



9 claves para una gestión humana estratégica

JUAN MANUEL PARRA y CHARLES MÜLLER
(COORDINADORES)

Catorce expertos internacionales explican cómo alinear la gestión de personas con el negocio.

Prólogo de Luis Fernando Jaramillo

Aunque mucha gente dice que el mayor activo de una organización son las personas que la integran, las decisiones de las empresas no siempre van de acuerdo con esta creencia, quizá porque a las áreas que gestionan este valioso activo les falta camino por recorrer para ser consideradas un socio estratégico para la alta dirección.

Para ayudar a lograrlo, catorce expertos de diferentes países iberoamericanos analizan nueve aspectos esenciales de la gestión humana, con el propósito de facilitar la verdadera alineación de la gestión de personas con los objetivos del negocio.

Este libro ofrece las principales claves para mejorar el posicionamiento y el sentido de la gestión humana en la empresa, desde su rol estratégico hasta la medición de su valor para el negocio, pasando por las competencias del director de gestión humana, la creación de una cultura como ventaja competitiva, las políticas de retribución más adecuadas, el desarrollo de organizaciones familiarmente responsables o cómo promover el nivel máximo de lealtad entre los colaboradores.

Para ello, integra un riguroso sustento académico y un eminente sentido práctico, lleno de ejemplos reales que ayudarán a cualquier profesional de la función, y a cualquier directivo de negocio, a resolver una de las brechas pendientes de cerrar en el campo de la dirección de empresas.



9 claves para una gestión humana estratégica

JUAN MANUEL PARRA Y CHARLES MÜLLER
(coordinadores)

Prólogo de Luis Fernando Jaramillo Carling



MADRID BARCELONA MÉXICO D.F. MONTERREY BOGOTÁ
BUENOS AIRES LONDRES NUEVA YORK SAN FRANCISCO SHANGHÁI

Índice

Portada

Contraportada

Prólogo

Agradecimientos

Introducción

- ¿Por qué escribimos este libro?
- ¿Para quién es este libro?
- ¿Cómo está organizado el libro?

01. Gestión humana y su capacidad de adaptación al negocio

1. Introducción
 2. Diferentes niveles de adaptación de la función de gestión humana
 3. Diversas formas de entender el rol adaptativo de gestión humana
 4. Conclusiones
- Bibliografía

02. ¡Yo sí vengo del negocio! El rol estratégico de gestión humana

1. Introducción
2. Discusiones resueltas y pendientes
3. ¿Qué es ser un socio estratégico?
4. ¿Cómo impactar los objetivos corporativos?
5. ¿Cómo llegar y por qué no hemos llegado?
6. Señales de los que ya llegaron
7. Responsabilidad de la alta dirección
8. El director de gestión humana como «activista creíble»
9. El vínculo entre el CEO y el CHRO

10. Conclusiones
Bibliografía

03. Las competencias del director de gestión humana

1. Introducción
 2. Las tendencias globales y sus retos organizacionales
 3. Tres dilemas para gestión humana frente a las tendencias globales
 4. Competencias del profesional de gestión humana para un mundo complejo
 5. Conclusiones
- Bibliografía

04. Consistencia y alineación de los sistemas de políticas de gestión humana con el negocio

1. Introducción
 2. El Test de la Consistencia
 3. Banespa: la influencia de la tecnología, la historia y el momento económico en las relaciones laborales
 4. La estructura sindical, contratación, cambios legislativos y estrategia competitiva
 5. Retribución, encaje con la legislación laboral, la cultura y el cambio de ADN en la compañía
 6. Magazine Luiza, consistencia con el ADN basada en las políticas de gestión humana
 7. La dinámica de la consistencia
 8. Conclusiones
- Bibliografía

05. Impacto estratégico y medición del valor agregado de gestión humana en la organización

1. Introducción
2. La percepción de la medición de la función de gestión humana
3. Diversas perspectivas para la medición de gestión humana

4. El punto de partida
 5. Gestión humana como herramienta estratégica: el reto de determinar los indicadores necesarios
 6. Implicaciones de la medición de la propuesta de valor de gestión humana
 7. Conclusiones
- Bibliografía

06. Retribución: un sistema de dirección y alineación clave pero complejo

1. Introducción
 2. La retribución: más allá de fijar salarios
 3. Nueve decisiones sobre el diseño
 4. Seis estrategias de retribución
 5. Retos en Latinoamérica
 6. Conclusiones
- Bibliografía

