

MANAGER

BUSINESS MAGAZINE

Mayo - Junio 2006, Nº 8 / P.V.P 10 €

Aquellos Maravillosos Años Innovación en el Management

Finanzas

Estrategias de Alto Rendimiento en el Sector Industrial

Alta Dirección

La Conjura de los Necios

Tecnología

Seguridad de la Información

Marketing

Branding de Profesionales

The Show Must Go On

Del vinilo a la red







A Fondo

Aquellos Maravillosos Años

Por D. Carlos Espinosa

Recursos Humanos

En las navidades de 1998 me dirigía hacia Sudáfrica para realizar el diagnóstico organizativo y de recursos humanos más complejo y ambicioso que jamás he abordado. Iba "armado" en el vuelo con mi obra de cabecera por aquel entonces, *HR Champions* de Dave Ulrich, con el cual estaba seguro sería capaz de analizar y proponer las mejores soluciones para una de las tres mayores compañías del mundo en su sector.

El libro me había causado una gran impresión el año anterior, al permitirme integrar en un modelo profesional y orientado al negocio, tantas ideas y principios básicos (p.e., que el director de RR.HH. es el jefe directo de un equipo más que cualquier otra persona) que mi maestro en esta materia en NorConsult (actual Soluziona), Roberto Albáizar, me había ido trasladando en el día a día de los proyectos con clientes con esa naturalidad de la que sólo gozan aquéllos que realmente dominan una ciencia o arte concreto.

Brevemente, como recordatorio, Ulrich divide la función de RR.HH. en cuatro roles básicos:

- **Strategic Partner.** Es el papel de miembro del equipo de diseño e implementación estratégica de la compañía. Supone sumar la voz de RR.HH. al resto de miembros del comité de dirección en cuestiones clave para la supervivencia y crecimiento de la compañía.
- **Administrative Expert.** Es la "sala de máquinas" de la gestión de personas, lo que tradicionalmente se ha denominado como administración de recursos humanos.

- **Employee Champion.** Es el rol de RRHH referido al desempeño del equipo, podríamos decir que es el "hoy" de la gestión de personas: desarrollo profesional, conciliación vida laboral-familiar, gestión del desempeño, etcétera.

- **"Change Agent"**. Se trata esencialmente de cuestiones de desarrollo organizativo (derivado de los retos que surgen de la estrategia adaptativa o radical en cada caso de la empresa): rediseño de procesos, cambios en la organización y las competencias nucleares (*core competencies*), gestión del talento, etcétera.

Recuerdo de esa época la convulsión que algunos sentimos cuando la "aristocracia" consultora, McKinsey, nos habló de la "guerra del talento", cuando el siempre agradable Pepe Albert recién llegado del otro lado del Atlántico nos ilustraba sobre la gestión del conocimiento y cómo ésta iba a revolucionar la competitividad de las empresas. También, como no, a finales de los noventa, y aun en los primeros años dos mil, se hablaba mucho de competencias. Desde NorConsult implantábamos el modelo en diversas organizaciones sobre la base de la experiencia de nuestra matriz Unión FENOSA. Se puede decir que la gestión por competencias era en aquellos años a los RR.HH. lo que ahora es el padel en el ámbito deportivo-corporativo: o "juegas" o no sales en la foto.

Coleaban aun proyectos de reingeniería de procesos, al estilo Hammer y Champy, aunque, dados los muchos fracasos de la herramienta al ser aplicada, los consultores se preocupaban de substituir el término "reingeniería" por "rediseño" de procesos. Estos proyectos generaban cierta "gestión del cambio", para la cual

algunas grandes consultoras tenían grandes equipos de magníficos consultores totalmente dedicados, y todo ello sin "tocar código", algo impensable quizás en el escenario actual, en el que consultoría y volumen son equivalentes a tres siglas: ERP / BPO. Digamos, a los más jóvenes, que hubo una época en que el management consulting español, con equipos de consultores de varios cientos, no "tiraba líneas" sino que jugueteaba con el powerpoint y los ocho pasos de Kotter.

Los assessment grupales se extendían en las compañías de la mano de la búsqueda y retención del talento, curiosamente es ésta quizás la única herramienta que ha sobrevivido hasta nuestros días: resulta perenne la necesidad de las empresas de evaluar y medir a las personas. Una vez más desde Unión Fenosa, y de la mano del espíritu inquieto e innovador de su Director de Desarrollo de RR.HH., José Ángel Fernández Izard, lanzamos ya en 1998 la primera universidad corporativa española, y el concepto de nuevo se extendió rápidamente.

Y después llegó el año 2000, bautizado como de fin de la "burbuja de internet", la crisis y el ocaso consultor, por lo menos, al modo antiguo. Y más tarde aún la debacle en el banquillo de las direcciones de RR.HH., y, como un ciclo biológico, todo vuelta a empezar: ¿con qué materia?, ¿con qué objetivos?, ¿cuál es el nuevo paradigma a crear o discutir?

