

# Gestión del capital humano en las organizaciones

## Entre nichos y bichos: ¿valor estructural o valor emocional?



Las organizaciones están compuestas por dos elementos que se sustentan mutuamente, las estructuras formales (nichos) y las personas que forman las mismas (bichos), nada son los unos sin los otros, siendo fundamental entender y mejorar ambas realidades para la propia mejora organizativa.



**José Luis Pascual Pedraza**

Prólogo de Ignacio Mazo Redondo



# **GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.**

## **Entre nichos y bichos: ¿valor estructural o valor emocional?**

© José Luis Pascual Pedraza

© **De la edición: PUBLICACIONES ALTARIA, S.L.**

*Se ha puesto el máximo interés en ofrecer al lector una información completa y precisa. No obstante, PUBLICACIONES ALTARIA, S.L. no asume ninguna responsabilidad derivada del uso, ni tampoco por cualquier violación de patentes y otros derechos de terceros que pudieran ocurrir mientras este libro esté destinado a la utilización de aficionados o a la enseñanza. Las marcas o nombres mencionados son únicamente a título informativo y son propiedad de sus registros legales.*

### **Reservados todos los derechos.**

Ninguna parte de este libro puede ser reproducida, registrada en sistema de almacenamiento o transmitida de ninguna forma ni por cualquier procedimiento, ya sea electrónico, mecánico, reprográfico, magnético o cualquier otro. Queda también prohibida la distribución, alquiler, traducción o exportación sin la autorización previa y por escrito de PUBLICACIONES ALTARIA, S.L.

**ISBN:** 978-84-941845-3-6

**Depósito legal:** T. 1435-2013

**Revisado por:** Alejandra Casaleiz Fuentes

**Impreso en España - Printed in Spain**

### **Editado por:**

PUBLICACIONES ALTARIA, S.L.

C/ Enric d'Ossó, 2

43005 -Tarragona

email: [info@altariaeditorial.com](mailto:info@altariaeditorial.com)

**CONSULTE NUESTRO CATÁLOGO POR Internet:**

**<http://www.altariaeditorial.com>**

**Podrá estar al corriente de todas las novedades.**

Aun pecando de clásico, no puedo evitar dedicar este libro a tres personas sin las que no lo habría escrito, ya que ellas son las responsables de escribir su propio libro que soy yo mismo; por lo tanto, se lo dedico a mis padres, a los que les debo mis valores y parte de mi personalidad, y a mi mujer Patricia, ya que gracias a su apoyo, su confianza en mí y su alegría me ha dado alas para hacer realidad mis sueños, y aquí tenéis uno de ellos.

Espero que lo disfrutéis y que os aporte aunque sea un mínimo para poder avanzar en el maravilloso mundo de la gestión de personas.



# Prólogo

por **Ignacio Mazo Redondo**<sup>1</sup>

Corría el año 1991 o 1992 cuando escuché por primera vez la expresión que da título al libro. Fue la persona que me introdujo en el apasionante mundo de la gestión de recursos humanos, dejadme utilizar el término en su acepción habitual, quien utilizó la expresión, en el marco de una de las conversaciones que tuvimos cuando intentaba convencerme de que tenía un perfil adecuado para dedicarme a esta actividad. Su nombre Luis Illueca, podríamos decir que fue mi maestro.

José Luis Pascual, fue unos años más tarde alumno de Luis. También alumno mío. Un alumno muy despierto que como tal intuyó que esa expresión no era casual ni afortunada, sino que encerraba una especie de filosofía, un punto de referencia que permitía hacernos entender en qué consiste exactamente la gestión de recursos humanos en las organizaciones. Y no sólo lo entendió, sino que ha sido capaz de desarrollarlo en este libro.

Desde el principio el libro reconoce que su objetivo es desbrozar las relaciones entre las estructuras y las personas, poniéndolas en el mismo plano porque ninguna de ellas puede estarlo. Las empresas no pueden existir sin personas, pero un grupo de personas sin objetivos comunes y sin mecanismos para ordenar las tareas y para tomar las decisiones, tampoco es una empresa.

---

1



**Ignacio Mazo** es *Senior Executive Director* de BTS, consultora multinacional sueca con presencia en más de 15 países.

Es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, especializado en Economía de los Recursos Humanos y Diplomado en Comportamiento Organizacional.

