

PEDRO CERVERA RUIZ

6 DE JUNIO DE 2013

# RENTABILIDAD FINANCIERA DE LAS DECISIONES EN RRHH. ERRORES Y PROPUESTAS

---

ARTÍCULO

*knowsquare*

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

*Problema: ¿Si disminuyo la retribución de un empleado en el 20% reduzco mis costes un 20%, y con ello aumento mi rentabilidad?*

¿Ha formulado al responsable financiero de la compañía esta consulta en alguna ocasión (o se la han formulado a usted)? ¿Qué es rentable? ¿Qué me aporta o resta valor? Estas preguntas las debe contestar la organización en su totalidad, pero es quizás el director financiero quien puede proveer a la compañía de una buena base para la decisión.

Sin embargo, las decisiones de RRHH son raramente acompañadas de un diagnóstico financiero completo. En nuestra opinión esto sería absolutamente necesario y previo a la adopción de las mismas. No hablamos de costes sino de impacto en el largo plazo. Esta necesidad se deriva del carácter troncal de la perspectiva financiera, y de que el rol de la misma es el de dotar de coherencia a la actividad empresarial con su propia cuenta de resultados o al menos con la estrategia enunciada sobre la misma.

Lo habitual en la toma de decisiones en el área de RRHH es que el CFO se limite a informar de cómo encaja el coste que las bajas o contrataciones generan, siendo este cálculo muy limitado. En bajas o despidos, al CFO se le consulta el modo y momento de pago del coste asumido y en contratación, meramente el presupuesto de la misma. Ambas son perspectivas limitadas, propias de funciones de mera administración, pero implican consecuencias de mayor alcance y en ocasiones, muy negativas.

La limitación presupuestaria en los procesos de reclutamiento y en la compensación y beneficios del candidato-futuro empleado es simplista, y no suele ajustar adecuadamente el importe al valor del profesional por razones obvias. No lo conoce. De hecho, juzga a priori su talla al valorarlo bajo un mero importe. La horquilla de retribución establecida actúa como un corsé. La lejanía del CFO de la valoración del talento o habilidades es tan grande como la que se le impone en las visiones limitadas de su función.

En el caso de bajas, ceses y reducciones en la retribución la limitación presupuestaria es aún más limitada y limitante. Teniendo en cuenta el coste legal y añadiendo el bonus devengado y pendiente de abonar y restando a esta cantidad el coste de *outplacement*, el CFO obtendrá un cálculo a partir del cual determinará también en qué mes es más favorable desembolsar la cantidad y cómo se realizará el pago. Como la pregunta que se realiza sobre el coste es equivocada, la respuesta será necesariamente errónea. Un CFO hoy no puede calcular el verdadero coste que generará una baja porque no tiene la información sobre la importancia, valor que aporta el trabajador, y no puede calcular la pérdida de candidatos fuera de presupuesto porque nunca tendrá la ocasión de comparar ni evaluar el lucro cesante.

Frente a ello el CFO debe reaccionar e imponer, cuando sea posible, una visión de eficiencia financiera que podría basarse en máximas que cuentan con respaldos doctrinales, por cierto, de pura microeconomía aplicada y experiencias exitosas:

- **Las personas son activos de inversión en la empresa.** Suponen una inversión a largo plazo, con curvas de rendimiento modulables y crecientes en la mayoría de los casos, aunque con costes de mantenimiento desiguales que hay que saber administrar.

- Un esquema injusto, por desigual y por deficiencias en la selección de destino de fondos, ejemplo, antigüedad vs. preparación, desincentiva a los buenos trabajadores y genera una selección adversa. **Permanecen los malos, rotan los valiosos.**
- Una **reducción de salario lineal**, alejada de análisis de puesto y función, generará una reducción de la productividad. La **elasticidad es negativa y menor que -1**, esto es, la reducción del 20% planteado en la pregunta al principio de este artículo genera una reducción de productividad como mínimo del 20% y probablemente mucho mayor. No se aumenta nunca la productividad ni la rentabilidad. Además afecta con particular desacierto si esa medida no tiene en cuenta umbral de renta o nivel de responsabilidad.
- Los esquemas de **retribución variable** son la **solución** a la incentivación y a la productividad y suponen una buena herramienta en tiempos críticos. Un empleado debe recibir retribución en función de su aportación a la organización.

**Esa correlación de aportación de valor a la empresa debe ser el único indicador a tener en cuenta.** Los empleados son hoy accionistas de la empresa, pues aportan capital. Si los empleados no tienen esa actitud se debe prescindir de ellos a cualquier coste. Si la tienen se convierten en un activo valioso, de incalculable valor.

El CFO debería imponer una sistemática en la medición del valor de una persona como trabajador, a pesar la dificultad de medición. En el área de RRHH, sobre todo en la interna en grandes corporaciones, recalcan en numerosas ocasiones generalistas en cuanto a su lejanía de la actividad de la propia empresa. En ocasiones ese desconocimiento puede provocar decisiones fáciles y antieconómicas en el largo plazo. Sus resultados, si son medidos sólo se ven guiado por cuadros de mando básicos (número de RRHH, masa salarial, etc.).

Un triste ejemplo práctico de esta perspectiva cortoplacista son las habituales de despidos de los empleados que menor coste de indemnización generan, por ejemplo, los que menos cobran, los más jóvenes, los que menos tiempo llevan (LIFO promovido por nuestra legislación e inercia). Esta perspectiva es eficaz sólo para el departamento de RRHH, que ve fácil su decisión basada en coste. Otra medida errónea de éxito de RRHH es la negociación de una entrada barata de un nuevo trabajador. Se habrá descartado seguramente a un profesional mejor, o lo que es peor, se habrá maquillado la entrada con promesas futuras de incrementos, que no se producirán y acabarán por generar rotación, decepción y bajo rendimiento.

En nuestra opinión, en ausencia de un CEO activo en la parcela, el director financiero debe tratar de modular la correlación directa entre niveles de calidad y motivación del empleado por un lado y sus aspectos financieros por otro. Todos conocemos el contexto crítico y limitante que hoy nos rodea, pero debemos trabajar teniendo en cuenta estas máximas en la medida de lo posible. Considerar la visión de largo plazo necesariamente presente en la dirección financiera puede contrarrestar medida cortoplacista de ajuste de coste.

La rentabilidad auténtica es la que mide en el largo plazo. Si bien no es posible remediar errores pasados sí podemos trazar sus efectos para no volver a cometerlos.