



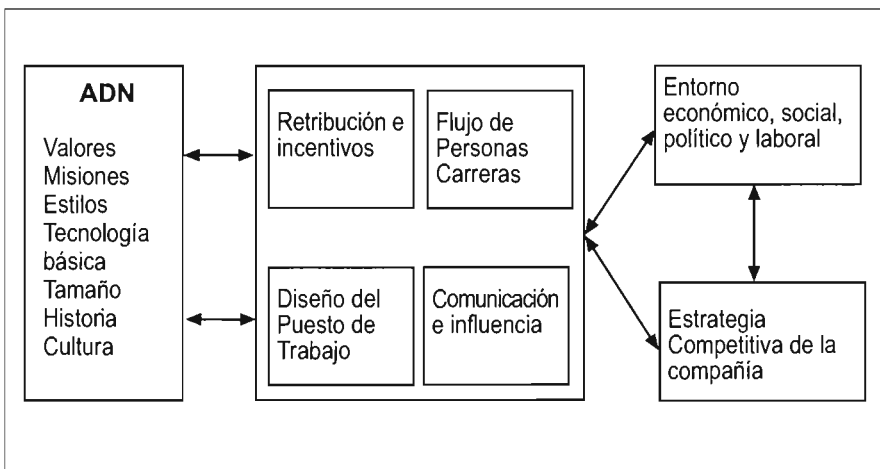
Pin, José Ramón

Consistencia,

Pearson Educación, Madrid, 2007.

“Nada es más práctico que una buena teoría” es una afirmación teórica que encuentra en este libro de José Ramón Pin, profesor del IESE, unos sólidos fundamentos prácticos. A lo largo de sus casi 200 páginas se despliega un modelo sencillo de comprensión y potente de aplicación (figura I) para analizar el sistema de Dirección de Personas (abreviado DRH por Dirección de Recursos Humanos) y mejorar el diseño de sus políticas y prácticas. Se trata de un sistema holístico que imposibilita las recetas generales. Las empresas son como las personas, el ADN de cada una de ellas es diferente y, aunque fueran iguales, se sabe que el resultado final es una combinación en la que genotipos iguales, sometidos a circunstancias diversas, dan lugar a fenotipos distintos.

Figura I. El modelo general de la consistencia de la Dirección de Personas en la Organización.



La consistencia es una cualidad que hace que los sujetos que la poseen sean compatibles con otros, potenciando sus propias características. Un sistema es consistente cuando sus acciones producen un aprendizaje que influye en que las siguientes acciones sean más eficaces (al conseguir los objetivos propuestos con más precisión) y eficientes (al conseguir esos objetivos con menos coste o esfuerzo). A este respecto, Pérez López apuntaba tres leyes:

- 1ª. Toda organización debe cumplir un mínimo de eficacia y eficiencia para sobrevivir.
- 2ª. El mínimo de eficacia para sobrevivir puede disminuir si aumenta la eficiencia.
- 3ª. La consistencia hace crecer la eficacia y la eficiencia conjuntamente.

Probablemente no habrá nunca una consistencia perfecta en ninguna empresa. Además, como la consistencia tiene que ver con factores externos e internos dinámicos de las organizaciones se encuentra en un continuo proceso de adaptación, de recuperación del equilibrio. A eso es a lo que puede colaborar esencialmente la DRH, y por ende este libro, si bien las consecuencias reales dependerán de las acciones de los protagonistas.

Consistencia aporta criterios principalmente para las acciones de los directores generales (y derivadamente para las de todos los demás directivos) referentes a la estrategia, es decir, a las personas: la estrategia de un negocio es la estrategia con las personas que forman la empresa (p. 13).

El primer capítulo se dedica al entorno desde sus perspectivas laboral, socio-cultural y tecnológica. Es especialmente útil porque acrisola en pocos párrafos una vasta información, conocida sólo por especialistas, y la ilumina con casos reales.

La consistencia de la estrategia se aborda en el segundo apartado, en el que resalta el modo en que se plantea la gestión del talento y, en

especial, su salida planificada de la empresa (lo que clásicamente se llama despido o pre-jubilación). La experiencia del profesor Pin, repleta de estudio, le permite encarar con eficacia y eficiencia, o sea consistentemente, un problema tan doloroso como real y repetido: “Es muy raro encontrar empresas que tengan políticas de desvinculación permanentes y pro-activas. Las estrategias cambian en el tiempo, el talento de las personas también. A veces es posible hacer el encaje entre las dos, pero no siempre es así. La consistencia de la Dirección de Personas con la estrategia exige tener definidas este tipo de políticas y prácticas, la imprevisión se paga cara” (p. 31).

A continuación se analiza la consistencia interna entre los sistemas de DRH según la clasificación de De Beer: retribución e incentivos, carrera profesional, diseño del puesto de trabajo, influencia-control y comunicación. Esas páginas son quizá las más prescriptivas del libro. Al final aporta unas reflexiones sobre el funcionamiento de las organizaciones que le lleva a clasificarlas en: burocracia, mercado, clan y las múltiples formas mixtas (figura II).