07. Transformando la cultura organizacional en ventaja competitiva

1. Introducción
 2. Componentes de la cultura
 3. Cultura y competitividad
 4. ¿Y cuando la cultura es el enemigo?
 5. Cambiando la cultura organizacional
 6. Claves para un cambio cultural efectivo
 7. Metodología para la transformación
 8. Conclusiones
- Bibliografía

08. La responsabilidad familiar corporativa, núcleo de la responsabilidad social

1. Introducción
2. ¿Vivir para trabajar o trabajar para vivir?
2. La responsabilidad de la empresa
4. Responsabilidad familiar corporativa

5. Valores y paradigmas de la empresa
 6. Un modelo antropológico para la sostenibilidad de la empresa
 7. Dimensiones del paradigma mecanicista
 8. Dimensiones del modelo psicosocial
 9. Dimensiones del modelo antropológico
 10. El diagnóstico IFREI de responsabilidad familiar corporativa
 11. Nueve pasos para ser una empresa con responsabilidad familiar corporativa
 12. Conclusiones
- Bibliografía

09. Lealtad organizacional nivel 3: ¿cómo conseguir empleados genuinamente leales?

1. Introducción
 2. ¿En qué consiste el nivel 3 de Lealtad Genuina?
 3. Una empresa con empleados genuinamente leales
 4. ¿Existe una fórmula para aumentar la lealtad?
 5. Un momento de verdad en una decisión directiva
 6. ¿Por qué parece ser esquiva la genuina lealtad de los subordinados?
 7. Algunas sugerencias concretas para aumentar la lealtad de sus empleados
 8. Dos aspectos importantes para lograr el nivel 3 de genuina lealtad en la organización
 9. Conclusiones
- Bibliografía

Notas

Biografías de los autores

Página legal

Página de cierre

Prólogo

Persona: esta es la palabra más apropiada para abrir esta colección de experiencias y la cual se constituye, además, como principio y misión de escuelas de negocios como INALDE Business School. No es posible el crecimiento empresarial si antes no contemplamos el propio desarrollo de las personas, quienes son el eje fundamental de las organizaciones, de las familias y de las sociedades. Como directivos tenemos una tarea importante y es la de fomentar el bienestar de quienes hacen parte de nuestras empresas.

Hoy en día el mundo empresarial ha cambiado y con este libro tendremos la oportunidad de analizar cómo podemos aprovechar esa evolución más allá de ver a las áreas de gestión humana como simples agentes medidores de la eficiencia de los trabajadores en una fábrica. La dirección del talento humano requiere de habilidades directivas que merecen igual, o mayor, atención que las contempladas tradicionalmente desde hace más de cien años en el *management*.

Nuestra visión, como directivos, debe ser integral y por consiguiente esa eficiencia que antes se medía con criterios limitados, hoy debe analizarse desde un contexto más amplio y con herramientas que nos permitan descubrir que cada persona es un universo. Además de sus responsabilidades laborales, nuestros colaboradores tienen familias, aficiones, sueños y anhelos, los cuales no podemos desconocer, por obvio que parezca.

Por ese motivo, creemos que este libro centrado en las personas como protagonistas fundamentales del devenir de las organizaciones es el más adecuado para inaugurar la

Biblioteca INALDE Business School - LID Editorial Empresarial. Esta colección nace con el propósito de brindar a los profesionales conocimiento útil y práctico asentado sobre un profundo rigor académico, que les permita contar con herramientas que puedan aplicar en su gestión diaria para acercarse cada día más a la excelencia operativa.

Por primera vez se reúnen en este libro, de carácter y naturaleza colaborativa, algunos de los mayores expertos hispanoamericanos en temas del talento humano en las organizaciones. Para nosotros es motivo de orgullo contar con estos autores, profesores de escuelas de negocios de primer nivel de Argentina (IAE Business School), España (IESE Business School), Chile (ESE Business School), Colombia (INALDE Business School), México (IPADE Business School) y República Dominicana (BARNA Business School). Escuelas que forman parte además de una reputada red con presencia en cuatro continentes, en la que trabajamos por una verdadera transformación de la sociedad mediante el mejoramiento de las habilidades de los directivos en nuestros países.

