

## La Gestión del Talento a través de la Gestión de Compras

José Francisco Garrido Casas <sup>1</sup>

---

### Resumen

El mundo de las compras tiene respuesta a la “desidia del progreso empresarial” actual a partir de la aplicación de los criterios de la normativa de gestión de compras de valor añadido, una norma española que preconiza no sólo hacer las cosas bien sino exige que le demuestren que las cosas que se hacen son las que deben hacerse y ello se consigue a partir de las evidencias de ese buen hacer. Y todo a partir de la optimización del personal influenciado por la función de compras.

### Introducción

---

En uno de los informes de la revista FORTUNE(1) , se presentó como único factor común en el éxito de las empresas que habían aparecido año tras año en la revista como las más admiradas empresarialmente, la “gestión del talento”. En el mismo artículo se explicaba que el “talento” no se hallaba en los procesos ni en los sistemas, sencillamente, se encontraba en las personas. ¿Y cómo gestionar personas en una organización empresarial de cara al talento de dicha organización? La revista lo tenía claro, aplicando un instrumento de gestión: un cuadro de mando integral (2), un plan estratégico (3), etc

---

<sup>1</sup> José Francisco Garrido Casas es Presidente de AERCE-Madrid, Vicepresidente de AERCE, Presidente del Grupo de Trabajo creado en Bruselas (CEN) para la creación del documento normativo CWA 15896 y Presidente del Grupo de Trabajo creado en Madrid (AENOR) –entre otras responsabilidades- para la creación de la Norma UNE 15896, ambos documentos normativos son conocidos en el mundo de las compras como “Norma Europea de Compras” o “Norma de Gestión de Compras de valor añadido”

Pero la realidad es que el mundo empresarial conocido (presente y pasado) no ha sabido gestionar talento a partir de la aplicación de los diferentes instrumentos de gestión, a la vista están los grandes imperios empresariales públicos o privados, familiares o no, que han llegado al éxito y han ido desmoronándose aplicando las mismas técnicas que les permitieron alcanzar los mayores logros. ¿Se conseguirá alguna vez gestionar el talento de las empresas?.

#### **LA CREACIÓN DE LA “NORMA” DE GESTIÓN DE COMPRAS DE VALOR AÑADIDO (4)**

---

Es típico el axioma de Albert Einstein (5): “si quieres resultados distintos no hagas siempre lo mismo” y nos cansamos en las organizaciones empresariales en intentar obtener resultados mejores aplicando tal o cual nueva herramienta. No nos damos cuenta que si el origen es el mismo, y lo que cambia es la herramienta, el resultado, necesariamente será también parecido al que se obtenía sin aplicar esa herramienta novedosa. Durante muchos años el mundo empresarial ha intentado “re imaginar” (6) lo que desde el inicio estaba abocado al fracaso, no pretendas obtener de una materia prima defectuosa un resultado exitoso de forma constante.

Al aplicar instrumentos de gestión, más o menos evidentes, más o menos estrictos, a las organizaciones empresariales, los resultados pocas veces eran llamativamente diferentes a antes de aplicar dichos instrumentos de gestión, lo cual no significaba que los que los propusieron no sacaran partido de ello. El mundo de las compras (7) decide no hace mucho tiempo (2008) romper contra esta “desidia empresarial hacia el progreso” (8) y toma el camino de la búsqueda de la excelencia empresarial a partir de la excelencia en el mundo de las compras. Se crea un documento normativo en Bruselas, con las mismas premisas que las “tan afamadas” y hoy desprestigiadas “normas ISO”, pero sólo con las premisas, el nudo gordiano (9) no estaría en el “wording” o “texto escrito” del documento normativo sino en la correcta interpretación que a ese texto se le diera, interpretación que se mantendría bajo la custodia de las Asociaciones de Compras (10).

## **LA FILOSOFÍA DE LA NORMATIVA**

---

El instrumento normativo se creó para poder ser certificable por un organismo certificador (AENOR, BUREAU VERITAS, APPLUS ...) independiente. Naturalmente los auditores de estos organismos certificadores además de ser “auditores” según la Norma ISO correspondiente deben ser “expertos” (11) en la correcta interpretación de la normativa. La Norma<sup>10</sup> parte de una premisa clara, sólo las organizaciones que demuestren un estado “sano” en todos sus ámbitos pueden disponer de esta certificación, y se exigirá por parte del auditor que alguien con poder de firma lo confirme.

