



ESPEJISMOS EN RECURSOS HUMANOS

"ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL INFORME CRANFELD"

¿A qué se dedica la función de RR.HH.? ¿Qué valor aporta? Somos conscientes de que cuando empleamos la expresión "Recursos Humanos" decimos poco. Hay empresas en las que esta función es muy importante, en términos de influencia en la organización y en sus resultados. Hay otras, por el contrario, en las que no lo es. Lo cierto es que, con sólo el nombre, no nos podemos hacer una idea cabal de su contenido.

Carlos de Benito,

Director de la Escuela de Negocios Universidad Antonio de Nebrija, director de Recursos Humanos y vicepresidente de AEDIPE Centro.

Hace poco, en una mesa redonda sobre negociación laboral, escuché la expresión "RR.HH. de tercera generación" referida al valor estratégico que a la negociación colectiva aportan los profesionales conocedores del negocio, capaces de innovar e implementar técnicas y sistemas de organización y producción, trabajando con los agentes que concurren al escenario de las relaciones laborales. Y pensé entonces: "si hablamos de Recursos Humanos de tercera generación, ¿cuáles han sido las generaciones anteriores?".

PRIMERA GENERACIÓN

La primera generación fue el jefe de personal. El jefe de personal, ese empleado cuidadoso, ordenado, disciplinado y fiel, que se ocupaba de una detallada administración, garantizando el cumplimiento escrupuloso de las obligaciones laborales y de seguridad social, la completa documentación de todos los movi-

mientos e incidencias de plantilla, la atención discreta a los conflictos, el riguroso control de los pagos y nóminas.... Yo conocí a uno, el Sr. Navascués, y a D. Ramón, su jefe, entre los que se mantenían diálogos del siguiente tenor:

– “Amigo Navascués, a ver si encuentra un sitio para mi sobrino Arturo, que aprenda algo, pero que no nos cause mucho trastorno...”

– A sus órdenes D. Ramón, déjelo de mi cuenta.

– Gracias, Navascués. Después me informará Vd.

– Descuide Vd., D. Ramón.”

– “¡Navascués! ¿cuántos empleados tenemos en plantilla?”

– A día de hoy, somos 112 fijos y 23 temporales, D. Ramón.”

– “¿Cómo cerramos el presupuesto de gastos de personal?, Navascués.

– Un 2,2 por ciento por debajo de lo previsto, ya con todo provisionado, D. Ramón.

– ¿Y cuánto subimos el sueldo a Gonzaga el año pasado?

– Nada, D. Ramón; dio Vd. indicaciones expresas de que le congeláramos, porque Gonzaga no se quedaba ni una hora fuera de jornada y además, puso pegas para trabajar la mañana de Nochebuena.

– ¡Es verdad, ya recuerdo! Y ... ¿qué tal va este año ?

– Ya que Vd. lo pregunta, creo que ha mejorado. Yo lo veo muy centrado.”

– “¡Navascués! ¡A ver qué hacemos con Peláez, que está montando revuelo en la plantilla! ¡Ya sabe que no me gusta la agitación en la casa!

– Descuide Vd., D. Ramón, yo me ocupo...”

El jefe de personal no tenía muchas iniciativas; no era lo que se dice una persona brillante. Eso sí, era honrado a carta cabal, discreto, poco amigo de figurar, era la memoria histórica de la empresa. Tenía los expedientes de personal archivados de forma intachable, completos y



La síntesis de la primera generación de RR.HH. es la cuidadosa administración y gestión económica del personal; la de la segunda es la gestión excelente de las políticas clave de personas, y la de la tercera es la aportación estratégica al logro de los objetivos de la empresa.)

ordenados; pasarían cualquier auditoría de calidad en procedimientos. Navascués no era necesariamente licenciado universitario, era, sobre todo, un hombre de la casa. Era...un jefe de personal, ni más ni menos. Tenía claro cuál era su trabajo y si le surgía alguna duda, preguntaba a D. Ramón. No pretendía aportar nada estratégico al negocio. Le bastaba con hacer bien lo que hacía, y sentirse útil y apreciado.

¿Qué pasó? Pues que, con el tiempo, a D. Ramón se le fueron complicando las cosas; la empresa creció, y él se fue haciendo más mayor y más rico. Un día recibió una oferta que no pudo rechazar, y una multinacional compró la compañía. Le dieron dinero de sobra para que no tuviera que preocuparse del futuro e, incluso, para garantizar una cara y perfecta mala educación para sus nietos. D. Ramón trató de asegurar en lo posible la situación de su fiel plantilla con los nuevos dueños, a quienes recomendó a Navascués, como a alguien en quien se podía confiar.



