

JOSÉ ANTONIO PRADES VILLANUEVA

Gerente de Formación-Endesa, S.A.

Extracto:

A la Dirección de Recursos Humanos han llegado Directores procedentes de todas las áreas de la empresa. Quizá si hubieran adoptado la proactividad de Ramón Huertas, protagonista de este ensayo novelado, podríamos haber hablado mucho antes sobre la nueva implicación en el negocio de esta función.

Con una estructura que se sumerge en el pasado, presente y futuro, este trabajo nos pasea por la historia de un Departamento que ha sobrevivido a las vorágines del *management* con más o menos fortuna. En los 70, se cuidó del coste de la mano de obra y de su regulación; en los 80, consideró a las personas como un recurso de la empresa... pero un recurso más; en los 90, pasó a definir las como un activo, incluso con pretensiones de aparecer en el balance; ...y en el siglo XXI, orienta su visión hacia la propiedad del valor individual, que cada persona decide invertir en una u otra organización... si es la propia, debe cuidarse tanto como se cuida la rentabilidad de los accionistas.

Ramón Huertas lo intuyó y nos lo cuenta a su manera, provocando la reflexión sobre la responsabilidad de generar valor para la empresa y la sociedad por medio del «desarrollo sostenible» de las personas que la componen. Su relato nos transporta con humor y profundidad profesional por los vericuetos de una trayectoria que surge con dudas hasta asentarse en un convencimiento, en una visión que nos regala como anticipo de un futuro mejor... mejor para todos.

Sumario:

I. Anteayer.

II. Ayer.

III. Hoy.

IV. Mañana.

Bibliografía.

Anexo. Plan Estratégico de Recursos Humanos: Modelo de Gestión de las Personas.

1. Respuesta del Plan de Recursos Humanos al negocio.
2. Fundamentos del Modelo.
 - 2.1. Definición.
 - 2.2. Bases de actuación.
 - A. Identificar y transmitir a toda la organización los valores que debemos compartir.
 - B. Promover la cultura de evaluación.
 - C. Facilitar el desarrollo de las personas.
 - D. Reconocer la aportación individual.
 - E. Promover y valorar los estilos de liderazgo que refuercen la iniciativa-proactividad e incrementen el rendimiento.
 - F. Promover la integración y el compromiso.
3. Conclusiones.

NOTA: Mi agradecimiento por su colaboración y aporte a todo el equipo de la Dirección Corporativa de Recursos Humanos de Endesa, en especial a Víctor QUEROL ALARCÓN, y a todas aquellas personas que de palabra y ejemplo me han transmitido sus experiencias para llegar a contarlas aquí.

«Un texto anónimo de la Tradición dice que cada persona en su existencia puede tener dos actitudes: Construir o Plantar. Los constructores pueden demorar años en sus tareas, pero un día terminan aquello que estaban haciendo. Entonces se paran y quedan limitados por sus propias paredes. La vida pierde el sentido cuando la construcción acaba. Pero existen los que plantan. Éstos a veces sufren con las tempestades, las estaciones, y raramente descansan. Pero, al contrario que un edificio, el jardín jamás para de crecer. Y, al mismo tiempo que exige la atención del jardinero, también permite que, para él, la vida sea una gran aventura.

Los jardineros se reconocerán entre sí, porque saben que en la historia de cada planta está el crecimiento de toda la Tierra.»

Paulo COELHO, prólogo de *Brida*

I. ANTEAYER

El día de mi cincuenta y seis cumpleaños deambulaba por el edificio de la central, haciendo tiempo con saludos a conocidos antes de acudir a una cita con el Consejero-Delegado (en adelante, CD).

«¡Qué sorpresa! Me va a felicitar», pensé cuando me lo comunicaron. Según rumores de pasillo, nuestro paternal líder solía tener estas deferencias (con el personal directivo, naturalmente), según el grado de estima conseguido. No era yo muy dado a estas «patochadas», pero debo reconocer que me adulaba el ego, porque mi educación empresarial no podía sustraerse a la cultura del entorno. No cualquiera era llamado por tan alta autoridad. Y aunque quisiera resistirme, el prestigio a obtener entre mis colegas cuando se supiera en la casa iba desmoronando mis convicciones.

Al entrar en el ascensor, estaba dejando atrás casi cuarenta años de un trabajo poco emocionante.

Presto a recibir el consabido abrazo institucional, saludé a Puri, la eterna secretaria, y pasé a través del pasillo bajo bóveda de cañón artesonada, que amenizaba un paseo triunfal hacia el habitáculo del prócer, lleno de marquetería como recuerdo póstumo del maestro ebanista, don Juan Langarita, hoy ordenanza en la Fundación de la empresa, tras la «tercerización» de los trabajos de carpintería.

–¡Amigo Ramón! –exclamó el CD.

«¡Oh, Dios mío, ya no soy Huertas!», pensé.

Me saludó tan efusiva como artificialmente y me invitó a sentarme en el lugar de los elegidos, el sofá de cuero –con efluvio soplante al acogerme en su seno–, emitiendo una orden inmediata para ser agasajado con un café.

–Ramón, Ramón... Hacía tiempo que no nos veíamos, pero no he dejado de recibir muy buenas noticias de sus éxitos. O es usted un buen directivo, o tiene muy buenos amigos, je, je.

Sonreí. Nunca se debe interrumpir un halago... a pesar de la ironía.

Comenzamos una retahíla de preguntas y respuestas absurdas que querían ser corteses sobre la familia y otras aficiones, mientras tomábamos el café jamaicano importado exclusivamente para la degustación de los Consejeros y adláteres.

Llegué a sentirme incómodo porque estábamos superando el peloteo por un cumpleaños e intuía algo raro detrás de sus interesadas sonrisas.

No podía imaginar el desenlace de la conversación. Todavía hoy no acierto a encontrar una sola razón que avale el nombramiento.

–Bien, bien, amigo Ramón. Hace muchos años que contamos con su lealtad en esta empresa y hemos tomado debida cuenta de ello. Queremos ser justos con los empleados como usted, que han sabido dedicar sus esfuerzos a que todo vaya bien. Por eso, estimamos un premio adecuado otorgarle una promoción en su carrera profesional. Como ya conocerá, don Pedro Santa Eugenia nos deja por jubilación después de tanto tiempo ejerciendo su labor con una gestión intachable... así pues, querido Ramón, desde hoy es usted el nuevo Director de Recursos Humanos de esta casa.

Tuve que tomar aire profundamente, antes de intentar alguna contestación.

–No diga nada, Ramón, no diga nada. Sé que se siente abrumado. Termínese el café tranquilo. Volveremos a hablar la semana que viene. Y tómese el tiempo necesario para el traslado. Me pone muy contento su aceptación del cargo, lo que entiendo como otra prueba más de su lealtad.

El CD se levantó, me atraganté con el café, me levanté, volví a pasar bajo la bóveda artesonada y al llegar ante Puri:

–Señorita Puri, tengo el placer de presentarle al nuevo Director de Recursos Humanos de la empresa, el señor don Ramón Huertas –habló con voz rimbombante, como quien arma a un caballero–. A partir de ahora, puede tener línea directa conmigo, no se olvide.

Puri me sonrió tan forzosamente que casi se le cae un pedazo del maquillaje.

También yo me había olvidado de que era mi cumpleaños.

Decliné la invitación de la secretaria para acompañarme hasta el ascensor privado y busqué el acceso a la escalera.

Mientras iba dejando caer mi peso en cada escalón, lentamente, como quien machaca cáscaras de cacahuete desparramadas, intenté ordenar los mensajes. Por un instante, deseaba gritar a las paredes el éxito de un ascenso. Al segundo, me agarraba a la barandilla para superar el vértigo. Y antes de llegar al piso siguiente, intenté encontrar oscuras maniobras de algún chambelán que habrían llevado al CD a tal nombramiento. Por cada planta descendida hasta llegar a la tierra firme, el primer deseo ganaba posición en el debate, contrarrestado por el miedo al miedo y equilibrado por la cómoda decisión de acatar la orden de un superior.

Conforme iba dominándome la sonrisa irónica del gran CD en su papel de juez paternalista que dicta sentencia irrevocable, pasaron por mi mente, a modo de confesión antes de llegar al cadalso, mis años «al servicio» de la compañía. Calcador, ayudante de delineante, delineante, proyectista, Jefe de Obras, Jefe Técnico y Director de Zona. Es decir, con una meditación muy profesional, podía llegar a colegirse la trayectoria ideal para cumplir un retiro feliz en asuntos de personal.

¡Qué momento!

Pedro Santaeugenia se jubilaba como máximo responsable de Recursos Humanos, después de haber cambiado sus tarjetas tres veces en los últimos cinco años. Su maquillaje se llamó Jefe Superior de Personal, Director de Relaciones Industriales y, desde hacía seis meses, Subdirector General de Recursos Humanos. Y con cada nominación, su cuadradito en el organigrama subía más y más (no digamos de sus emolumentos), desde una patita bajo el Director Administrativo hasta las mismas barbas del primer nivel jerárquico. Según la carta de nombramiento del «día después», no me asignaban el mismo rango, pero sí el área en su conjunto, y por supuesto promocionable en breve tiempo: «...los resultados en su desempeño, que no dudamos va a conseguir, supondrán con la mayor brevedad el reconocimiento a la responsabilidad que un cargo tan importante para la compañía merece...».

A lo largo de un mes, en el que floté entre las despedidas a Pedro y los agasajos en mi anterior destino, me entretuve en buscar una pista de aterrizaje donde caer para comenzar la búsqueda del rol de un Jefe de Personal. Naturalmente, en aquel tiempo *Recursos Humanos* no me sonaba como nombre, más bien lo entendía una característica sanguínea (Rh), por no decir sangrienta, sonido que hoy tampoco me parece buena música, aunque por otras razones.

Antes de leer varios libros sobre el tema, lo que me aportó algo de vocabulario y mucho de incertidumbre, me entretuve en analizar la labor de Pedro Santaeugenia en su cuarto de siglo como *capo* de Personal. El buen Pedro fue captado tras una dura selección entre los principales amigos de

nuestros Consejeros. Quizá pudo ser el elegido porque su contacto era una cuñada del Presidente. Ya rondaría los treinta cuando llegó, de lo que me informaron en mi mesa de delineante a los seis meses de su ingreso. Pasaron algunos años hasta que conocí su firma en una Nota de Régimen Interior, en la cual me felicitaba por haber sido el empleado con mayor puntualidad en el ejercicio. Al poco tiempo, la vi, tan preciosa en su barroquismo, en dos nuevos comunicados personales: una amonestación a mi colega de siempre por haber extraviado un plano de esencial importancia, y mi nombramiento como Jefe de Obras de la Zona Oeste.

Pedro ostentaba un doctorado en Derecho, había sido, y siguió siendo durante bastantes años, profesor universitario de Derecho del Trabajo, y respondía al clásico perfil del hombre crecido entre Leyes, Reglamentos, Decretos y Procedimientos, recto y justo, austero, inflexible para sancionar, lento para gestionar y hábil para ahorrarle unos durillos a la empresa retrasando los ascensos y utilizando los impresos caducados como papel borrador... una buena persona alineada con la cultura paternal de una empresa asentada en el mercado y sin problemas para engordar los dividendos lustro a lustro.

Su mayor mérito, nunca escuchado de su boca, era *zero* conflicto sindical, por medio de la estrategia de «*aguantar hasta que podamos, incluso admitiendo pequeñas revueltas, que otorgan al personal mayor sensación de protagonismo durante un tiempo, para llegar al acuerdo justo sin ceder en lo importante: el Reglamento de Régimen Interior*».

Con estos modos, Pedro había creado una política implícita, que se basaba en el reconocimiento técnico, orientada a la tarea y a la disciplina, burocratizada en el conducto reglamentario, tendente a la inmovilidad de grupos profesionales y proclive a los silencios sumisos en el cumplimiento de las Normas como mayor mérito para obtener el reconocimiento.

