que la plantilla dé lo mejor de sí misma si las personas que ocupan la cúspide no hacen lo propio como paso previo para crear las condiciones necesarias.

Y es en este sentido en el que propugnamos una constante evolución personal y profesional de los equipos directivos. No nos olvidemos de que, a la postre, estamos hablando de personas. Hace cientos de años ya nos lo recordaba Shakespeare: “nosotros sabemos lo que somos, pero no sabemos lo que podemos ser”.

Edita Olaizola