

## ¿Por qué odiamos a Recursos Humanos?

Por Keith H. Hammonds  
 Revista Fast Company  
 Agosto, 2005.

Acá tenemos una fiesta buena: una convención de varios cientos de ejecutivos medios de RRHH en Las Vegas. Están cómodamente en el glamoroso Caesars Palace, durante dos días para discutir acerca del “liderazgo estratégico de RRHH”, un concepto que suena para un observador no iniciado, contradictorio y espantoso.

Enfrentémoslo: después de casi 20 años de retórica esperanzadora sobre convertirse en “socios estratégicos” con un “lugar en la mesa” en donde se toman las decisiones de negocio, la mayoría de los profesionales de RRHH no están ni siquiera cerca de ahí. No tienen un lugar en la mesa, más aún, la mesa está dentro de un sala de reuniones que está cerrada por dentro y tampoco tienen la llave. La gente de RRHH, para la mayoría de los propósitos prácticos, no son estratégicos ni líderes.

No me importa la convención de Las Vegas, y si no está suficientemente claro aún, no me gusta RRHH tampoco, y es por eso que escribo este artículo. Recursos Humanos probó hace mucho tiempo que, en el mejor de los casos, es un mal necesario, y en el peor, una fuerza oscura y burocrática que impone ciegamente reglas sin sentido, se resiste a la creatividad e impide el cambio constructivo. RRHH es la función corporativa con el potencial más grande –el generador clave, en teoría, del desempeño del negocio- y también una de las funciones que consistentemente peor entrega sus productos. Yo estoy acá para averiguar por qué sucede esto.

¿Por qué los procesos anuales de evaluación de desempeño tan son tan demorosos y tan rutinariamente inútiles? ¿Por qué RRHH es muchas veces un secuaz de la Gerencia de Operaciones, encontrando maneras cada vez más ingeniosas de reducir beneficios y de sabotear la planilla de remuneraciones? ¿Por qué sus comunicaciones –cuando se pueden entender- son frecuentemente una burla de la realidad? ¿Por qué sus procesos son tan burocráticos, creando un bosque de papeles para cada trámite menor?

No es casualidad que odiamos a RRHH. En una encuesta realizada en el 2005 por la consultora Hay Group, solamente un 40% de los empleados recomendaba a sus compañías a que retuvieran a los mejores trabajadores; solamente un 41% estaba de acuerdo que las evaluaciones de desempeño eran justas; solo un 58% evaluó su capacitación como favorable. La mayoría dijo que tuvieron pocas oportunidades para promociones y ascensos y tampoco sabían qué se requería para ascender. Más decidor, solamente la mitad de los trabajadores bajo el nivel de jefaturas, creían que sus compañías tenían un interés genuino en ellos.

Nada de esto se explicó en la convención de Las Vegas. Estas personas de HHRR, empleados de todo Estados Unidos, no son ni cortesanos del demonio ni autómatas sin capacidad de pensar. Son en su mayoría personas inteligentes y comprometidas que parecen estar genuinamente interesados en hacer mejor sus trabajos. Ellos hablan de manera decidida acerca del desarrollo de los empleados y de transformaciones culturales y, después de algunos tragos, cuentan algunas anécdotas bastante divertidas.

Pero entonces se cae la fachada, sucede en una presentación de la tarde llamada “Desde técnicos a consultores: cómo transformar a su equipo de RRHH en socios estratégicos del negocio”. La oradora, Julie Muckler, es vicepresidenta senior de RRHH de Wells Fargo Home Mortgage; es una mujer entusiasta, con una gran sonrisa y 20 años de experiencia en compañías como Johnson & Johnson y General Tire. Ella tiene grados académicos en Economía, RRHH y Desarrollo Organizacional. Sin embargo, no tengo idea de qué está hablando, hay una mención al “aprendizaje de acción interna” y “ser más planificado en la metodología”. Las diapositivas Power Point resumen las iniciativas de Wells Fargo Home Mortgage en administración del desempeño, diseño organizacional y equipos de solución horizontal. Muckler describe el apalancamiento de los recursos internos y el involucramiento de recursos externos y deja a la audiencia deslumbrada. Esa noche, incluso los expertos de RRHH confiesan que no entendieron mucho.