–Ramón, eres el mejor líder de Recursos Humanos de esta santa casa.

Así escuché por primera vez la expresión «Recursos Humanos». Pedro, ante mi petición de que se acercara por la Zona Oeste para ayudarnos a resolver un conflicto en la interpretación del nuevo Convenio, había conformado una Comisión al efecto, radicada en nuestra sede central, naturalmente, en la que me incluyó como representante de la parte operativa. Después de una fuerte negociación sobre el asunto, donde el entonces Director de Relaciones Industriales aplicó su estrategia completa, me sentí como paisano de otra galaxia al exponer posturas que colocaban en la cara de Pedro una grave expresión de perplejidad. Entonces, y hoy pienso lo mismo, defendía soluciones que respetaban las normas del Convenio con criterio profesional. Es decir, proponía distintas reorganizaciones encaminadas a obtener el máximo de productividad. Para ello, los trabajadores debían asumir alguna responsabilidad más, llevando adelante tareas con menos supervisión. El acuerdo final se tradujo en nuevos ascensos a capataz, por lo que nuestra media de coste subía un par de puntos por encima de lo pactado en el Convenio. Pero no debía preocuparme, que esto no sería tenido en cuenta en el Informe Anual de mi Gestión.

En la comida de confraternización por llegar al consenso justo, todos felices y satisfechos menos yo, en presencia de Santaeugenia, quien puso cara de circunstancia, un miembro de la parte social, un sindicalista joven, lanzó aquella frase en los postres.

Como no entendí bien lo de «líder» ni lo de «Recursos Humanos», pero su tono inducía un contenido de loa, le sonreí en clave de pardillo y cambié de conversación... aunque sirvió para ponerme a la altura de los otros comensales en materia de complacencia.

Más o menos, hacia mi cincuenta y siete cumpleaños, empecé a comprender qué quiso decir.

Pasaron los días de felicitaciones y despedidas, y trasladé mis bártulos al despacho de la planta 4.^a, donde relucía como nuevo el cartelito *Director de Recursos Humanos*, con un espacio más clarito en la pared donde podrían caber el «Sub» y el «General». La primera reacción de Margarita, la secretaria, fue preguntarme qué encargaba a la cafetería para mi desayuno. Cuando le dije que ya venía desayunado de casa, frunció el ceño y se marchó refunfuñando. Su segunda acción fue rechazarme una entrevista con un sindicalista que «no tenía cargo». Decirle que me consultara antes de tomar esas decisiones sobre quién debía verme o no supuso el mayor agravio secretarial que pude cometer. A los pocos días, me enteré de que en el edificio la llamaban «ínclita Directora Adjunta», abreviado como «la incli».

Tomé asiento, suspiré y me dediqué a explorar la mesa, muebles y papeles. Al cabo de unas horas, decidí llamar a los distintos jefes del equipo. Como conocía a dos de los tres, me sorprendió que los alegres saludos de antaño se convirtieran en tímidos balbuceos de sumisión. En fin, lo observé con mi mejor sonrisa y durante más de tres meses me dediqué a ver cómo se organizaba la cosa en aquel departamento «sagrado».

Hubo una anécdota digna de aparecer en el libro *Guinness*. La primera vez que entré en la oficina de Personal me sentí revestido del *capelo* cardenalicio. Abrí la puerta y la primera cabeza que levantó la vista saltó hacia el techo y mandó a su cuerpo la orden de ponerse en pie y tensarse en posición de «firmes». Fue uno, otro, el de más allá... Salió el Jefe, me saludó diciendo «¿cómo no me has avisado que venías?», y con un gesto indicó que se sentaran. Sólo faltó que me besaran el anillo. Alucinante.

Mi experiencia operativa no tenía nada que ver con ese *servicio central*. Los días pasaban con una rutina tediosa y mi labor podía centrarse simplemente en firmar, firmar y firmar. Apenas nadie se acercaba por mi despacho, salvo Margarita con la carpeta de cuero repleta de documentos, generalmente farragosos, sin un informe resumen, que yo debía rubricar mientras ella me miraba hierática pidiendo prisa para irse a comer. Si le decía que los dejara sobre mi mesa, con la intención de analizar su contenido... refunfuñaba dejando adivinar silenciosos improperios. TC1, TC2, NRI (Notas de Régimen Interior), algunas felicitaciones, bastantes amonestaciones, ningún despido, ascensos para dentro de tres meses, traslados...

«Ocupado como estaba siempre..., el rey demoraba la respuesta, y... pedía un informe fundamentado por escrito al primer secretario, que, excusado será decirlo, pasaba el encargo al segundo secretario, éste al tercero, sucesivamente, hasta llegar... a la mujer de la limpieza, que opinaba de acuerdo con el humor con que se hubiera levantado.»

José SARAMAGO, *El cuento de la isla desconocida*

Pude dedicarme a sestar... No.

Pude dedicarme a vivir del «peloteo» para alcanzar la categoría de Subdirector General... No.

Pude dedicarme a disfrutar del poder... No.

Tratar los Recursos Humanos no me cuadraba con las tareas de asignar números de matrícula, pagar a la Seguridad Social, condescender con los sindicatos y llenar los expedientes de sanciones, retrasos, ausencias, permisos y vacaciones.

En esos momentos, no tenía ninguna idea sobre cómo cambiar el enfoque de la función. Analizar las tareas que había dejado muy bien organizadas Pedro sólo me aportaba desazón. Tampoco podía buscar referencia entre colegas, porque aún no conocía a nadie. Y desde luego que el CD no iba a servirme de inspiración.

Así, como acción más concreta e intuitiva, regresé a mis andanzas profesionales y me hice una lista de hechos en los que pudiera haberme visto en el papel de Jefe de Personal ante los distintos equipos que había tenido a mi cargo.

- Con 23 años, recién terminada la carrera, me nombraron Jefe de Obras y no tenía idea de qué hacer. Todo mi equipo, los «subordinados», como entonces se llamaba a los miembros del equipo, con ese tonillo militar de disciplina y sumisión, eran más veteranos y expertos en las tareas que yo. Pasé algunas semanas intentado que aceptaran mi autoridad, pero como ni yo mismo me la creía, me observaban como un intruso jovenzано sobrevenido a jefe por obra de algún conocido en la Dirección... Hasta que decidí un buen día, después de algunas noches durmiendo mal, ponerme el «mono» y salir con ellos a la calle, coger el pico o el destornillador, subirme a las escaleras, almorzar un bocadillo de tortilla de patata y hablar bien de fútbol y no tan bien de la empresa. Casi todos ellos hicieron de maestros conmigo, se reían al verme algunos callos en las manos o cuando les confesaba mis «agujetas», y me empezaron a llamar Ramón en lugar de señor Huertas. Pues bien, conseguí que me vieran como un «jefe cojonudo» y más adelante, llegaron a pedirme que saliera de mi despacho a menudo para, al menos, acompañarlos en sus almuerzos.
- Durante una huelga de las que Pedro Santaeugenia permitía, tuvimos una crisis de trabajo. Los servicios mínimos no funcionaban, los Delegados de Personal habían inundado el centro de papeles con acusaciones, insultos y arengas contra la empresa, estábamos literal-

mente parados y los clientes calentaban el teléfono. Si no solucionábamos los asuntos urgentes, corríamos el riesgo de perder a la mayoría de ellos. A pesar de que nuestra Comisión Económica había prohibido a todas las sucursales que tuviéramos relación con los representantes sindicales, decidí llamarlos para invitarlos a comer. Pero tal como estaban las cosas, debía ser delicado y confidencial en la comunicación, así que me quité la corbata y el traje de «centurión» y, vestido con vaqueros, me personé en la oficina del Comité de huelga. Vi caras de sorpresa y espanto, pero accedieron a escucharme, por supuesto, también a ir a comer juntos en el mesón de allí cerquita, y con un buen plato de ternasco con patatas a lo pobre, pudimos llegar a un acuerdo confidencial que garantizó un servicio suficiente para cubrir las necesidades de emergencia.

- Había conseguido formar un buen equipo de trabajo... aunque la cultura imperante en la empresa no nos permitiera liberarnos de sus ataduras. Cada uno era responsable de sus tareas y, a su vez, mediante reuniones periódicas, todos aportábamos ideas con la mejor crítica constructiva para mejorar los resultados de los demás y, por consecuencia, del Departamento. Pero aún existía la parálisis y cierto deje de servilismo a la jerarquía. Un lunes, supuestamente después de la reflexión del fin de semana, mi mejor colaborador entró a mi despacho con cara de miedo. Estaba descompuesto y no sabía cómo comenzar el relato. Le invité a sentarse, pero no conseguí que me mirara a los ojos. Poco a poco, con la voz rasgada, me contó un grave error suyo en un presupuesto que repercutía en algún millón de pérdidas para la empresa. Hizo un planteamiento de culpabilidad asumida extendiéndose en detalles que justificaban la falta de información para llegar al error. Evidentemente, quería que propusiera la menor sanción posible. Le escuché sin interrumpirle y mi primera palabra fue: «Gracias». Continué sin pausa. «Gracias por ser tan sincero conmigo. Tráete todos los papeles y vamos a ver entre los dos cómo lo solucionamos para que no vuelva a ocurrir». Si hubiera aplicado los criterios paternalistas que me enseñaron, lo habría consolado con palmaditas en la espalda, habríamos emitido un informe en el cual se habría humillado hasta el límite confesando su mala gestión, y al cabo de unas semanas, le habría entregado una carta de la Dirección de Personal, sobre la que podría haberme apoyado para hacerle notar que mi intervención había suavizado su condena. Al no haberlo hecho «tal como me enseñaron», hoy esa persona es Director de Zona.
- Cuando me nombraron máximo responsable en la segunda Zona donde ejercí como Director, también llegó recién nombrado el dicharachero Jefe Administrativo. En primer lugar, no me gustó su excesivo deseo de agradarme, pues ya había llegado a la conclusión de que quien mira con adulación hacia arriba es un dictador hacia abajo. Y por otra parte, siempre ponía encima de mi mesa todos sus problemas sin propuesta de solución. Eso sí, muy bien documentados y repletos de informes, gráficos y demás trabajos administrativos. Dejé de recibirlo durante una semana y aguanté el tirón. Sé que habló pestes de mí durante esos días y que sus empleados estuvieron a punto de presentarle la dimisión por lo pesado que se puso. Al viernes siguiente, lo cité. Entró, como era de esperar, con sus problemas bajo el brazo. Después del saludo, tan empalagoso, le invité a dejar sus papeles sobre la silla y salimos a tomar un café. Me pareció verle engordar por segundos, sobre todo al caminar juntos por el pasillo ante el resto de personal de la oficina. Con el cortado humeante, le hice

saber mi rechazo por su actitud de sumisión y de falta de responsabilidad con la tarea que su cargo requería. Estuvo a punto de ponerse de rodillas para pedirme perdón. Se calmó algo cuando le pedí que me tutelara. Acordamos que a partir de ese momento las decisiones sobre su trabajo eran suyas, no mías, y que si era necesario, le propondría asistir a un curso sobre cómo resolver problemas. Aceptó, y en un año, pude constatar que él también había delegado responsabilidades con su equipo y que se iba ganando el respeto entre los miembros de su equipo.

Después de buscar en el recuerdo y encontrar no sólo estos hechos, sino también otros que por pudor no quiero relatar, llegué a la conclusión de que la labor que debía exigirme desde mi nueva posición tenía mucha relación con los resultados buscados en esas acciones. Tenía que ver con *confianza*, es decir, con darle la vuelta a la premisa «vigílalos, son unos vagos y te la van a hacer» para colocar la de «todo el mundo es bueno por naturaleza»; lo demás es excepción, no la norma, y había que tratarlo como tal.