Es imprescindible reconocer la excelente labor y los esfuerzos de todas las escuelas que durante más de 30 años han trabajado con nosotros, aportándonos su experiencia, sus investigaciones y sus casos. Comenzando por IESE Business School (España), que ha servido como modelo y motor para quienes somos parte de sus otras 15 escuelas asociadas en Europa, Latinoamérica, África y Asia-Pacífico, pero que ha involucrado a todas y cada una en el largo proceso de descubrimiento colectivo y continuo de las necesidades de los directivos frente a los retos de gestionar el talento, en cada uno de los países donde estamos presentes. Solo de esta forma ha sido posible la consolidación y publicación de esta obra.

Durante muchos años esta red de escuelas ha compartido valiosas experiencias, modelos, profesores y, además, la esencia académica que nos caracteriza: la metodología del caso. Por los sólidos valores que fomentamos, quienes hayan pasado por nuestras aulas hablan un mismo lenguaje, en el que el respeto por la persona y un profundo humanismo se convierten en la bandera que más nos identifica.

Ahora, con este libro, tenemos la oportunidad de compartir y capitalizar esas experiencias; todos esos aprendizajes que nos han dejado muchos programas finalmente se pueden ver reflejados y quedan de manera permanente y al alcance de quienes estén interesados en profundizar en esta temática.

En mi opinión, todos los directivos que tengan la oportunidad deben indagar, entender y formular estrategias alrededor de la gestión del talento humano en las organizaciones. El mundo de hoy exige que seamos creativos e innovadores para atender las necesidades de la gente en nuestras empresas. Asimismo, nuestro liderazgo debe partir de la transparencia y la autoridad.

Tomemos el tiempo necesario para reflexionar y analizar los planteamientos que ofrece esta obra, los cuales le ayudarán a encontrar el camino para fortalecer el talento en su organización.

Luis Fernando Jaramillo Carling
Director General
INALDE Business School

Agradecimientos

Agradecemos inmensamente la colaboración de las personas que han participado en la elaboración de este libro en las diversas etapas de su desarrollo. En primer lugar, nuestro agradecimiento a los autores de cada capítulo, por su compromiso con un proyecto que a todos generó ilusión, a pesar de las demoras que implicó en el proceso. Siendo un libro colaborativo entre académicos de diversas escuelas de negocios en seis países, suponía integrarse alrededor de una meta inicial que implicaba un esfuerzo adicional por apoyar a quienes planteamos la idea de iniciar una colección de libros que reuniera las áreas de interés de todos y sus diferentes experiencias. Este es el primer fruto de este proyecto, que esperamos perdure y se multiplique.

Apreciamos también el apoyo de INALDE Business School, especialmente a la Dra. Sandra Idrovo y al Dr. Rodrigo Costamagna, quienes nos dieron una primera valiosa asesoría para encausar el propósito del libro. Asimismo, hacemos extensivo el agradecimiento al Consejo Asesor del CEDIT, Centro de Dirección del Talento Humano del INALDE Business School, conformado por expertos en el área desde el mundo empresarial quienes nos han acompañado en esta maravillosa aventura de sostener, en temas de tal relevancia como la gestión humana, una continua discusión academia-empresa, fruto del cual surgen iniciativas tales como este libro.

Un agradecimiento especial a LID Editorial Colombia, y en particular a su director general, César Piernavieja, por habernos ayudado a convertir este proyecto en realidad, dándonos ideas que fueron fundamentales para encauzarnos y darnos claridad cuando fue requerido.

Introducción

«Es hora de hacer explotar a Gestión Humana y construir algo nuevo». Este titular, acompañado del dibujo de una bomba, ocupó una de las portadas *Harvard Business Review* en 2015, a raíz de la discusión suscitada por un artículo de Ram Charan, reconocido escritor y asesor de CEO y juntas directivas, en las páginas de la misma revista.

Charan escribió que la mayoría de directores de gestión humana fallaban en su intento por demostrar que podían actuar como el socio de negocios que necesita la alta dirección. Así que sugirió acabar con estas unidades como las conocemos, para dividir las en dos funciones: la primera, dependiente del director financiero y encargada de manejar los temas de compensación y beneficios de modo más eficaz; y la segunda, dependiendo directamente del CEO, enfocada en trabajar en la estructura de cargos y el desarrollo de las capacidades estratégicas y de liderazgo de los directivos y de las competencias de toda la organización.

