

HRIP

El ocaso de un departamento que nació para un mundo viejo

Iñaki Bustinduy, Socio-Consultor en H&B Human and Business

Los tiempos para Recursos Humanos, como lo hemos entendido hasta ahora, llegan a su fin. Este departamento nació al albor de unas organizaciones rígidas y jerárquicas con un enfoque heredado de un mundo industrial y mecanicista, que tan bien parodió Charles Chaplin en la película de culto “Tiempos modernos”. Su mal nombre, el de recursos humanos, encajaba perfectamente en la ecuación $R = R$, es decir, recursos igual a rendimiento. Una mirada basada en la eficiencia donde las personas eran piezas (recursos) de un engranaje, que había que apretar como si de tuercas se tratasen, maximizando así el rendimiento del sistema a costa de su bienestar.

El desarrollo organizacional en el transcurso del s. XX hizo que las personas fuesen ganando relevancia e importancia pasando de ser un mero coste (headcount) a declararse el verdadero capital -humano- de la empresa. Muchas organizaciones en general, y consecuentemente sus departamentos de recursos humanos en particular, transitaron en esta dirección. En ese devenir, Recursos Humanos ha estado

luchando para hacerse más estratégico y menos funcional (o residual), no sin dificultades, cayendo por momentos en una adolescencia permanente buscando su sentido y lugar en la empresa, traducido todo ello en cambios más estéticos que reales. A sabiendas de que el lenguaje es generativo, a pesar de que el refranero popular nos recuerde aquello de la mona y la seda, la mayoría se han rebautizado como departamento de Personas, Talento y Cultura, Cambio y Desarrollo..., aunque muchos de ellos siguen sin estar sentados en el Comité de Dirección, confirmando que el cambio no va de nombres sino de mentalidades.

Es vox populi que la fama (y la lana) que arrastra este departamento no es buena. ¿Quién no ha oído alguna vez aquello de “voy a hablar con los de recursos inhumanos” o “con los de Pakistán —pa qué están—”? A modo de acción-reacción, en aras de una humanidad impostada o de una utilidad más del parecer que del ser, algunos de ellos han tomado protagonismo en una dirección equivocada, desde mi punto de vista, queriendo convertir la

empresa en un hogar, dulce hogar, o en un gran *chiquipark*. Por suerte algunas compañías ya cayeron en la cuenta de que ofrecer fruta fresca a discreción o tener ping-pong no consigue fidelizar más a los trabajadores. Lo que realmente desmotiva es no disponer de tiempo para lo más importante que no es otra cosa que escuchar a la gente. La autocrítica, entonando el mea culpa de no haber sabido contribuir y aportar valor (no burocracia, despilfarro...) hasta ahora, es el primer paso para expiar los pecados del pasado e iniciar una nueva andadura.

El flamante contexto del s. XXI, llámese VUCA, BANI, TUNA..., es decir, volátil, ambiguo, incierto, frágil, ansioso...supone para Recursos Humanos una última llamada para adoptar la flexibilidad y adaptabilidad imprescindibles para atender definitivamente a las necesidades de los clientes (internos, en este caso) y los cambios en el entorno a través de la agilidad. Un viraje en la ecuación $R=R$, mutando el control por la ayuda/soporte, donde Relaciones sea igual a Resultados. Las organizaciones del nuevo mundo necesitan



pivotar su estrategia en una estructura cada vez más plana donde sean las relaciones las que se impongan a través de la empatía y el trabajo en equipo, reportando así un resultado, no sólo rendimiento, en el que confluya la productividad con la satisfacción, el compromiso y la autoestima colectiva a la hora de trabajar. La resurrección de un departamento moribundo pasa por ponerse de verdad con el negocio (no sólo como business partner sino como “part of the business”), agilizándose primeramente (Agile for HR), para luego poder impulsar y acompañar la consecuente transformación de la compañía (HR for Agile).

Por un lado, la agilidad operativa debe erigirse como el nuevo mantra de la gestión de personas. Se requiere hallar aliados internos para cocrear con el negocio, a través de centros de valor (retribuciones con Finanzas, analytics con IT, employer branding con marketing...), una experiencia integral para la gente. La filosofía de Design Thinking debe ser la forma en que, partiendo de la empatía con el empleado, se creen y desarrollen políticas de

valor alrededor de cuestiones críticas, como pueden ser ahora mismo, la gestión del talento, del compromiso y el trabajo híbrido. Y, por encima de todo, llevar la gestión de personas al *gemba* -el lugar donde pasan las cosas- como Leader partners, ofreciendo recursos y herramientas a los verdaderos protagonistas: los líderes, quienes convertidos en humanos con recursos, puedan dar respuesta a los colaboradores en la operativa diaria. Si el nuevo sistema organizativo se construye bajo los pilares de la confianza, la autonomía, la autogestión... el HR centrismo tiene los días contados. Algo que se dibujó ya en el 52º Congreso de AEDIPE de título “Hacia la no gestión de personas. ¿Una cuestión de magia?”

Por otro lado, la gestión de personas, como función, debe estar realmente alineada con el negocio apostando por la tecnología y la innovación. Volverse realmente estratégica comprendiendo mejor cómo opera el negocio, alineando las prioridades e iniciativas con los objetivos, y sobre todo las estrategias para con el crecimiento. En la transformación

organizacional, en forma de digitalización, automatización, hibridación... debe actuar como auténtico catalizador. La estrategia (de cambio) son los vientos, pero son las corrientes (personas en la gestión del cambio) las que mueven el barco. Y es por lo que el papel de este renacido departamento es crucial, cuando el cambio es la nueva normalidad, activando, acompañando y guiando a los colaboradores, siendo la luz en medio de la oscuridad.

Si eres miembro o director/a de un departamento de recursos humanos, espero y deseo haberte removido a través de estas provocadoras líneas. De alguna forma, influido por la teoría del avance de la ciencia de Thomas Kuhn como movimiento discontinuo y rupturista basado en crisis y revoluciones, a diferencia de la visión continuista y acumulativa que tenía Popper, la actual crisis de recursos humanos no será resuelta con una simple reforma, sino que será necesaria una apuesta disruptiva. Recuerda que ya hemos consumido casi una cuarta parte de este siglo XXI. El cambio, definitivamente, es para ayer.