Empecé dando tumbos, una propuesta por aquí, un pequeño plan por allá, pero nada se movía, la imagen de Recursos Humanos no cambiaba y me invadía la insatisfacción. Utilicé las mismas tácticas que había conocido, comunicados, notas en los tablones, alguna charla a la gente de mi oficina, intentando cambiar algo... algo, no sabía qué. Intenté una relación menos formal con los sindicatos y no me hicieron ni caso: teníamos convenio por dos años más y se cumplía como siempre, a rajatabla, por lo tanto, según ellos, ¿para qué íbamos a cambiar? Mejoré los procesos administrativos, ordené los expedientes, consolidé relaciones con el INSS para paliar algún retraso en las liquidaciones, sustituí las sanciones por conversaciones tripartitas entre Delegados sindicales, denunciador y denunciado, fui arrinconando el Reglamento de Régimen Interior... Me sentía en un fracaso, todo estaba igual que antes, y había dejado transcurrir casi un año de gestión.

«Si los profesionales de Recursos Humanos creen que su finalidad no es nada más que ser responsables de la administración de una función dada, se están apartando a sí mismos de una carrera verdaderamente estimulante y reconfortante.»

Jac FITZ-ENZ, *El Valor Añadido por la Dirección de Recursos Humanos*

Las consultoras, ágiles perseguidoras de clientes potenciales, debieron encontrar mi nombre en algún TC y me incluyeron en su lista: recibí una convocatoria a un rimbombante Congreso: «Las Personas, única garantía de futuro». Me llamó la atención un programa dirigido a Directores de Recursos Humanos donde no se mentaba el ámbito laboral, ni la jurisprudencia en temas de ayudas sociales, ni cómo considerar el pase de la Incapacidad Transitoria a la Invalidez Provisional al término de los dieciocho meses, evitando los seis de prórroga.

Decidí asistir y bendita la hora.

La primera mañana me aburrí como un lapicero en la mesa de un *hacker*. No entendí nada porque tal como estaba previsto no se hablaba de nóminas, ni de sindicatos, ni de sanciones. En una ponencia, creí entender algo en términos de psicología, nombraron a un tal Peter SENGE y su teoría sobre las empresas como seres vivos *per se*, adjudicándoles inteligencia. Escuché algo así como pensamiento sistémico, modelos mentales, dominio personal, fragmentación... Casi me arrepentí de haber pagado las doscientas mil pesetas. «¡Qué derroche!», pensé.

Pero llegó la hora de la comida y fue el comienzo del principio. Se celebraba en el mismo hotel, seguí las indicaciones de una simpática azafata y aparecí en un salón salpicado de mesas redondas. Al no conocer a nadie, me senté en una esquinada. Vi como poco a poco las demás se iban llenando y me iba quedando solo en mi timidez. Pero casi a la vez que el camarero servía el primer plato, un muchacho que rondaría los treinta tomó asiento en la silla de al lado. Comenzamos una conversación banal... hasta el segundo plato. Se llamaba Juan y me pareció verle alma de puesta a tierra. Me explicaré. Después de haber volado con graves teorías y altas palabras, Juan, quizá como ángel venido para ayudar, tradujo en frases llanas las filosofías de escuela superior que los ponentes habían expuesto. En las siguientes sesiones, el aburrimiento cambió por expectación, y en la clausura ni siquiera me quedé a tomar la copa de rigor, me volví al despacho y me enclaustré presto a descubrir las claves del futuro de las personas en mi santa casa. Encontré significado a «líder» y entendí el porqué de «Recursos Humanos», rellené varios folios que acabaron llenando la papelera y a las dos de la madrugada culminé un plan de acción que iba a revolucionar la compañía.

«Dicen, con razón, que iba a cometer una locura, pero estaba decidido a realizar mi temerario propósito, adoptando antes todas las precauciones posibles.»

Robert Louis STEVENSON, *La isla del tesoro*

II. AYER

Han pasado siete años desde entonces y dentro de dos días me prejubilo. Paloma Ramírez, una joven muchacha, me va a sustituir, psicóloga, máster en muchas cosas, inglés nivel nativo... Le deseo suerte y, sobre todo, creo en su honestidad. No pretendo que sea un «clon» mío, y de hecho no lo va a ser, seguro, porque sus objetivos se han ido creando por un camino muy distinto al que yo recorrí. Tengo dudas de si puede ser mejor o peor, pero este dilema es la enfermedad heredada de tanto tiempo metido en una cultura donde «el jefe siempre tiene razón». En realidad, pienso (otra cosa es sentir) que todo lo nuevo está mejor adaptado a las necesidades, pero yo no voy a vivir las necesidades de lo nuevo.

Sé que Paloma va a continuar nuestro Plan Estratégico de Recursos Humanos hasta su implantación plena y que se convertirá en una líder consolidada en cuanto frene el impulso de la juventud y sepa escuchar mejor a los veteranos. Irá aportando credibilidad a nuestras acciones y encontrará clientes internos, cada vez más, en cuanto las prácticas vayan respondiendo a la demanda.

Paloma no sabe nada de nóminas ni de Seguridad Social, tampoco quiere entender, porque, siguiendo a HERZBERG (*La motivación en el trabajo* –1959– ¿cuándo?, sí, 1959, hace cuarenta y dos años), dice que va a trabajar sobre los factores motivacionales y no sobre los factores de higiene, es decir, según mi criterio, quiere actuar en la Inversión, en la creación de valor, y no en el Mantenimiento. Quizá sea peligroso, pero es una apuesta firme y consistente. Según sus palabras, partiendo de cero, quiere fundamentar su actuación en aquellos factores que miren hacia el avance, los que permiten crecer, y no hacia aquellos que únicamente permiten no retroceder... hasta el punto de que va a delegar el peso de la función negociadora con los sindicatos en la Dirección de Asesoría Jurídica, que para eso son abogados. Incluso en su proyecto entra *externalizar* el cálculo y pago de sueldo, con el control en la Dirección Financiera. Es decir, si pasado mañana Pedro Santa Eugenia sale de su retiro en Cantabria, buscará asilo en el Monasterio de San Millán de la Cogolla.

Hasta llegar aquí, de la mano de Paloma en las nuevas técnicas, hemos pasado por muchos obstáculos y varios reconocimientos.

Después de aquel Congreso, decidí convocar a los miembros de mi Dirección a *unos cursos inductivos*. Tomé ejemplo de los que pregonaban los *gurús* para involucrar a los directivos en la moderna gestión, con temas como Liderazgo, Trabajo en Equipo, Negociación Efectiva... En mi empresa, no podía comenzar con semejante agresión a los valores instaurados. ¿Cómo podía suponer, pobre de mí, que nuestros altos ejecutivos estaban necesitados de formación... si lo sabían todo? Cambié los destinatarios, sí, no fueron los directivos de la casa, sino los componentes, todos, de mi Dirección. Recibieron la propuesta con cara de susto, pero con mucha sumisión. «Mis chicos» no iban a poner pegas a una propuesta del gran jefe. «Lo que usted diga, don Ramón», repitieron hasta la saciedad. ¡Ah!, pero el asombro se salió de los límites cuando les dije (y lo cumplí) que yo iba a ser un alumno más en la clase, porque del contenido del curso tampoco tenía ni una mínima idea.

Los consultores que contraté me propusieron el título del curso «Por un nuevo paradigma». ¡Ja! Volaban casi tanto como yo el día de mi cincuenta y seis cumpleaños. Y eso que convoqué a varias instituciones, entre ellas Escuelas de Negocios de importantes Universidades, y creí elegir aquella que mejor podía adaptarse a nuestra cultura tan tradicional (por no escribir vetusta, provec-ta o senil). Cambié su consejo, tan excesivamente avanzado, por «Nuevas Técnicas de Personal» para conseguir credibilidad en la casa y que los «chicos» asistieran convencidos. En la presentación, sólo en la presentación y no en el manual o en algún papel, le añadí el subtítulo «Técnicas para una ilusión de futuro». Dudé por lo de «ilusión»... pero lo mantuve. Deseaba enviar desde el principio un mensaje alejado de lo racional, intentado que mi gente se adhiriera a la propuesta con algo más que la obligación de asistir. Fue duro, incluso violento, porque el ambiente creado por los monitores fue dando «cancha» a todos para expresarse con sinceridad para debatir, discutir y, sobre todo, reflexionar, algo inédito en nuestra cultura de tantos años. Y las opiniones surgían contradictorias, unas con miedo, otras con toda la rabia contenida en nuestro clima de castración (perdón, quizá exagero, pero no quiero corregirlo), y muchas de ellas, con una honestidad profunda y no tan alejadas del sentido que pretendíamos impulsar.

Puedo asegurar que después de las más de doce jornadas a lo largo de ocho semanas todos entendieron el nuevo paradigma. Unos desde lo mental, otros desde lo visceral y algunos desde lo emocional. Como mínimo, conseguimos crear entre nosotros el modelo que pretendía extender: participación, innovación y premios por el mérito, como base para llegar a algo más profundo... aunque entonces no sabía qué.

Detecté y reciclé a nueve personas de los asistentes, entre ellas a uno de los jefes que me hicieron aquella cuasirreverencia el día de mi llegada y que hoy me tutea y es capaz de rebatirme, que pasaron al nuevo Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos, nombre que me costó oficializar por la dura oposición de la Dirección de I+D (se entiende, ¿verdad?, ¿desde cuándo el «desarrollo» podía partir de un área no técnica?). Paloma era la responsable de la consultora que diseñó e impartió el curso. Aceptó mi ofrecimiento para ser Subdirectora y líder, con todas las letras, de mi proyecto.

Hoy podemos decir que tenemos implantado el Plan, donde se incluyen, con mayor o menor consolidación distintos programas como la Dirección por Objetivos, la Evaluación del Desempeño, el Sistema de Retribución...

Otros hechos, sin duda, favorecieron el crecimiento de este nuevo modo de gestionar personas: la recesión económica y el cambio de CD. Los cambios son más rápidos si existe una presión externa que empuja la imprescindible necesidad para ser de otra manera. Es algo así como dejar de fumar porque has sufrido un infarto. Pues bien, nuestra empresa sufrió el infarto que provocó el cambio de mentalidad personalizado en un nuevo CD (Consejero-Delegado, ¿recuerdan?).

Tocamos suelo, estuvimos a punto de desaparecer tras una suspensión de pagos y no había más remedio que encontrar otra manera de hacer las cosas. Ramiro Azpilueta, el nuevo CD, intuía que algo tenían que ver las personas en esa maraña de rudimentos empresariales. Al segundo día de su toma de posesión, me llamó a su despacho (¡sorpresa!, habían cambiado muebles y secretaria) y en un reunión de menos de hora y media me diseñó algunos trazos de cómo veía el horizonte y, lo más importante, de cómo quería que Recursos Humanos participara en el camino hacia allí. Salí formando parte del Comité de Dirección, ahora bien, con el ruego exigente de crear un cuadro de mando donde los indicadores convirtieran mi *cuestión de fe* en algo presentable ante los accionistas, que miraban la *pela* con amenazas de inyección letal. Incluso en tres ocasiones desde entonces le he acompañado frente al Consejo de Administración para convencer a la *plana mayor* de tal o cual inversión en tal o cual programa de nuestro Plan.

Ante una crisis, la primera opción a considerar es la reducción de costes y, entre ellos, el de personal. No pude oponerme, los números cantaban, nuestras ratios duplicaban en muchos casos a las del sector, así que no hubo otra solución que preparar con urgencia un plan de salidas, que hoy todavía permanece. Objetivo: disminución del 25%, en números redondos pasar de 1.500 empleados a 1.100 en un plazo no superior a cuatro años.

Pero me planté muy duramente, tanto que me jugué el puesto.