Figura II

El funcionamiento de las organizaciones			
Tipo de Organización	Burocracia	Mercado	Clan
Retribución	Según tarea Antigüedad	Por contratos Objetivos ind.	Objetivos globales
Carrera	Inicio por la base de por vida	In and Out	Largo plazo apren. cult.
Diseño puesto	Rígido	Proyec. indi. o equipos	Complejo
Influencia	Jerarquía	Lucha y contratos	Control lateral
Fortaleza	Predecible	Flexible	Adaptación a largo
Riesgo	Falta flexibilidad	Dureza, falta integración	Paternalismo

El cuarto capítulo trata de la consistencia con la cultura de la empresa, entendida como identidad corporativa, valores, misiones, formas espontáneas de organización, ritos y estilos de dirección; en definitiva, los criterios de decisión sobre personas: por qué se contrata, se paga, se despide y se promociona. Las políticas de DRH deberían reflejar y reforzar esos principios. Es tan relevante esa consistencia que su falta da lugar a la pérdida de confianza, a la desorientación, la ineficacia y el cinismo corporativo, patologías muy difíciles de erradicar.

La relación de la DRH con la creación de valor ocupa el penúltimo capítulo. Como el valor depende casi más de las expectativas que del futuro, y éstas son un intangible construido por la dirección de la empresa y sus decisiones, desembocamos de nuevo en las personas y su gestión. Dada la relevancia actual de los mercados de capitales me voy a detener en las reflexiones que hace el autor en este punto.

Desde que se desarrolló la teoría de la agencia se tiene la base teórica para entender mejor el funcionamiento de las organizaciones. En esa teoría se sostiene que el principal delega en el agente la gestión de sus intereses. En las empresas se puede considerar como principal a los accionistas y como agentes a los directivos. En una visión más amplia, el principal serían todos los *stakeholders*.

La teoría indica que el agente persigue tanto los intereses del principal como, a la vez, los suyos propios. Si ambos coinciden o son compatibles no se producen problemas. Pero no siempre es así; es más: a veces pueden ser opuestos. Entonces el conflicto está servido.

Se han intentado tres tipos de medidas para alinear los dos intereses:

- Modificar los intereses del agente (directivo) para que sean iguales a los del principal mediante la retribución. Para ello se han utilizado las *stock options*, que persiguen convertir al agente (el directivo) en principal. El directivo será más premiado cuanto más alta sea la cotización de la acción a la hora de ejecutar la opción de compra que se le ha ofrecido a un precio dado. Si la cotización está por encima de



esa opción gana, si no no. Si es más baja, simplemente, no ejercerá la opción. De esa manera el directivo quiere lo mismo que el accionista: que aumente el valor bursátil de la acción, y así se alinean ambos intereses. El problema es que el directivo está interesado en ello mientras no vende las acciones a las que tiene derecho por la opción. Podría tomar medidas que supusieran un repunte del valor justo hasta que él venda, sin importarle lo que pase a continuación. La sospecha sobre la validez de los sistemas de *stock options* no es baladí. Lo mismo pasa con sistemas como los bonos por resultados, el reparto de acciones o las acciones sombra.

- Otro mecanismo es el de las normas: códigos de conducta o éticos, credos corporativos, declaraciones de valores, códigos de buen gobierno, etc., que intentan corregir las desviaciones de los directivos respecto a los intereses de los *stakeholders*. Es evidente que nunca sobran, pero también que tienen sus limitaciones. Dice el refranero español: “hecha la ley, hecha la trampa”. Nunca las reglas formales podrán contemplar todas las posibles circunstancias en las que se mueve una persona o una organización.

- Debido a las deficiencias de los dos mecanismos anteriores, hay un tercer dispositivo de salvaguardia: la calidad ética de las decisiones de las personas que componen la organización. Es más sutil que la retribución o las normas; también es el más poderoso si funciona. La selección de personas con altos estándares morales para las tareas de la empresa y el desarrollo de medidas que favorezcan este tipo de comportamientos son absolutamente imprescindibles en este campo.

Los tres mecanismos ayudan a mejorar la reputación si se corrigen los defectos de los dos primeros y se desarrolla la ética en las decisiones. La Dirección de Personas tiene voz y voto en los tres mecanismos: en el de retribución porque es su especialidad; en el de las normas porque suelen caer bajo su responsabilidad en gran parte; en el del comportamiento ético porque la selección de los empleados, su formación y el ejemplo son vías para consolidarlo. En consecuencia,

en la llamada reputación corporativa la aportación de valor por parte de los DRH es esencial.

En muchos casos esta aportación del DRH es real, pero también es poco valorada. Se debe a que el DRH no tiene medidas que demuestren empíricamente el crecimiento del valor y, por tanto, tiene que buscar los indicadores de la apreciación que los diferentes *stakeholders* hacen de esa reputación (pp. 98-99).

Entre los apéndices del libro, el lector encontrará la aplicación pormenorizada del esquema arriba descrito al caso de la consultora EVERIS (antigua BMR), que sirve de estupendo colofón pedagógico a unas reflexiones que cobran su mayor potencia justamente al apretarse a la realidad, como diría Ortega y Gasset.

Guido Stein