Este, amigos míos, es el problema de RRHH; en una economía del conocimiento, las compañías con más talento ganan, todos sabemos eso. Los ejecutivos de RRHH deberían estar sacando lo mejor de nuestros, bueno, recursos humanos, contratando a los mejores empleados, educando a los mejores, fomentando un ambiente de trabajo productivo –tal como el área tecnológica administra los computadores y finanzas se encarga del capital. RRHH debería unirse a la estrategia del negocio.

En lugar de eso, la mayoría de las organizaciones de RRHH han construido un ghetto literalmente al borde de lo obsoleto. Son competentes en la parte administrativa, pagos, beneficios y retiros, pero las compañías están externalizando cada vez más esas funciones a proveedores que se pueden encargar de aquellas tareas rutinarias a un costo menor. Lo que queda es el rol estratégico más importante: levantar el capital intelectual de la compañía, pero RRHH no está, como se dan las cosas, apto para esto.

## Las Razones

### 1. Las personas de RRHH no son las más agudas.

Vamos a ser francos: si usted es una persona joven, ambiciosa, que se está graduando de una buena universidad y tiene la vista puesta en una carrera recompensante en el ámbito de los negocios, su primer instinto no va a ser unirse a Recursos Humanos. Como dato, en la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan, una de las mejores de USA, sólo un 1,2% de los graduados manifiesta querer seguir una carrera en RRHH. Un profesor de administración de una universidad líder comenta: *“Los mejores y más inteligentes no van a RRHH”*.

¿Y quién va? Personas inteligentes, a veces, pero no gente de negocio. *“RRHH tiene la tendencia de no contratar a muchos pensadores independientes o a personas que se destaquen por ser guías morales”*, dice Garold L. Markle, un experimentado ejecutivo de RRHH de Exxon y Shell que ahora dirige su propia firma consultora. Algunos son exiliados de gerencias principales: han obtenido malos rendimientos en roles más importantes, pero no tan malos como para ser despedidos. Para ellos, y para sus empleadores, RRHH representa un lugar de bajo costo para trabajar. Otros entran a este campo por elección propia y con las mejores intenciones, pero por malas razones. Les gusta trabajar con las personas y quieren ayudar –motivos nobles, pero que irritan a muchos pensadores de RRHH. *“Cuando alguien ha venido y me ha dicho que quiere trabajar con las personas yo lo felicito y le digo que haga un a carrera en trabajo social”* dice Arnold Kanarick, quien ha liderado equipos de RRHH es importantes empresas. *“Trabajar en RRHH no significa ser un a persona que le guste hacer el bien, se trata de obtener a las mejores personas y más inteligentes y de aumentar el valor de la compañía”*.

La noticia que asusta es que el brecha entre las capacidades y los requerimientos para el trabajo parece estar incrementándose. En la medida que se intensifican las exigencias legales y de negocio para la función de RRHH, la calificación educacional no está siguiendo el paso. De hecho, según una encuesta realizada por la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SARH), una proporción muy pequeña de profesionales de RRHH tienen hoy en día un curriculum académico que vaya más allá de un grado de bachiller, en comparación con 1990. Es más, cuando se les preguntó a los profesionales de RRHH acerca del valor de varios cursos académicos para tener una carrera exitosa en RRHH, un 83% dijo que las clases de habilidades de comunicación interpersonal tenían un valor extremadamente alto; le siguió Leyes Laborales y Ética en los Negocios con un 71% y un 66% respectivamente. ¿Cuánto tenía Administración del Cambio?, 35%. ¿Administración Estratégica?, 32% ¿Finanzas?, solo un 2%.