Pero hasta aquí, sólo se trasmite que una organización que tuviera este certificado, sencillamente constataría que la organización es “excelente” y en varios campos de influencia y ante un tercero es capaz de demostrarlo, quien quiera dar valor a esta realidad, conociendo que está certificada la organización, ya sabe que lo es. La certificación va mucho más allá, en primer lugar se replanteará al menos anualmente que todo sigue siendo excelente, y no le temblará el pulso al certificador en anular el certificado en una revisión anual si no se sigue cumpliendo esa premisa, que no sólo depende del mundo de las comparas si de la organización en pleno. Una vez confirmado lo anterior el auditor debe hacer su trabajo y se le debe demostrar que el responsable de la función de compras ejerce su función como “líder carismático” en toda actuación, el símil más sencillo para entender esta exigencia es aquel en el que ese responsable dejara esa posición y la organización debería ser capaz de continuar con el camino emprendido por su líder. Esto es gestión del talento.

¿Cómo hacerlo? Cada organización deberá encontrar su fórmula, pero al final deberá presentar evidencias de que es así. Como no podía ser de otra manera, la exigencia se trasmite a la totalidad de la organización y fundamentalmente a los garantes del talento, a las personas, no será suficiente con “mostrar” al auditor que lo “que se hace es lo que se le muestra” en un documento escrito y además se le demuestra con los “registros o evidencias” correspondientes, será necesario dar razones de que lo que se hace es lo que “debe hacerse” , en el momento

determinado en el que se hace y con los medios de los que se dispone, siempre con resultados máximos dentro de la posibilidad. Conseguir saber qué es lo que se debe hacer, disponer de las aptitudes necesarias para llevar a efecto lo que se debe hacer o conocer las actitudes que permitan maximizar de forma habitual lo que “se tiene entre manos” es “tocar” el “talento” de una forma “evidente”. La organización debe propiciar el ambiente de mejora, dar las oportunidades necesarias de progresión a su personal, facilitar el intercambio de ideas innovadoras, en fin, gestionar el talento con el fin claro de obtener los resultados esperados en la organización. Todo esto es lo que el auditor exigirá auditoría tras auditoría, y no en vano, la tan “manida” mejora continua de las organizaciones en este certificado se tangibiliza, pues se exige demostrarla una vez tras otra.

¿Es sencilla la certificación? Rotundamente NO. La excelencia es de unos pocos, lo cual no significa que no se pueda estar en ese camino. El modelo de certificación alrededor del documento normativo creado por las asociaciones de compras es mucho más extenso y detallado, aquí sólo hemos querido dar algunas pinceladas de toda su potencialidad, y firmemente creemos que la respuesta a la pregunta que nos hacíamos a si ¿se conseguirá alguna vez gestionar el talento de las empresas?

En la aplicación de esta Norma tenemos una posible respuesta, otra cosa es que el mundo empresarial esté preparado para ello (13). Quizás falte aplicar lo que la Madre Teresa de Calcuta se atrevió a explicar en un congreso de liderazgo:

*“Yo no sé nada sobre liderazgo y cambio; pero si sé que si quieren ver cambio en sus organizaciones necesitan conocer y amar a su gente, porque si no conocen a su gente no habrá confianza, y si no hay confianza la gente no asumirá riesgos, y si no asumen riesgos no habrá cambio. Y deben amar a su gente, porque sin amor no habrá pasión, y si no hay pasión ellos no se sentirán poderosos, y si no se sienten poderosos no habrá cambio. Así que si quieren ver el cambio en su gente primero deben conocerlos y amarlos.” (14)*