Cedí al plan de prejubilaciones durante un año... para ver desfilar por caja a mis compañeros de quinta, algunos con lágrimas en los ojos, mientras otros «jóvenes prometedores» se frotaban las manos invadiendo sus despachos para meter la pata varias veces en el primer mes. Cuando ya habían salido o apalabrado su salida los mayores de 58 años, aún quedaba por cumplir el 33% del objetivo. ¡Prejubilaciones a los 55! ¡No, a los 50! ¡Despidos! ¡Despidos!, bramaban en el Comité de Dirección. En una semana intensa, Paloma y yo presentamos una opción para llegar a ese objetivo. Nadie que saliera iba a hacerlo bajo presión. Consultamos a todos y cada uno de los sesenta y tres Jefes de Área de la empresa para determinar las plantillas óptimas, estudiamos segmentadamente su composición y números sobrantes, y casi llegamos a conocer vida y milagros de cada uno de los 1.250 empleados en alta en ese momento. Debo dar las gracias a la implantación de un sistema informático que tres meses atrás habíamos comprado y rediseñado con cierta dosis de adivinación ante lo que se adivinaba.

Nos comprometimos a que en veinticuatro meses cumpliríamos el objetivo, con un ingreso de 50 personas, es decir, debíamos lograr la desvinculación de casi 150.

Anticipo que llegamos al 96% de cumplimiento, con acuerdo sindical y con solamente 8 bajas forzadas. ¿La solución?... Primero: más de un mes para lograr que los sindicatos entendieran nuestro plan (un secreto: mi mejor apoyo fue aquél del «mejor líder», ¿recuerdan?); nuestro planteamiento se basó en números reales y transparentes, haciendo hincapié en el respeto a las personas durante todo el proceso. Segundo: junto con el Director de cada Zona, y con presencia del CD en las dos primeras reuniones, explicamos el plan a todos los trabajadores. Tercero: asignamos a cada Zona un responsable de la Dirección de Recursos Humanos con un interlocutor de la línea para que asesoraran individualmente a los empleados que lo solicitaran. ¿El resultado?... seis meses de goteo, tres de impulso y después, avance, avance, avance... hasta llegar al número de 142 bajas.

Esto en cuanto a indicadores para nuestro Consejo de Administración. Para la empresa, hay otros valores añadidos (el VAGP: valor añadido de la gestión de las personas; luego les cuento).

¿La estrategia? Aristóteles... Sí, el filósofo y su teoría: comunicación estructurada con credibilidad, emoción y argumento, y ello sazonado del más efectivo condimento: verdad y comprensión hacia las personas, programa a la carta, atención individualizada. Proporcionamos indemnizaciones, propusimos excedencias, ayudamos a crear emprendimientos autónomos, dimos formación para cambiar de especialidad antes de la salida... Dicen que se llama *outplacement* –odio los anglicismos y desde aquí insto a la Real Academia de la Lengua para que agilice su trabajo en forma proactiva y nos provea de nuevos términos antes de que nos invadan las palabrejas sin sentido-. Yo lo llamaría sentido común. Juro que no conocía el término cuando puse en marcha el programa, pero los *gurús* tienen la habilidad de poner nombre y estructura sencillos a prácticas que alguien lleva implantando con éxito varios lustros.

Les contaré un caso curioso, quizá el más representativo de los que ocurrieron en la «aplicación del sentido común»: uno de los empleados nos solicitó media jornada de permiso y el pago del último año del Conservatorio; hoy es violinista en una orquesta pública. Sin comentarios.

¿Y qué es el VAGP? La Dirección Económica-Financiera se asombró con el TIR y otros índices más que aceptables del Plan, lo que hizo subir el prestigio de nuestra Dirección en la empresa y nos facilitó el apoyo posterior a las acciones que diseñamos. Pero la idea de este Plan surgió por otras razones, también empresarias, sin duda: con las prejubilaciones, en primer lugar, la empresa pierde experiencia y memoria histórica, los valores que minimizan los errores; en segundo lugar, son igualitarias, lo que convierte lo legal en injusto, porque se van quienes no quieren irse y se quedan quienes querían marcharse; en tercer lugar (y ahí comienza el VAGP), si quien se va lo hace con descontento, se le pone un broche de carbón a una trayectoria casi siempre ejemplar, y... ¿cómo se quedan los que se quedan?, ¿en qué clima va a desarrollarse el trabajo si sabes que el esfuerzo es «recompensado» con esa salida por la «puerta falsa» cuando más estás aportando? El VAGP sube de peso cuando los antiguos compañeros visitan los centros con cara de satisfacción contando lo bien que han sido tratados y lo bien que les va en la nueva situación. Personalmente, he recibido tres testimonios de agradecimiento –uno del músico–, porque nuestra iniciativa les había ayudado a encontrar una nueva orientación, más ingresos o algo más... mejor de lo que nuestra empresa podía darle. Esto significa adiós a la prepotencia del paternalismo y a la conversión en «dioses» que casi siempre tenemos los empleadores. Esto es VAGP, no sólo para la empresa, también para las personas, ayudándolas a crecer con autonomía, sin pensar por ellas, sin fantasmas sobreprotectores que nos erigen en héroes salvadores de puestos de trabajo.

Estas reflexiones ante el éxito dieron pie al Documento Estratégico de Recursos Humanos, cuyo redactado comienza de la siguiente manera:

«El valor de nuestra empresa depende del valor en equipo de todas las personas que la componen. El valor en equipo significa la suma sinérgica de cada valor individual puesto al servicio del proyecto. Pero deseamos que ese valor individual se genere con pautas de desarrollo basadas en el esfuerzo, en el deseo de superación, la creatividad, la innovación y la autonomía. Queremos crear un proyecto de futuro que comparta los logros con cada uno de sus integrantes, dando mérito al aporte personal y potenciando el crecimiento sostenido». El prefacio quedó ilustrado con esta cita de Francis BACON: *«El que no aplique nuevos remedios, debe esperar nuevos males, porque el mayor innovador es el tiempo».*

Este Documento nació en dos páginas después de trillarlo entre todos los componentes de la Dirección, de subirlo y bajarlo a la oficina del CD, de entregarlo a todos los Directores para que lo comentaran y debatieran con su gente y de que me lo devolvieran con la mayor variedad de apoyos y críticas.

En sus párrafos comencé a incluir la intuición de la que hoy estoy convencido y que desarrollaré más adelante: el ámbito empresarial debe crear el ámbito idóneo para proporcionar progreso a las personas y el Director de Recursos Humanos debe convertirse en el catalizador que logre la aleación idónea entre las necesidades de la empresa y las necesidades de sus integrantes.

Aquellas líneas dieron pie al primer Plan Estratégico donde establecimos herramientas, acciones, hitos y objetivos. Quiero reseñar que, con la mejor voluntad, Paloma me atiborró de propuestas de «alta escuela» para incluirlas con metas de cumplimiento a corto plazo. Su impulsividad y convencimiento la hubieran llevado a generar una revolución «sangrienta», olvidándose del punto de partida de nuestra cultura. De haber aceptado sus contenidos y calendarios, habríamos convertido a nuestra empresa en una torre de Babel y quién sabe si con una guerra sin tregua. Pude convencerla de que «una verdad dicha a destiempo puede convertirse en mentira» y acordamos marcar el *tempo* adecuado con las dosis precisas.

«Principio administrativo: No precipites el crecimiento; elimina los factores que limitan el crecimiento.»

Peter SENGE, *La quinta disciplina*

El primer año solamente lo dedicamos a cursos, charlas y reuniones *inductivas* con los mandos para explicarles y demostrarles cómo el nuevo entorno requiere nuevas formas de relación con la tarea y con la empresa. Enfocamos nuestros esfuerzos a comunicar los comportamientos incluidos en nuestro documento, intentando crear unos *valores* que orientaran en una forma homogénea las actitudes de nuestra gente. Comencé a consensuar en el Comité de Dirección una Declaración de Futuro, donde incluiríamos dicho Sistema de Valores como un todo integrado con los Planes Estratégicos de la nueva realidad de la empresa. Logré arrancar del CD la redacción de una Visión y una Misión, acordes con las definiciones de la literatura «managerial» y separadas de los Objetivos Generales, y una vez involucrado el Comité en este asunto, lancé la idea de trabajar con todos los directivos para llegar a una redacción del documento de Valores, es decir, fijar unas directrices sencillas para poder comunicar a toda la organización qué orientación actitudinal era la adecuada para conducir nuestro barco en aguas turbulentas. No voy a contar la sangre, sudor y lágrimas que me costó empezar, pero sí el resultado: conformamos cuatro grupos de trabajo que en tres meses llegamos a un acuerdo para divulgar lo siguiente:

Nos encontramos en una situación compleja que debe ser acometida con unidad. Hemos creado un nuevo proyecto empresarial que requiere nuevos fundamentos y que sólo tendrán éxito con el compromiso de todos y cada uno de los integrantes del proyecto. Para ello, nuestra orientación debe ser sólida y homogénea, regida por los siguientes Valores:

1. **Desarrollo de personas:** el progreso de la empresa depende del crecimiento de sus componentes.
2. **Orientación al cliente:** nuestras actividades se diseñan para satisfacer las demandas del cliente (externo e interno).
3. **Calidad:** respondemos por un producto final como consecuencia de un proceso ejecutado con criterios de eficacia.

4. **Trabajo en equipo:** la colaboración se desarrolla en un ambiente que propicia el desarrollo de acciones colectivas que superan el resultado de acciones individuales.
5. **Innovación:** fomentamos las ideas que aporten nuevas soluciones en el nuevo entorno.
6. **Integración:** cada acción incluida en un proceso influye decisivamente en la globalidad de la empresa.
7. **Creación de valor:** sólo entendemos el esfuerzo enfocado a la agregación de valor.

¡Cuánto me alegro de haber empezado así! Sea emocional o mentalmente, había conseguido involucrar a todos los directivos en la creación del sistema que iba a regir las pautas de comportamiento a largo plazo en toda la organización. Sabía que si no lograba incluir en mi proyecto a los responsables de la empresa, difícilmente podría llevar adelante la gestión del cambio propuesto.

Así, nuestros esfuerzos se dirigieron nuevamente a la comunicación. Fueron meses de viajes, charlas, debates... Verdaderamente, aquellas palabras eran un aldabonazo entre los buenos mandos de la empresa. Modificaban toda la cultura anterior, en su extensión total, un ataque profundo a sus cimientos. Y fueron al principio tocadas con badajo de plomo en campana de cristal: no llegaban al segundo son. Paloma se enfadaba consigo misma y, por ende, con los demás, al ver la mínima repercusión. Pero los cimientos de una casa no permiten adivinar cómo serán las vistas desde el ático, y los ladrillos ¿qué tienen que ver con los cuadros que sostendrá la pared?

Y después de la divulgación, a por la primera acción aplicada, en dos fases. Diseñamos el Programa «Nuevas formas de Dirección de Personas», cuyos participantes iniciales fueron los directivos, aquellos que habían definido los Valores, para continuar con los Mandos hasta llegar a un total de 250 personas. No tuvimos que detenernos en el contenido, casi idéntico al impartido al equipo de mi Dirección año y medio atrás, ampliado en las facetas del *liderazgo transformacional* (James MACGREGOR BURN, en su obra *Liderazgo*), porque del *transaccional* ya se ocupaba el CD, por un lado, y nuestros proyectos de aplicación, por otro, de impulsarlo.

Obtuvimos un resultado impensable, todo el mundo preguntaba cuándo iba a ser convocado, y el seguimiento del Plan de Acción demostraba que los comportamientos iban cambiando, poco a poco, sí, pero la transformación comenzaba a ser algo palpable. Ahí me arriesgué y lancé la primera encuesta de clima (indicadores para nuestro Consejo de Administración).

De todas las herramientas disponibles, consideré que una adecuada Evaluación de Desempeño serviría para ir transformando los modos y maneras de acometer la relación jefe-empleado, base fundamental de la cultura de una empresa. Me documenté con literatura al respecto y consulté con varios colegas sus experiencias. A partir de ahí, me dispuse a diseñarla con Paloma. Discutimos «agriamente», hasta acordar que, como prueba piloto, en el primer ejercicio haríamos evaluación semestral a modo de ejercicio en una zona determinada... con una importante divulgación del propósito más una acción formativa que sentara las bases de la nueva práctica.

Como premisas, los factores a evaluar no debían ser ni cantidad de trabajo, ni puntualidad, ni absentismo, ni adhesión a la empresa. Los modificamos varias veces para al final indicar aquellos que queríamos potenciar: creatividad, autonomía, orientación al cliente, flexibilidad, trabajo en equipo...

