

“El extraño caso del Dr. Jekyll y Mr. Hyde”

Alfonso Jiménez, *Socio Director PeopleMatters*



Si analizamos las estrategias, políticas y prácticas de Gestión de Personas, esto es, lo que tiene que hacer la Dirección que actualmente se denomina de Recursos Humanos, podríamos concluir dos tres cosas, la primera es que hay dos grandes líneas que marcan las prioridades, la segunda es que la línea a emprender está determinada por la estrategia de negocio y que puede ser solamente de dos tipos: de crecimiento o de decrecimiento y la tercera es que un profesional no puede acometer ambas estrategias con éxito.

Las dos estrategias de Gestión de Personas

De un lado, podríamos incluir actividades relacionadas con la atracción del talento, su retención y su desarrollo. Esta estrategia implica previamente construir un proyecto de empresa atractivo y contar con equipos directivos capaces de crear entornos de trabajo que cuiden a las personas y los equipos, así como su diversidad. La prioridad de este bloque “positivo” es que ser tremendamente competitivos para atraer el mejor talento y conseguir que ese talento atraído esté feliz y satisfecho con su trabajo para que se traduzca en un desempeño diferencial.

Por otro lado, incluiríamos estrategias, políticas y prácticas de exigencia cuya misión es hacer lo mismo con los mínimos recursos y el menor coste posible. Estas prácticas consisten en contener el gasto de personas, manteniendo el desempeño. Son prácticas exigentes que pretenden sacar gente mediante diversas fórmulas o reducir los costes de las personas.

Ambas son contrarias y siempre hay una dominante. De hecho, podríamos especular si un mismo equipo de Gestión de Personas, o como actualmente se denomina, Recursos Humanos, está capacitado para implantarlos indistintamente.

Personalmente, y tras 25 años de consultoría de Gestión de Personas, creo que no es posible. Hay profesionales que se han desarrolla-



do en la atracción del talento y no tienen facilidad, ni motivación, para asumir una estrategia de exigencia. Por el contrario, hay profesionales que se han formado y desarrollado en la implantación del control, de la contención del gasto y la exigencia (leña al mono) que difícilmente podrán implantar estrategias competitivas de atracción y retención del talento.

La estrategia de negocio y la cultura condicionan la estrategia de Personas

La siguiente pregunta podría ser de qué depende que una empresa requiera una estrategia u otra. La respuesta es clara, de la estrategia del negocio y también de la cultura corporativa deseada por el poder de la empresa (órganos de gobierno y equipo de dirección).

En entornos de crecimiento se necesitan estrategias de atracción y retención del talento y para ello lo ideal es contar con profesionales de la Gestión de Personas capaces de crear las condiciones para ser los más atractivos, los más deseados para trabajar.

Sin embargo, en situaciones de dificultad, cuando el negocio no acompaña, hay reducción de ingresos y/o de margen, lo que se requiere es un férreo control de gastos (no olvidemos que, en una economía de servicios, las personas son el mayor gasto de la cuenta de resultados) que pasa por la reducción de

efectivos o la disminución de los costes unitarios. Esto implica un equipo de profesionales de Gestión de Personas con la capacidad de implantar estas estrategias.

Dos estrategias ¿con un mismo equipo de profesionales?

La última reflexión es si esas dos estrategias pueden ser ejecutadas por el mismo directivo de Gestión de Personas y su equipo. Personalmente creo que no es posible, creo que son tan dispares ambas estrategias de Gestión de Personas que es prácticamente imposible que un buen profesional capaz de crear un entorno de atracción, sea capaz de ser un buen “ajustador” y viceversa, resulta muy complicado que aquel que tiene mentalidad del ajuste permanente, sea capaz de enamorar a las personas.

En “El extraño caso del Dr. Jekyll y Mr. Hyde” novela escrita por Stevenson en 1886 se describía una patología que hace que una misma persona tenga dos personalidades con características opuestas entre sí, algo así es lo que le ocurriría al profesional de Gestión de Personas que tiene que acometer estrategias opuestas de su gestión.

Este fenómeno es extraño y creo que nadie en la realidad profesional es capaz de hacer un buen trabajo en ambos escenarios lo que nos llevaría al reemplazo del equipo para acometer una estrategia del otro lado.