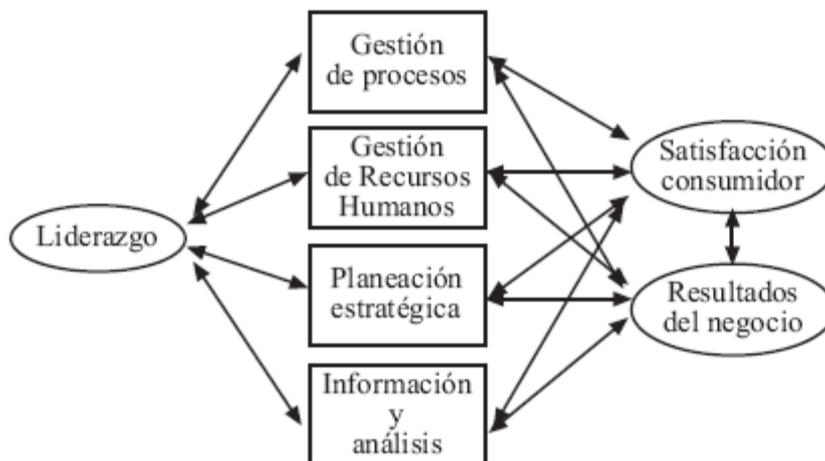
Nuestra Norma también valora estos temas a partir de la exigencia de disponer de Responsabilidad Empresarial demostrable.

## **LA GESTIÓN DEL TALENTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS COMPRAS**

---

Una organización empresarial se fundamenta en dos elementos claves: la parte estratégica y la parte operativa. Aquella que consiga gestionar ambas, por el mero hecho de su gestión y si es consecuente con la misma, obtendrá el resultado de éxito esperado. La Norma, por ese motivo, focaliza en dos de sus apartados principales la gestión de ambos aspectos, los capítulos 8 y 9 .

Pero si vamos más allá, comprobaremos que la aplicación de esta normativa implica disponer de un robusto modelo de gestión empresarial en la organización. Tomemos por ejemplo el reconocido modelo conceptual de gestión de Black y Porter (15) :



Y comparémoslo con las exigencias de la normativa:

- Liderazgo- exigido en la definición de responsable de compras en la normativa
- Gestión de procesos-son los capítulos 8 y 9
- Gestión de Recursos Humanos-son los capítulos 7 y 10
- Planeación estratégica-son los capítulos 6 y 8

- Información y análisis- son los capítulos 8, 9 y 11
- Satisfacción consumidor- son los capítulos 10 y 11
- Resultados del negocio-es la propia filosofía de toda la normativa

Quedando demostrado que la normativa tal cual está concebida cubre con todo lo que el mundo empresarial ha considerado tradicionalmente instrumento de gestión. Y si estamos ante un instrumento de gestión que implica a toda la organización, y que además genera mimetismo en empresas aledañas (stakeholder) (16) estamos ante la posibilidad real de gestionar talento.

La pregunta que nos queda responder es si queremos ser consecuentes con ello o no, pues la coherencia en materia de gestión empresarial y más al detalle, en gestión del talento, obliga a “comprometerse”, más que a “implicarse” (17).

No se pueden tomar decisiones de externalización (18) si antes no se han valorado las consecuencias reales para esa toma de decisión, una decisión que pareciendo banal sólo desde el punto de vista económico-financiero, dejar de hacer lo que otro hace más barato y mejor, se torna problemática cuando se descubre que dejando de disponer de esa línea de fabricación determinados clientes ya no quieren contratar a tu empresa por “riesgo de suministro”, prefieren asegurar que el suministro sólo dependa de una entidad que no de una entidad que a su vez depende de otra (19). Este tipo de situaciones son las que el auditor exige al auditado que le demuestre la efectividad de las mismas, imagine, una tras otra, examinando a la organización sobre lo que hace y lo que debe hacer.

Si se extrapola al caso particular del personal adscrito al departamento de compras, la correcta interpretación de la normativa exige un plan formativo íntegro del personal, y el objetivo, por poco “comercial” que parezca sería disponer de “todo terrenos”, personal capaz para cualquier situación, no sólo de la función de compras (20). Y entonces ya estamos en la gestión del talento, que siempre empieza en la formación adecuada y en el momento oportuno, planes de

carrera se les llama.

