

PODRAS ELIMINAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS MÁS NO SUS PROCESOS

Hugo Urdaneta Fonseca

Recientemente leí un artículo, escrito por María Perezcalva, titulado “No contrates una persona de Recursos Humanos para tu empresa” <https://www.entrepreneur.com/article/297383> que me llamó la atención inicialmente por su título, y luego su contenido.

En otras ocasiones he mencionado que hace ya varios años cuando el tema del outsourcing (tercerización), se volvió furor, participé en algunas mesas de trabajo en donde se analizaba la posibilidad de entregar la función de RRHH en outsourcing, salvo las áreas de compensación salarial y la de relaciones laborales, aunque algunos más agresivos decían que esas también podían pasar a outsourcing.

El tiempo ha pasado, y aunque no ocurrió el masivo outsourcing del departamento o área de RRHH, sigue generándose la polémica de qué tan necesaria es la función, conozco pymes en las cuales, no existe como un departamento de RRHH como tal,

sino una persona dentro del departamento de administración y finanzas que administra la nómina, los pagos y el papeleo o tramites de personal como los ingresos, vacaciones, seguro médico etcétera.

Lo que sí ha ocurrido sin lugar a dudas es que cada vez hay más conciencia de lo importante y clave que es el talento humano en el éxito de las empresas y organizaciones, el valor es creado por la gente, y la ventaja competitiva más importante es el personal talentoso y comprometido.

El gran problema y reto es que no siempre se sabe con quién y cómo lograrlo, y si la unidad de RRHH lo está logrando.

DOS PUNTOS PRINCIPALES DEL PROBLEMA

Según la autora del artículo, indica que “...los dueños de negocios han querido crear departamentos de Recursos Humanos tradicionales para implementar planes de carreras y desarrollar competencias, pero en ocasiones no funciona. Existe la creencia que esta área representa un costo para la empresa”.

El primer problema que menciona es porque la gente de RRHH tiene una carga operativa tan grande en procesos como nómina, reclutando, administrando beneficios, llenando informes gubernamentales, entre otros. Con esta carga encima “no pueda impactar de manera estratégica al negocio”, es lo que David Ulrich menciona en su modelo de los 4 roles ,

como el de Experto en Administración y Gestión, en este rol la orientación es a los procesos y el énfasis a lo operativo. Consiste en operar las funciones básicas de recursos humanos y ayudar a la administración de la empresa. Necesidad

de enfocarse en la eficiencia de los procesos, con apoyo de la tecnología y de la externalización <http://huconsulting.net/wp-content/uploads/2013/11/EL-MODELO-DE-LOS-4-ROLES-DE-RECURSOS-HUMANOS-DE-DAVE-ULRICH.pdf>

EL LIDERAZGO GERENCIAL

La segunda razón se refiere a que, aunque RRHH tenga una buena estrategia, ésta puede ser anulada



por los gerentes, ya que éstos son los “encargados de hacer realidad los planes que el área de capital humano diseña, sin el apoyo de ellos es imposible que el cambio exista”.

Plantea la autora que, si los gerentes estuvieran enfocados en liderar a sus equipos, dedicando al menos un 70 % de su tiempo a construir y mantener equipos de alto desempeño, no se requeriría la función de RRHH.

Esto en teoría puede ser cierto, pero, quién va a trabajar en definir la estrategia y cultura de liderazgo que deba implementarse, quién la va a coordinar, quién le hará seguimiento, si no existe una función de RRHH tendría que ser la alta gerencia, el CEO, el presidente, lo cual en la práctica no luce muy factible.

Continúa la autora explicando las tres competencias que deberían tener los gerentes, Retroalimentación y Reconocimiento, Capacidad de Fijar Objetivos y dar Seguimiento y Embajador de la Cultura Organizacional. Es lógico pensar que, si todos los gerentes son líderes efectivos y eficientes, el clima laboral sería muy bueno o excelente, pero quién garantiza o valida que esto sea así, los mismos gerentes, sería como la misma persona “pagando y dándose el vuelto”

VISIÓN ESTRATÉGICA

Otro elemento importante si no existe la unidad de RRHH quién estará mirando de forma holística, que todo el talento funcione coordinadamente alineado con la estrategia del negocio, quién debe analizar cómo compensar y motivar al personal, los programas de incentivos, quién monitoreará qué está pasando en el entorno, tanto de otras empresas, como de la situación legal, política, económica y social regional, nacional y hasta mundial y su impacto en la empresa u organización.

Volvemos a lo mismo, la gerencia general, el CEO, presidente lo podría hacer en todo caso en una empresa pequeña, pero en una corporación esto es imposible.

A pesar que muchas de estas funciones pudieran ser sub contratadas con expertos en temas organizacio-

nales, captación, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo de personal, relaciones laborales, compensación salarial etc siempre debe haber una persona que conozca la cultura organizacional, que le duela la empresa, que la sienta como suya para que coordine todo este trabajo.

A MANERA DE REFLEXIÓN

Aunque no comparto el planteamiento principal del artículo, lo que quiero resaltar es que RRHH tiene un reto de llevar a cabo un rol más allá de los de lo operativo y transaccional, porque esos procesos si pueden ser fácilmente tercerizados, o simplemente llevados a cabo por las áreas de administración o finanzas.

Solo un verdadero rol estratégico, una especie de socio del negocio, que contribuya a que los gerentes asuman su rol de líderes de la gente, más que capataces operativos, en términos de capacitación, y diseño de la arquitectura organizacional necesaria de apoyo, asesorando estratégicamente a la alta gerencia y a los mismos gerentes es el rol que permitirá mantener y consolidar la función de RRHH como valiosa y apreciada y no como una especie de “mal necesario”.

30 de julio de 2017.



HUGO URDANETA FONSECA

Consultor en Cambio Organizacional, Coach, Especialista en Recursos Humanos y Relaciones Laborales.
hugo@huconsulting.net www.huconsulting.net