¿La verdad? La mayoría de los ejecutivos de RRHH no están particularmente interesados o no tienen los conocimientos para hacer negocios; y en un negocio eso tiende a ser un problema. Como guardianes del talento de la empresa, RRHH tiene que entender cómo las personas responden a objetivos corporativos. Lamentablemente, *“el talento para los negocios es el factor más importante que a los profesionales de RRHH de USA les falta”*, dice Anthony J. Rucci, vicepresidente ejecutivo de Cardinal Health Inc., un gran distribuidor de productos para la salud. Rucci es mencionado consistentemente por académicos, consultores y líderes de RRHH como una persona que realmente sabe lo que es un negocio. En Baxter Internacional, él se encargó de las estrategias corporativas y de RRHH. Antes de eso en Sears, lideró un estudio en 800 tiendas, durante 5 años, para evaluar la conexión entre el compromiso de los empleados, fidelidad del cliente y ganancias para la empresa. Rucci dice que existen tres preguntas que cualquier persona decente de RRHH en el mundo debe estar en condiciones de responder. Primero, quiénes son los clientes más importantes de tu empresa, ¿has conversado con alguno de ellos últimamente?, ¿conoces los desafíos que enfrentan?; segundo, ¿quién es tu competencia?, ¿Qué hacen bien y qué no?; y, por último, lo más importante, ¿quiénes somos nosotros?, ¿Cuál es una evaluación realista de los que hacemos bien y no tan bien en relación a nuestros clientes y a nuestra competencia?

¿Su profesional de RRHH conoce estas respuestas?

## **2. RRHH persigue la eficiencia en lugar del valor.**

¿Por qué? Porque es más fácil, más fácil de medir. Dave Ulrich, un profesor de la Universidad de Michigan, recuerda haberse reunido con el gerente general y con los jefes de RRHH de un gran banco. “El encargado de capacitación dijo que un 80% de los empleados habían hecho por lo menos 40 horas de clases. El gerente dijo “felicitaciones”, yo le dije “Usted está hablando de las actividades que está realizando, la pregunta es ¿qué están entregando?”

Este tipo de situaciones saca a Ulrich de sus casillas. Desde hace 20 años se ha convertido en un gurú de RRHH y un defensor de la tarea de tener roles más estratégicos en las corporaciones, pero los gerentes de RRHH debilitan ese esfuerzo al invertir más en actividades que es resultados. “Uno es efectivo solamente si agrega valor”, Ulrich dice, “eso significa que uno no es evaluado por lo que uno hace sino por lo que uno entrega”. Con esto se refiere no solamente al valor entregado a empleados y jefes, sino además a los beneficios que se acumulan para inversionistas y clientes.

Acá hay una historia verdadera: una talentosa ejecutiva de marketing acepta un ofrecimiento de trabajo en Time Warner, recién salida de la escuela de negocios. Es entrevistada en varios departamentos y posteriormente RRHH le dice que solo uno está interesado en ella. Sin embargo, ella se entera después que todos estaban interesados. Ella fue “conducida” a un puesto de trabajo que estaba bajo

la supervisión de un conocido jefe injurioso porque nadie dentro de la compañía quería aceptar el puesto.

Usted decida: ¿RRHH hizo su trabajo? Por un lado, ocupó una vacante, “hizo lo conveniente para la organización”, dice la mujer ahora, “contratar a alguien que no reclamara en ese rol probablemente les hacía sentido, pero yo me enojé mucho cuando me di cuenta”. Ella abandonó la compañía al año.

Parte del problema es que las mediciones de Time Warner nunca van a determinar el costo real de las acciones del departamento de RRHH. Recursos Humanos puede entregar el número de contrataciones, el porcentaje de evaluaciones de desempeño entregadas o cuán satisfechos están los empleados con los beneficios, pero rara vez se hace una unión de esas mediciones con el desempeño del negocio.

John W. Boudreau, un profesor del Centro para las Organizaciones Eficaces de la Universidad de California del Sur compara este fenómeno al de las finanzas, antes de que DuPont se diera cuenta de cómo calcular el retorno de la inversión en 1912. “En RRHH”, él dice, “no estamos ni siquiera cerca de ese tipo de sofisticación lógica para medir a las personas o al talento, por lo que las decisiones que se hacen sobre los recursos humanos son menos sofisticados, tienen menos certeza y son menos consistentes.