Aquellas dos experiencias, nos fijaron una base de trabajo muy sólida y dieron un toque de convencimiento a Paloma para entender las propuestas iniciales. Así, decidimos para la primera edición global:

- Diseñar la Evaluación basada en el Sistema de Valores.
- Centrar la divulgación en el mensaje del desarrollo de personas como forma de dar credibilidad a la figura del jefe o Gestor de Equipos.
- Orientar la formación hacia la entrevista, como momento crucial del proceso.
- Fijar el cierre con determinación de «aspectos fuertes» y «aspectos a mejorar» de cada persona.
- No aplicar calificación global (al menos, en una primera fase).
- No vincularla al pago variable.

Era, y soy, consciente de que rompimos criterios generalmente aceptados. Decidí de esta manera por los errores detectados por mis colegas en la aplicación de la herramienta, como por ejemplo: la falta de convencimiento y experiencia de los evaluadores, el recelo tradicional a ser calificado, la orientación de la entrevista a «bien, y con esta evaluación, ¿cuánto voy a cobrar?», además de los efectos típicos: el «halo», la tendencia central, el evaluador «al alza» o el evaluador «duro». Bien desarrollada por los teóricos, esta herramienta buscaba un acercamiento entre líderes y colaboradores para crear pautas de mejora y crecimiento. Si la diseñábamos de acuerdo a los ejemplos conocidos, habríamos sembrado en campo estéril, porque hubiera desembocado en un concepto más de pago al libre arbitrio del jefe, o de justificación de despido, como hacen ciertos ¿directivos? que son incapaces de entender lo cualitativo (será problema ¿de ineptitud o de cobardía?).

Distribuimos los impresos diseñados conforme a los puntos anteriores y planteamos el mensaje con el enfoque operativo, además del propio estratégico, que deseábamos dar a los resultados: como fuente de información para tomar decisiones sobre provisión interna de vacantes y sobre pautas de desarrollo profesional... exclusivamente. Hasta hoy, cada año, lanzamos un recordatorio cuatrimestral a los evaluadores, con el fin de que la filosofía de la «evaluación» sea constante y no un hito extemporáneo para cubrir el trámite de los de «personal». Aseguro que en la siguiente encuesta de clima pudimos observar mejoras asignables a la aplicación de esta herramienta.

Mientras me ocupé del diseño de esta aplicación, Paloma elaboró la Dirección por Objetivos,

«El director debe ser orientado y controlado por los objetivos de actuación y no por su jefe».

Peter DRUCKER, *La práctica del management*

mucho más fácil de divulgar y hacer entender en la cultura de la empresa, dadas las claras directrices del Consejero-Delegado en la nueva etapa (hago recordar que éramos un ave fénix, renaciendo de nuestras cenizas). Al unir las dos herramientas, atisbamos que podíamos ser capaces de obtener información sobre el mérito individual, fundamento del desarrollo y de la recompensa, triunfo de la equidad frente a la igualdad.

Con estos tres factores, Valores, Evaluación del Desempeño y Dirección por Objetivos, los dos últimos aplicados sobre 185 personas (directivos y mandos superiores), ayudamos de manera preeminente a la gestión del cambio que desde el Comité de Dirección se estaba impulsando para darle la vuelta a la empresa. En realidad, estoy convencido de que sin esta aportación desde nuestra área no habríamos conseguido los buenos resultados que hoy vamos presentando ante el Consejo de Administración.

Y el Señor le dijo al Rabino:

–Ven, te mostraré el infierno.

Entraron en una habitación donde un grupo de personas estaba sentado alrededor de un gran recipiente con guiso. Todos estaban hambrientos y desesperados. Cada uno tenía una cuchara que llegaba hasta la olla, pero que tenía un mango tan largo que no podían llevársela a la boca. El sufrimiento era terrible.

–Ven, ahora te mostraré el cielo –dijo el Señor después de un rato.

Entraron en otra habitación, idéntica a la primera: la olla con guiso, el grupo de gente, las mismas cucharas largas. Pero, allí todos estaban felices y alimentados.

–No comprendo –dijo el Rabino–. ¿Por qué están felices aquí, mientras son desgraciados en la otra habitación y todo es lo mismo?

El Señor sonrió.

–Ah, ¿no te das cuenta? –preguntó–. Aquí han aprendido a alimentarse los unos a los otros.

«Historia rabínica» (tomada de *La Gestión de Equipos Eficaces*, de Héctor N. FAINSTEIN)

III. HOY

Como broche de fin de carrera, ayer dejé listo para embarcar la que considero la propuesta más novedosa a incluir en el Plan Estratégico. Habíamos ido diseñando herramientas y sistemas bajo unas premisas tácitas: desarrollo profesional y personal, cultura del mérito, responsabilidad de los gestores... Pero y ¿por qué no fijar esas premisas? ¿Por qué no escribirlas para que permanecieran como guía permanente de orientación para la elaboración de las herramientas y sistemas futuros? Y con más razón (modestia aparte), si estaba a punto de dejar en otras manos el proyecto. Me costó poco madurar la idea, y menos, decidir que debía ser elaborado como un trabajo en equipo de toda la Dirección de Recursos Humanos. Dejé apenas cuatro líneas de inicio y coloqué a Paloma en la coordinación. Del resultado voy a hablar poco, porque lo considero de tan vital importancia que lo incorporo en **Anexo** a esta larga carta. Pero sí me extenderé algo más en las repercusiones del proceso de elaboración. Me siento orgulloso de que el redactado final no se aleje un ápice de lo que habría firmado si lo hubiera elaborado en solitario. Es más, ha salido mucho más enriquecido porque lleva el aporte de quince personas que han vivido su intuida aplicación anterior. Ahora bien, lo trascendental: hoy, ya aprobado por el Comité de Dirección, se ha convertido en un «hijo» (con todas sus connotaciones) del equipo de Recursos Humanos, de cada componente, hasta el punto de que me arriesgo a decir que sería defendido por ellos «a sangre y fuego» ante cualquier agresión. Haber conseguido esta fijación y haberlo desarrollado con esta implicación, garantiza el compromiso individual y colectivo para mantener la «filosofía» o «ideología» de nuestro Plan, por encima de las aplicaciones concretas, además de ayudar a la interpretación y a la adaptación flexible. Utilizando un símil jurídico, sería el Preámbulo o la Declaración de Motivos de una Ley, diseñado por todo el Parlamento en equipo.

También, antes de marcharme, he dejado perfilados varios programas o planes que estimo necesarios para complementar nuestro Plan:

- Hace seis meses, se aprobó la nueva estructura de la empresa, con la salida de gran parte de nuestros directivos que habían superado la edad de 58 años (entre los que me incluyo). Ya intuí el problema al aplicar la primera fase de nuestro plan de jubilaciones, pero se hizo mucho más palpable en esta nueva dimensión. ¿Cómo podíamos detectar el talento para que ocupara los puestos esenciales de la empresa? Hacerlo óptimamente significaba garantizar, en primer lugar, el futuro de la organización, y en segundo, la equidad preconizada por la aplicación del mérito. Nos hace falta una herramienta que identifique el potencial de las personas, sus deseos y sus capacidades, lo que unido a la Evaluación del Desempeño y a la Dirección por Objetivos, complementado con otros informes de la trayectoria profesional, nos proporcione una valoración individual lo más objetiva posible para errar al mínimo en decisiones tan trascendentes para la empresa. Si no la desarrollamos, caeremos en la subjetividad y el personalismo, características probadas de una incorrecta selección.
- También falta afinar, precisamente, la política de selección externa, quizá el factor más estratégico de un Plan de Recursos Humanos. De nada sirve implantar unos valores, si no cuidamos de que los nuevos ingresos sean capaces, al menos, de adaptarse a ellos. Las líneas

que dejen hablar de definición de perfiles cualitativos con requisitos básicos a cumplir inexorablemente para acceder a un puesto en nuestra empresa, con total independencia de los conocimientos o experiencia necesarios. Debemos recordar algo que por obvio pasa por delante de nosotros sin prestarle atención: las incorporaciones de hoy condicionan el mañana, y un mal entendimiento de esta premisa puede provocar incidencias irresolubles en la conformación de una cultura. Debemos dejar de dar tanta importancia al fichero de «recomendados» y ser capaces de ir a buscar el talento potencial alineado con criterios propios que garanticen una sucesión óptima de nuestro valor humano.

- Por otro lado, también cuestiono la ubicación territorial de nuestra área. Hasta ahora, junto a cada Director de Zona, existía un equipo que dependía funcionalmente de nosotros. Esta estructura, en proceso de cambio, ayuda poco. Y vamos a convertir al cambio en la rutina cotidiana, por lo que me pregunto si nuestra presencia como función debe continuar así. Nuestro papel debe desarrollarse desde el asesoramiento, el encauzamiento y el apoyo, no desde el control ni desde la administración o el análisis de resultados. Por eso, planteo la creación de un equipo generalista en nuestras materias que se encuentre a disposición de cada Gestor para prestarle la ayuda necesaria en la mayor optimización del aporte de cada persona. En mi época operativa me preguntaba: ¿por qué no existirá un manual para la gestión de las personas al igual que recibo un manual para cada máquina o unas instrucciones para administrar el presupuesto? Quizá los miembros de ese equipo generalista sean los depositarios de las mejores prácticas que debiera incluir ese manual.

«Sería grato compilar un libro definitivo de diagnóstico y técnicas que se convirtiera en el equivalente empresarial de los textos de referencia que utilizaran los arquitectos y los médicos. Pero los arquitectos y los médicos, al igual que otras profesiones, han afinado sus herramientas y elementos a lo largo de siglos. La gestión... del aprendizaje es mucho más joven. Necesitaremos años de experimentación para poder publicar un manual completo.»

Peter SENGE, *La quinta disciplina en la práctica*

- Le dejo a Paloma apenas iniciado un desarrollo de competencias que sistematice nuestro inventario de *know-how* (¿no suena a expresión de Toro Sentado?) y defina los requerimientos objetivos de los puestos.
- Me he permitido sugerir un acercamiento a la evaluación de 360.º.

¿Y los sindicatos?

Los sindicatos guardan silencio ante la expectativa de ampliar este Plan a operarios y administrativos. Ven con buenos ojos los planes de formación y nos han aprobado los perfiles de puestos para la selección. Creo que están desconcertados ante su nuevo papel y la «nueva guardia» no se atreve a desafiar a los «veteranos», pero nuestras propuestas, realizadas desde la ética, no han gene-

rado oposición porque el salario medio final ha aumentado en todas las categorías por encima de la media del sector, y mucho más el de nuestros mandos al incluir el pago variable. En el personal de convenio, ese aumento ha venido por la novedad incluida en el último acuerdo. El punto de cierre negociador se iba acercando al IPC+0,5, pero el consenso quedó en supeditar cierta parte de ese aumento a los resultados del *cash-flow* operativo, que aumentó en un 14%, lo que suponía una superación de 9 puntos sobre el objetivo del 5%. Habíamos acordado que el 10% de ese diferencial de 9 puntos sería sumado al IPC como aumento global de los salarios, garantizando el IPC+0,4. Es decir, llegamos al IPC+0,9. También acordamos que el exceso del IPC+0,5 sería tratado como premio no consolidable.

Me siento satisfecho del avance. Y no por haber creado un Plan Estratégico desde la Dirección de Recursos Humanos, que significa haber cambiado y haber aportado crecimiento al negocio. Estoy satisfecho porque ese Plan *no* es de la Dirección de Recursos Humanos ni del Comité de Dirección ni del Consejero-Delegado. Pertenece a la empresa, entendida como en aquel documento, ya prehistórico: *un equipo como suma sinérgica de sus componentes*.

