

Actualización en una función clave

martes, 25 de julio de 2017

Muchos creen que esta actividad en la empresa es el último bastión de la burocracia con mucho trabajo administrativo. Las organizaciones de hoy, en plena transformación, necesitan que ese departamento también se transforme en algo que ayude a aumentar la rentabilidad.

La primera vez que apareció la frase "recurso humano" fue en 1893, en un libro titulado "la distribución de la riqueza" escrito por John R. Commons. Como la idea era que los trabajadores eran vistos como un activo más de la empresa, se fueron creando departamentos para manejar esos activos.

Al consultar hoy la descripción de la tarea de una persona que se dedica a esa actividad se advierte que debe principalmente manejar los recursos más valiosos de la compañía, desarrollar la estrategia de la compañía, hacerse cargo de los problemas con los empleados, reclutar, capacitar y asegurar el bienestar de los empleados para que las relaciones sean positivas. Son, entonces, ejecutores, auditores, facilitadores y consultores.

En años recientes se advirtió lo inadecuado de poner a una persona en el mismo nivel que un insumo más y las empresas comenzaron a evitar la frase "recursos humanos" para suplantarla por otras como operaciones de personal, jefe de talento, director de personal, y algunas otras.

Pero no alcanza con cambiar el título. Esta actividad está siendo objeto de una gran revisión y hay quienes llegan a afirmar que debería desaparecer completamente.

Otros, en cambio, piensan que se le debe dar otro rol. Uno de ellos es Peter L. Allen, vicepresidente de Personal y Desarrollo de Organizaciones en Agoda.com, subsidiaria del Priceline Group. Allen escribió para la oficina de Nueva York de McKinsey sus vivencias personales sobre el problema actual de la actividad y cómo él y su equipo lograron darle otro papel totalmente diferente.

Muchas empresas, dice, conciben RH como algo puramente administrativo, con poco o ningún impacto estratégico. Y a su vez, los líderes de RR.HH. buscan formas de participar cada vez más en la mesa de las decisiones. En este intento de que los vean más estratégicos y más importantes, van asumiendo cada vez más responsabilidades. Sin embargo, hay una dicotomía entre esas aspiraciones y su verdadero rol.

El caso Agoda

Allen observó esta grieta en muchas organizaciones y cree que se produce por dos causas complementarias. Primero,

ejecutivos y gerentes suelen creer que su tarea es lograr resultados financieros y no manejar al personal. Segundo, cuando los ejecutivos y los gerentes descuidan la administración del personal, RH avanza para corregir la falla.

Aparentemente, este método parece cubrir las necesidades de la organización: la gerencia se aleja de áreas que considera poco productivas (y hasta molestas), mientras hace su entrada RH, adopta responsabilidades, resuelve problemas y de paso se gana algunos laureles.

Pero este procedimiento está basado en una idea equivocada que no es buena ni para la gerencia ni para la compañía. Cuando RH actúa como gerente, mediador, asistente, separa aún más a los gerentes de sus empleados y refuerza la dicotomía entre resultados financieros y personal. Por eso es que muchos equipos de RR.HH. se refieren al resto de la compañía como "la empresa" como si ellos mismos no formaran parte de ella.

Ayudar a los gerentes a gestionar

Allen cuenta que entró a la agencia online de viajes Agoda.com hace tres años para ponerse a cargo de la función RR.HH. Consciente de la problemática en otras organizaciones y sabiendo que el CEO era contrario a la idea tradicional de RH, trató de crear un modelo diferente. El objetivo principal de su departamento era ayudar a los gerentes a gestionar mejor, no a gestionar por ellos. Aunque todavía falta mucho por hacer, pues Agoda está en los comienzos, han hecho bastantes progresos.

Su método está basado en algunos principios centrales:

Son los gerentes, y no RR.HH. los que deben definir, vivir y desarrollar el liderazgo de la compañía.

Son los gerentes, y no RR.HH., los que deben hacer el duro trabajo de manejar el personal: contratar, evaluar, premiar y disciplinar a los empleados. Y los gerentes deben ser evaluados por sus resultados.

