

REPENSANDO EL VALOR ESTRATÉGICO DE RRHH

En el área de Recursos Humanos no se tiene muy claro qué es la estrategia, pero sin duda hay conciencia con que Recursos Humanos es estratégico

POR RAÚL LAGOMARSINO
 Profesor del INALDE y del IEEM.

Cualquiera que haya asistido a programas de capacitación ejecutiva en RRHH habrá entendido a cabalidad que “el talento es la única ventaja competitiva sostenible”, y que las empresas deben entender el “valor estratégico de los RRHH”.

El problema radica en que el divorcio entre esos postulados y la realidad de las empresas es de tal magnitud que resulta casi esquizofrénico, dado que en la mayoría de las empresas el rol de RRHH es meramente administrativo.

A pesar de las múltiples definiciones que existen de estrategia, hay al menos tres componentes que todas tienen en común: 1) la estrategia es una base para la diferenciación (la estrategia es lo que nos hace únicos); 2) la estrategia se refiere a un número reducido de variables (no todo es estratégico); 3) la estrategia tiene que ver con el éxito del negocio.

Con esto en mente, si analizamos en la realidad la estrategia de la enorme mayoría de las empresas, no queda otra alternativa que reconocer que RRHH no es estratégico. En primer lugar, porque en pocas áreas las empresas se copian unas a otras tanto como en RRHH.

El grado de uniformidad que hay entre las prácticas de RRHH entre las empresas es sumamente alto.

Usan los mismos procesos de selección, evalúan con las mismas herramientas. Incluso en algo tan fundamental como la retribución, la mayoría de las empresas apunta a pagar “la media del mercado”, y cuando siente que hay algo que no funciona con los incentivos, en vez de pensar cómo debería pagar, lo primero que se pregunta es “¿cómo se está pagando en el mercado?”.

En segundo lugar, entendamos que decir “RRHH no es estratégico” no equivale a decir “RRHH es irrelevante”. Ya aclaramos que la estrategia refiere a unas pocas variables, y especialmente a las que son críticas para el negocio.

Cuando un cliente compra



Un rol que el directivo de RRHH puede cumplir a la perfección: entender la estrategia y estructurar procesos para obtenerla con la mayor velocidad y eficiencia posible.

nuestro producto, o utiliza nuestro servicio, ¿lo hace por el particular talento que tiene nuestro equipo?, ¿o lo hace por el precio, la ubicación, la calidad, la marca, etc.?

En la enorme mayoría de las empresas, RRHH cumple un rol importante de posibilitador de la estrategia, pero no es estratégico en sí mismo: está al servicio de la estrategia.

Lo mismo sucede con el departamento de contabilidad, el área legal, tributaria, informática, etc. Todos estos departamentos son

muy importantes, y si no hacen bien su trabajo le puede costar mucho dinero a la empresa, pero eso no significa que sean estratégicos. Finalmente, como ya aclaramos, RRHH tiene un importante impacto en los resultados de la empresa, pero muy pocas veces se involucra directamente con el negocio.

En la mayoría de los casos cumple el rol de un centro de costos, responsable de administrar un presupuesto, y ojalá reducirlo. Por ejemplo, RRHH suele saber cuánto gastó en capacitación, pero no cuánto aumentó la productividad fruto de esa capacitación. De igual forma sabe (a veces) si está pagando más o menos que el mercado, pero no si está teniendo mejor rendimiento por ese dinero que su competencia, o atrayendo mejor talento por el mismo precio que los competidores.

En definitiva, para la enorme mayoría de las empresas RRHH no tiene un rol estratégico, y no tiene por qué tenerlo, porque la mayoría de las empresas basan su estrategia en diferenciación por producto, calidad, precio, distribución, etc., elementos para los que RRHH juega un rol subsidiario.

Reconociendo el valor (no necesariamente estratégico) de RRHH

Es hora de terminar con la letanía de que “RRHH es estratégico”. No lo es, ni tiene por qué serlo.

El verdadero rol de RRHH no está en la definición de la estrategia misma, sino en la facilitación de esa estrategia, lo que es casi tan crítico como lo primero. En la inmensa mayoría de las empresas, RRHH no es ni debe ser el que se pone la armadura y va a

pelear con la competencia, sino el escudero que tiene las armas listas y afiladas para cuando se las necesite, asegurando que el talento necesario esté listo en cantidad, tiempo, forma y dentro del presupuesto. Ese es un rol que el directivo de RRHH puede cumplir a la perfección: entender la estrategia y estructurar procesos para obtenerla con la mayor velocidad y eficiencia posible.

¿Qué pasa en las pocas empresas en las que sí RRHH juega un rol estratégico? Las empresas que basan sus ventajas competitivas en el talento o la forma de gestionarlo son una minoría. Aunque pueden encontrarse en todas las industrias, son más frecuentes en el sector de los servicios profesionales (consultorías, estudios de abogados, etc.), ya que el servicio muchas veces tiene “nombre y apellido”.

En esos casos, RRHH sin duda juega un rol estratégico, y bien hace en poner su mayor esfuerzo en monitorear el impacto que causa en el negocio. Mi experiencia me indica que en gran porcentaje de estos casos, la persona que está a cargo de RRHH no es “de RRHH” sino que es un directivo de línea, con amplia experiencia en el negocio, que en cierto momento se hace responsable de RRHH, y tiene en su equipo “gente de RRHH” que ejecutan y ponen en práctica las iniciativas que este define.

De esta forma, incluso en las empresas para las que RRHH sí juega un rol estratégico, el puesto ha sido tomado por directivos de línea con mayor experiencia en el negocio que los profesionales de RRHH.

El reto para RRHH está claro: ser los implementadores que la estrategia necesita. Ese rol es crucial para la supervivencia de la empresa, y sin duda un campo fértil de desarrollo para los profesionales de RRHH, alineado con las competencias que históricamente han demostrado tener.

En la medida en que sean capaces de cumplirlo, se abre un nuevo tiempo de posicionamiento del rol de RRHH, mucho más realista y valioso que el pretendido (pero fracasado) rol estratégico. ●