Algunos dirán que el nuevo paradigma es que no hay paradigma, que desde RR.HH. hay que orientarse al negocio, con modestia, sin grandes despliegues ni modelos teóricos inútiles y trasnochados, y que hay que trabajar en el día a día para dar respuesta a los clientes internos

Vivimos en un contexto de ausencia significativa de innovación en el management ligado a personas, las aportaciones en los últimos años son poco relevantes, salvo las de un reducido número de pensadores

y externos, pero siempre con la cabeza baja y pidiendo perdón, para empezar. Así quizás sea posible la subsistencia corporativa, especialmente si se forma parte de una organización global donde diversos centros de servicios han eliminado buena parte de las tareas de la "sala de máquinas" de RR.HH. Sin gestión de personas, con buena parte del equipo, con y sin talento, "deslocalizado", queda sólo espacio para no "molestar" al CEO y, si cabe, participar en alguna moda inofensiva que nos permita "salir en la foto", pero tampoco demasiado dados los precedentes recientes de que quien salía en la foto salía de la foto.

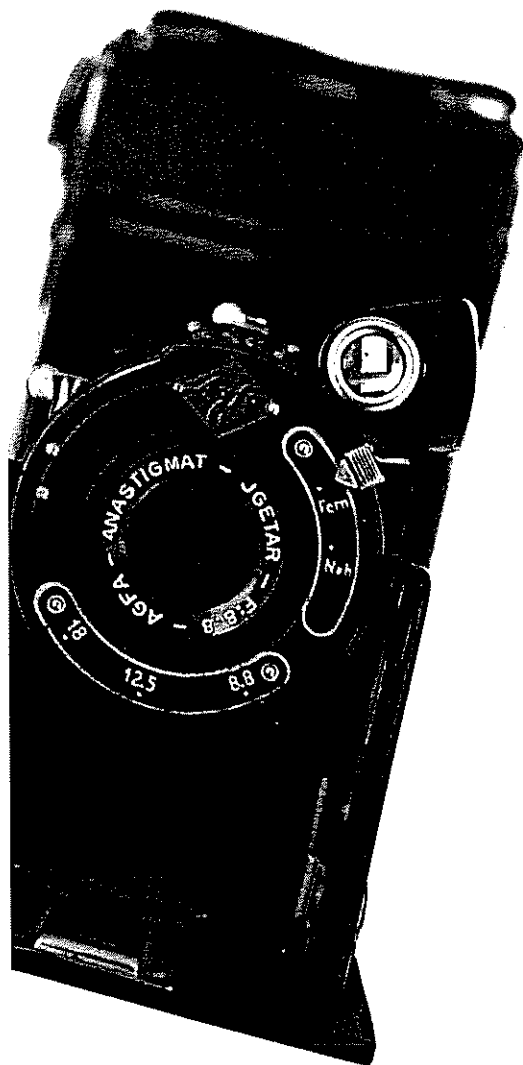
Otros, por el contrario, echarán de menos tiempos pasados, y desde la barricada quizás de la consultoría freelance, o de las escuelas de negocios como colaborador ocasional (la disidencia no suele encontrar refugio en los despachos corporativos) criticarán la gran degradación a la que ha llegado la profesión de RR.HH. incapaz de articular una nueva voz, más sólida y avanzada que la anterior, desde la cual contribuir realmente a los objetivos competitivos desde una perspectiva de las personas.

Y surge esta dicotomía, que habitualmente no se exterioriza, pero que se manifiesta en el "cuerpo a cuerpo" de las charlas entre profesionales, en un contexto de ausencia significativa de innovación en el management ligado a personas. Sin contar a un reducido número de pensadores (mencionemos, por ejemplo, a Javier Fernández Aguado); en el estricto contexto del negocio del management consulting, las aportaciones realizadas estos últimos años son bastante poco relevantes.

Siendo justos, y elevando la vista, tampoco en Europa y EEUU. podemos decir que hayan sido unos años demasiado creativos en cuestiones de desarrollo de capital intelectual (el tema estrella, sin duda, ha sido la responsabilidad corporativa ante los muchos escándalos), pero en nuestro país coincide un periodo de escasa innovación con un punto de inflexión significativo en el peso de la función de RRHH en las empresas. Si en los noventa se dieron dos pasos adelante, parece que en los dos mil se hubieran dado tres pasos atrás.

Algunas grandes corporaciones pasaron de la teoría a la acción, eliminando el puesto de dirección de RRHH del comité de dirección o incluso eliminándolo por completo como tal, manteniendo responsables de relaciones laborales y/o desarrollo de recursos humanos, pero sin un "arquitecto" de la gestión de personas al frente del equipo. ¿Y qué ha ocurrido ante tal "desafío"? Dirán quienes eliminaron esos puestos que nada: la nómina se gestiona desde Londres, los gastos desde Nairobi, hay un equipo EMEA que lidera el talento y los sindicatos los lleva el amigo Manolo muy bien, sobre todo porque el año que viene la planta se traslada a Vietnam. "No problem", y, además, qué agradable silencio ha quedado en la planta noble de la sede corporativa al dejar de escuchar el murmullo constante de alguien que hablaba de la importancia de mantener ciertas políticas de RR.HH. en España. En la práctica, se dice, eliminando el puesto se acabó el problema, al contrario, se nota que ahora las cosas "en personal" funcionan mucho mejor.