Hemos ido cambiando el perfil de «Personal». La credibilidad en nosotros ha aumentado, gracias a que cada una de nuestras propuestas ha sido diseñada en colaboración con los implicados en ella. Nos han expresado sus inquietudes y sus necesidades y las hemos traducido en aplicaciones específicas con criterios profesionales, sin caer en la ostentación ni en el poder. Nos sentimos orgullosos de que nos llamen para prestar ayuda en sus necesidades para mejorar la gestión de las personas. La base de datos que hemos aglutinado en nuestra Dirección ha perdido el halo de secretismo que tenía el antiguo «expediente» y está accesible a todos los directivos... Porque, quiero reiterar, el Plan es de la empresa, pertenece a quienes lo aplican, que son cada uno de los jefes o responsables de equipo y, no tardando mucho, cada persona que desee influir en su desarrollo.

Además, una mayoría de empleados comienza a confiar en las herramientas de ese Plan como buenas para que su vida sea mejor.

¿Y cómo es mejor su vida?

Creo que en la respuesta se engloba la filosofía que intuí cuando reflexionaba ante mis experiencias en el «tajo» como gestor de personas. Además de leer las obras cumbre sobre Recursos Humanos, me documenté acerca de las más novedosas técnicas de Administración de Empresas, de las ideas de los *gurús* y su implicación en las personas. Conforme me salí del ámbito de mi actividad, observé que casi todas las técnicas propugnadas implicaban un cambio positivo en las relaciones personales y colectivas. Se pasaba de la soberbia de la producción a la humildad de la atención al cliente; del espionaje industrial a las prácticas de *benchmarking*; del «yo me lo guiso, yo me lo como» a las *joint-venture* y a las fusiones entre iguales, del «machacar al contrario» en la negociación al «ganar-ganar»; además, tratar al cliente «como socio» y no como intruso, ayudar al proveedor como forma de ayudarme a mí...

El efecto «personas» trascendía el ámbito de los Recursos Humanos y llegaba a órbitas globales. Confirmaba con aquellas lecturas que la intuición no me había fallado y que se iba convirtiendo en certeza cada vez más operativa.

Al igual que en las corrientes artísticas, donde los autores, sin comunicación mutua, proponen desde ámbitos mundiales muy separados temas y estilos comunes, entendí que esa similitud de alternativas para el cambio debía surgir de un nuevo estilo global de enfocar el *management*, más allá de criterios puramente empresariales (quizá podamos dar a la gestión la categoría de arte... menor). La evolución histórica en la manera de tratar la «mano de obra» también ha respondido a ideologías y filosofías de cada época. Desde el esclavismo a la teoría «Z», hemos pasado por diferentes estadios que podrían explicarse desde la misma perspectiva que los modos de entender el arte o la política. Hoy, con el mundo civilizado intentando cultivar la democracia, los derechos humanos, la dignidad del individuo... la forma de tratamiento en las empresas no puede sustraerse a esas líneas. Por contraposición al paternalismo, como penúltimo modo «humano» de tratamiento, surge la dignificación de la persona en la empresa, asignándole la importancia que merece en la consecución de logros y recompensándola por ello, tendiendo al tratamiento justo en razón de cada aportación. Observo mucha relación con la labor de educación de los padres a los hijos. Quizá en España huimos de esa comparación por entenderla «sentimental». Pero como dice Peter DRUCKER: «*La función que distingue al líder por encima de todo lo demás es su función educativa*», y la función educativa en la empresa no debe calificarse según sus consecuencias más tradicionales, es decir, castadora, sino como creación de seres autónomos que reciben los resultados de su trabajo y no un pago a tanto alzado por prostituir su fuerza de trabajo. Además, los padres, idealmente, deben ejercer de cauce para unas personas en formación ante una situación, la vida, que desconocen, para conseguir su rol adecuado en ella. Si entendemos a los neófitos en el mundo del trabajo bajo esa perspectiva, los líderes deberían ser el cauce del desarrollo (sin paternalismo, por favor) para ir aportando esas vías de crecimiento individual en un entorno agresivo, y, para no faltar a mis accionistas, lograr el crecimiento de la empresa.

«El concepto de diversidad cobró precedencia... porque reconocíamos que nunca alcanzaríamos una participación con alto desempeño sin valorar la singularidad que cada persona aportaba a la organización.»

Michelle HUNT, directiva de Herman Miller
(en *La quinta disciplina en la práctica*)

«Las personas sólo llegan a desarrollar toda su capacidad cuando creen de verdad en lo que hacen, porque sirve a la vez a su realización personal y a los objetivos de la empresa.»

Pedro DURÁN FARREL, Presidente del Grupo Gas Natural
(prólogo a *La Dirección por Valores*, de S. GARCÍA y S. L. DOLAN)

Puede que la edad... puede...

Conforme ahondé en esa teoría de gestión, el fin de generar beneficios como objetivo para encauzar mis deberes profesionales me parecía demasiado crematístico, hasta ruin. Era obligado orientarse a él, pero simplemente por cuestión de supervivencia, y evaluándome por MASLOW no podría superar así el primer escalón de su pirámide, mal síntoma de evolución humana. «*Los que no ven en la lucha de la vida más que el triste pedazo de pan y los modos de conseguirlo me parecen muertos que comen*», palabras de don Benito PÉREZ GALDÓS, y si no morir, sí me pareció sucumbir ante un ideal efímero que no me respondía a la motivación necesaria para llevar adelante mi trabajo.

Junté todas mis conclusiones a las lecturas profesionales y les busqué una razón más allá de la expuesta para elevar el sentido de la búsqueda. Fui pergeñando una idea que desechaba a cada paso... hasta que me llenó de luz y no pude apartarla. Algo he dicho ya. La definí como *crear en las personas* (aquí empieza a difuminarse el término «Recursos Humanos», por lo que vuelvo a mi sensación de factor Rh), *cuestión de fe*, fe en el individuo como ser que desea aportar progreso a su existencia y a su entorno, como creador de su propio futuro...

Entonces, los autores con sus teorías ¿nos están devolviendo a los valores humanos más reconocidos en la ética de todos los tiempos? ¿Estamos preparados en la civilización actual para responder a esos principios? ¿No deberíamos hablar de que estamos redescubriendo una innata capacidad de los individuos, de todos, para contribuir al progreso colectivo?

Dándole la vuelta a PARETO, ¿por qué aplicamos técnicas de gestión para el 20% de las personas (quizá menos), si el 80% no se comporta de esa manera? ¿No es más adecuado tratar a ese 80% como se requiere y dejar que ese 20% (seguro que menos) vaya disminuyendo? Las técnicas y herramientas de la Gestión de las Personas se basan simplemente en «tratar bien a la gente», confiar en que son capaces de aportar de *motu proprio* solamente acercándonos a ellas y creándoles el ambiente adecuado a cada caso.

Quizá se invierta el silogismo. Quizá el fin no sea «conseguir más beneficios», quizá el fin sea ayudar, encauzar, animar para dar guía al crecimiento y al progreso, sea con empleados, clientes o proveedores, y el medio sea esa relación económica que se engordará en razón de que el progreso y crecimiento sea mayor en los integrantes de la relación.

No me resisto a pensar que las herramientas que surgen ahora maquilladas como «una imposición de los de Recursos Humanos» serán tomadas no sólo por los líderes, mandos, gestores o jefes, sino por cada persona como instrumento para su mejora particular con el deseo de crecer aportando sus resultados a la empresa, a la sociedad y al mundo.

Podría enmascarar estas líneas con términos técnicos que darían adornos sesudos a la propuesta. Podría. Pero por ello no dejaría de tener más o menos razón.

Creo que soy un «adelantado» en mi generación (la edad apaga la falsa modestia). No he podido encontrar entre los colegas de mi edad un solo representante que sea capaz de entender estas políticas desde una posición de convencimiento. Sí, mucho discurso, quizá palabrería, pero sus verda-

deras creencias no pasan de aplicar las líneas suscritas por Pedro Santaeugenia. Y no los culpo. Todos somos fieles a lo que nos enseñaron en la Universidad, siempre valoramos «nuestros tiempos» como los mejores, y a esas personas (a mí también) nos marcaron pautas basadas en que la empresa se compone de dirección, bienes de equipo y mano de obra, cada una con criterios de gestión distintos. Y, por supuesto, la mano de obra como factor productivo al que hay que sacar el máximo rendimiento mediante la presión y el control, con la única salvaguarda de la legislación vigente, y si nos la podemos saltar, mejor. No aparece en ningún libro expresado de esta manera, claro está, pero han sido nuestros modelos, basados en la jerarquía casi militar y en el taylorismo. Y la ideología sindical se ha fundamentado en la confrontación desde el extremo opuesto, pero con las mismas armas, presión y control, creando un colectivismo (incluso corporativismo) entre sus representados y afiliados. Este equilibrio de fuerzas, siempre apoyado en el criterio de ver quién demuestra un atisbo de debilidad para aprovecharlo y ganar la guerra, ha provocado que el enfrentamiento ocurra entre grandes poderes que son incapaces de mirar a la tropa. Entrando en detalle, por el temor a la arbitrariedad, los sindicatos no aceptan la expresión «valoración por mérito»; por temor a la injusticia, no admiten un salario individualizado. Entrando en detalle, por el temor a perder poder, los patronos no permiten participar a los trabajadores en la gestión de la empresa; por temor a la sublevación, no facilitan cauces de comunicación. Quien sale perjudicada es la persona, que es en definitiva quien deben representar, por un lado, y apoyarse en ella para crear valor, por el otro. Es decir, ambas instituciones pierden.

Los Directores Generales de hoy se formaron ayer sobre teorías creadas anteayer, hace más de cincuenta años (muchas técnicas aplicadas hoy se gestaron entre los ejércitos de la II Guerra Mundial). Los que no se han actualizado permanecen fieles a «su tiempo», época de la técnica, la planificación, el control, los balances, los números... Nadie les enseñó Psicología del Trabajo, por dar un nombre de posible asignatura de carrera, y aplican las formas de gestión de las personas que aplicaron con ellos sus padres y sus jefes (¡buf!, de cuántos años atrás hablamos ya). Por eso, quienes creemos en estos nuevos modos, debemos saber que nuestra primera acción es llenarnos de argumentos adaptados a nuestros interlocutores, esos Directores Generales, para provocarles un cambio de actitud ante el factor «mano de obra», sabiendo que su humildad no es precisamente la virtud mejor cultivada («*si me ha ido tan bien en la vida siendo como soy –he llegado a Director General–, ¿por qué he de cambiar?*»). No es fácil, pero es imprescindible. Impulsar un Plan Estratégico de Recursos Humanos sin el apoyo de la Alta Dirección es como lanzar pompas de jabón en Zaragoza un día de cierzo.

Crear un Plan Estratégico de Recursos Humanos podría ser tal fácil como copiarlo de un libro o de otra empresa, plasmarlo en el papel y entregarlo a la Dirección General, que incluso puede quedar asombrada del excelente trabajo (muy raro). Si no es así, tendré que buscar mil argumentaciones y ocupar mucho, mucho tiempo en convencer (¡ah!, la paciencia; ¡ah!, la constancia). Aun así, de esta manera habremos cometido un grave error: el plagio sólo forma parte del ego del Director de Recursos Humanos. El susodicho Plan debe ser producto de un acercamiento a la realidad, es decir, debe dar respuesta a unas necesidades concretas de la empresa y de las personas que, lo más seguro, no responderán a las técnicas de mayor avanzada, salvo que la empresa se forme únicamente por nuevas incorporaciones inexpertas en el mercado laboral, algo poco probable. Después de pre-

guntar (¡ah!, la humildad), debo adaptar, y luego aplicar con cadencia y respeto, siempre observando, siempre midiendo... pero siempre impulsando. Más tarde, mucho más tarde, años, comenzaré a ver un atisbo de resultados (otra vez ¡ah!, la paciencia). No sirven recetas *ad hoc*, cada caso es un misterio con una sola solución y quizá el arte, con su sensibilidad incluida, sea la única técnica que dé respuesta global.