Su experiencia profesional más destacada es en el área de asesoramiento en procesos de fusión e integración de empresas, gestionando aspectos organizativos de RR. HH., análisis del clima organizacional, estrategias retributivas para directivos, elaboración de encuestas salariales, así como en la implantación de esquemas de gestión por competencias como eje central en la gestión de RR. HH.

Coincido con el autor en la importancia de reflexionar sobre el papel de la gestión de recursos humanos en la empresa y también en la importancia de hacer autocrítica. Algo debemos estar haciendo mal cuando es algo muy poco frecuente que un profesional, que ha desarrollado toda o parte de su carrera en esta función, llegue a hacerse cargo de la primera responsabilidad ejecutiva de una empresa. Pese a que ha habido en los últimos años un número muy elevado de investigaciones sobre el futuro de la función, incluso desde hace cinco o seis años se viene repitiendo una investigación a nivel europeo y a nivel global sobre los retos de la función; pese a que se han propuesto modelos de referencia, algunos de los cuales están mencionados en el texto; pese a ello, no tengo la sensación de que los profesionales de la gestión de recursos humanos hayamos sido capaces de avanzar mucho.

Desde mi punto de vista, uno de los elementos en los que tenemos que seguir esforzándonos es en el **conocimiento del negocio**. Me refiero al conocimiento real del negocio, a ser empáticos con nuestros clientes internos porque entendemos de primera mano sus circunstancias. Y las conoceremos mejor si las hemos vivido. Permitidme dos ejemplos para ilustrar lo que quiero decir.

Hace un par de años tuve la ocasión de facilitar una reunión de trabajo con un grupo de unos veinte profesionales de recursos humanos de empresas españolas. El tema era precisamente "conocer el negocio". En una primera ronda de opiniones todos los presentes manifestaron que conocían el negocio de su empresa, lo que seguramente era y es muy cierto. A continuación los pusimos a liderar de forma simulada una empresa que tenía que, como todas en la actualidad, enfrentarse a retos estratégicos significativos. Trabajando en equipos tenían que tomar las decisiones estratégicas más apropiadas para alcanzar una serie de objetivos de ventas y beneficios. En esta segunda actividad todos los equipos tomaron decisiones pensando en alcanzar los resultados de negocio, sin considerar las implicaciones que dichas decisiones tenían sobre las personas. Es decir, actuaron como sus colegas de otras áreas de la empresa hacen cuando las necesidades de negocio aprietan. En eso consiste "conocer el negocio". No se trata de saber a qué se dedica la empresa, ni tan sólo de conocer sus procesos productivos, comerciales, etc.; que también. Se trata de conocer el mercado, los competidores, los retos de futuro; se trata de poder considerar las implicaciones estratégicas de nuestras decisiones; se trata de anticipar las posibles alternativas estratégicas que puede requerir el entorno competitivo, pero también de ser capaz de identificar los requerimientos de la estrategia de negocio respecto de las personas. En mi modesta opinión eso significa ser estratégico y por eso, como indica José Luis, aunque hemos querido no hemos podido ser "estratégicos".

Y, sin embargo, tampoco hemos sido operativos. José Luis indica en el libro que nos hemos concentrado en las decisiones operativas. Pero incluso en eso tenemos margen de mejora. Obviamente, siempre que se generaliza se es injusto, pero el segundo de los ejemplos puede ayudar a entender esta afirmación.

En una importante empresa española, Recursos Humanos decidió eliminar las plazas de aparcamiento a sus comerciales dado que éstos "debían estar en la calle". Sin embargo, se les exigía pasar por la oficina varias veces a la semana para reportar visitas, gastos y otras gestiones. Probablemente, nadie del departamento de Recursos Humanos había acompañado nunca a uno de sus comerciales, aunque sólo fuera un día. Y lo afirmo porque de haberlo hecho hubiera descubierto lo duro y difícil que resultaba su trabajo, no sólo por los clientes sino por el tráfico, la dificultad para aparcar, etc. Y de haberlo hecho hubiera entendido que no había por qué ponerles también difícil la llegada a su sede central, donde por cierto también era difícil aparcar.

Es decir, en muchos casos nuestra operatividad ha estado alejada también de la realidad del negocio. No hemos cumplido con el papel de "defensores de los empleados".

Es muy interesante la reflexión de José Luis sobre el papel de la función. Somos un proveedor de servicios que ayuda a encajar a "los bichos" en las necesidades de la empresa, "los nichos". Y de forma muy acertada incluye entre "los nichos" la estrategia, la cultura, la estructura y los procesos.