En este contexto, definido con ciertas dosis de caricatura y humor con el único



de fin caracterizar rápidamente las posiciones, resulta pertinente volver a los desafíos que, en 1996, Ulrich consideraba marcarían el rol del equipo de dirección de RR.HH. en los años siguientes:

1. Globalización.
2. Orientar las actitudes de los trabajadores hacia la innovación, la toma de decisiones rápida, el valor y la integración con clientes y proveedores.
3. Rentabilidad basada tanto en eficiencia en costes como en crecimiento constante.
4. Adaptación permanente entre las

competencias organizativas y las personales.

5. Cambio intenso.
6. Tecnología.
7. Atracción, retención y evaluación de talento y capital intelectual.
8. La transformación real de la organización (más allá de la mera eficiencia en costes)

Si ligamos estos retos a los cuatro roles, y comparamos con la situación previamente mencionada, podemos establecer el cuadro siguiente:

| Rol de Recursos Humanos | Situación general en España | Aportación de valor potencial | Factor clave para cubrir este gap |
|-------------------------|---|--|---|
| Strategic Partner | Escaso desarrollo. Las decisiones clave llegan "ya tomadas" a RR HH | Lograr que cada trabajador se sienta un "director general" en su ámbito: capturar conocimiento y crear valor basado en la innovación | RR HH. como dealer proactivo de la voz del cliente, del trabajador y del negocio |
| Administrative Expert | Intenso proceso de outsourcing a consultoras y centros de servicios compartidos globales | Participar en la arquitectura de procesos de RR HH como fuente de ventaja competitiva del negocio | Aportar soluciones y sugerencias de valor añadido y factibles a las direcciones de sistemas y las consultoras de tecnología que suelen decantar el rumbo de estos proyectos |
| Employee Champion | Unico terreno de juego actual. aunque bastante limitado en cuanto al alcance estratégico y enfoque innovador adoptado | Muy ligado al rol estratégico, deben abordarse modelos que superen lo meramente operativo en el desarrollo de los RR HH | Mayor ambición en los objetivos e innovación en las soluciones |
| Change Agent | Limitado a la fase final de reestructuración de plantillas y relaciones laborales | Contribuir a construir una empresa del siglo XXI efectiva y compatible con los nuevos patrones y valores sociales | Analizar los desafíos apuntados por Ulrich y, para cada uno, proponer activamente soluciones de futuro desde el área de gestión de personas |

Debemos analizar los retos de la sociedad española en su más amplia expresión, adaptando nuestras metas y herramientas de gestión de recursos humanos a esta sociedad cambiante

El cuadro anterior, que no tiene el menor fin dogmático ni pretende ser panacea o receta en absoluto, sólo persigue manifestar, en base a un modelo sólido y contrastado como es el de Dave Ulrich, que existe un largo camino por delante para que los profesionales de RR.HH. seamos capaces de contribuir al desarrollo de las empresas y de nuestro entorno humano y social en un sentido amplio.

Sin nostalgia, y con las "lecciones aprendidas" siempre a mano, debemos con rigor analizar los retos de la sociedad española en su más amplia expresión, adaptando nuestras metas y herramientas de gestión de recursos humanos a esta sociedad cambiante.

No podemos ni debemos admitir, como algunos pretenden, que la función de recursos humanos ha dejado de tener sentido (en su concepción tradicional) en la empresa del nuevo milenio.

Precisamente la enorme complejidad de las empresas actuales y diversidad de las personas que trabajan en ellas deben ser consideradas como la justificación más evidente de dicha necesidad.

Más concretamente, España continua teniendo un déficit estructural en innovación, tanto en el plano científico y académico del I+D como en la innovación aplicada o desarrollada en un ámbito empresarial. El sostenimiento de la economía española a medio plazo, en un contexto global de fuerte competencia desde el Este de Europa y Asia, dependerá de cómo seamos capaces de crear valor allá donde antes sólo existía vacío. Como quiera que este valor surge en un contexto donde las personas y la organización donde desarrollan su actividad son críticas,

también existen muchos esfuerzos y acciones a desarrollar en los próximos años desde el área de RR.HH. en este ámbito de sostenibilidad competitiva a medio plazo.

Profesionalizar la función en base a desafíos globales asumidos por todos, aunque no siempre cuantificables, con enfoques sólidos y soluciones factibles será la clave para que "aquellos maravillosos años" sea el futuro y no el pasado de nuestro rol en las empresas españolas.