Según él, los funcionarios debían también dividirse. Unos debían ir a las áreas de finanzas para que trabajaran los temas operativos de compensación y beneficios desde el área financiera, mientras que los demás dependerían del área de operaciones y estarían liderados por personas de alto potencial que se destacaran por su experticia en el negocio y sus relaciones interpersonales, intentando mejorar la capacitación de los diferentes niveles de la organización para hacerla más competitiva.

Dave Ulrich, el gurú mundial de estos temas en la Universidad de Michigan, respondió diciendo que los grandes profesionales de gestión humana ya agregan un

valor estratégico real a sus organizaciones, mientras que al resto simplemente se le puede enseñar. La mayoría suele involucrarse a fondo en la mejora de los equipos de trabajo y, si bien a veces se ven limitados por su propia falta de competencias, a menudo sufren más por la incredulidad y poco aprecio que muchos altos directivos tienen por esta función.

¿Por qué escribimos este libro?

El Centro de Estudios en Dirección del Talento Humano (CEDIT) de INALDE Business School (Colombia) –bajo la guía de altos directivos de gestión humana– se ha puesto en la tarea de estudiar la literatura académica mundial, analizar los testimonios de directivos locales y las visiones de académicos en diversos países de Iberoamérica, para ofrecer una visión más clara de por qué las áreas de gestión humana se enfrentan a limitantes que les resta credibilidad, sea por las competencias de sus directivos en comparación con sus pares y superiores en otras áreas funcionales, por su baja capacidad de adaptación a las circunstancias cambiantes del entorno competitivo, y por la poco contundente respuesta que han dado a las presiones por transformar sus organizaciones en función del dinámico contexto actual de los negocios.

Como señalaba Capelli en un artículo de *Harvard Business Review* en 2015, en la medida en que la economía mundial se recupera, gestión humana debe posicionarse mejor para que la alta dirección convierta en prioridad sus problemas de talento. ¿Cómo? 1) Evidenciando cuáles son los temas de talento que deben estar en la agenda de los temas prioritarios del CEO y los demás directivos funcionales, en función de su potencial impacto para el negocio (*layoffs*, reclutamiento, planes de sucesión en cargos clave, reputación corporativa y gestión del desempeño, por

ejemplo); 2) Enfocarse en asuntos que realmente importan en su industria y su compañía en su respectivo contexto competitivo, más que copiar prácticas genéricas y modas empresariales; 3) Perfeccionar sus habilidades directivas y su conocimiento de negocios, comenzando por sus capacidades de análisis y decisión; 4) Ser capaces de subrayar el impacto financiero y estratégico de sus decisiones; y 5) Alejarse de programas de mínimo impacto que cuestan tiempo, esfuerzo y dinero y que no generan cambios sustanciales en aspectos que no pueden medir ni exigir.

Generar lealtad y compromiso, transformar la cultura, desarrollar nuevas competencias individuales y organizacionales, o hacer coincidir los objetivos personales y organizacionales son esfuerzos de largo plazo. Pero, si gestión humana no quiere ver desaparecer sus esfuerzos en cada cambio de jugadores en la suite ejecutiva, requiere ganar credibilidad, mejorar su comprensión del rol que cumple dentro de su contexto específico y elaborar planes mejor alineados con las prioridades de sus CEO, con el apoyo de las demás unidades funcionales. Y esos son parte de los temas que este libro trata.

¿Para quién es este libro?

Este libro está pensado, en primer lugar, para profesionales de gestión humana y directores generales, interesados en responder a los retos actuales del manejo de personas con ayuda de un departamento de gestión humana influyente, posicionado y alineado con los objetivos del negocio.

Para quienes desean trabajar en áreas de gestión humana o quienes están en cargos especializados dentro de dichos departamentos, este libro les aportará una visión generalista respecto del camino que deben seguir para desarrollarse si quieren ocupar un lugar cercano a la alta

dirección y realizar una labor más cercana a las preocupaciones de la alta dirección, a la visión de los líderes funcionales, y a las necesidades de los empleados.

Para empresarios y directores generales este libro le aportará una visión sobre cómo generar un área de gestión humana que apoye sus objetivos, comenzando por buscar a una persona con una visión estratégica para desarrollarla. Asimismo, le sugerirá la forma de evaluar a estas áreas por resultados tangibles en términos de cómo desarrollar sistemas coherentes con los objetivos de negocio, cómo gestionan la cultura, cómo resuelven los problemas de compensación, cómo promueven la lealtad y cómo se integran con las preocupaciones de la vida personal y familiar de los colaboradores.

