

Si “Recursos Humanos” no cambia, seremos irrelevantes

Pedro M. Romero Fernández, *Universidad de Cádiz*

Macarena López Fernández, *Universidad de Cádiz*

La Presidenta de AEDIPE y Directora de Recursos Humanos de General Óptica, Susana Gutiérrez, entrevista a Itamar Rogovsky, Director del Instituto GR para el Desarrollo Organizacional de Israel y Consultor Internacional de Empresas multinacionales como Danone, Renault, La Caixa, Straus Elit, etc. quien, en el siglo XXI, replantea la respuesta a preguntas básicas como ¿qué son los recursos humanos?

¿Qué rol deben jugar hoy los profesionales de la función de recursos humanos en las organizaciones?

Un rol muy importante, ser líder del cambio de paradigma en las empresas y en las organizaciones en general, no cooperar “inocentemente”, traicionando su rol y contribuyendo servilmente a los daños que se cometen.

Siempre dices que la función de recursos humanos es ser una función “en extinción”. ¿Qué futuro le espera, en tu opinión, a la Dirección de Personas?

Lo que decía años atrás, no era más que repetir lo que dijo Peter Drucker en la década de los 80. Muchos departamentos o divisiones de Recursos Humanos están confundidos y no ven a la empresa con una perspectiva de sistema, hoy podríamos decir del ecosistema, y por tal motivo, digo que en la medida que vayan desapareciendo las empresas piramidales, las “dinosaurias”, si los “Recursos Humanos” no cambian, serán irrelevantes. En este sentido, por suerte en muchas empresas han cambiado y en otras muchas se hicieron o se están convirtiendo en irrelevantes.

Algunos profesionales creen que se ha vuelto a poner más énfasis en “los recursos” que en “los humanos” ¿Estás de acuerdo? ¿Se puede y cómo revertir esta situación?

Esta pregunta me lleva a plantear un capítulo trágico en esta materia de “los humanos”, comenzando por la función de los repartos de los “Recursos Humanos”. En

las empresas no hay ningún otro departamento que se llame “Recursos”, por ejemplo “Recursos Financieros” o de producción, o de marketing; hay un solo departamento que se denomina “recursos”: es el departamento de los Recursos Humanos, o sea el que se ocupa de los humanos como recurso, como instrumento, no como humano. Es la visión estereotipada y convencional de que los humanos no son la organización, son una pieza de recambio. Para que los humanos –o sea, las organizaciones– recuperen su humanidad, es necesario reorganizarse completamente, de otra manera, que es lo que está sucediendo en la nueva economía naciente.

El movimiento de los recursos humanos nació allá por los años 60. Era un movimiento contra la corriente de las Relaciones Humanas, que, resumiendo, lo que hacía o pretendía, era “hacer sentir” a los trabajadores que participaban que tomaban parte de las decisiones que eran parte de la empresa, etc. Pero sin que todo esto aconteciera de verdad. Hoy día sigue existiendo, se llama marketing interno, programas de motivación, consultores de relaciones humanas, etc.

El movimiento de los Recursos Humanos auténtico, el original, quería desarrollar los recursos de los humanos, no a los humanos como recurso. Sostenía que no son necesarias artimañas sofisticadas para dirigir a las personas y que no era correcto pensar que a los trabajadores lo único que nos mueve es el dinero o la seguridad.

Pensaban, como pienso yo y muchos otros hoy día, que lo que mueve a las personas es que ellos sean la organización, que tomen las decisiones, que tengan autonomía, que su empresa sea sana socialmente, es decir, que no se rija por el terror psicológico o el machismo, o el presencialismo; que hagan un trabajo que les guste; que hagan un producto o servicio útil a la sociedad; que sea una empresa de calidad y ecológica, o sea, que su ambiente, productos y procesos no sean “basura” en la terminología del movimiento de la calidad; que sea una empresa a la cual puedan estar auténticamente orgullosos de pertenecer; que estén permanentemente aprendiendo y progresando; que tenga responsabilidad social; que se les pague equitativamente de acuerdo a su valor agregado...

Esto no se puede lograr dentro del modelo económico empresarial actual, sin un cambio organizacional que no será consecuencia de los Recursos Humanos mal entendidos, ni del Marketing Interno, ni de los consultores del Management, ni de la tarea de Consultores de Relaciones Humanas, con gastadas técnicas de formación e intervención.

¿Cuáles deberían entonces ser los objetivos prioritarios del director de recursos humanos? ¿Se está perdiendo el enfoque en el talento, en el desarrollo de las personas a favor de la reducción de gastos?

Efectivamente se está perdiendo, es resultado y parte del modelo mismo. Por ejemplo la reducción de gastos. Es resultado de una mala dirección. El problema no son los gastos, los problemas son dos: el primero es que lo importante es tener procesos de calidad que abaraten los costos industriales y el segundo es que, lamentablemente, las empresas se encandilan por sus éxitos y se acuerdan de ser “lean” (ajustadas) solo cuando tienen la soga al cuello.

¿Qué papel juegan las nuevas tecnologías como las redes sociales, el reclutamiento online o las redes colaborativas, en la función de recursos humanos?

La incorporación de las nuevas tecnologías es fundamental en una empresa con futuro, es casi imposible pensar en nuevos modelos empresariales sin instrumentos informáticos con alta capacidad analítica. En algunas empresas, estas tecnologías, su aprendizaje y desarrollo, han sido incorporadas –yo casi diría fusionadas– con el departamento de personas. Conjuntamente con esto, debemos hacer que las tecnologías sean lo que son, tecnologías y que no nos tiranicen ni con los procedimientos ni con los números. Los jóvenes que se van incorporando a las empresas se asimilarán a ellas proporcionalmente al grado de semejanza de la empresa, con las características de empresa que vengo perfilando en esta entrevista.

Itamar Rogovsky

Director del Instituto GR para el Desarrollo Organizacional de Israel

Fuentes de información

- AEDIPE. Revista Dirigir Personas. II Época Octubre-Diciembre 2012, pp. 6-10.

Fecha del caso: Mayo de 2013.

Palabras clave: función de recursos humanos, exigencias del entorno, evolución de la gestión de recursos humanos.

Preguntas sobre el caso

- 1.- Analice la visión que el Sr. Itamar Rogovsky tiene de la Dirección de Personas. ¿Qué significa “desarrollar los recursos de los humanos, no a los humanos como recurso”?
- 2.- Compare cada una de las funciones de recursos humanos estudiadas con las propuestas por el Sr. Rogovsky. ¿Existen semejanzas o, por el contrario, grandes diferencias? Explíquelo.
- 3.- Ante las ideas planteadas por el Sr. Rogovsky, ¿cuál se podría decir que es el perfil del director de recursos humanos en el siglo XXI? ¿se puede afirmar que las exigencias del entorno han llevado a una nueva forma de gestión de los recursos humanos?