El texto proporciona referencias y herramientas para que el lector entienda qué puede hacer en estos ámbitos de manera que quien quiera puede empezar a actuar sobre ellos. No da recetas porque no las hay. Pero explica por qué y cómo usar las herramientas.

Destacaré entre sus propuestas una referida al diseño de puestos de trabajo. Mis alumnos saben la importancia que le doy a este asunto, ya que solemos desatenderlo aun cuando debería ser una prioridad para nosotros. No en vano, seleccionamos a una persona para que ocupe un puesto de trabajo, pagamos en función del puesto de trabajo, evaluamos a las personas de acuerdo con su desempeño en un puesto de trabajo, formamos para que la persona ejecute las tareas requeridas por el puesto de trabajo, etc. No podemos concebir la gestión de recursos humanos sin el puesto de trabajo. Pues bien, en este ámbito, el autor pone de manifiesto la clave del diseño de puestos de trabajo: "responsabilidades sí, funciones no". Todo lo que hagamos en este sentido, todo cuanto propongamos a nuestros clientes internos en este ámbito nos elevará como proveedores de servicio y nos ayudará a generar credibilidad interna. Obviamente, para hacerlo bien hay que "conocer el negocio".

El segundo bloque del texto es un alegato para contribuir a que defendamos que la gestión de recursos humanos es una inversión y no un gasto. Trata temas capitales para los profesionales de la gestión de recursos humanos, pero también para todos aquellos que dirigen o lideran personas o equipos de personas: la felicidad, la motivación, el compromiso, etc. Y lo hace desde una perspectiva realista que refuerza la idea de "proveedor de servicios" y de "conocer el negocio". Como ejemplo valga el siguiente párrafo:

"¿Cuál es entonces la verdadera responsabilidad del área de RR. HH.?"

Es la responsable de construir soluciones centradas en las personas de la organización, buscando con ello dar respuesta a las necesidades planteadas por el negocio; y si es, por tanto, el negocio (dirección general) el que plantea una necesidad con un alto impacto negativo en la plantilla, por ejemplo, "necesidad de reducir los gastos de personal", será el área quien tendrá que plantear qué alternativas se pueden llevar a cabo, intentando en todo momento controlar la influencia de esta decisión en la plantilla y disminuyendo al máximo el impacto de las soluciones".

En definitiva, se trata de un libro que merece la pena leer, ya que sus reflexiones aportan ideas muy valiosas basadas en la experiencia profesional del autor y profundamente ancladas en la realidad de las empresas. Un autor que no esconde su visión de esa realidad y que ayuda a mejorarla. Disfrutadlo.

# Índice general

<b>Prólogo .....</b>	<b>5</b>
<b>¿A quién va dirigido este libro? .....</b>	<b>13</b>
<b>Resumen del libro .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>Introducción: ¿por qué "entre nichos y bichos"? .....</b>	<b>17</b>
Introducción .....	23
¿Cómo explicaríais a vuestra abuela qué hace RR. HH. y para qué vale?.....	23
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>¿Qué hacemos en RR. HH. y para quién trabajamos? .....</b>	<b>23</b>
Visiones contradictorias: ¿aportamos o estorbamos?.....	25
Cómo se nos ve desde fuera: visión externa de la gestión de personas .....	26
Las buenas palabras de la dirección general .....	27
La introspección de los RR. HH. ....	29
En búsqueda de los buenos y los malos .....	32
¿Quién es nuestro cliente?.....	39
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>Los nichos. Nuestro hábitat natural:</b>	
<b>Las organizaciones .....</b>	<b>47</b>
Introducción .....	47
¿Qué es una organización? .....	48
Principales elementos de las organizaciones.....	51
Estrategia .....	51
¿Para qué nos sirve la estrategia en las organizaciones? .....	52
Error de visión: táctica o estrategia .....	54
¿Qué papel juega Recursos Humanos en la estrategia? .....	56

Rol de Facilitador de la Estrategia.....	57
Cultura, valores y estilos de gestión .....	60
¿Qué papel juega Recursos Humanos con respecto a la Cultura?.....	69
Estructura organizativa .....	76
Los organigramas.....	78
Modelo de gobierno.....	94
¿Qué es el modelo de gobierno? .....	94
Modelo de relación .....	103
¿Y qué rol juega la función de RR. HH. dentro de la definición organizativa? .....	107
Procesos .....	110
¿Qué son los procesos y para qué sirven? .....	111
Los pros y contras de los procesos .....	118
Los procesos: la fuente de la eficiencia organizativa .....	120
El vínculo entre la estructura y los procesos: la cadena de valor.....	121
Búsqueda de eficiencia en los procesos: RECI.....	125
El rol de los RR. HH. en los procesos de trabajo .....	128
Personas.....	130