A los directivos de otras áreas funcionales este libro les puede ser útil en la medida en que los aproxima a aspectos que resultan vitales para sus colaboradores en términos de su relación con la empresa.

¿Cómo está organizado el libro?

Este libro está dividido en dos partes. En la primera parte, nos enfocaremos en el área de gestión humana, cómo es percibida, las competencias que requieren sus directivos, la forma como deben alinearse sus políticas y sistemas, comenzando por el sistema de retribución, y la manera como puede ser medida la contribución del área al negocio.

En el Capítulo 1, Juan Manuel Parra y Alejandro Torres (INALDE Business School, Colombia) analizan la evolución del área de gestión humana y cómo esta debe desarrollar su capacidad de adaptación al entorno, al ciclo del negocio, a las necesidades de su gente y su propia estructura interna para ir respondiendo a las demandas crecientes del negocio.

En el Capítulo 2, Juan Manuel Parra y Charles Müller (INALDE Business School, Colombia) ofrecen una revisión del área de gestión humana integralmente, analizando por qué sus directivos no son vistos como socios estratégicos del negocio, para luego enfocarse en cómo es percibida por la alta dirección y los demás directivos funcionales, y cómo pueden trabajar los directores de gestión humana para mejorar su posicionamiento y su credibilidad dentro de sus compañías.

En el Capítulo 3, Alejandro Sioli (IAE Business School, Argentina) y Juan Manuel Parra (INALDE Business School, Colombia) analizan las competencias de los directores de gestión humana, a la luz de los estudios de Dave Ulrich y Wayne Brockbank a nivel mundial, para establecer el modelo HRCS, el cual sugiere diversas dimensiones que un director de gestión humana exitoso debe desarrollar para cumplir con las expectativas de su rol en las organizaciones actuales.

En el Capítulo 4, José Ramón Pin (IESE Business School, España) nos ofrece una visión sobre las diferentes prácticas de gestión humana y cómo su consistencia (o inconsistencia) con el conjunto produce ventajas competitivas o genera inconvenientes para la implementación de la estrategia competitiva, el ADN de la empresa y el potencial encaje con su entorno.

En el Capítulo 5, Antonio Sancho y Alejandro Vásquez (IPADE Business School, México) reflexionan sobre las dificultades que tradicionalmente tiene el departamento de gestión humana para medir el valor agregado de sus políticas y vincularlos a los procesos clave del negocio; por ello presentan una visión amplia sobre el alcance que puede tener la medición de esta área funcional y la definición de unos indicadores básicos que puedan ser de utilidad.

En el Capítulo 6, Carlos Martí, Rodolfo Hollander y Nataly Ramos (BARNA Business School, República Dominicana) proporcionan un esquema conceptual que facilite el diseño de un sistema de retribución que sea consistente simultáneamente con la estrategia empresarial y con las distintas políticas de personal, pero logrando su propósito de atraer, motivar y alinear el talento.

La segunda parte habla de cómo se puede generar una organización que sea simultáneamente competitiva y humana, analizando de cerca su cultura, la lealtad de su gente y la responsabilidad de la firma con la dimensión personal y familiar de sus colaboradores.

En el Capítulo 7, Raúl Lagomarsino (ESE Business School, Chile) aborda las razones que determinan que la cultura organizacional sea una verdadera fuente de ventaja competitiva, y muestra con ejemplos cómo iniciar un proceso de transformación cultural, cuando la cultura imperante en una organización dificulta su capacidad de respuesta al entorno y la implementación de su estrategia.

En el Capítulo 8, Nuria Chinchilla y Esther Jiménez (IESE Business School, España) analizan cómo el uso de tecnologías que ofrecen la posibilidad de estar accesible de forma permanente, difumina la línea que separa el ámbito laboral del privado, generando transformaciones económicas y sociales, y cambiando nuestras vidas y nuestra forma de trabajar, sin necesariamente facilitar la vida de las personas. Por tanto, se plantean la puesta en marcha de políticas y prácticas que aumenten la satisfacción en el trabajo y eliminen los obstáculos para poder conciliar la vida y el trabajo.

Finalmente, en el Capítulo 9, Alejandro Moreno (INALDE Business School, Colombia) desarrolla el tema de la lealtad organizacional y los diferentes niveles que esta supone en

la práctica, siempre presentes y nunca excluyentes, pero que deben ser gestionados en función de los patrones de comportamiento que se desean de los miembros de una organización.

