

VUELVE A CREER EN EL TALENTO
 Selección · Consultoría · Trabajo Temporal · Outsourcing · Formación · Outplacement

Adecco **LEE HECHT HARRISON** **Spring Professional**

Las 4 áreas clave en la Retención del Talento

Aquí

EDITORIAL



Lope de Pega
 El rol de RRHH en lo digital: Un LOL

RRHH Digital

El primer periódico online de Recursos Humanos

11 AÑOS

- PORTADA
- SECCIONES
- EDITORIAL
- ENTREVISTA
- SE RUMOREA
- THE ENGLISH CORNER
- FORMACIÓN EN RRHH
- EMPLEO

VOLVER

TAMAÑO DE LA LETRA

Editorial

Susana Marcos y Javier Pérez, PeopleMatters

Los peligros del “benchmark” en el mundo de la empresa

POR Susana Marcos y Javier Pérez, PeopleMatters, 00:00 | 27 de Marzo del 2017



Compararse es una tendencia humana natural. Y dentro de la disciplina de la gestión empresarial, la comparación con el entorno también ha sido siempre una herramienta fundamental a tener en cuenta, ya que, a fin de cuentas el análisis del entorno (análisis externo) es uno de los pilares para el desarrollo de cualquier estrategia, independientemente desde qué punto de vista se haga: marketing, ventas, recursos humanos etc. Además, durante los últimos años, las tecnologías de la información nos lo han puesto aún más fácil a la hora de encontrar datos y prácticas realizadas por otras empresas con las

que poder evaluar las de la nuestra propia.

A menudo las compañías solicitan a los consultores la realización de estudios comparativos, *benchmarks*, o el análisis de tendencias en el mercado en determinada materia. Y si bien existen circunstancias en las que disponer de información de mercado puede mejorar sustancialmente la calidad de las decisiones empresariales, comúnmente encontramos cierta tendencia a sobrevalorar el poder de la comparativa de prácticas y datos en detrimento de otras fuentes de información tales como la comprensión de principios fundamentales de gestión, o la propia experiencia tácita de los consultores.

Es totalmente comprensible que cuando una empresa se plantea realizar un cambio de dirección en alguna de sus áreas o en toda la compañía por completo, quiera conocer qué prácticas realizan las empresas de mayor éxito con la esperanza subyacente de llegar al mismo puerto. Sin embargo este tipo de planteamiento puede llevar con demasiada facilidad al error, ya que, la gestión empresarial es una disciplina en la que el éxito o el fracaso depende por desgracia de demasiados factores como para poder identificar qué prácticas en concreto nos llevarán a dar con la gallina de los huevos de oro.

Phil Rosenzweig publicó en 2007 “the halo effect” un interesante libro sobre gestión empresarial en el que critica la extendida práctica de usar argumentos pseudocientíficos para explicar el éxito de las empresas. En concreto, el autor menciona 9 “ilusiones” frecuentes que pueden llevar a los decisores a cometer equivocaciones.

¿Ra 20

+ info #Rand

- Lo m
- 1 Wo
 - 2 Wo
 - 3 Spa
 - 4 Un. ren prc
 - 5 Tre dis ma

- **La ilusión de las causas únicas:** con el fin de simplificar realidades demasiado complejas (tales como la empresarial) los humanos hemos desarrollado un mecanismo a lo largo de la evolución que consiste en identificar una causa principal (cuando no única) para explicar los sucesos en la vida. Esta herramienta no ha llegado hasta nuestros días por casualidad ya que la gran mayoría de las veces nos facilita la toma de decisiones sobre temas de poca relevancia sin tener que incurrir en una gran inversión de tiempo. Sin embargo, cuando se trata de tomar decisiones empresariales de relevancia, un foco excesivo en el resultado de un solo parámetro nos puede llevar a obviar la contribución de otros factores críticos y también relevantes.

- **La ilusión de conectar sólo los puntos en común de las empresas de éxito:** tal y como mencionábamos anteriormente, es habitual tratar de conocer las prácticas de mercado de las mejores empresas con el fin de replicarlas esperando obtener resultados similares. Sin embargo, no siempre se hace un análisis de cuáles son los factores comunes en las empresas que fracasaron o no tuvieron éxito. Esto es relevante ya que las empresas que fracasaron podrían haber llevado a cabo algunas prácticas similares a las de éxito, en cuyo caso el rendimiento empresarial no nos serviría como argumento para copiar lo que otros hacen.