Anthony J. Rucci, vicepresidente ejecutivo de Cardinal Health Inc., está tratando de arreglar eso. Cardinal hace regularmente a sus empleados 12 preguntas diseñadas para medir el compromiso organizacional; entre ellas: ¿Usted entiende la estrategia de la compañía?, ¿Usted ve la conexión entre la estrategia y su trabajo?, ¿Se siente orgulloso cuando le cuenta a la gente dónde trabaja? Rucci correlaciona estos resultados con una encuesta a 2000 clientes y con datos de ventas mensuales y de reconocimiento de marca.

“Yo no sé si nuestros procesos de RRHH están teniendo un impacto per se”, comenta Rucci, “pero sé con certeza que el compromiso de los empleados tiene un impacto en nuestro negocio, que explica entre el 1% y el 10% de nuestras ganancias, dependiendo del tipo de negocio y del rol del empleado”. “Probablemente Cardinal no va a ser invitado a una conferencia como la realizada en Las Vegas, para explicar nuestra prácticas de RRHH, y la verdad no me importa, la pregunta realmente importante es: ¿Es el negocio efectivo y exitoso?

### **3. RRHH no está trabajando para usted**

¿Quiere saber por qué pasa por esa estúpida evaluación de desempeño cada año, de verdad? Markle, quien ha hecho incontables evaluaciones a través de los años, se complace en confirmar sus sospechas. Las compañías, dice, “están haciéndolo para protegerse de sus propios empleados”, dice. “Ponen un pedazo

de papel entre uno y sus empleados, así que si hay una confrontación, tú puedes ir al archivo y decir, ‘He documentado este problema’”.

Hay una buena razón para esta instancia defensiva, por supuesto. En las últimas dos generaciones, el gobierno ha creado una inmensa maraña de regulaciones laborales. Existen temas serios y complejos que requieren experticia técnica y RRHH tiene que aplicar una cautela razonable.

Sin embargo, “es fácil quedarse atrapado en eso”, dice Mark Royal un consultor senior del Grupo Hay. “Existe una tensión creada por el rol protector que RRHH tiene de los intereses corporativos, asegurándose que no se enrede con las reglas. Eso te pone en una posición de tener que decir que no muchas veces, jugando el rol de policía malo. Uno debería ser capaz de salirse de eso, ver las posibilidades de manera más amplia y tomar un acercamiento más abierto de mente. Uno necesita entender dónde se pueden hacer excepciones a las políticas generales”. Típicamente las personas de RRHH no pueden o no quieren, en lugar de eso persiguen estandarización y uniformidad para encarar a una fuerza de trabajo que es heterogénea y compleja. Un gerente de una empresa de leasing se queja de que la gerencia corporativa de RRHH está tratando de eliminar la mayoría de los cargos de vicepresidente – a pesar de que la cantidad de estos cargos es mínima en la industria financiera. ¿Por qué? Porque en el negocio comercial de la compañía el rango de vicepresidente está reservado para ejecutivos top. En su afán por justicia burocrática, RRHH está en realidad amenazando la reputación y, por consiguiente, la efectividad de los profesionales financieros de la compañía.

La insistencia de “un tamaño sirve para todos” dice un profesor que estudia este campo, “es en parte debido a la conformidad, pero en general se debe a que es más fácil”. Los burócratas de todas partes detestan las excepciones, no solamente porque abren a la compañía a cargos de sesgo y favoritismos, sino porque requieren de algo más que soluciones de rutina. Toman tiempo y son caras de administrar. Haga una excepción, a RRHH le da miedo, y las compuertas de la represa se van a abrir.

