

Javier Quintanilla; Carlos Sánchez-Runde y
Pablo Cardona,
*Competencias de la dirección de personas. Un
análisis desde la alta dirección*, Pearson
Prentice Hall, Madrid, 2004

Quintanilla, Sánchez-Runde y Cardona son tres profesores del departamento de Dirección de Personas del IESE que, bajo los auspicios de la *Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos*, han puesto en manos del público en general y del especializado en concreto unas jugosas reflexiones, salteadas con datos empíricos, sobre los nuevos roles que los responsables de Recursos Humanos (RR.HH.) de las empresas de nuestros días, y por ende todos los directivos de personas, van a representar en el futuro.

Se trata de un elenco de ideas, en gran parte novedosas, que los autores quieren someter a la rigurosa metodología investigadora propuesta por Yin con el nombre de *triangulación*: “hemos examinado un mismo fenómeno desde diferentes ángulos para así validar y completar la información obtenida por medio de entrevistas. En primer lugar hemos analizado e incorporado aportaciones de la literatura sobre RR.HH., tanto de carácter divulgativo como académico, en esta materia. Por otro lado hemos estudiado las indicaciones y estándares profesionales que las asociaciones profesionales de distintos países están ofreciendo o exigiendo a sus socios. También hemos examinado los programas de formación de RR.HH. de prestigiosas instituciones académicas españolas con objeto de comprobar cómo responden a las exigencias y demandas de la profesión. Por último se mantuvieron varias entrevistas informales con distintos *head-hunters* preguntándoles por los perfiles que les demanda la alta dirección cuando les encomiendan la búsqueda de responsables de RR.HH.” (p. 7).

Asimismo, los autores advierten, siguiendo a Van Maanen y Mcleod, que mediante el uso de métodos cualitativos como las entrevistas es posible generalizar sobre el significado, pero no sobre la frecuencia, de ciertos fenómenos empresariales que pueden apuntar prospectivamente tendencias de cambio.

En el primer capítulo se analizan distintas claves de la dirección de personas, comenzando por su obvia complejidad. En este sentido, Quintanilla,

Sánchez-Runde y Cardona tienen en cuenta diversas cuestiones, como el hecho de que los entornos configuran pautas de actuación, o el tamaño de las empresas (“las empresas pequeñas no son empresas grandes a menor escala”), pasando por la dificultad de que los procesos de dirección de personas no son reversibles, ya que de por sí instauran inercias: basta con pensar en las trabas para rediseñar un sistema de retribución o de carreras profesionales. También dan cuenta de las dualidades contradictorias, que son el fundamento de la dirección de personas: mandar y delegar, jerarquía y participación, crecer y mantener la atención en lo pequeño. Tampoco hay que olvidar la interdependencia de las distintas prácticas de RR.HH.: no vaya a ocurrir que lo que se avance con unas determinadas decisiones retributivas se desande con el diseño de carreras; o que lo que se avance con la promoción se enturbie con la evaluación.

Los autores de *Competencias de la dirección de personas* sostienen que la dirección de personas del futuro tiene que moverse entre cinco parámetros de complejidad. Veamos cuáles son:

- En primer lugar, hay que tener siempre en mente que los conceptos fundamentales sobre los que descansa la dirección de personas se enmarcan habitualmente en ciertas dosis de ambigüedad.
- Además, “el contenido de los procesos debe atender no sólo a lo que pueda ser universalmente válido, sino que debe discriminar aquello que depende de contingencias muy particulares y específicas al tipo de organización, sector de actividad y entorno social y cultural de operaciones” (p. 22).
- En tercer lugar, la dirección de personas tiene que velar por los procesos de reversibilidad e irreversibilidad que se producen en toda organización. Quintanilla, Sánchez-Runde y Cardona llaman la atención sobre la posibilidad de que el cambio de expectativas, la presencia de “derechos” adquiridos, las inercias de las estructuras ya consolidadas, acaben hipotecando los programas de cambio.
- A todo ello hay que sumar, en cuarto lugar, la necesidad de adoptar una visión de sistema, armónica, que atienda al conjunto de actuaciones y prácticas que lleva a cabo la dirección de personas. Puesto que esas acciones se apoyan mutuamente, hay que considerarlas de un modo integrado.
- Por último, los autores señalan que la dirección de personas coloca a la empresa entre dilemas, dualidades y paradojas que arrastran en sentidos contrarios.

La experiencia cabal enseña a conservar ambos extremos del fenómeno. Ése es el reto que cristaliza cuando los directivos encaran la diversidad, la incertidumbre, la comunicación, el autodesarrollo, la convivencia o el intercambio.

Sentados estos parámetros, los autores abordan los criterios que marcan el desarrollo de los departamentos de RR.HH.: impacto económico (a medida que el departamento demuestra su eficacia se le encomiendan tareas con mayor impacto económico), demanda de tiempo (ir descargando a la dirección de tareas que consuman mucho tiempo), complejidad técnica, reversibilidad (el departamento comenzará por procesos más fácilmente reversibles), conflictividad (los temas más candentes serán los últimos que se le encargarán) y estandarización (primero abordará los temas con mayor consenso). Atendiendo a esos criterios, la secuencia de las responsabilidades que irá asumiendo el departamento bien podría ser la siguiente: administración de personal, comunicación, reclutamiento y selección, evaluación, formación, diseños de carreras y, por último, retribución, el tema más delicado.

En el capítulo siguiente se abordan las competencias que se demandan a los nuevos responsables de dirección de personas, algo que parece haber cambiado drásticamente en los últimos diez años. Se ha evolucionado desde los aspectos *hard* (relaciones laborales, administración de personal...), que naturalmente han de funcionar como un reloj, a los *soft*, en los que se hace cada vez más hincapié: a los responsables de dirección de personas se les pide que desarrollen profesionalmente a la plantilla, que mejoren sus habilidades y actitudes y que cuiden el clima laboral, ya que todo ello repercute en la cuenta de resultados.

Por último, los autores analizan las razones por las que los departamentos de RR.HH. reclaman un mayor peso a la hora de fijar y desarrollar la estrategia de negocio de las compañías; es decir, su presencia en comités de dirección en los que habitualmente no estaban. La contrapartida que se exige a los expertos en dirección de personas es que sean capaces de aportar mucho más que lo que hacían hasta la fecha, empezando por conocer el negocio tan bien o mejor que el director comercial, el de producción o el financiero.

Quizá esto valga para poner sobre el tapete la necesidad cada vez más acuciante de que los verdaderos directivos de personas se pertrechen con visiones muy comerciales y muy adaptadas al sector en cuestión, a la vez que se muestren duchos en su ámbito propio. En definitiva, ser un buen directivo pasa por dominar las claves del negocio, de la organización y de las personas que la componen. No en vano Drucker hablaba de que los directivos han de saber “construir una organización y liderar una empresa”. ¿Hay

304 algún antídoto mejor que éste contra los corporativismos atávicos de quienes pretenden poner a opositar a los que desean ser directores de Recursos Humanos? El que firma esta recensión se malicia de que las certificaciones concedidas por asociaciones profesionales aportarán poco valor neto en este aspecto.

En la última hora global de nuestro tiempo, ¿qué sentido tiene fundar un club con derecho de admisión para ejercer la profesión de directivo, incluida la de director de personal? Ninguno desde el punto de vista empresarial; posiblemente muchos desde el punto de vista político con “p” diminuta, “p” de poder de “pre-jubilado”. Los tres autores no se mojan aquí como sí lo hacen los patrocinadores. Y hacen bien ambos, pues siguen lógicas distintas.

Guido Stein