01

Gestión humana y su capacidad de adaptación al negocio

Juan Manuel Parra y Alejandro Torres
INALDE Business School (Colombia)

1. Introducción

«Si la velocidad de cambio en el entorno externo es más rápida que la velocidad de cambio del entorno interno, el fin está cerca...» planteaba Welch (2000) en el Reporte Anual de General Electrix del 2000, para indicar la imposibilidad de ser una organización sostenible en el tiempo, si no se desarrollaba la capacidad de adaptación interna permanente.

A su vez, gestión humana es la función que, por su naturaleza, está llamada a liderar y acompañar estos procesos de creación de capacidades de transformación permanente, para que puedan ser sustentables en el tiempo y, de esta manera, apoyar a sus compañías en la consecución de las metas y objetivos organizacionales de corto, medio y largo plazo. No solo es un asunto de diseño organizacional y gestión del talento, sino de aprovechar las oportunidades que se tienen desde esta función para impactar de manera tangible y positiva los resultados del negocio, si quiere ganarse el derecho a sentarse a la mesa con la alta dirección.

Los líderes de gestión humana deben actuar como constructores de una infraestructura útil para alinear a la gente, incrementar la capacidad del talento, y hacer reingeniería de la estructura y los procesos que apoyan

dichos objetivos. Así, en un reporte de McKinsey (A.L, y otros, 2012) se planteaba que los «procesos de gente» fallan porque no responden al vertiginoso ritmo en que cambian las condiciones del negocio, aunque reconoce que la función de gestión humana puede enfrentar estos desafíos valiéndose de cuatro oportunidades: 1) anticipar y planear la gestión humana del futuro; 2) asegurar el flujo de talento y de los futuros líderes requeridos; 3) desarrollar estrategias para «re-energizar» las actitudes y el compromiso emocional de los empleados; y 4) asegurar que la gestión humana incremente dramáticamente su agilidad y capacidad de respuesta.

Está claro que, basado en todo lo anterior, diseñar una respuesta por parte de gestión humana no es un asunto de seguir al pie de la letra modelos y fórmulas (por más inteligentes, claros y útiles que sean), creyendo que por ello las cosas se darán como ocurre en los ejemplos de los libros. La mezcla de los roles que debe jugar gestión humana en cada momento organizacional es única, como lo son las circunstancias de cada empresa en la vida real.

2. Diferentes niveles de adaptación de la función de gestión humana

Vista como área funcional, gestión humana enfrenta retos diferentes si se la mira en función de su entorno macro y de la coyuntura que enfrenta, de las características de su respectiva industria, o de la evolución de la compañía misma. Así, la gestión del talento humano es diferente si se trata de una *start-up* o un emprendimiento con menos de 50 personas en su nómina que si hablamos de una transnacional con presencia en varios continentes y con 40 mil colaboradores dispersos en 60 países con culturas nacionales diferentes. Tampoco puede ser igual gestionar personal en una fábrica ubicada en una ciudad

latinoamericana de mediana importancia que hacerlo en un conglomerado industrial en Alemania o en una banca de inversión en Nueva York. Incluso dos empresas competidoras en el mismo sector y ubicadas en el mismo lugar pueden ser increíblemente distintas como consecuencia de su historia, sus propietarios y su cultura organizacional, por lo que exigen cosas distintas de sus respectivos departamentos de gestión humana.

La capacidad de adaptación del rol de gestión humana a la empresa de la cual hace parte, le plantea serios retos a la dirección general, toda vez que requiere definir si cuenta o no con una persona con las competencias suficientes para llevar la función al siguiente nivel. Recordemos que algunos expertos citan que la gestión inadecuada del cambio es la causa número uno (31%) de los despidos de los CEO (Herold & Fedor, 2008). y que un 70% de los procesos de transformación organizacional fallan, especialmente por dos razones: 1) el poco ejemplo que da la alta dirección con su propio comportamiento frente a los cambios que piden a sus colaboradores, lo cual explica el 33% de los casos, y 2) la resistencia de los empleados a cambiar sus hábitos personales y prácticas de trabajo para adaptarlos a lo que requiere la nueva organización, 39% de los casos, (McKinsey, 2008).