Y entonces, podré hablar por experiencia de que:

- Una Evaluación del Desempeño bien diseñada es la manera de aprender a escuchar sobre uno mismo.
- Una Dirección por Objetivos es la exposición de los retos que nuestro esfuerzo puede alcanzar.
- Una definición de perfil o de nivel competencial es la orientación para alcanzar el mejor desempeño en una tarea.
- La práctica de la delegación de tareas y responsabilidades (no quiero escribir *empowerment*) es contribuir a crear personas autónomas que nos harán más libres y más satisfechos a medio plazo.
- Dar pautas de desarrollo es ayudar a encontrar y afianzar el horizonte que aporte más valor personal y mayor autoestima.
- Apoyar y aceptar la creatividad y la innovación es un ejercicio de humildad que garantiza el hallazgo de nuestra mayor trascendencia.
- Diferenciar el reconocimiento y la remuneración por resultados y comportamientos tiende a la equidad (por contraposición a la igualdad) y crea espíritu de superación y sentimiento de pertenencia.

Puedo atestiguar que estos ejemplos dan más beneficio a la empresa.

Y no es necesario mencionar que antes que resultado cuantificable han generado cualidades en las personas que han contribuido a su satisfacción y, por lo tanto, a hacer válida y valiosa su labor, además de consolidar el futuro de la empresa, algo que no se mide en unidades monetarias.

¿No sería ésta una definición de VAGP?

IV. MAÑANA

Después del viernes próximo veré como observador la evolución de mi trabajo. Estoy seguro de que con Paloma la consolidación de nuestras propuestas avanzará sin pausa. Hay muchos errores que subsanar, herramientas que ampliar o cambiar, orientaciones para la reconsideración...

He expuesto algunos vaticinios basados en las certezas que he ido adquiriendo (esto de *personal* sigue siendo, a pesar de los indicadores, cuestión de fe). Existe una evolución, sin duda, que quizá pueda anticiparse, no sé si como juego, para esperarla o para iniciar el camino. Hablamos de reacción y proacción.

Ser reactivos nos hace ir a la cola, porque viajar en el último tren, quizá el más seguro, nos impide ver cuándo están llegando los primeros. Al juntarnos en la estación, ¡qué fácil es decir «no te preocupes, aquí estoy»! El último tren siempre vive en el pasado y sólo puede mirar al futuro con prismáticos. Ni siquiera podremos ayudar a bajar las maletas.

Ser proactivos nos facilita estar a la cabeza. Pero en nuestra función, encajada dentro de un sistema cuyas interrelaciones no podemos controlar, la proactividad no puede ser «mirarnos el ombligo» para demostrar lo buenos que somos. Nuestra obligación es ir un paso más allá, sólo uno, por delante de nuestro entorno, sin perder de vista un horizonte concreto, y avanzar sin pausa, mirando atrás a menudo para comprender por qué estamos ahí. No estamos tratando con tecnología ni con máquinas, sino con seres capaces de crear. Hay que medir cada decisión, sin caer en el inmovilismo, aplicando dosis progresivas para crecer sobre una base firme. En nuestro caso, un error de aplicación es mucho más grave porque trabajamos con voluntades y dependemos de las opiniones. La próxima oportunidad para corregir tardaría en llegar.

Si creemos en la proactividad, gran parte de nuestro tiempo debe ocuparse en prever. El sondeo del futuro se convierte en una actividad esencial para conseguir una aportación de calidad. Pero ¡atención!, las etapas y los itinerarios para llegar al futuro en cada caso no estarán descritos en ese *Manual de Gestión de las Personas*, que ya estará caduco antes de imprimirse. Ahí debemos insertarnos para mantener nuestra razón de existir y acallar a quienes continuamente nos están diciendo que somos esa lacra de *centro de coste*, que debe mantenerse porque no hay otro remedio.

Tenemos futuro, aunque me arriesgo a decir que «Recursos Humanos» es una denominación transitoria, que cambiará tardando poco. Puede que tenga razón Jac FITZ-ENZ (*op. citada*) al llamarle Gestión del Valor Humano. Pero apuesto por un nombre que incluya la palabra *personas*. «Recursos Humanos» me suena a utilitario y redundante. ¿Por qué al Director de recursos técnicos se le llama Director Técnico? ¿Y al de recursos financieros, Director Financiero? Por esta razón, al mentado ¿se le debería llamar Director Humano? Me permito adivinar: pongámosle Director del Valor de las Personas, o quizá Director para la Gestión del Talento.

Corren ríos de tinta hablando del capital intelectual, los intangibles, con cálculos sobre el valor en Bolsa y el valor en libros para hallar la diferencia como representación de ese capital. Puede que tengan razón, pero los resultados siempre serán discutibles porque estarán sujetos a variables psicológicas, más que económicas o financieras (¡ah!, la Bolsa) y contables. Y psicológico, ¿no quiere decir «humano» y por tanto inestable? Por eso creo que nuestra labor no podrá basarse nunca en aspectos numéricos. Quiero ir más allá. Hasta ahora, los profesionales de Recursos Humanos hemos visualizado nuestra aportación al negocio para sentirnos válidos y reconocidos. No deja de estar bien, pero tampoco deja de ser una justificación para la supervivencia, para la autoestima y/o para la

Dirección General. También querría lanzar una propuesta de futuro a los sindicatos, que, al menos, deben cuidar su supervivencia. Quizá se pregunten por qué no aglutinan a la mayoría de las personas trabajadoras. Y quizá la respuesta puedan encontrarla en su obsesión por tratar lo colectivo sin vista para lo individual. Los países más desarrollados se caracterizan porque sus integrantes necesitan poco de las masas para expresarse; cada persona es más capaz de crear individualmente su futuro y no dependen tanto de las opiniones o directrices de una institución (*fuentes: Institute for Training in Intercultural Management-ITIM, de Holanda*). Me permito sugerir que la tarea sindical debe enfocarse a validar sistemas que favorezcan la equidad, velando para que su aplicación sea justa (no quiere decir igualitaria). Ojalá hubiera podido contar con los sindicatos de mi empresa para que la Evaluación del Desempeño y la Dirección por Objetivos hubiera llegado a mayor número de personas y sus resultados nos hubieran garantizado la información más objetiva. Entonces, no hubieran existido problemas para crear un Comisión Mixta que decidiera sobre la promoción y el desarrollo. Estoy muy convencido de que si las organizaciones sindicales en la empresa no dirigen su labor en este sentido, se irán alejando de sus representados porque «café para todos» empieza a sentirse como sinónimo de injusticia.

«Pero las personas serán la estrella de este nuevo mundo, aunque de forma diferente a la actual. No será tan importante la titulación académica como la disposición constante a adquirir nuevas competencias. La relación entre empleado y empleador pasará de relacional a transaccional. El contrato psicológico no será tanto de dependencia como de autoconfianza. El compromiso se basará más en el desempeño que en la antigüedad.»

José Manuel CASADO, en *El directivo del siglo XXI*

Creo en las personas y, a pesar de los obstáculos, el mundo evoluciona; la empresa, también. Me imagino que la función para la gestión de las personas irá delegándose cada vez más en terceros, su dedicación directa dentro de las empresas será menor porque se depositará en los responsables de cada equipo y, finalmente, será de quien debe ser, una labor individual y autónoma que hará a las organizaciones de estructuras planas, gestionadas por proyectos, remunerando por logros y generando cada vez más VAGP.

Si hacemos a la credibilidad en las personas nuestra visión, si hacerlas mejores se convierte en nuestra misión, y si nuestro objetivo es impulsar acciones orientadas al crecimiento para aumentar el progreso individual, quizá veamos, sin sorpresa, que los accionistas reciben multiplicación de dividendos, que los clientes sonrían con nuestros productos y que la sociedad progresa.

Suena a utopía... pero ¿cuántos futuros hechos presentes no nacieron como utopía?

N. del A.: Los hechos y personajes incluidos son ficticios, pero cualquier parecido con la realidad no es pura coincidencia.

BIBLIOGRAFÍA

- El Valor Añadido de la Dirección de Recursos Humanos*, de Jac FITZ-ENZ. Ediciones Deusto (1992).
- La Quinta Disciplina*, de Peter M. SENGE. Ediciones Granica (1996).
- La Quinta Disciplina en la práctica*, de Peter M. SENGE y otros. Ediciones Granica (1998).
- La Dirección por Valores*. Colección IESE/McGraw-Hill (1997).
- El Directivo del siglo XXI*, de José Manuel CASADO. Gestión 2000 (2000).
- La Gestión de Equipos Eficaces*, de Héctor N. FAINSTEIN. Ediciones Macchi (1997).
- Dirección de personal*, de Manuel PEÑA BAZTÁN. Colección ESADE/Editorial Hpno. Europea (1986).
- Organización y procesos*, de Eduardo BUENO CAMPOS. Ediciones Pirámide (1996).
- Los 50 mejores libros de Gestión empresarial*, de Stuart CRAINER. Ediciones Deusto (1997).
- Plan Estratégico de Recursos Humanos de Endesa, S.A.*

ANEXO. PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

MODELO de GESTIÓN de las PERSONAS

1. RESPUESTA DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS AL NEGOCIO

Toda actividad integrada en una empresa debe orientarse necesariamente a la naturaleza del negocio. Bajo esta premisa, la gestión de las personas debe estar vinculada con las líneas estratégicas que marcan la adaptación y anticipación al horizonte del mercado con el deseo de conseguir el progreso continuado.

Partiendo de estas líneas, se trata de fijar coherencia de actuación entre la Declaración Estratégica para los Recursos Humanos y la Organización empresarial.

Esta coherencia en la actuación debe provocar una serie de consecuencias para la empresa:

- Mejora de la gestión /*management* (liderazgo).
- Implantación de los Valores de la organización.
- Cambio de actitudes, desarrollo de nuevas competencias y nuevos perfiles.
- Implantación de nuevos Sistemas de gestión e información.
- Aumento de la calidad y la eficiencia (rediseño de la función).
- Reducción de la base de costes.
- Mejora del rendimiento de los Recursos Humanos.

El Modelo de Gestión de las Personas da respuesta al nuevo entorno de nuestro mercado.

Y este nuevo entorno provoca un importante impacto en los Recursos Humanos.

En resumen, la Estrategia de Recursos Humanos se centra en nuestro objetivo de *ser líderes en la realidad presente y futura*, basándonos en:

- **La Competitividad**, como capacidad de anticipación y adaptación constante de las personas a los cambios estratégicos en el negocio.
- **La Creación de Valor**, como incremento permanente del valor intelectual para aumentar el valor de mercado de la empresa.

Y este objetivo sólo podremos conseguirlo **con las personas**.

2. FUNDAMENTOS DEL MODELO

De las líneas en el Plan a Medio Plazo, así como de las Estrategias de Recursos Humanos, se hace palpable que nuestra empresa ha iniciado un camino hacia el progreso, impulsado por la necesidad de generar valor en un entorno que presenta horizontes inciertos. La decisión firme de llevar adelante un proyecto de cambio que adapte y anticipe estructuras y recursos a los mercados futuros implica la exigencia de crear modelos de gestión que canalicen el avance.

Puesto que partimos con una historia y una trayectoria que no podemos ni debemos olvidar, el camino hacia la consolidación en el mercado requiere rumbos que no desconozcan nuestro punto de partida y que visualicen las necesidades del futuro para conducir el cambio hacia una nueva cultura integrada. Es decir, existen recursos que debemos adaptar y otros que debemos renovar.

Un cambio en la cultura de una organización se realiza con las personas que la componen mediante distintos canales que las guíen hacia los objetivos deseados. Éste es el punto de inicio para generar un modelo de gestión de las personas, en el cual se cimenten las herramientas y se articulen las acciones para establecer la gestión del valor humano en el sentido que el progreso de la organización demanda.

El concepto de empresa es inseparable de la necesidad de generar valor, por lo tanto el objetivo general del modelo debe dirigirse obligatoriamente hacia esa necesidad. Es por ello que entendemos que el valor humano se mide sobre la base del capital intelectual, por lo que este Modelo se diseña para aumentar el valor de mercado de la empresa mediante el incremento de su capital intelectual.

