

Edward Lawler: El rol de RR. HH. en la sala de juntas

Se puede describir cómo es un departamento de recursos humanos con un papel estratégico en diferentes niveles dentro de la organización. A nivel del consejo se ve un poco más diferente que a nivel de operaciones de la unidad.

Deja que me centre un momento en el nivel del consejo, porque me ha interesado lo que pueden hacer en recursos humanos con respecto al consejo. Cómo pueden ayudar al consejo, qué deben hacer ahí.

La primera pregunta, por supuesto, es: “¿Debería recursos humanos estar en el consejo?” No es probable que llegue ese día. Se puede discutir que debería estar en teoría ya que gran parte del activo de una compañía es el conocimiento y el capital humano y demás. Pero por lo menos en Estados Unidos y en muchas partes, con la transición a miembros independientes del consejo, lo último que van a hacer es poner a una persona interna de recursos humanos en el consejo. Puede que pongan a una persona de recursos humanos del exterior pero eso es muy raro en Estados Unidos y no veo que pueda ocurrir.

Pero eso no significa que recursos humanos no pueda desempeñar un papel muy importante con el consejo. Y en muchas situaciones que he visto, recursos humanos, no solamente ayuda con el proceso del consejo, en cuanto a comunicación, en cuanto a la toma de decisiones, en cuanto al desarrollo ejecutivo y desarrollo de la dirección sino que también ayuda con la planificación del negocio, y con el desarrollo de la estrategia de negocios.

En un negocio que se basa en la información, ¿qué es más importante que tus capacidades internas y talento? La verdad es que nada. Y muy a menudo, los consejos no tienen experiencia entre los miembros del consejo en cuanto al talento que poseen en su organización y el talento que existe en un entorno general y por lo tanto, cuán viable es ejecutar una estrategia en particular.

Puede que entiendan el negocio lo suficientemente bien para decir: “Vaya, si podemos hacer eso, podremos tener muchísimo éxito”. Pero no están en posición de decir: “¿Podemos hacer eso, es viable? ¿Cuánto costaría hacer eso?”

Ocasionalmente puedes encontrar una persona de recursos humanos que conozca el negocio lo suficientemente bien y el medio lo suficientemente bien que se le puede ocurrir otro enfoque estratégico. No hay razón por la que no puedan... Quizás no tanto como alguien en marketing, pero por lo menos pueden contribuir al desarrollo de la estrategia.

Así que sugiero encarecidamente que gente de recursos humanos acuda a reuniones del consejo o la mayoría de las reuniones y desde luego tengan una participación bastante activa. Y en ciertas partes de la discusión del consejo. De hecho, creo que se está convirtiendo en algo más común cada vez, ahora ocurre con mayor frecuencia.

Naturalmente se necesita un directivo de confianza en recursos humanos así como que el consejo aprecie lo que esa persona pueda aportar a la discusión del consejo.