Son los empleados, no RR.HH., los que deben asumir la responsabilidad de resolver sus problemas directamente con sus gerentes.

Además, rebautizaron el departamento y lo llamaron "Desarrollo de Personal y de la Organización". También trataron de contratar a las personas más inteligentes y talentosas que pudieron, sin importar que tuvieran o no la tradicional preparación en Recursos Humanos. Los resultados hasta ahora, dice, son muy prometedores.

Desarrollo de líderes

Si bien el desarrollo de líderes debería ser la primera prioridad para RR.HH., muchas empresas la encaran de manera contraproducente. Una empresa que integra el índice Nasdaq 100, por ejemplo, tercerizó el desarrollo de liderazgo con un proveedor externo, algo bastante común dada la proliferación de consultoras especializadas en ofrecer este servicio.

Pero tercerizar el desarrollo de liderazgo es arriesgado porque se pierde gran parte del control. En otra multinacional donde trabajó Allen, cada nivel de desarrollo del empleado (desde candidatos hasta ejecutivos) era evaluado según un conjunto diferente de criterios. Había entonces mucha confusión sobre qué era lo que importaba para tener éxito en esa empresa. Además, la evaluación era tan subjetiva que, de año en año, variaba mucho el número de personas que parecían tener alto potencial. Aunque RR.HH. intentaba tratar a esos empleados como privilegiados y les decía que estaban destinados a grandes cosas, la alta gerencia seguía llenando las vacantes jerárquicas con gente de afuera porque no valoraba a los que tenía adentro. Como era de prever, muchos se fueron de la organización.

En lugar de entregar el desarrollo de liderazgo totalmente a expertos externos, Allen y su equipo trataron de crearlo desde adentro. El CEO y los altos gerentes trabajaron para clarificar cuáles eran las características de liderazgo propias de la empresa, las cualidades que hacen exitosa a la gente en Agoda, y la conducta y principios que la hacen crecer. Intentaron no evaluar sobre la base de potencial de liderazgo porque desconfiaban de sus propias capacidades para predecir desempeño futuro. En cambio, se concentraron en la conducta que observaban en el presente.

Las características de liderazgo que privilegian son las usuales: integridad e inteligencia. Pero cuando las combinan con "pensar como dueño", innovación y capacidad para inspirar a otros, comienzan a definir liderazgo en formas que importan realmente al contexto de Agoda. Aplican los mismos principios en todas las etapas del ciclo de vida del empleado. Los usan para orientar las decisiones sobre contrataciones; los enseñan en las sesiones de orientación para los empleados nuevos; los tienen en cuenta en las evaluaciones semi- anuales de desempeño y los usan para evaluar la disposición del empleado a la promoción. Este método significa que tienen un conjunto de criterios para las habilidades y conductas que los gerentes deberían observar y los empleados crear. Los ayuda a seleccionar y premiar a los empleados que más aportan a la organización, tanto a corto como a largo plazo.

Liderazgo es, además, algo que esperan de los empleados, tengan o no responsabilidades de gestión de personal. Comienzan enseñando este principio y las habilidades relevantes de liderazgo durante la orientación de empleados nuevos, para que los valores sean claros desde el principio.

Dejar que los gerentes gestionen

Lo más a menudo posible, buscan asegurar que los gerentes tomen las decisiones importantes de RR.HH. Los gerentes tienen que vivir con los resultados que producen los empleados de sus equipos, de modo que son ellos los que deberían ceder las responsabilidades para que tomen las decisiones relevantes y los hagan responsables por los resultados. Si RH limita las decisiones demasiado de cerca, fijando a quién deberían contratar, cuánto pagarle o cómo calificar su desempeño, los gerentes ya no tienen la libertad para obtener los resultados que desean. En ese caso, no es ni lógico ni productivo hacerlos responsables.

Con la libertad, claro, viene la responsabilidad, especialmente la responsabilidad de tomar buenas decisiones. Un ejemplo es reclutamiento. El equipo People and Organization Development en Agoda aporta una lista de candidatos calificados, pero es el gerente quien conduce la entrevista y decide a quién contratar. El rol de RR.HH. es brindar a los gerentes datos y herramientas que puedan usar, como un programa de certificación de reclutamiento que están creando para desarrollar habilidades de contratación.