Nuestro Modelo de Gestión de las Personas, dentro del Plan Estratégico de Recursos Humanos, pretende:

- Dar coherencia.
- Fijar horizonte, y
- Dirigir el trayecto.

Partíamos de un modelo anterior que estaba justificado en el entorno para el que fue creado, pero que resultaba inadecuado para enfrentarnos a los retos del futuro cercano.

Existía el convencimiento de que no podríamos sobrevivir con las prácticas existentes, por lo que surgió esta forma de gestión fundamentada en que el crecimiento de la organización sólo se produce por el crecimiento de las personas, cuya suma se traduce en el progreso conjunto. Tratamos de pasar del contrato legal al compromiso por el proyecto, uniendo los intereses de la empresa con los intereses de sus integrantes, procurando encauzarlos en un objetivo común.

Entendimos que las personas, con sus conocimientos y habilidades puestos al servicio del proyecto, marcan el incremento diferencial de una organización frente a sus competidores. Las personas debían dejar de ser consideradas como coste para ser tratadas como creadoras de valor. Por ello, eran imprescindibles nuevas perspectivas dentro de la nueva realidad. Había que renovar los perfiles actitudinales y enfocar el desarrollo para la adquisición de nuevas cotas de responsabilidad en función de las necesidades reales de las personas, entendidas como capaces de dirigir su crecimiento dentro de unas reglas de juego claras y equitativas.

2.1. Definición

El Modelo de Gestión de las Personas se define como el *conjunto de creencias, valores, políticas y prácticas* capaz de:

- Generar compromiso con el proyecto empresarial.
- Orientar las actuaciones de las personas hacia la consecución de los objetivos de la empresa permitiendo:
 - Un proyecto profesional atractivo.
 - Expectativas racionales de desarrollo.
 - Compensación equitativa.

2.2. Bases de actuación

A. Identificar y transmitir a toda la organización los valores que debemos compartir

Cualquier organización debe orientarse hacia unos horizontes concretos que guíen a las personas por cauces homogéneos para conseguir un fin común. Se parte de la Visión como una «imagen de su aspiración máxima». Esta Visión se articula por medio de la Misión (la Visión en acción) y la Estrategia (los caminos para alcanzarla). Pero estos horizontes no pueden ser alcanzados a cualquier precio, el fin no justifica los medios, y así, la credibilidad del proyecto debe fundamentarse en unos Valores que definan los comportamientos esperados para dirigirse hacia la meta.

Nuestro Modelo se basa en el Sistema de Valores, definido con la participación de todo el equipo directivo que, a su vez, ha consultado con sus colaboradores para llegar a una elaboración de consenso, adecuada a nuestra realidad.

La aplicación de estos Valores obliga a la adaptación de sus contenidos a cada área y a cada puesto de trabajo.

Y componen la base para la Evaluación del Desempeño.

B. Promover la cultura de evaluación

Evaluar sólo tiene sentido desde el deseo de mejora. Los resultados deben servir a la persona para conocer su capacidad de aporte, compararlo con el que realmente da, y tomar decisiones para potenciar su crecimiento.

Evaluar supone la fijación de retos y la observación de comportamientos. De esta manera, se consigue involucrar a las personas con los Objetivos Generales de la empresa y promover conductas coherentes con los Valores de la organización.

Con ello, la estrategia para gestionar el valor de las personas pretende identificar y valorar su aportación, capacidades, potencial y competencias. Asimismo, con los datos obtenidos se puede orientar su adaptación a los requerimientos futuros del negocio y facilitar su desarrollo.

C. Facilitar el desarrollo de las personas

Como indicábamos en la Introducción, el crecimiento de la organización está supeditado al crecimiento de las personas. Para conseguirlo, el Modelo establece una serie de prácticas que, junto con el deseo individual, ayuden a asumir responsabilidades cada vez mayores. Se trata de favorecer la adquisición de conocimientos y experiencias dirigidas a cubrir necesidades del negocio.

Las actividades propuestas para favorecer el desarrollo son las siguientes:

C1) Participación en proyectos: integración en equipos de trabajo multifuncionales y/o multigeográficos con un objetivo compartido.

- Cada persona aporta sus conocimientos, su experiencia (éxitos y fracasos), su punto de vista (en función de su realidad) y adquiere nuevas competencias.
- El equipo consigue resultados más completos: mejores ideas, conocimientos complementarios, mayor innovación.
- Igualmente, la participación en proyectos impulsa la cultura compartida, el espíritu de colaboración y el conocimiento de la organización.

C2) Movilidad, entendida como el cambio de actividad intra o interfuncional con traslado geográfico o sin él.

- La movilidad se considera un factor de desarrollo porque proporciona enriquecimiento. Desempeñar distintos puestos a lo largo de la trayectoria profesional, además de añadir competencias, amplía la visión del negocio, potencia la empatía hacia el cliente interno y prepara la adaptación a los cambios inevitables que surgirán en el futuro.
- Asimismo, la organización se nutre de ese aporte porque encuentra mayor preparación entre sus integrantes, el conocimiento se difunde y tiene más capacidad de ocupar vacantes con movimientos internos.
- Cada puesto de trabajo requiere *un mínimo* y *un máximo* de tiempo, diferenciados por el contenido de sus funciones, para adquirir las competencias necesarias para el desempeño en un grado adecuado. La permanencia en el mismo por debajo o por encima de este intervalo no es apropiada porque limita el desarrollo.

C3) Gestión del conocimiento: creación, intercambio y utilización del conocimiento por parte de las personas para obtener ventajas competitivas.

- La gestión del conocimiento se convierte en un valor esencial en las organizaciones. Es la base para conseguir la mayor sinergia del trabajo en equipo, con aportes altamente positivos para el crecimiento de las personas y de la organización.
- A través de esta práctica, se adquiere formación e información de la propia y de otras funciones del negocio que ayudan a la obtención de mejores resultados individuales y colectivos, se consigue una optimización del tiempo dedicado al trabajo y aumenta la empleabilidad de quienes participan.
- Igualmente, potencia el entorno de colaboración, contribuye a evitar las pérdidas de *know-how*, incrementa la capacidad de innovación y mejora la eficiencia.

C4) Formación, como actividad dirigida a la adquisición de conocimientos y habilidades con metodología pedagógica en entornos específicamente diseñados para ello.

- Así, el Modelo propone una formación orientada a la mejora del desempeño en el puesto de trabajo y a una mayor empleabilidad, mediante el impulso a la polivalencia. Con ello, la organización hace crecer su patrimonio intelectual, provoca la transferencia del *know-how* interno, favorece la movilidad y facilita los cambios organizativos.
- Pero bajo los criterios de la autogestión del desarrollo y de la valoración de méritos, se potencia la co-financiación, el autoestudio y la enseñanza a distancia, incentivando el acceso y la elección de la formación mediante un sistema de asignación individual de «créditos».

D. Reconocer la aportación individual

En contraposición a un sistema igualitario, un *sistema equitativo* promueve la discriminación positiva, premiando a los mejores. La inclusión de cada persona en los distintos segmentos debe obtenerse por criterios no subjetivos y variados, para tender a la consecución de una información fiable y aplicable.

En este sentido, en nuestro sistema de gestión confluyen los datos individuales, cuya combinación proporciona esa información de manera sistematizada para la toma de decisiones en materia de gestión de las personas.

Dichos datos procederán de:

- *Inventario de Potencial para el Desarrollo*, que orienta sobre la capacidad de desempeñar puestos de responsabilidad superior.
- *Sistemas de Evaluación y Seguimiento*, con información sobre el desempeño del puesto de trabajo y la participación en proyectos.
- *Competencias*, cuyo grado de dominio proporciona información acerca de la madurez en el puesto, lo que facilita la toma de decisiones sobre formación, rotación y promoción.
- *Informes*: otros datos provenientes del *background* profesional, nivel de idiomas, informes de selección, cursos de formación, etc.

D1) Tratamiento diferencial

Una vez identificado el valor de las personas para la organización, su inclusión en los distintos segmentos permite el tratamiento diferenciado.

- Un valor *alto* implica acciones de retención y mejora, mediante la asignación de Dirección de Proyectos, movilidad, créditos de formación y compensación alternativa.
- Un valor *medio* hace necesario potenciar acciones de desarrollo hacia la rotación, la formación y proyectos.
- Un valor *bajo* implica el análisis de las circunstancias y tomar decisiones encaminadas hacia la inclusión en un centro de oportunidades.

No se pretende una calificación estática, sino la detección de causas y consecuencias para decidir acciones de mejora que siempre impliquen el aumento del valor de cada persona.

D2) Recompensa

El Modelo propone la recompensa equitativa, enfocada bajo tres modalidades:

- *Reconocimiento emocional*, con *fed-back* sobre actuaciones y agradecimiento explícito de la obtención de buenos resultados.
- *Oportunidades de desarrollo*, con acceso a la formación y asignaciones de mayor responsabilidad.
- *Compensación*, mediante un sistema retributivo de mercado que fomente la discriminación positiva y prime el buen desempeño, complementado con otras compensaciones en razón de las necesidades del mercado y de las políticas de la empresa.

E. Promover y valorar los estilos de liderazgo que refuercen la iniciativa-proactividad e incrementen el rendimiento

Partimos de la premisa de que las personas son el activo clave de la empresa en su conjunto y que deben gestionarse conforme a las políticas y sistemas establecidos en la organización.

Pero la gestión de las personas recae en los gestores (líderes) de cada equipo de trabajo que tienen bajo su responsabilidad tanto los recursos técnicos y económicos como los humanos.

Al igual que existen criterios homogéneos de aplicación para obtener la máxima eficiencia en los primeros, en los Recursos Humanos también debe confluír esa homogeneidad, cuyo patrón es el Modelo de Gestión de las Personas y cuyo instrumento es el estilo de liderazgo. Es decir, la consecución de los resultados, como objetivo base de la actuación, debe regirse por una serie de pautas que garanticen el rendimiento óptimo de los recursos para conseguir el aumento sostenido del valor.

Y el *estilo de liderazgo* propuesto en este Modelo encauza la gestión de las personas mediante prácticas que potencien el desarrollo de las personas para conseguir dicho progreso. Así, de forma genérica, se orienta al gestor a:

- Canalizar la información.
- Enfocar hacia la consecución de los objetivos.
- Actuar como facilitador.
- Delegar de forma responsable.
- Evaluar el desempeño de su colaboradores y actuar para mejorarlo.
- Contribuir al desarrollo de su equipo.

aplicando los valores compartidos y fomentando las actitudes esperadas, acciones por las que el gestor también será evaluado.

F. Promover la integración y el compromiso

Un proyecto empresarial no puede llevarse a cabo por cierto número de personas involucradas. Necesita el compromiso de **todos y cada uno** de los integrantes que participan en él, trabajando en sincronía.

La estrategia de la compañía no puede desligarse de esta realidad, por ello todos sus planes deben gestionarse desde la adhesión al proyecto, mediante:

- Su divulgación y conocimiento.
- La participación sin exclusión.
- La inclusión de todas las expectativas personales.

Y estas acciones no pueden descuidarse, para lo cual es necesaria la constancia en su continuidad y seguimiento.

3. CONCLUSIONES

Este Modelo de Gestión debe servir de guía para el diseño e implantación de planes, programas y actuaciones concretas con las personas.

Su objetivo es crear un estilo homogéneo en las pautas de tratamiento que potencie el desarrollo profesional y personal, alineado con las Políticas y Estrategias de la empresa, en el convencimiento de que las aportaciones de sus integrantes pueden superarse en una mejora continua y proporcionar la satisfacción de intereses mutuos.

Promueve la equidad con el tratamiento diferenciado, pretendiendo que cada persona sea capaz de influir decisivamente en su crecimiento de acuerdo con sus posibilidades y deseo de superación.

Es, en definitiva, una fijación de prácticas homogéneas que garanticen el mayor progreso y el mayor aporte a la consolidación del proyecto empresarial.