

Artículo publicado en RRHHDigital el 9 de Febrero de 2007



# RRHHDigital



## De empleados a proveedores, el futuro de las personas en la organización.

Por Andrés Pérez y Tomás Marcos

¿Quiénes somos? ¿A dónde vamos? ¿De donde venimos?

Hasta hace poco, estas preguntas han estado asociadas a la filosofía y a la metafísica. Sin embargo, leyendo la prensa especializada, nos damos cuenta de que también se han convertido en una obsesión para los responsables de RRHH.

Titulares como, “*RRHH quiere que le concreten qué se espera de ellos*”, “*La gestión de personas sigue alejada del negocio*” o “*Recursos Humanos, ¿Los días contados?*”, “*Recursos Humanos ¿Amigo o Enemigo?*” son solo tres ejemplos del desconcierto que reina en el sector. Si cualquier otra área de negocio se plantease esas cuestiones con tanta frecuencia, empezaríamos a pensar que algo no funciona como debería.

Las razones pueden ser muchas y las excusas infinitas. Que si no cuentan con nosotros, que si no podemos hacer lo que queremos, que si el negocio es más importante que las personas...

Parece que los “responsables” de la gestión de personas sean más bien “irresponsables” en lo que se refiere a su trabajo. Da la sensación de que no están obligados a responder de algo o por alguien (responsabilidad según el diccionario de la RAE) sino que son simples transmisores de las órdenes de más arriba. El problema es que cuando una persona o departamento actúa en función de las circunstancias o decisiones de otros y va cediendo parcelas de su responsabilidad, se convierte en algo o alguien irrelevante. A nadie le pagan por lavarse las manos.

En situaciones como esta, la solución es sencilla, pero no necesariamente fácil. Es imprescindible pasar a la acción. Hay que salir de los despachos enmoquetados. Hay que dejar de parapetarse tras modelos de gestión muy vistosos para el comité de dirección pero inútiles en la práctica. Hay que dejar de clasificar metódicamente a las personas según alguno de los miles de sistemas de gestión por competencias, “job descriptions”, “assessment programs” o evaluación de perfiles “on line”. Hay que arremangarse y ensuciarse las manos.

Lo fácil y cómodo es solicitar a los empleados que rellenen cuestionarios para hacer un inventario de perfiles. Invitar a un ejército de consultores a que analicen el clima laboral. O retirarse unos días a un Parador con el fin de establecer una misión y una visión de la empresa que se convertirá en un cuadro con remeros o alpinistas que acabará haciendo polvo junto a la centralita.

Porque todas estas herramientas y procedimientos no son muy diferentes de los que utilizan los entomólogos o los botánicos. Son sistemas de clasificación, de ordenación. Son formas superficiales de reducir el caos, la incertidumbre. Pero no mejoran la gestión, solo sirven para tener una imagen estática de la situación.

Porque el ser humano necesita tener sensación de orden. Pero cuando el medio, el control, se convierte en el fin, es que algo está funcionando terriblemente mal.

Lo importante no es clasificar a los profesionales. La obligación de los responsables de RRHH, si quiere sobrevivir como departamento, es descubrir a los mejores, gestionarlos y ayudarles en su desarrollo.

Todo esto no es una cuestión menor. Porque, ¿Qué función del departamento de gestión de personas no puede actualmente ser subcontratada, transferida a otra área, realizada por una máquina o traspasada al otro lado del Atlántico?

Recursos Humanos debe cambiar su visión del negocio. Pero no debe esperar a que le digan “qué se espera de

ellos". Ha de coger el toro por los cuernos y volver al principio, a lo que nunca debió dejar de ser: Responsables de Personas, no de Recursos.

La caída demográfica, los valores de los nuevos profesionales, la tecnología, la desconfianza en las organizaciones o la inestabilidad laboral son síntomas de que hay que empezar a actuar de otra manera. Los responsables de RRHH ya no pueden seguir siendo filtros, barreras que hay que atravesar, un mal trago que hay que pasar, alguien a quien se ve cuando se entra y cuando se sale. Han de convertirse en compradores de servicios profesionales. Porque los profesionales de las empresas de éxito ya no son empleados, son proveedores de servicios.

Es cierto que la mayoría de la gente no piensa de esta manera. Hay muy pocos profesionales que se vean como algo diferente a un tornillo que tiene que encajar en una tuerca. Que no piensen como "empleados" que tienen que ajustar su perfil a una "job description" o una lista de competencias definidas por alguien después de que el Consejero Delegado o el Director General asistiesen a un seminario sobre el tema.

Esta mentalidad acaba con todas las aristas, con todos aquellos aspectos que diferencian a unos profesionales de otros. Esta forma de pensar simplifica las cosas a los gestores de personas pero, al final, lo único que consigue es crear empresas homogéneas, indiferenciadas, poco creativas y carentes de iniciativa. Porque el que saca los pies del plato es alguien incómodo y que puede alborotar al gallinero. Y eso no se puede permitir ¿verdad?

