



knowsquare .

PREPARADO POR

JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ

30 DE MARZO DE 2011

# RECURSOS HUMANOS, UNA FUNCIÓN CUESTIONADA

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

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

Habría más, pero estas parecen dos importantes asignaturas pendientes en las empresas: el aprovechamiento del capital humano, y el impulso y salvaguarda de la inteligencia colectiva. En efecto, muy relacionadas ellas entre sí, como relacionado está casi todo en las organizaciones por su esencia sistémica. La reflexión coincide con el debate de la gestión de las personas en las empresas y con el del nuevo papel de los profesionales de Recursos Humanos. ¿Habría de dotarse de mayor contenido estratégico a las áreas de RRHH, incluso hasta el punto de cambiarles la etiqueta?

Las empresas son ciertamente soberanas al desplegar su inteligencia “organizativa” (es decir, la que conduce al diseño de la organización, del *chart*), para asignar responsabilidades y funcionar lo mejor posible; pero también han de asegurar luego que todo funcione siempre con la máxima inteligencia “organizacional” (o colectiva) resultante, es decir, con la mejor suma de las inteligencias individuales, de tal modo que, ante cada reto o desafío, se obtenga máximo provecho de la experiencia y el conocimiento atesorados. Se puede ciertamente hablar del capital organizacional (en ocasiones insuficiente), como también lo hacemos del capital humano.

En empresas de cierta dimensión, habrá sin duda un cierto modelo de relaciones jerárquicas, un papel asignado al área de Recursos Humanos, al área de *Marketing*, al área de Innovación, al área de Calidad..., unas normas y procedimientos establecidos... Pero ha de asegurarse que la perspectiva holística y sistémica, el sentido común, la inteligencia, el capital humano, se expresen de modo idóneo en escenarios catalizadores y en beneficio de los resultados.

Enfocando aquí el área de RRHH, hemos de admitir que su función está siendo objeto de debate en todo el mundo, en alguna medida por insatisfacción de las áreas operativas. También habría de admitirse que seguramente los profesionales correspondientes se han venido dedicando a aquello que se les encomendaba desde la Alta Dirección, y que podrían desde luego asumir funciones más estratégicas y sinérgicas si fuera preciso, quizá relacionadas con la inteligencia colectiva y la contribución al futuro.

Son ciertamente muchos los expertos que vienen anunciando una evolución muy sensible en la actuación de los profesionales de Recursos Humanos, aunque no suele describirse con detenimiento el cambio previsto. Los expertos pueden ciertamente sugerir cambios, pero saben que corresponde desde luego a las empresas asignar funciones a sus departamentos y personas. Si una empresa necesita recursos humanos obedientes, eso buscará; si necesita personas preparadas e inteligentes, comprometidas con las metas, eso buscará; si necesita un perfil determinado, ese buscará.

Es verdad que a menudo se utilizan como sinónimos los términos de “recursos humanos” y “capital humano”, pero el profesional interesado conoce la diferencia cultural que suponen, incluso sin haber leído a T. O. Davenport u otros autores. También puede haber diferentes lecturas del concepto de “organización inteligente”, quizá precisamente por haber leído a Senge, Nonaka, Goleman, Wei Choo, Mendelson... La definición más precisa, detallada, específica, habría de hacerse ciertamente sobre cada caso, en sintonía con la unicidad de cada organización.

En la economía emergente del saber, las empresas habrían de encomendar a áreas *ad hoc* la tarea de cultivar, nutrir, aprovechar el valor capital de las personas, quizá también por mera responsabilidad social. Sería una pena contar con individuos bien formados y dados al aprendizaje permanente, y no abrir espacio a la manifestación de sus conocimientos y habilidades; sería una pena valorar más la

obediencia que la inteligencia de los trabajadores, y subordinar el sentido común a los procedimientos normalizados; sería, sí, una pena preterir la profesionalidad, por mor del seguidismo tras un jefe-líder quizá menos preparado técnicamente. Y sería asimismo una pena incurrir en torpezas funcionales que nos recordaran aquellas dibujadas por Scott Adams en "El principio de Dilbert". Todo es más complejo, pero la reflexión parece oportuna.

Cuando preguntamos sobre el papel del departamento de RRHH, se nos dicen cosas como las siguientes: *"se encarga de gestionar a las personas de la organización"*, *"tiene la responsabilidad de desarrollar el talento"*, *"gestiona el compromiso entre empresa y empleados"*, *"alinear a los empleados con la estrategia de la empresa"*, *"desarrollar la cultura de la organización"*, *"formar a las personas"*... En todas estas funciones, los jefes directos parecen reclamar con algún fundamento buena parte del protagonismo correspondiente, ya que comparten el día a día con los trabajadores. Dicho de otro modo, podría haber cierto choque de protagonismos entre los directores de RRHH y el resto de directivos, al enfocar a las personas.

Buscando más información en Internet, di con un texto de José Antonio Carazo, director de la revista Capital Humano. Uno de los párrafos decía: *"Pero, ¿qué espera la Dirección General de la Dirección de Recursos Humanos? Para Fernández Aguado, al menos, cuatro cosas: que sepa resolver problemas, que facilite el equilibrio entre la eficiencia económica y la social, que logre balancear la ética (responsabilidad social corporativa) y la estética (reputación corporativa) y, en suma, que promueva el equilibrio entre la organización y la persona"*. Ambos, Carazo y Fernández, son miembros del conocido club *Top Ten Business Experts*, pero es verdad que dentro de él parece tomarse a menudo como referencia el singular pensamiento de Javier Fernández Aguado, sobre el que se organizan simposios.