Hay una contradicción aquí, por supuesto: hacer excepciones es exactamente lo que RRHH debería hacer siempre, no solamente porque es mejor para los empleados sino porque impulsa el negocio. Los empleadores mantienen a su mejor gente agradeciendo y recompensando su desempeño destacado, no tratándolos igual que al resto. “Si yo estoy manejando un negocio, estoy en condiciones de decir quién está ayudando realmente a llevar el negocio hacia delante”, dice Dennis Ackley, un consultor de comunicación, “RRHH debería tener esa misma postura. Debemos entregar el mensaje que valoramos el alto desempeño de nuestros empleados y estamos enfocados en retenerlos y premiarlos”

En lugar de eso, los departamentos de RRHH hacen benchmark de salarios, función por función y puesto por puesto contra estándares de la industria, manteniendo los salarios, incluso aquellos de los mejores empleados, dentro de un margen estrecho determinado por la competencia. Ellos rechazan

evaluaciones de desempeño porque los supervisores han hecho evaluaciones con puntajes muy altos, no quieren reconocer logros que podrían significar mucho más que el 4% de crecimiento de la compañía.

RRHH, en otras palabras, pierde el valor a largo plazo por la eficiencia a corto plazo. Una prueba sencilla, ¿a quién reporta el subgerente de RRHH en su compañía? Si la respuesta es al Gerente de Administración y Finanzas, y las posibilidades de que así sea son altas, entonces RRHH está mal diseccionado. “Ese es un modelo que no puede resultar” dice un ejecutivo de RRHH, “una persona de finanzas se preocupa del dinero que sale de la organización. RRHH debería preocuparse de colocar inversiones.

#### **4. La oficina de la esquina no entiende a RRHH y viceversa**

Estoy en otra fiesta: unas cuantas docenas de gerentes de nivel medio de RRHH en un restaurante en Mahwah, New Jersey. No es glamorosa en ningún sentido (tengo que conseguir un mejor agente de viajes). Pero es decidora en una forma esperanzadora. Hunter Douglas, un fabricante de cubiertas para ventanas con una fortuna de 2.1 billones, ha traído a su equipo de RRHH aquí desde todos los Estados Unidos para celebrar sus logros.

Los jefes máximos de la compañía están a mano. Marvin B. Hopkins, presidente y CEO de operaciones en Norteamérica, se apoya en la adulación: “me siento muy bien acerca de sus logros” dice “nuestro negocio es acerca de las personas. Contratar, capacitar y empatizar con los trabajadores es extremadamente importante. Cuando alguien es despedido o se va, hemos fallado de algún modo. La gente debe sentir que tiene un lugar en la compañía, un sentido de pertenencia”. Entonces, sí, es un discurso corporativo en un deslustrado parque empresarial fuera de la ciudad. ¿Pero, saben qué? Los gerentes de recursos humanos de Tupelo y Dallas están totalmente orgullosos. Han sido llevados a las oficinas centrales, se han tomado fotos con el jefe, y han visto “Mama Mía” en Broadway esa tarde, con dinero de la empresa.

¿Su departamento de RRHH puede decir que es escuchada por la alta gerencia? Probablemente no. “A veces” dice Ulrich, “los gerentes sólo tienen el legado de RRHH en sus mentes, y no se pueden deshacer de él. Me sentí muy mal por un hombre de RRHH. El presidente quería a alguien que planificara picnics y se encargara el sindicato, y cada vez que este hombre trataba de ser estratégico, lo derribaban.

¿Qué digo? ¿Que los ejecutivos no creen que RRHH importa? ¿Qué hay de todo ese feliz discurso acerca de que los empleados son su más valioso recurso? Bueno, resultó que eso ha sido un pequeño malentendido. En los 1990s, un grupo de académicos británicos examinaron las relaciones entre lo que las compañías (entre ellas, las unidades Británicas de Hewlet Packard y Citibank) decían acerca de sus bienes humanos y cómo se comportaban realmente. Los resultados fueron, tal vez, inevitables. En su retórica, las organizaciones de RRHH adoptaban el lenguaje de un acercamiento “blando”, hablando de

capacitación, desarrollo y compromiso. Pero el “principio subyacente estaba invariablemente restringido a las mejoras en la rentabilidad”, escribieron los autores en el libro resultante, “Gerencia Estratégica de Recursos Humanos” (Oxford University Press, 1999). “Incluso si la retórica de la gerencia de RRHH es ‘blanda’, la realidad es casi siempre ‘dura’ con los intereses de la organización prevaleciendo por sobre los del individuo”.