Y termina en la puesta efectiva de todo lo aprendido por todos aquellos que alguna vez fueron iniciados en el camino del conocimiento empresarial. No tengan duda, y sino, pregunten a las empresas certificadas, si han conseguido o no “palpar” la gestión del talento en virtud de la aplicación de la normativa. Pero como todo en el mundo empresarial es necesario que exista un refulgente que de forma “amable” pero “certera” reconduzca al camino correcto si se produjera alguna desviación de esa senda correcta, y esa función le ha tocado a la Asociación de Compras, que se erige de esta manera como “árbitro” y “coach” de la interpretación y correcta aplicación del documento normativo.

El modelo de gestión de la normativa es un modelo contrastado y capaz.

## **CONCLUSIONES**

---

España puede darse por satisfecha desde que una organización española, la Asociación Española de Profesionales de Compras y Existencias (AERCE) se ha erigido como máximo responsable a nivel mundial de los documentos normativos del mundo de las compras.

Igualmente nos debemos congratular porque ya podemos hablar de éxitos de implantación del modelo de gestión creado alrededor de la normativa, que han dado el fruto esperado, sino mejor.

La Gestión del talento ya es una realidad con la aplicación de instrumentos de gestión contrastados y fiables, como es la normativa de gestión de compras de valor añadido (21).

## NOTAS

- 1.- Referencia a FORTUNE del artículo de la Revista GESTIÓN Y PROGRESO de Enrique de Mulder, Presidente de Hay Group, “la gestión del talento como necesidad estratégica”
- 2.- Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, publicado en 1992 por Kaplan y Norton en la revista Harvard Business Review
- 3.- Plan estratégico o plan director es aquel que contiene acciones que permiten vaticinar un objetivo a largo plazo
- 4.- La Norma es la UNE 15896 que trae causa del documento normativo gestado en Bruselas CWA 15896, el Presidente de ambos grupos de trabajo, en Bruselas y en Madrid, ha sido José Francisco Garrido Casas, actual Presidente de la Asociación española de compras en Madrid y Vicepresidente Nacional de la misma (AERCE)
- 5.- Físico alemán de origen judío, 1879-1955
- 6.- El concepto Re-Imaginar lo popularizó el gurú norteamericano Tom Peters, como un paso más allá de la reingeniería
- 7.- Nos referimos a las Asociaciones de Compras que aglutinan de forma oficial a los profesionales de compras. En España es AERCE, la Asociación Española de Profesionales de Compras y Existencias que pertenece a la Federación de Compras Internacional, IFPSM.
- 8.- Desidia empresarial hacia el progreso: aplicar lo de siempre para seguir como siempre, esto no genera progreso pero sigue siendo lo que “más vende”
- 9.- Nudo gordiano: (referencia de wikipedia) Esta expresión procede de una leyenda griega según la cual los habitantes de Frigia (actual Anatolia, Turquía) necesitaban elegir rey, por lo que consultaron al oráculo, respondiéndoles este que el nuevo rey vendría por la Puerta del Este acompañado de un cuervo que se posaría en su carro y que escogieran a este hombre como rey. Este hombre fue Gordias, un labrador que tenía por toda riqueza su carreta y sus bueyes. Cuando le eligieron rey fundó la ciudad de Gordio y, en señal de agradecimiento, ofreció al templo de Zeus su carro, atando la lanza y el yugo con un nudo cuyos cabos se escondían en el interior, tan complicado según cuenta la leyenda que nadie lo podía soltar, y que el que lo consiguiese conquistaría toda Asia. Cuando Alejandro Magno (356-323 a. C.) se dirigía a conquistar el Imperio persa, en el 333 a. C., tras cruzar el Helesponto, conquistó Frigia, donde se enfrentó al reto de desatar el nudo. Solucionó el problema cortándolo con su espada. Esa noche hubo una tormenta de rayos que simbolizó, según Alejandro, que Zeus estaba de acuerdo con la solución, y dijo: «tanto monta cortar como desatar» ('da lo mismo cortarlo que desatarlo').
- 10.- Fueron 22 países los que ampararon, en el Centro Europeo de Normalización, CEN, por unanimidad, la creación de dicho documento normativo, cuyo nombre más técnico es el CWA 15896 y “familiarmente” denominamos “Norma Europea de Compras”, en España UNE 15896 de Compras de Valor Añadido.
- 11.- AERCE imparte cursos para generar “expertos” en la correcta interpretación de la Normativa.
- 12.- “ Sano”: abarca los ámbitos comerciales, industriales,

financieros, responsabilidad social, etc

13.- Al día de la fecha han conseguido el certificado: Bankia, FCC, Grupo Mahou

14.- Discurso de 2 minutos de la Madre Teresa de Calcuta en el Congreso de Liderazgo celebrado el año 1991 en San Francisco (EEUU), el primer minuto fue de impactante silencio