Efectivamente, el área de RRHH ha de atenerse a lo encomendado por la Dirección General a la que sirve, y no debemos olvidarlo; pero me siguió pareciendo un lenguaje pendiente de concreción. Un nuevo lenguaje sería tal vez preciso para definir, y aun redefinir, la tarea de los profesionales de RRHH; para hacerlo de un modo que, en cada empresa, deje claros los papeles de unos y otros, jefes directos y áreas de RRHH, en la más idónea gestión —quizá *autogestión*, en sensible grado— de las personas tras los resultados empresariales perseguidos.

Los primeros ejecutivos parecen percibir a las personas, básicamente, o como recursos humanos generadores de costes, o como portadores de capital humano y generadores de valor; sí, mediante uno de estos dos filtros típicos de referencia, aunque quepan en verdad matices y posiciones intermedias. Y las personas saben bien cuándo se les percibe como meros costes necesarios, o como valores a cultivar y aprovechar. En cada caso, las áreas de RRHH parecen contribuir al entendimiento, al acuerdo, al compromiso entre las partes. Diríase por tanto que, al margen de otras diversas consideraciones, habría que hablar, tal vez también, de empresas con una cierta mentalidad u otra.

Enfoquemos la mentalidad más sensible al potencial de las personas. ¿Qué podrían hacer los profesionales de RRHH, que no estén haciendo ya, en beneficio de la prosperidad de las empresas? Quizá deban enfocarse en mayor medida hacia la efectividad de la organización, además de la de sus miembros. De una parte, habría de catalizarse el mayor grado posible de autogestión de los trabajadores, entendido esto como autocontrol en la persecución de metas comprometidas; pero, de otra, habría que asegurar la máxima inteligencia y efectividad resultantes de la empresa, como *máquina cuasi perfecta*.

Puede que términos como "capital humano", "autogestión" o "inteligencia colectiva" sigan pareciendo imprecisos en algunos entornos; pero quienes desean extraer el pleno, profundo, significado de estos

conceptos, pueden hacerlo en estrecha relación con la realidad de sus organizaciones, y sin tener que acudir a los libros de los expertos. La era del saber se sostiene en el conocimiento de las personas; estas pueden autocontrolarse en sensible grado tras sus resultados asignados; y parece inexcusable evitar cualquier asomo de torpeza colectiva. Pero tratemos de concretar aquí, al menos, algunos aspectos.

Acaso el estilo de dirección (aparte de la política salarial) consiga, en más de una empresa, que se trabaje más para preparar respuestas a las preguntas del jefe, o para generar un informe final atractivo, que para contribuir realmente a los resultados colectivos deseados; tal vez la concepción de la calidad, en más de una empresa y a fuerza de enfocar la norma, se esté alejando demasiado de la satisfacción de los clientes; quizá el *marketing*, en más de una empresa, esté abriendo un abismo insalvable entre lo que se aparenta y lo que se es. Estas cosas se hallarían seguramente más próximas a la torpeza que a la inteligencia organizacional, pero, cuando se producen, casi nadie parece detectarlas o neutralizarlas.

Tal vez la organización esté incurriendo en alguna sensible dosis de complacencia, y se descuide la mejora continua o la innovación; quizá empiece a emerger algún microclima de mediocridad militante, en contra del talento de los más brillantes; puede que algunas decisiones se estén tomando demasiado arriba, y acaso más por cansancio que por consenso... Tampoco estas cosas contribuirían a la deseada inteligencia, a la sinergia colectiva. Estos controles necesarios, cuando no estuvieran formalmente asignados a otros, podrían corresponder a los mismos profesionales de que estamos hablando. Quizá, quién sabe, al enfocar las áreas de “RRHH”, tendríamos que hablar mejor de “CHINO” (profesionales del Capital Humano y la INteligencia Organizacional): ya lo iremos viendo.

Llegue el lector a sus propias conclusiones tras estas reflexiones formuladas, pero acaso no deba evolucionar tanto el papel de RRHH, como la mentalidad de muchos o algunos primeros ejecutivos. Tal vez, un primer ejecutivo que valorara y confiara en el capital humano más allá de proclamarlo, empezaría por sustituir la etiqueta “RRHH”; pero luego probablemente esperaría de esta área que catalizara la máxima aportación de valor a la empresa por parte de trabajadores y directivos. Sin duda cabe también desear una sinergia entre la *ética* y la *estética*, aunque esto quizá pueda depender más del primer ejecutivo que del área de RRHH.

Para terminar querría, y no me atrevo, calcular la pérdida que podemos estar padeciendo, especie de huelga invisible e inconsciente, por parte de aquellos trabajadores que se sienten llevados a reservar sus fortalezas para otros fines..., incluidos los fines de semana, y por parte de aquellos trabajadores que sienten sofocadas su iniciativa y su creatividad. Cada empresa es única y hay organizaciones ejemplares pero, si tienen razón quienes insisten en un desaprovechamiento generalizado del capital humano, la pérdida global podría estar resultando muy determinante.