

QUÉ ESPERA UN DIRECTOR GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN

Perdonen que les cuente una batallita: son cosas propias de la edad. Se supone que estoy aquí en función de mi experiencia. He sido invitado a este Congreso, sin grandes merecimientos, como podrán comprobar o ya habrán comprobado, porque en el pasado he sido primer ejecutivo de varias compañías y porque ahora me dedico, en un alto porcentaje de mi actividad profesional, a la formación en dirección y administración de empresas. Para tener experiencia no hay como tener muchos años y, eso sí, haberlos aprovechado: ese es el caso, creo.

HE SIDO DIRECTOR GENERAL PERO TAMBIÉN HE SIDO DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

En el pasado, además de haber sido Presidente Ejecutivo o Director General en varias empresas, también he sido Director de Recursos Humanos. No sé si quienes me han invitado lo saben. Lo fui en una gran compañía de grandes almacenes por departamentos, GALERÍAS PRECIADOS, absorbida años después por EL CORTE INGLÉS, o, mejor dicho: cuyos activos, adquirió EL CORTE INGLÉS con la contrapartida de quedarse con el personal. GALERÍAS tenía entonces -cuando yo fui contratado, en el año 80- 12.000 empleados y casi 60 tiendas. Había sido la pionera de los grandes almacenes en España.

El reto principal del puesto era lograr reducir la plantilla de 12.000 a 10.000 empleados en menos de un año, sin que hubiera ni un solo día de huelga, lo que, de ocurrir, se consideraba mortal para la supervivencia de la firma. La empresa estaba fuertemente sindicalizada: CCOO, UGT, USO, FETICO, FASGA y dos sindicatos minoritarios de ultra izquierda muy activos. Si no se conseguía reducir la plantilla la empresa no era viable.

ME CONTRATARON AUNQUE YO NO CONOCÍA LAS ESPECIFICIDADES TÉCNICAS DEL PUESTO

Recuerdo que cuando recibí la propuesta para incorporarme me quedé perplejo. Yo no tenía ni idea de las especificidades técnicas del puesto. Ni siquiera conocía a fondo el Estatuto de los Trabajadores. No era un experto en personal. Era un ingeniero de producción que, después de cinco años en plantas químicas, había dirigido un par de fábricas -si bien una de ellas con una problemática sindical y laboral complejísima, que se había resuelto con éxito-. Cuando pregunté por qué me lo proponían, me dijeron que sabían que si contrataban un técnico experto -un abogado inspector de trabajo en excedencia era lo típico- probablemente les iba a listar las 25 razones por las que el objetivo a alcanzar era imposible, y que yo -me conocían bien- les iba a preparar un plan con 25 medidas para hacerlo posible. Después de pensármelo a fondo un par de días, dije que sí. Yo tenía 33 años. Pensé que una tarea así había que hacerla muy

honestamente y que yo era capaz de hacerla, y de hacerla así, honestamente. Agarrar el toro por los cuernos no era lo usual en temas de RRHH en esa época; y ese era mi estilo. Lo hice, se bajó la plantilla en 2.000 personas, nos descolgamos del Convenio congelando los salarios, se deshizo un Plan de Jubilaciones que consistía en dar 100 pagas a cada jubilado en el momento de su jubilación. Ese plan suponía, si se hacía el cálculo actuarial de la carga financiera para asegurarlo, y había que hacerlo, quebrar la empresa. Gracias a que se les pudo explicar el problema a los sindicatos, que lo entendieron, y que juntos estudiamos la mejor forma posible de bajar esos empleos con las medidas menos lesivas para trabajadores y empresa, se hizo. Parece un cuento de hadas, pero fue exactamente así. El día que me fui de la empresa, los Sindicatos CCOO y UGT me invitaron a comer con mi esposa y ella se llevó a casa el mayor ramo de rosas -rojas claro- que le han regalado nunca.

¿CUÁL ES EL VERDADERO NIVEL DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN?

En muchas empresas, en casi todas, se mantiene formalmente a la Dirección de Recursos Humanos en el máximo nivel jerárquico de la compañía, formando parte del Comité de Dirección, aunque, en la práctica, desde la visión de la Dirección General de la Compañía y desde la visión del resto de los Directores, no se la considere, de verdad, una dirección del máximo nivel.

UNA VENTAJA: HAN OCUPARSE DE LO QUE NO SE OCUPA NADIE

El Director de Recursos Humanos se ocupa de temas de los que, realmente, nadie en la línea quiere ocuparse y que -hay que reconocerlo- son muy importantes: Negociación con Comités y Sindicatos, Política retributiva del personal fuera de convenio, retribución de los Directivos, Planes de carreras, Coordinación de la evaluación del desempeño, Selección, Formación, etc.

Las complejidades técnicas del desempeño de la Dirección de Recursos Humanos no son, en realidad, muchas. Y la retribución de los Directores de Recursos Humanos es, en general, muy buena para la competencia técnica requerida; “como se trata de un tema importante y del que nadie desea ocuparse...”