## CAPÍTULO 4

### Los bichos. La gestión de personas:

#### **coste o inversión..... 135**

Introducción..... 135

De la gestión de RR. HH. a la gestión de personas:

el Humanismo como valor añadido..... 140

La felicidad en la cuenta de resultados. Los intangibles

que suman..... 147

  La motivación, el compromiso, la felicidad y otros tesoros

  escondidos .....

Un objetivo compartido .....

Conclusión. ¿Es rentable ser feliz? .....

La telaraña organizativa: sobre la gestión errónea del

talento..... 154

Tejiendo la telaraña..... 157

El talento como ventaja competitiva: compromiso y motivación.... 160

¿Cómo conseguimos el compromiso?..... 162

La Percepción de la Oferta de Valor: herramienta para la

búsqueda del compromiso..... 170

Las tres esferas del éxito: el reparto de roles en la

gestión de las personas..... 173

De los discursos a las prácticas reales: el rol de la

10

© Publicaciones Altaria

alta dirección en la gestión de personas .....	177
Responsabilidad compartida: el rol de la función de RR. HH. en la gestión de las personas .....	179
La correa de transmisión de la gestión: los mandos intermedios .....	182

## **CAPÍTULO 5**

### **Las organizaciones del siglo XXI.**

#### **las organizaciones cósmicas..... 197**

El punto de inflexión: el modelo de gestión actual está acabado.....	197
Respuestas ante el entorno. La dieta de la crisis.....	203
¿Y ahora qué?.....	206
El nuevo entorno organizativo.....	207
Los principales cambios en las organizaciones: las consecuencias del cosmos.....	213
La necesaria transformación de los trabajadores.....	217

#### **Bibliografía..... 223**

Webgrafía .....	224
-----------------	-----



## ¿A quién va dirigido este libro?

El libro que tenéis entre las manos pretende aportar una visión global sobre el papel que juegan las personas en las organizaciones y la manera en la que tenemos que gestionarlas para alcanzar el máximo potencial de ambas partes, generando unas relaciones laborales en las que ganen las personas y las organizaciones.

- Por lo tanto, el libro pretende dirigirse **a todos aquellos que quieren ver las organizaciones desde otra perspectiva**, tanto desde las áreas y puestos encargados de gestionar personas (**profesionales de RR. HH. o mandos medios y alta dirección**) como por los **empleados** que quieran encontrar un nuevo camino en sus relaciones profesionales.
- Asimismo, puede ser un libro idóneo **para el mundo académico**, ya que los estudiantes podrán acercarse al mundo de las organizaciones desde una visión integral que los ayudará a entender esta realidad en su conjunto.
- Podéis comprobar que el libro no es excluyente o únicamente dirigido a un sector concreto del mundo de las organizaciones, sino que por el contrario, me gustaría que la visión que comparto dentro del mismo **llegue al máximo de colectivos y personas**, para intentar entre todos normalizar e interiorizar la tan necesaria doble dimensión en la gestión de personas.

## Resumen del libro

La visión parcial de la gestión del capital humano dentro de las organizaciones, nos ha llevado a generar dos bandos enfrentados y en los que se hablan idiomas completamente diferentes, estos dos bandos son "el negocio" y "los defensores o profesionales de los RR. HH."; hasta la fecha o estabas en un bando o en otro, lo que provocaba la falta de resultados reales de las políticas de RR. HH. en la buena o mala marcha de la organización.

Con este libro se pretende acabar con este enfrentamiento, planteando que estos bandos defienden dos dimensiones que tienen que formar una única realidad, que yo resumo y denomino como "entre nichos y bichos".

La gestión de personas tiene irremediamente que dar respuesta a las propias necesidades del negocio –"Nichos"–, pero a través de la gestión del capital humano –"Bichos"–, que se convertirá en el valor añadido diferencial en el entorno económico posterior a la crisis.

El objetivo del libro es analizar ambas dimensiones desde la perspectiva integral como único modelo posible para dar solución a las nuevas demandas de las personas y de las organizaciones, posibilitando un modelo real e integrado de gestión de las personas.