15.- Esquema conceptual según Black y Porter (1996)

16.- Stakeholder o partes interesadas, en este caso proveedores y clientes

17.- En un plato de huevos con bacon, la gallina está implicada pero el cerdo está comprometido

18.- Subcontratación

19.- Sería prolijo desarrollar estos conceptos en este cuaderno y el autor confía que los lectores conozcan esos riesgos graves de “descapitalización” de las organizaciones por un único afán de ahorro inmediato

20.- Aquí es de aplicación: “ Qué mejor comprador que el que ha sido previamente vendedor”

21.- Cualquier información sobre el modelo de gestión pueden dirigirse directamente a AERCE ([www.aerce.org](http://www.aerce.org)) y para conseguir una copia de la Norma UNE 15896 pueden dirigirse a AENOR ([www.aenor.es](http://www.aenor.es))



*Confederación Española de  
Directivos y Ejecutivos*

World Trade Center

Moll de Barcelona, s/n Edificio Este 1ª planta  
08039 Barcelona (Spain)

Tel. +34 93 508 83 20  
Fax. +34 93 508 83 21

Correo: info@directivoscede.com

Acceda a nuestra web:

[www.directivoscede.com](http://www.directivoscede.com)

*La Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE), fundada por la Asociación Española de Directivos (AED) y la Asociación Española de Ejecutivos de Finanzas (AEEF), tiene como objetivo principal agrupar a distintas asociaciones de directivos al objeto de dotarlas de una representación en consonancia con la relevante función que desempeñan en el ámbito socioeconómico, así como estimular sus actividades y coordinar acciones en beneficio de las entidades confederadas y de todos sus socios individuales. Desde su fundación en 1997, se han integrado en la Confederación otras asociaciones de directivos pertenecientes a diversos sectores y ámbitos territoriales. En la actualidad CEDE agrupa 46 entidades y más de 120.000 directivos, por lo que está alcanzando una representatividad significativa, que continuará incrementándose en el futuro con la incorporaciones de nuevas entidades.*

## Sobre la Comisión de Gestión del conocimiento empresarial

Si aceptamos que hoy en día el conocimiento es un factor esencial para el desarrollo empresarial y que los activos intangibles son, cada vez más, la parte creciente del valor y de la capacidad de generar resultados sostenibles, se considera de especial relevancia incorporar en el programa general de actividades de CEDE la actuación de un Observatorio sobre Gestión del Conocimiento Empresarial, Capital Intelectual e Innovación, que será gestionado por esta comisión de trabajo.

La comisión de trabajo considera prioritario enlazar cualquier iniciativa que encaje con la mejora de la gestión empresarial y, específicamente, con el incremento de la calidad de las funciones directivas y ejecutivas. Por tanto, el enfoque de sus actividades será eminentemente práctico, obviando perspectivas excesivamente académicas.

También sus actuaciones se enmarcan en un contexto global, alineadas con acciones y trabajos realizados en el marco de la Unión Europea.

En cuanto a los objetivos de trabajo, principalmente son:

a) Seguimiento de las principales corrientes de opinión y avances teórico-prácticos en materia de activos intangibles, capital intelectual, gestión de la información, inteligencia empresarial y tecnologías de gestión del conocimiento.

b) Acuerdos con fundaciones y entidades de estudio nacionales e internacionales, cuyo ámbito de investigación merezca ser seguido, conocido y divulgado por CEDE.

c) Difusión en los medios virtuales de CEDE de las mejores prácticas y los avances más significativos en Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual e Innovación.

d) Creación de plataformas de debate y aprendizaje, de modo que pueda mantenerse una Red de intercambio de Conocimiento entre las asociaciones de CEDE.

Puede conocer más sobre nuestra actividades y cuadernos en la web de CEDE o solicitando información en el email [info@directivoscede.com](mailto:info@directivoscede.com)