¿SUBCONTRATAR O NO SUBCONTRATAR?

Muchos, imbuidos de ese enfoque, en un reflejo en el fondo defensivo, tratan de engordar artificialmente su dirección. Pese a la crisis que empuja a externalizar todo, las Direcciones de Recursos Humanos se resisten como gato panza arriba a hacerlo. Incluso para las tareas más monótonas y repetitivas como la Gestión de Nóminas hay resistencias incomprensibles para subcontratar. Sólo un 10% de las principales compañías en España encarga a un tercero actividades como la gestión de nóminas y ¡eso que esa es la tarea de la Dirección de Personal que más se encarga a terceros!

Tener la Dirección repleta de técnicos y *staffs* para justificar mejor su importancia no es el enfoque adecuado.

EL FIN ÚLTIMO DE LA DIRECCIÓN DE RRHH ES DESAPARECER

Para que la Dirección de Recursos Humanos sea realmente eficaz el enfoque debe ser exactamente el contrario. Podríamos decir que la finalidad última de un Director de RRHH es hacer que en su empresa su puesto no sea necesario. Así siempre hará falta un Director de RRHH, que estará trabajando siempre para ser prescindible, impregnando a toda la estructura de la empresa de su función constantemente. Con ese enfoque, cualquiera bien dotado para dirigir tendrá éxito como Director de RRHH.

¿SER DIRECTOR... DE RRHH O SER DE RRHH... DIRECTOR?

Un Director de Recursos Humanos debe ser ante todo un Director, mucho más que un experto en Recursos Humanos. El conocimiento de las especificidades técnicas de la gestión de los Recursos Humanos no es la clave última del desempeño adecuado del Director de Recursos Humanos; la clave para un buen desempeño es la asunción de su posición de Director.

SER UN BUEN DIRECTOR DE RRHH ES MÁS DIFÍCIL QUE COMPLICADO

No es tan complicado ser Director de Recursos Humanos, es difícil pero sencillo. Basta ser Director, tener actitud directiva, y, algo más muy importante: ser una buena persona. Para eso hay que ser mucho más Director que de Recursos Humanos. Las especificidades técnicas de la gestión de RRHH se aprenden rápido, se pueden tener asesores buenos; lo difícil es tener la actitud y el enfoque Directivo en ese puesto.

LA LÍNEA EJECUTIVA Y LA FORMACIÓN ¿DELEGACIÓN O ABDICACIÓN?

Los ejecutivos de línea frecuentemente delegan en Personal la Formación, y lo hacen muchas veces con la complicidad o algo más de la Dirección de Personal. Lo llaman así delegar, aunque en el fondo deberían llamarlo abdicar. La función de formación, sin duda alguna, debe ser asumida por la línea de la compañía.

NO OLVIDEMOS QUE EL MEJOR JEFE ES EL QUE MÁS Y MEJOR NOS ENSEÑÓ A SER JEFES

Si nos preguntásemos quién es el mejor Jefe que hemos tenido, nos daríamos cuenta que fue quien nos enseñó más y mejor a ser Jefes. Un ejecutivo de línea que no tiene en su mente y en su corazón la idea de que su principal misión como jefe es enseñar a sus subordinados a ser jefes, no es realmente un jefe. La línea debe asumir la formación. Y para eso necesitan del apoyo técnico del Departamento de Formación y del empuje político que debe brindar la Dirección de Recursos Humanos.

TAMBIÉN EL DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN DEBE TRABAJAR PARA NO SER NECESARIO

También la finalidad última del departamento debería ser desaparecer; no ser necesario, no hacer falta. Esa sería la clave, paradójicamente, para ser siempre necesario. Asumir el apoyo técnico y el empuje político necesario para llevar adelante una verdadera política de formación en la empresa no es recargar innecesariamente la estructura del Departamento de Formación o de la Dirección de Recursos Humanos.

LA CLAVE: IMPLICAR A LA LÍNEA Y APOYARSE EN EXPERTOS EXTERNOS

Para implementar la formación está claro que no es necesario tener formadores internos. Los programas de formación deben diseñarse desde el Departamento de Formación con la participación plena de la línea ejecutiva y de proveedores externos capaces de empezar su trabajo por conocer a fondo la realidad de la compañía. La primera obligación de un proveedor de servicios de formación debe ser conseguir la total colaboración e implicación de su cliente en la prestación del servicio. Los buenos programas de formación, los que perduran, son los que se diseñan así y los que se adaptan constantemente entre la compañía y los proveedores de formación.

El departamento de Formación debe sensibilizar a la línea respecto de la necesidad de mantenerse al día, de formarse, de aprender y de aprender a aprender para mejorar la eficacia de la organización de forma continua.

Y, contar con la línea para diseñar e impartir la formación. Debemos recordar todos que es mucho más fácil convertir a un responsable ejecutivo de línea en un buen formador que convertir a un buen formador en ejecutivo de línea.

Gustavo Mata Fernández-Balbuena
<http://www.gustavomata.org>