En España hemos cambiado de primera a tercera generación en apenas veinte años, y esto es, si acaso, una generación, no tres)

El nuevo director general de la empresa, Mr. Heydrich, era un hombre mucho más ocupado que D. Ramón. Viajaba mucho, estaba muy presionado por la matriz y empezó a pedir más a la función de Recursos Humanos. Necesitaba, por ejemplo:

- documentar el contenido de los puestos de trabajo;

- que no sólo se ocupara de contratar, sino también de seleccionar al personal, según los procedimientos de la casa matriz;

- ahora se habían legalizado los sindicatos y había que cuidar las relaciones laborales, la relación con los comités de empresa y las secciones sindicales.

- había que establecer planes de formación. Los empleados tenían que aprender la nueva cultura y el idioma. ¡Estamos en una multinacional!

- en cuanto a los salarios, había que explicar la situación a la casa matriz y elaborar las propuestas, conforme al presupuesto y a los mercados; había que manejar encuestas salariales que justificaran objetivamente los incrementos que la nueva dirección quería aplicar;

- se había puesto de moda la comunicación interna y había que transmitir mensajes claros a la plantilla. ¡En otros países había una revista de empresa!

- y por descontado, alguien tenía que ocuparse de los planes de sustitución y de carrera, pues se necesitaba movilidad funcional y geográfica;

- ¡ah! ¡y había que medir objetivamente el desempeño, y documentarlo!

¡Hete aquí que la segunda generación de RR.HH. surge como consecuencia de la necesidad de delegación de la Dirección General ante

la evolución de las organizaciones! El mapa se complica, y hace falta alguien que ayude a que los empleados trabajen mucho y bien –incluso más y mejor–, que es lo que siempre han querido los propietarios de las empresas desde que el mundo es mundo. Lo que antes hacía D. Ramón para una empresa mediana, Mr. Heydrich no podía hacerlo él sólo para una empresa ya grande.

Mr Heydrich se dio cuenta de que el señor Navascués no era la persona idónea para tantas responsabilidades, así que contrató como director de Recursos Humanos a un psicólogo social, con experiencia, inglés fluido y dominio de informática. Navascués le ayudaría con la nómina. También contrataron a un joven licenciado en Derecho para que coordinara las relaciones laborales con un prestigioso despacho de abogados.

SEGUNDA GENERACIÓN

Había comenzado la segunda generación de RR.HH., cuyo nuevo director se dispuso a gestionar las ocho políticas básicas:

- Planificación de plantilla.
- Marco de relaciones laborales.
- Incorporación de personas.
- Formación y desarrollo de las personas.
- Compensación.
- Comunicación interna.
- Renovación de plantilla.
- Optimización de la inversión en personal (desempeño y productividad).

Estas ocho políticas de RR.HH. forman una madeja, como el número que las representa y cubren la trayectoria de las personas en la empresa, desde antes de entrar hasta después de salir.

Si a un director de Recursos Humanos de esta segunda generación le preguntamos cuál es su misión,

Actuamos como si el progreso requiriera arrumbar lo anterior, en lugar de construir sobre ello. Buscamos la innovación en el crear y no en el transformar y con frecuencia nos colocamos orgullosos las alas de Ícaro)

por qué cobra, nos dirá que lo hace por realizar de forma excelente su trabajo en todas y cada una de estas ocho áreas, siempre de acuerdo con los objetivos de la empresa, con las directrices que recibe de dirección general.

Tanto trabajo tenía el nuevo director de RR.HH., que delegaba en Navascués todo lo relacionado con la gestión económica y el control de plantilla, hasta el punto de que Mr. Heydrix, por rapidez y economía de medios, se acostumbró a acudir directamente a Navascués cuando necesitaba un dato fiable. Cada día le apreciaba más.

Pasó el tiempo y un día, un brillante consultor hizo ver a Mr. Heydrix que no estaba obteniendo todo el partido posible de sus empleados, le hizo ver que si conseguía alinear plenamente la plantilla con los objetivos de la empresa, se estaría dotando de una ventaja competitiva de primer orden, pues ¿en qué se pueden diferenciar las empresas hoy, si no es en y a través de su personal? No bastaba con hacer las cosas bien en las políticas básicas, ahora se trataba de ver cuáles eran los comportamientos estratégicos, los que aportaban valor a la empresa, e ir a por ellos, había que generarlos y compensarlos y, por descontado, identificar las competencias esenciales que estaban tras esos comportamientos y basar la gestión en ellas....

