

Edward Lawler: Definición de la función de RR. HH.

Se me ocurren varias organizaciones donde tuve la misma experiencia. Me llamó el director general y éste está ejerciendo como recursos humanos, lo mismo, vaya, no están proporcionando un gran valor, simplemente son administradores, se dedican a hacer papeleo... Los llamo la unidad UPN, ¿qué es la unidad UPN? Es la Unidad de prevención de negocios, lo único que hacen es decirme lo que no puedo hacer e interfieren con el funcionamiento del negocio.

¿Qué puedo hacer para cambiar la función de recursos humanos? La función de más personal, no sólo los de recursos humanos. A veces pueden ser los de finanzas, contabilidad o lo que sea.

Y durante mucho tiempo dije: “Bueno, en parte tienen una carga administrativa”, no hay duda al respecto. Y no creo que se les pueda decir que no hagan las actividades administrativas. Tienen que hacerse según la ley, tienen que hacerse para que la organización funcione.

Así que quizás necesiten más gente en recursos humanos que sea más estratégica a la vez que a los que ya tienen. Ésa era una respuesta parcialmente satisfactoria durante unos años, pero ahora con la externalización de los procesos de recursos humanos que se ha hecho tan popular y la aparición de la capacidad de darse servicio a uno mismo a través de sistemas asistidos por computadora, se trata de un nuevo mundo. Y se puede, con relativa facilidad, entre comillas “facilidad” externalizar la mayor parte del trabajo transaccional.

Y trabajo con un par de compañías que lo han hecho, se me ocurre una en particular que se trata de una gran compañía de productos forestales. Externalizan los recursos humanos a una compañía que hace todo su trabajo de transacciones. Es un sistema autoservicio en cuanto a que está computarizado, basado en una Web con un registro individual, se pueden cambiar los beneficios, o los dependientes, o te puedes inscribir en programas de capacitación, o incluso llevar a cabo sus valoraciones sin ningún problema.

La misma organización dice: “Obviamente ésta es una solución a nuestro problema en recursos humanos. Ahora veremos cómo nuestra función de recursos humanos se transforma ya que otra gente está haciendo el tema de las transacciones, automáticamente se convertirá en un socio estratégico agregado de alto valor.

Pues eso no ocurrió. Por el contrario en recursos humanos siguieron haciendo lo que habían hecho siempre con una carga algo menor de trabajo pero la mayor parte del personal de recursos humanos no dejó de hacer trabajo transaccional, no dejó de solucionar problemas para un gerente con el que trabajara o a quien rendía cuentas.

La pregunta clave, por supuesto es: “¿Por qué?” Si se quejaban siempre...

La gerencia se quejaba de que recursos humanos fuera demasiado transaccional y no estratégico. En recursos humanos se quejaban de no tener oportunidades estratégicas porque estaban hasta arriba de trabajo. Así que parecía simple, si te deshaces de eso, el trabajo transaccional, de repente tendremos una nueva función en recursos humanos.

Resultó, cuando lo miras un poco más en profundidad, aunque a la gerencia le gustaba quejarse sobre recursos humanos, literalmente les gusta quejarse sobre recursos humanos, y no querían que recursos humanos cambiara mucho porque en recursos humanos hacían un montón de cosas que ellos no querían hacer.

Desde el punto de vista de recursos humanos, cuando empiezas a hablar con ejecutivos de recursos humanos, sí, se quejaban de tener que hacer los asuntos transaccionales, pero en muchos casos es lo único que podían hacer. Literalmente carecían de la habilidad, el conocimiento y la experiencia para ser estratégicos.

Esta organización en particular con la que estaba trabajando tomó un paso interesante para resolverlo.

Se enfrentaron a la elección de volver a capacitar los gerentes de recursos humanos y encargados para desempeñar una nueva labor en recursos humanos o simplemente despedir a todo el personal de recursos humanos y volver a empezar de nuevo.

Valoraron la opción de la recapitación y decidieron que no era práctica. Que se trataba de demasiada inversión con una baja probabilidad de éxito. Así que simplemente se deshicieron de todo el personal de recursos humanos que estaba en lo que llamamos puestos generalistas de recursos humanos. Y no solamente se deshicieron de ellos, sino que dejaron esos puestos vacantes durante un periodo largo de tiempo para que los gerentes se vieran obligados a hacerse autosuficientes. Es decir, se vieron obligados a aprender a cómo dirigir a gentes sin una persona de recursos humanos presente para ayudar con la actividad de transacción y detalles menores.

Cuando se hicieron autosuficientes trajeron a nueva gente a recursos humanos, quienes habían sido seleccionados por su habilidad para lidiar con problemas de estrategia, la implementación de cambios, o formular una estrategia de negocios, o lidiar con clientes y demás.

Y eso resultó ser una solución bastante satisfactoria. Les llevó un par de años, pero acabaron con una función de recursos humanos que no se veía abrumada con detalles menores y los encargados que habían desarrollado un mejor entendimiento de cómo recursos humanos podría contribuir para conseguir un negocio de éxito.