Miremos tres formas de ver esta necesidad de adaptación de la función de gestión humana: 1) a las condiciones de su entorno, 2) al estado evolutivo de su empresa, y 3) a los requerimientos de la función en diferentes etapas.

2.1. La adaptación de gestión humana al entorno

La evolución de las áreas de gestión humana desde su constitución hace más de un siglo (Ulrich & Dulebohn, *Are*

we there yet? What's next for HR?, 2015) ha mostrado un intento permanente por atender los problemas de productividad, eficiencia, escasez de mano de obra y expansión de los negocios que ha marcado el entorno macro.

Hacia finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, era una función dominada por ingenieros interesados en resolver problemas de productividad y eficiencia en grandes industrias, por lo que se concentraba en lo que suele llamarse la «capacidad administrativa de gestión humana». Buscando alinear a las personas y las máquinas, se propusieron analizar los tiempos y movimientos tratando de encontrar la mejor forma y la más veloz de realizar las tareas. Esto llevó a introducir el concepto del Management Científico, el cual se preocupaba por analizar los cargos y definir horarios, para así determinar la forma de seleccionar y entrenar a los trabajadores, evaluar su eficiencia y definir la compensación en función de su productividad, esperando bajar la rotación a partir del pago por desempeño.

Con la llegada de la I Guerra Mundial y la escasez de trabajadores cualificados, se generaron graves problemas de rotación que se suplieron a partir de contratar inmigrantes, mejorar los salarios y las condiciones laborales, gracias a la labor de psicólogos industriales y de los recientemente creados departamentos de personal que centralizaban los asuntos relacionados con la administración de la mano de obra. Esta era la *visión dentro/fuera* de gestión humana, desde la cual esta área miraba los problemas internos para apoyar al negocio y agregarle valor.

Con la crisis de 1929 conocida como la Gran Depresión, los departamentos de administración de personal perdieron importancia por la sobreoferta de gente, pero esto

cambiaría nuevamente con la aparición de los grandes sindicatos, lo cual llevó a la función a evolucionar para ser vista como un departamento de relaciones industriales dominada por abogados para manejar los problemas laborales. Todo lo demás bajó de nivel, viéndose apenas como problemas menores que solo requerían mantenimiento, en tanto que agregaban poco valor al negocio.

El *capitalismo gerencial* (*managerial capitalism*) de la postguerra dio paso a la visión de los CEO como figuras todopoderosas que se dedicaron a hacer crecer desordenadamente sus empresas para transformarlas, por medio de adquisiciones, en grandes corporaciones diversificadas en sectores distintos a su negocio original. Esto a menudo fue causante de una gran destrucción de valor económico, concentración de poder, y de inmensas quiebras y despidos masivos, todo ante la falta de control de sus actividades y la ausencia de coherencia estratégica. Tal situación, estimulada por el boom económico y la expansión empresarial de los grandes conglomerados empresariales durante los años 50 y 60, llevó a reforzar esa posición de mantenimiento, en la que importaba controlar los costos y desarrollar mercados internos de trabajo que permitieran racionalizar las relaciones laborales en función de la definición de planes de carrera bien definidos según la antigüedad, la seguridad laboral, el empleo de largo plazo, la promoción desde dentro y los sistemas de compensación basados en la equidad interna.

La *visión solo interna* de la organización ubicó a la función de recursos humanos en una función prioritariamente de soporte, la cual mantuvo hasta mediados de los años 70, cuando la Crisis del Petróleo de nuevo generó fuertes recesiones, cierre de grandes fábricas y pérdidas masivas de empleo. Para esa época, el «*expertise funcional*»

enfocaba a los equipos de relaciones industriales en la selección del personal y a capacitar en las especializaciones y competencias que los empleados debían tener para sacar adelante la empresa en un mundo volcado sobre la consolidación y expansión de la organización misma.

Con la llegada del *capitalismo inversionista* de los años 80, se promovió la necesidad de priorizar la búsqueda de valor para los accionistas. La estrategia de realizar compras hostiles por parte de fuertes grupos de inversión estuvo centrada en subir el precio de las acciones, como principal indicador de generación de valor, y en hacer coincidir los intereses de sus CEO con este objetivo a través del pago de bonos e incentivos representados en acciones. Esto llevó a una redistribución de la riqueza en favor solo de los accionistas, a través de continuos recortes de personal y ventas de activos para lograr un incremento del precio de la acción en el corto plazo. A la vez, comenzaron los grandes cierres de compañías que trasladaban sus plantas, desde los países desarrollados a países del Tercer Mundo, para mejorar la rentabilidad de sus operaciones por medio de mano de obra barata y generando un crecimiento de empleos en países en vías de desarrollo donde el control de los costos laborales se hizo esencial para competir.