- **La ilusión de la falsa causa:** Ocurre cuando confundimos una causa con una consecuencia. Por ejemplo, es sabido que la mayoría de las empresas de éxito realizan inversiones muy cuantiosas en el área de Gestión de Personas. Sin embargo, ¿es esta práctica la que ayuda a la empresa a tener éxito o el hecho de tener éxito lo que les ha permitido invertir más que otras empresas? Quizá las dos cosas sean ciertas, pero sería difícil saberlo sin profundizar más en el análisis.

Estos sólo son algunos ejemplos ilustrativos que ponen de manifiesto la necesidad de ir más allá del dato y realizar análisis en varias dimensiones para poder evitar sesgos innecesarios.

En ocasiones puede resultar más útil un "benchmark de principios" que uno de "prácticas". Las prácticas y los datos como tal son un elemento muy superficial de toda la mecánica de gestión de una empresa, mientras que los principios o la filosofía y contexto que ha llevado a tomar a las empresas sus decisiones, sí son mejores predictores del éxito. Mejores pero no perfectos ya que como hemos dicho la realidad empresarial es demasiado compleja como para incrustarla en una fórmula o en un algoritmo.

En este sentido los consultores pueden ser de gran utilidad por dos motivos: el primero es que además de conocer las prácticas de numerosas empresas y sus resultados, conocen en profundidad su historia, su cultura, la dinámica social que las gobierna y las razones de fondo por las cuales se han tomado decisiones de alto calaje a lo largo de su existencia. Sin tener la verdad sobre cuáles son las relaciones causa-efecto en la empresa, su visión es mucho más amplia que la que pueda ofrecer un mero dato.

En segundo lugar, los consultores se especializan en una determinada área lo cual a veces resulta imposible en las empresas, debido a la cantidad de tiempo que se tiene que dedicar a la resolución de problemas tácticos y operativos. Esta especialización se hace especialmente patente en el conocimiento de los fundamentos de las materias.

Por ejemplo, una encuesta salarial o de prácticas retributivas, puede arrojar información muy útil a la hora de evaluar el posicionamiento competitivo de los salarios en nuestra empresa. Sin embargo, disponer de la información retributiva más certera nunca nos asegurará que se haga una gestión óptima de la retribución, ya que, para ello se deben conocer por ejemplo cuáles son los fundamentos de la motivación y el comportamiento en las personas respecto a las recompensas.

En resumen, mantenernos informados respecto de lo que ocurre en nuestro entorno es importante, pero se debe de tener cuidado de no caer en ninguno de los sesgos naturales que nos pueden llevar a la toma de decisiones equivocadas. En este sentido quizá lo más importante sea "saber qué es lo que no se sabe", asumir que la gestión empresarial es una materia compleja y en la mayoría de las ocasiones incierta y que la comparación sólo debe de ser un ingrediente más (y nunca el más importante) a la hora de definir la trayectoria de nuestras compañías.



Los le

¿Qué tran:

- D
- Fc
- Se
- Re
- Pr



*Si te ha resultado interesante este artículo, te animamos a seguirnos en **TWITTER** y a suscribirte a nuestra **NEWSLETTER DIARIA**.

Sección patrocinada por

Somos la empresa de recursos humanos **más recomendada del mercado...** Y no lo decimos nosotros!...



Gracias a todos los que lo habéis hecho posible

¡Más info >



NOTICIAS RELACIONADAS:

¿Cómo conseguir que el teletrabajo sea eficiente?

El teletrabajo está a la orden del día y cada vez son más las personas que necesitan...ampliar

Conciliación, trabajo por objetivos y compromiso: las claves del éxito de una startup

España es uno de los países que menos flexibilidad laboral ofrece, según un informe...ampliar

Me empeño en el Desempeño

Mercados más exigentes y más competitivos. A eso nos enfrentamos. Es el momento de...ampliar

recursos humanos rrhh empleo laboral

(1) COMENTARIOS

POR LORENZO RIVARES SANCHEZ, 27 / 03 / 2017, 10:02 HS

Gran reflexión. Brillante utilizar el término "argumentos pseudocientíficos" para explicar la tendencia que tenemos los humanos en simplificar las explicaciones cuando no entendemos el problema, y además empeñarnos en racionalizar el error. En la toma de decisiones nos parecemos más al mono del que provenimos que al animal racional que decimos ser.

ENVÍE SU COMENTARIO

Escriba su nombre

Escriba su email

Comentario...

ENVIAR

Suscríbete a nuestro boletín



RRHH Digital

El periódico online de recursos humanos y empleo

Otros periódicos del Grupo Ediciones Digitales Siglo 21

Secciones