Claro, el perfil necesario aquí no se corresponde exactamente con un psicólogo social. Para esta tarea precisamos un auténtico directivo, alguien que conozca el negocio...

un "alter ego" del director general. ¡Había llegado la tercera generación de Recursos Humanos!

TERCERA GENERACIÓN

Si preguntamos al director de RR.HH. de tercera generación por qué cobra, nos responderá algo así como *"por la aportación a la empresa de la plantilla estratégicamente idónea y por generar el entorno de trabajo adecuado para optimizar la aportación de valor a la compañía, mediante el desarrollo de las personas orientado a crear y mantener ventajas competitivas sostenibles"*

Mr. Heydrix decidió entonces dejar al anterior titular como director de Desarrollo e incorporar a la función a un nuevo director de Recursos Humanos. Contrató al Sr. X, que había sido gestor de un equipo de consultoría, con amplia experiencia en proyectos, un MBA internacional, y mucha, mucha, visión estratégica. Mientras tanto, Navascués seguía haciendo la nómina y, de facto, reportaba al propio Mr. Heydrix y al controller de la compañía.

Así fueron las cosas hasta que el Sr. Navascués se jubiló. Entonces, Mr. X decidió externalizar la gestión de la nómina, mientras él se dedicaba a los principales proyectos de valor añadido. Mr. Heydrix no terminaba de verlo claro, pero él mismo se marchaba de regreso a la matriz y el puesto de Dirección General iba a ser desempeñado por su sucesora, Ms. Sullivan, joven directiva neoliberal, de éxito acreditado.

Cuando llegó a España, lo primero que pidió Ms. Sullivan a su director de RR.HH. fue el presupuesto de gastos de personal y los estados de control de plantilla. Mr X respondió: *"No se preocupe, los pido a Financiero, que está en contacto con la gestión de nómina"*.

Cuando Ms. Sullivan recibió la documentación, con retraso y en un formato que no le gustaba demasiado, tuvo dudas. Preguntó de nuevo a su director de Recursos Humanos para resolverlas y éste se extrañó:

– *"Disculpe Ms. Sullivan, pero yo estoy centrado en la estrategia, no en los detalles –le dijo–. La función de RR.HH. en la empresa está en otros ámbitos."*

– *¿De verdad cree Vd. que la gestión del coste de personal es algo poco estratégico en esta compañía?"*

– *Yo no quiero decir eso.*

– *Pues eso me pareció entenderle.*

– *Lo que quiero decir es que hay ámbitos esenciales que interesan estratégicamente y es ahí donde yo actúo en primera persona.*

– *Puede ser, Mr. X, pero a mí los ámbitos que me interesan son los que le he dicho. ¿Hay alguien aquí que sepa contar al personal y decirme cuánto nos cuesta? Más aún, ¿hay alguien que gestione el coste, día a día?"*

El Sr. X comenzó a buscar otro empleo.

Esta tercera generación de los RR.HH. no está todavía arraigada en Es-



La síntesis de la primera generación de RR.HH. es la cuidadosa administración y gestión económica del personal; la síntesis de la segunda es la gestión excelente de las políticas clave en materia de personas, y la síntesis de la tercera generación es la aportación estratégica al logro de los objetivos de la empresa, mediante el refuerzo de su ventaja competitiva. En España hemos cambiado de primera a tercera generación en apenas veinte años, y esto es, si acaso, una generación, no tres. Merece una reflexión saber si la función de RR.HH. se ha dejado deslumbrar por la aportación estratégica trascendente –que sin duda es posible– y ha descuidado la aportación más modesta, pero esencial y sólida, que está representada por la primera y por la segunda generación. En mi opinión, es un error que ha contribuido a que la función de Recursos Humanos sea percibida en su conjunto más como coste que como inversión.

¿No creen que se ha dado entre nosotros la paradoja de querer abarcarlo todo, de querer ir más deprisa de lo que las circunstancias y el buen sentido permitían? La impaciencia, la moda, la prisa... ¿no nos han hecho abandonar demasiado pronto un paradigma, sin cuidar de asentar lo aprendido en el anterior? Actitud que no es sino un exponente de nuestra costumbre del “todo o nada”, del amor hispano por la conjunción disyuntiva en detrimento de la copulativa. Actuamos –no sé si como parte de nuestro carácter o del carácter de los tiempos– como si el progreso requiriera arrumbar lo anterior, en lugar de construir sobre ello. Buscamos la innovación en el crear y no en el transformar y con frecuencia nos colocamos orgullosos las alas de Ícaro.

