

Gorráiz, 31 de octubre de 2007

**Seminario de Innovación Organizativa  
Centro para la Competitividad de Navarra (CCN)  
“The contribution of Modern Human Resource Management  
to Firm Performance”**

**Paul Osterman, profesor de recursos humanos y gestión de la  
MIT Sloan School of Management**

**“El modelo organizativo tradicional es  
incompatible con el mundo de hoy”**

***Paul Osterman, profesor de recursos humanos de la MIT Sloan School of Management, habló en un seminario del CCN sobre los cambios que las empresas necesitan implementar en la gestión de los recursos humanos para poder enfrentarse al contexto económico cambiante. Además, destacó la necesidad de otorgar un mayor grado de confianza a los empleados y de invertir en su formación.***

Así lo explicó el pasado 30 de octubre en la tercera sesión del seminario sobre innovación organizativa organizado por el Centro para la Competitividad de Navarra (CCN). La sesión, que llevó por título “*The contribution of Modern Human Resource Management to Firm Performance*”, estuvo dirigida por Emilio Huerta, director del CCN y Catedrático de la Universidad Pública de Navarra, y reunió a una veintena de empresarios.

Osterman hizo especial hincapié en diferenciar las dos posibles maneras de organizar a los empleados. Una, la tradicional, en la que la definición de las funciones es muy limitada, los trabajadores no toman decisiones estratégicas y la atmósfera es adversa. Este modelo implica que existe un gran control sobre el trabajo y que la formación de los empleados es mínima. De acuerdo con el ponente, “el mundo actual es incompatible con este modelo organizativo”. Por el contrario, la otra opción de gestionar los recursos humanos implica que las funciones son flexibles, se trabaja en equipo, los trabajadores participan en la toma de decisiones y la formación es extensa. Así, “se aprovechan las ideas y la creatividad de los empleados y se genera un clima de implicación y compromiso con la compañía”.

El profesor de la MIT mencionó a Nummi (New United Motor Manufacturing, Inc), la *joint venture* establecida en 1984 entre General Motors y Toyota, como ejemplo de que manteniendo todos los factores estables y modificando sólo la gestión de los recursos humanos, se puede incrementar sobremanera la productividad. La filosofía de Toyota al poner en práctica su plan de recursos humanos fue la de que “los empleados son el mayor activo con el que cuenta la empresa, y es necesario invertir en su conocimiento y sus capacidades para ser más competitivos”.

En este sentido, Osterman explicó que la ventaja competitiva de una empresa se puede conseguir a través de sus empleados, “porque desde sus puestos son conscientes de las deficiencias existentes y pueden sugerir mejoras”. Añadió que “invertir en ellos siempre reporta beneficios. Ese es uno de los objetivos que pretendo alcanzar en este seminario: convencers [a los asistentes] de que existen muchas formas de mejorar la productividad, y los trabajadores son una pieza fundamental”. Ahora bien, el profesor de la MIT School reconoció que ésta no es una tarea sencilla, porque los directivos, los sindicatos y los propios trabajadores pueden ver el cambio en la gestión como una amenaza.

El experto en recursos humanos expuso que a menudo se tienen concepciones erróneas sobre los empleados, “porque se piensa que la mentalidad de las personas es inamovible. Sin embargo, el contexto laboral puede cambiar la mentalidad de los trabajadores, es decir, que cada persona se comportará de una manera u otra dependiendo de qué expectativas tenga de su empleo”. Para mejorar ese contexto, el ponente mencionó dos herramientas: los nuevos sistemas de remuneración, que se basan en primas por objetivos, y un alto grado de formación.

Osterman destacó la importancia de las políticas públicas a la hora de ayudar a las empresas a realizar cambios en su gestión de personal. En concreto, se refirió a los ‘extension services’ estadounidenses: agencias públicas que actúan como consultoras y asesoran a empresas, sobre todo a las que no pueden permitírselo, sobre cómo incrementar su productividad. El ponente también aludió a las ayudas públicas para la formación como aspecto importante de apoyo a las empresas.

### **Sobre el seminario:**

El seminario del CCN sobre innovación organizativa lo inauguró el 27 de junio Francisco Ceberio, director general de Frenos Iruña y continuó el 1 de octubre con Enrique Zamarbide. La idea de poner en marcha este seminario surgió de las conclusiones del primer informe publicado por el CCN, *Innovación y productividad en la economía de Navarra. Posicionamiento frente a las regiones europeas más avanzadas*. En este estudio se ponía de manifiesto la importancia de la gestión de los recursos humanos a la hora de fomentar la innovación empresarial.

### **Sobre el ponente:**

El estadounidense Paul Osterman es profesor de recursos humanos y gestión de la MIT Sloan School of Management (Cambridge, Massachusetts) y desde 2003 hasta 2007 ejerció de vicedecano de la citada escuela de negocios. Sus publicaciones más recientes son “Gathering Power: The Future of Progressive Politics in America”, “Securing Prosperity: The American Labor Market: How It Has Changed and What to Do About It” y “Working In America: A Blueprint for the New Labor Market”.

Para más información, contactar con Ana Yerro, T. 948337900 [comunicacion@ifuturo.org](mailto:comunicacion@ifuturo.org)