Agoda aplica la misma filosofía a otros procesos de personal, como evaluación de desempeño; el objetivo es ayudar a moldear las decisiones de la gerencia en lugar de tomarlas. Hacen muchas preguntas y dan mucha información pero no dan las respuestas. Este método crea responsabilidad y, con el tiempo, favorece una mejor gestión.

Como también ocurre con la remuneración, el equipo asesora, no controla. No fija ni salarios mínimos ni máximos. En lugar de eso, investiga los salarios del mercado y ofrece lineamientos (pero no límites) a los gerentes. Los departamentos toman las decisiones de remuneración porque ellos son responsables de contratar a la gente adecuada y se hacen cargo de cómo se desempeñan. RR.HH., o el equipo llamado People and Organization Development, pone especial interés en no fijar topes predeterminados para las tareas que brindan importante ventaja competitiva a la compañía, como tecnología, por ejemplo.

Manejar el conflicto

La filosofía de ayudar a los gerentes a gestionar juega un papel importante cuando surgen problemas con el personal. Los departamentos tradicionales de RR.HH. suelen encontrarse, o ponerse, en la posición de mediadores entre gerentes y empleados. En Agoda tratan de evitar ese papel. La meta que tienen, en cambio, es dar a los gerentes y a los empleados las herramientas, información y mejores prácticas para resolver los problemas juntos. Enseñan habilidades de gestión de personal no solo a los gerentes sino también a los empleados, que necesitan saber que son responsables de contribuir a resolver problemas teniendo conversaciones difíciles y afrontándolas. Esto refleja la filosofía de que las habilidades de liderazgo son fundamentales para todos en la compañía.

Obviamente surgen problemas, pero ellos enseñan a los empleados que cuando eso ocurre, adonde tienen que ir a tocar la puerta no es a RR.HH. sino al gerente del gerente o incluso más arriba en la cadena jerárquica, jefes de departamento o incluso el CEO. Este método es todo un desafío, pero funciona cuando la gerencia está preparada para asumir mayor responsabilidad de gestión en lugar de decir "que lo maneje Recursos Humanos".

Personal

Adoptan un método bastante poco convencional en contratación de personal para el equipo de People and Organization Development mismo. "Nuestra función", dice Allen, "es bastante simple y somos rigurosos en cuanto a quién contratamos. Testeamos a los candidatos y nos aseguramos de que sean entrevistados varias veces, tanto por altos miembros del departamento como por nuestros clientes internos. Y si bien algunos miembros de departamento tienen experiencia directa en cambios de recursos humanos, otros muchos no la tienen. En realidad, generalmente descartamos candidatos con demasiada experiencia en recursos humanos de grandes empresas. Los encontramos excesivamente ligados a la filosofía de que RH sabe más. Buscamos entonces gente inteligente con un interés en el cambio y un deseo de mejorar el desempeño de la compañía desde la perspectiva del personal. La educación internacional, las excelentes calificaciones, la inteligencia emocional y el compromiso nos importan más que los curriculums llenos de actividades en RR.HH."

Crear una función diferente de la función personal requiere un cambio en perspectiva tanto en el departamento como en la gerencia de la compañía. Creemos que la mejor utilidad que puede brindar RR.HH. es analizar y compartir información, crear habilidades y desarrollar líderes. La gerencia de la compañía debe asumir una verdadera responsabilidad por la contratación y evaluación de desempeño, fijar remuneración y despedir a los que no rinden. Este cambio todavía está en proceso.

Pero si ambas partes abandonan viejas actitudes, la falsa dicotomía entre empleados y gerentes comienza a desdibujarse. "Nuestra gente está trabajando junta y nuestra compañía está volviéndose más productiva. Al adoptar lo que parece ser un rol menos activo que otros departamentos de RR.HH., estamos logrando más influencia y más éxito, tanto para la compañía como para nosotros.