Esta actitud ha sido también, a mi juicio, una de las causas de separación de las funciones tradicionales de administración y relaciones laborales de las funciones de desarrollo

paña y ha dado pie en nuestro país a lo que yo llamo “el espejismo de los Recursos Humanos” ¡Qué diferencia entre el Sr. X y nuestro amigo Navascués, que cobraba por cumplir pronto y bien las indicaciones, sugerencias y deseos de D. Ramón! Navascués no tenía problemas en identificar su misión en la empresa, su “cliente interno”, sus objetivos...

¿Podemos decir lo mismo de nuestro flamante director de RR.HH. de tercera generación?

No pretendo decir que el primer modelo sea mejor, sino alertar sobre el riesgo de edificar sobre arena. Navascués tenía claro el valor que aportaba a la empresa, ¿pasa lo mismo ahora?

Las funciones de administración en RR.HH. inciden, al menos, sobre dos campos de valor añadido que cualquier buen director general ha valorado y valorará siempre: la gestión de costes —presentes y futuros— y el clima laboral)

de personas; separación destructiva para la solidez de la función de Recursos Humanos en la empresa. Recordemos que el propio Dave Ulrich, en su popular modelo de Recursos Humanos, nos habla de aportaciones anteriores y posteriores, pero no de funciones inexistentes o innecesarias, y siempre nos anima a avanzar y no a sustituir, a incorporar nuevos retos y perspectivas, no a despreciar los ya adquiridos.

Hay que romper una lanza a favor de la administración de personal. Las funciones de administración en Recursos Humanos inciden, al menos, sobre dos campos de valor añadido que cualquier buen director general ha valorado y valorará siempre: la gestión de costes —presentes y futuros— y el clima laboral.

También tendemos a olvidar que la ordenada atención administrativa al personal puede y debe ser tratada con criterios estratégicos, pues es una pieza clave para cubrir la perspectiva de “cliente interno” y su descuido castiga a la función de Recursos Humanos con un desgarrar constante de críticas de los empleados y directivos por todas las “pequeñas cosas que no funcionan”, cuya multiplicación acaba exasperando a toda una plantilla.

La gestión de Recursos Humanos requiere múltiples habilidades, entre ellas, combinar una visión global de negocio con la atención al detalle en la gestión. Creo que la falta de atención constante para mejorar —cuando no el progresivo abandono por parte de los responsables de Recursos Humanos de los campos tradicionales de actuación— ha constituido un grave error, parejo a la falta de integración de las distintas perspectivas y políticas de dirección de personas, fenómeno, este último, más visible a medida que el tamaño de la organización crece y que ha perjudicado el desarrollo sostenido de la función y dañado su credibilidad.

Hace poco comentaba con un responsable sindical que, dadas las dificultades que un director de Recursos Humanos encuentra para operar en una gran organización, la forma de avanzar ha de ser extrema, por lo humilde o por lo soberbio. Es decir: o avanzamos haciendo la revolución, o avanzamos calladamente, como la hormiga, incluso dos pasos adelante y uno para atrás, y con cuidado para que no se nos oiga demasiado. Como la revolución no es frecuente que se haga o que nos la dejen hacer, tal vez lo sabio sea optar por la segunda vía.

Es muy triste ver como algunos que se dicen profesionales de Recursos Humanos desprecian aportaciones que resultan esenciales para el buen orden en la empresa, calificándolas como poco estratégicas, y propugnan alegremente su externalización, que para ellos viene a significar un abandono.

No predicamos con el ejemplo, ¿cuántas veces decimos en Recursos Humanos que hay que construir sobre las fortalezas de las personas? Nos cansamos de repetir a los colegas que merece más la pena aprovechar los puntos fuertes que tratar de suplir los débiles y luego, nos dejamos arrastrar por el voluntarismo.

Si delegamos las relaciones laborales más allá de lo razonable, en despachos externos y transferimos la administración y el control de gastos de personal a la dirección financiera y a empresas de servicios, ¿qué nos queda ante un director general que, como Ms. Sullivan, no valore eventualmente otra cosa?

Nos queda la ilusión de un espejismo que sólo nos convence a nosotros mismos.

Pero lo más grave para nuestra querida función no es el espejismo, sino el drama de los Recursos Humanos, pero esto, ha de ser objeto de otro artículo.)