En esta situación, el CV es el Santo Grial, la Caja de Pandora, el Huevo de Colón y la Madre del Cordero, todo junto. Desgraciadamente, en este momento, lo más importante no es lo que se dice en ese documento, sino lo que queda fuera.

Por lo tanto, aunque parezca de Perogrullo, el papel de los gestores de personas está implícito en el nombre. Es tan evidente que ni nos hemos dado cuenta. Si los profesionales somos proveedores de servicios, los responsables de la gestión de esas microempresas unipersonales han de ser los responsables de RRHH. La labor del departamento de personal ha de acercarse mucho más al del departamento de compras o de servicios generales. Que nadie se eche las manos a la cabeza o se rasgue las vestiduras. Creo que esta forma de plantear las cosas es mucho más práctica, honesta y enriquecedora para todos.

Aunque disimulamos y pretendemos no darnos por aludidos, sabemos que las organizaciones se han convertido en ETTs, en Empresas TEMPORALES de Trabajo. Ya nadie espera ni puede ofrecer un "empleo para toda la vida". Cuanto antes lo asumamos todos, pues mucho mejor.

En este escenario, los profesionales debemos hacernos responsables de nuestro propio trabajo, de nuestra carrera profesional y de la calidad de nuestros servicios. Debemos tener claro cual es nuestro mercado, nuestro valor y además debemos entender que todos aquellos que se relacionan con nosotros son nuestros clientes, aunque momentáneamente tengan otros nombres, jefe, colaboradores, colegas,...

También debemos gestionar nuestra visibilidad y nuestro desarrollo. Nuestros objetivos y nuestras prioridades. Nuestras necesidades y nuestra oferta.

¿Es esta una mala noticia? No lo creo, más bien lo contrario. El profesional que quiera sobresalir en este entorno no podrá utilizar jamás las viejas excusas, "yo hago solo lo que me dicen", "aquí siempre se ha hecho así", "eso no es mi trabajo"... Eso sí, este nuevo tipo de profesionales deberá ser valorado y reconocido por ello. Aunque eso implique más trabajo para los responsables de personas o trastoque completamente los estupendos modelos de compensación y beneficios.

Porque este nuevo tipo de trabajadores tiene infinitas herramientas tecnológicas que le permite ser visible, adquirir notoriedad en su mercado o en su sector. Para ellos, un buen posicionamiento en Google como expertos en su área es más importante que un CV o una carta manuscrita. No quieren "venderse", quieren que "les compren". Y alguien debe estar al otro lado de la mesa. El nuevo mercado favorecerá a aquellos que quieren "algo más que un trabajo".

Y eso enlaza con el principio. Los responsables de RRHH deben tener muy claro su papel a partir de ahora. Han de ser "ojeadores de talento" internos y externos. Han de ser gestores de producto-servicio. Han de ser los que descubran y hagan sobresalir las aristas en lugar de limarlas o eliminarlas.

Eso implica que han de favorecer, potenciar y valorar a aquellos profesionales YO, S.A. que más aporten a la organización.

¿Significa eso que los “proveedores de servicios” más rentables pueden exigir un trato preferente o pueden abandonar la organización si no están satisfechos? Posiblemente, pero ¿quién querría irse de una empresa que les reconoce su trabajo? o en el caso de aprovechar una mejor oportunidad profesional ¿No serían unos excelentes embajadores de marca?

En cualquier caso, la alternativa no es aceptable. Unos profesionales-proveedores asustados, sin iniciativa y que consideran el trabajo como un empleo, a la empresa como el sitio en el que “hay que estar” y a RRHH como el que paga las nóminas, despide o contrata, posiblemente saldrán más baratos, estarán muy ordenaditos y no darán guerra. Pero ¿A quién beneficia? ¿Durante cuanto tiempo? ¿Qué imagen van a dar a quienes se relacionen con ellos?

Los entomólogos, los clasificadores, los del “Yo no quiero que piensen”, “Yo no quiero que sean felices”, “Quiero que hagan su trabajo” seguirán buscando su camino. Seguirán preguntándose porqué la gestión de personas sigue alejada del negocio. Y no entenderán porqué a alguien se le escapa la risa tonta cuando dicen eso de “las personas son el principal activo de nuestra empresa”.

La solución está clara. Pero el camino no es fácil.

**Andrés Pérez Ortega**  
Personal Branding Sherpa

[www.marcapropia.net](http://www.marcapropia.net)  
[www.brandingpersonal.com](http://www.brandingpersonal.com)

[colaboradores@marcapropia.net](mailto:colaboradores@marcapropia.net)

Tel : 678 544 817