

Reinventando el área de Recursos Humanos...

Publicado el 30-10-2009 por Marcos Sanz, profesor de ESCP Europe

Ahora más que nunca, las empresas y sobre todo los departamentos de recursos humanos, necesitamos ideas innovadoras que permitan aumentar las ventas o ahorrar costes; necesitamos más impulso y aceptación del cambio, más orientación al cliente y más visión de futuro.

Parece claro que toda empresa que sea capaz de sobrevivir a la crisis habrá experimentado cambios en mayor o menor medida en su estructura y modelo de negocio. Algunas se habrán reinventado a la velocidad que les haya sido posible, y otras habrán reducido sus gastos o habrán necesitado recortar personal. Pero también habrá compañías que salgan reforzadas de esta complicada coyuntura e incluso hayan sabido aprovechar el momento para captar un talento que, en condiciones normales, no estaría disponible en el mercado.

A poco que estas compañías reflexionen, ahora o cuando perciban los efectos de los recortes rápidos, y a veces indiscriminados, se darán cuenta de lo críticas que son algunas capacidades para la sostenibilidad de la empresa: me refiero a la habilidad de conocer y gestionar los riesgos (financieros, operativos, etc.), la existencia de procesos de innovación continua, la eficacia para reinventarse y adaptarse rápidamente, así como la orientación al cliente de los empleados, las operaciones y la organización, sin perder de vista la rentabilidad.

Tampoco puedo dejar de mencionar la tecnología como palanca de innovación y como soporte a la excelencia en las operaciones. ¿Qué hacemos para asegurar que se obtiene la máxima rentabilidad de la inversión en tecnología, que se centra en mis procesos de negocio y que es útil para mis empleados?

Ahora más que nunca necesitamos ideas innovadoras que permitan aumentar las ventas o ahorrar costes; necesitamos más impulso y aceptación del cambio, más orientación al cliente y más visión de futuro. Todo esto son resultados que sólo las personas con talento y motivadas pueden generar; ahora bien, es muy probable que estas cualidades nunca lleguen a desarrollarse si nuestra organización no crea el caldo de cultivo idóneo para que puedan germinar. Si hemos sufrido la crisis, cabe preguntarse si quizás ha sido porque no hemos provocado suficientemente estos comportamientos y, consecuentemente, necesitamos cambiar las prácticas de gestión de nuestros empleados.

Captar talento

Este momento socioeconómico y laboral parece ser el más adecuado para reforzar algunas de estas capacidades, más allá de tomar las clásicas medidas anticrisis. Podemos, por ejemplo, diagnosticar y multiplicar nuestras habilidades para gestionar cambios, y tratar de buscar la predisposición de nuestros empleados para aceptarlos. De momento, tal vez baste con un esfuerzo extraordinario de comunicación, transparencia y franqueza, en momentos tan duros como los redimensionamientos de plantilla o los recortes de gastos que tantas veces cercenan los proyectos (y las ilusiones) de nuestros profesionales.

Podemos también planificar la transformación de nuestra empresa cuando asome el final de la crisis, incluyendo el aumento de nuestra sensibilidad hacia el cliente, la mejora del análisis del riesgo y la gestión de costes e inversión, así como la adopción de procesos explícitos de innovación. Y podemos también anticiparnos pensando en qué tipo de personas necesitaremos y que, insisto, es muy probable que ahora podamos encontrar en el mercado laboral. Por ejemplo, pueden ser expertos gestores de cambios que sepan afrontar la sensación de miedo e incertidumbre de los empleados ante una transformación importante; o quienes sepan integrar las nuevas tecnologías en el negocio para lograr ventajas competitivas.

Sin embargo, y con la intención de retar un poco a las organizaciones, no percibo que los actuales departamentos de Recursos Humanos, sin abandonar la administración diaria (con sus problemas para

contener los costes de personal), puedan dedicar mucho más esfuerzo a la gestión del cambio, a la motivación de las personas y a involucrarse directamente en su productividad; y mucho menos a liderar el proceso de innovación o la sensibilización de los empleados hacia el cliente, y también hacia la tecnología como palanca para mejorar la competitividad; o incluso a impulsar la efectividad y la eficiencia de la organización mediante la gestión del conocimiento o la adopción de enfoques BPM, Lean Six Sigma, etcétera.

Tal vez la solución sea la reinención del área, su disolución y reconstrucción de manera que se distribuya y mimetice entre el resto de las áreas de la organización, permitiendo que la responsabilidad de gestión de personas se ceda realmente a la línea, con el apoyo de especialistas que aportan valor pero que no se apoderan de las decisiones; y, adicionalmente, facilitando que se individualice al máximo la gestión y el trato de las personas, sin que aumente la carga de trabajo de sus responsables, y manteniendo una equidad razonable que no impida diferenciar la gestión de los mejores y de los colectivos críticos.

Parece difícil que sea posible una ruptura drástica de algunos vínculos organizativos, porque las legislaciones laborales dificultan la independencia de la administración de los empleados de otras misiones enfocadas a la productividad de las personas y la organización. Por otra parte, no se puede obviar la necesidad de contener los costes y los esfuerzos administrativos de la línea, lo que implica un elevado grado de industrialización de los procesos y de soporte tecnológico.

Pero es cierto que en un contexto difícil no existen soluciones sencillas: si la gestión de recursos humanos quiere contribuir al negocio, debe lograr mejoras en el compromiso y la productividad de una fuerza de trabajo cada vez más diversa y más difícil de motivar, desde el entendimiento de cada negocio y de sus profesionales críticos. Para ello, ha de reubicarse a sí misma, ver más allá de los costes y proyectarse hacia las inversiones. Y esto sólo se puede hacer demostrando la rentabilidad del proceso; tarea difícil si se comparte con la misión de contener los costes.

¿Cuánto nos atreveríamos a fragmentar el área de RRHH para asignar a cada porción una misión clara, única, y vinculada directamente con resultados: "administrar a las personas con eficiencia y excelencia", "multiplicar la productividad de las personas y la organización", "acelerar los procesos de transformación", "provocar innovación", ...?