Los CEO ahora veían solo su particular interés económico, independientemente de que se sacrificara la supervivencia de la empresa por sus ganancias personales. Así se hicieron famosos también los escándalos relacionados con tráfico de información privilegiada por parte de accionistas e inversionistas a partir de los años 80 y 90, y rematados por «la crisis de las puntocom» y los escándalos de Enron y WorldCom a comienzos del siglo XXI.

«Las prácticas actuales en cuanto a compensación salarial de los ejecutivos, manipulación de los estados

financieros, despidos casuales de personas en cuanto se producía una caída del precio de la acción, y las tácticas de “toma el dinero y corre” de muchos de los más importantes ejecutivos actuales, indican una crisis de liderazgo empresarial (...) obsesionados por estar “en la cumbre”, manipular a “los de abajo y “despedir personal para aumentar el precio de las acciones”» (Mintzberg, 2004).

Desde entonces, muchas otras organizaciones han sido menos agresivas en su manejo de personas. Esto porque los años 80 y 90 sirvieron también para que gestión humana se transformara en un área donde el empleado se iría convirtiendo en un recurso esencial que requería ser gestionado de forma más proactiva para generar valor por medio de su integración con el resto de funciones clave de la organización. Diversos factores fueron vitales para este proceso, como la globalización, la creciente competencia internacional, la desregulación del liberalismo económico, la caída del movimiento sindical y el fortalecimiento del capitalismo, los cambios demográficos y la evolución de los negocios hacia una economía basada en el conocimiento y el servicio y menos en la industrialización. En la medida en que los empleados dejaron de ser vistos solo como un costo y fueron vistos como recursos valiosos, la función asumió el nombre de «recursos humanos».

En la medida en que el contexto empezó a cambiar con mayor frecuencia y la planificación estratégica empezó a dar respuesta a esos cambios, se creó una relación mucho más completa y abierta del equipo de gestión humana con el conjunto de la organización. El área debía no solo seguir a la estrategia general de la empresa, sino ser parte de ella sirviéndola desde su función específica.

Una visión complementaria de esta historia es la que ofrece Peter Cappelli (2015) en un popular pero polémico artículo

de *Harvard Business Review*, según el cual cuando la economía cae y se frena la dinámica del mercado laboral, la función de gestión humana es vista como una molestia necesaria, cosa que cambia cuando el talento escasea y las prácticas de gestión humana se vuelven fundamentales para la estrategia (ver cuadro 1). En la medida en que los mercados laborales sufren por las crisis macroeconómicas, la escasez de talento disponible –afirma Cappelli– deja de existir, entre los *layoffs* (despidos masivos) de las grandes empresas y el estancamiento de otras tantas, con lo cual es relativamente sencillo realizar ofertas atractivas para empleados poco motivados para permanecer en empresas que ofrecen cada vez menos oportunidades de avance. Dice el mismo autor, siguiendo el comentario de un CEO, ¿para qué desarrollar personas, si los competidores están dispuestos a hacer esa inversión por uno?

Cuadro 1. Evolución de la importancia de la función de gestión humana

| Década | Actividades centrales de gestión humana |
|--------------------------|--|
| Comienzos de 1900 | Nacieron los departamentos de «Relaciones industriales y laborales», pues la gerencia de la mano de obra necesitaba una disciplina propia en un mundo dominado por industrias como el petróleo y el acero |
| Años 20 | Con una economía pujante era difícil encontrar y retener buenos trabajadores, así que gestión humana inducía a los supervisores para mejorar el trato hacia su gente |
| Años 30-40 | Durante la Gran Depresión se perdieron millones de empleos. Los supervisores preferían el trato duro a la gente si querían conservar sus puestos y veían a gestión humana como un obstáculo |
| Años 50-60 | Después de la II Guerra Mundial se veían los problemas de sucesión detrás de grandes empresarios que morían sin dejar a nadie a cargo. Gestión humana creó programas revolucionarios de atracción y desarrollo de talento y en la promoción desde dentro de las propias organizaciones, por medio de la oferta de un trabajo «de por vida» |