En el mejor de los mundos, dice la profesora Lynda Gratton, del London Business School, uno de los autores del estudio, “la realidad debería ser una combinación de blando y duro”. Eso es lo que pasa en Hunter Douglas. RRHH puede llenar las necesidades de los empleados porque ha probado su temple en el negocio – y viceversa. Betty Lou Smith, la vicepresidenta de RRHH corporativos, comenzó investigando la conexión entre rotación de empleados y calidad del producto. Las divisiones con la mayor rotación, según ella, eran también las que tenían un 5% o más de productos fallados. Y extraordinariamente, 70% de los empleados dejaban la compañía antes de 6 meses desde su contratación. El equipo de Smith vio que los nuevos empleados se iban por varias razones: no se sentían respetados, no tenían input en las decisiones, pero mayormente, sentían una falta de conexión cuando fueron contratados. “les dimos una orientación de 10 minutos, y después estaban ya en sus pisos” dice Smith. Ella trabajó en las debilidades creando un programa de mentores que acoplaba nuevos contratados con trabajadores con experiencia. Los últimos tenían sospechas al principio, pero eventualmente, la posición de mentor (con camisas elegantes y gorras) comenzaron a verse como prestigiosas. La tasa de rotación de los 6 meses bajó dramáticamente, a 16%. La asistencia y productividad – y la tasa de productos fallados – mejoraron. “No esperamos a escuchar algo de la alta gerencia”, dice Smith. “no te puedes sentar en una esquina y ver los beneficios. Debemos saber cuáles son los problemas en nuestro negocio. RRHH tiene que dar un paso adelante y asumir la responsabilidad, no esperar a que la gerencia golpee nuestra puerta”. Pero la mayoría de la gente de RRHH lo hace.

Hunter Douglas nos da un poco de luz de esperanza – acerca de la posibilidad de que RRHH se pueda hacer bien. Y seguramente, incluso en organizaciones inefectivas de RRHH, hay muchos gerentes de RRHH que muy buenos individualmente – confiables, cuidando a la gente con sus orejas en el suelo, que son sensibles al matiz cultural aunque también entienden el negocio y cómo la gente encaja en él. Profesionales que se mueven voluntariamente hacia RRHH desde altas posiciones pueden ser especialmente diestros, trayendo una sensibilidad de pérdidas y ganancias y fuertes habilidades gerenciales.

En Yahoo, Libby Sartain, Gerente de Personas, está formando un grupo que puede llegar a ser el departamento de recursos humanos realmente efectivo que los empleados y ejecutivos imaginan. En este, Sartain disfruta de dos ventajas. Primero, ella llegó con una reputación de una creativa independiente, ganada en sus 13 años comandando RRHH en Southwest Airlines. Y segundo, tenía licencia desde arriba para hacer lo que fuera necesario para crear una organización de clase mundial. Sartain no sólo tiene un “asiento en la mesa” de Yahoo; ella

realmente ayudó a construir la mesa, instituyendo una reunión semanal de operaciones que coordinaba con el COO Dan Rosensweig. El talento es siempre en la cima de la agenda – y al final de cada reunión el equipo ejecutivo reflexiona decisiones de desarrollo individuales para los integrantes clave del equipo.

Esa reunión, Sartain dice, “envía un mensaje fuerte a cada uno en Yahoo de que no podemos hacer nada sin RRHH”. También le señala al equipo de RRHH que son responsables por más que barajar papeles y estar en el medio. “Ve recursos humanos como el cuidador de la mayor inversión de la compañía” dice Sartain, “si no estás nutriendo la inversión y viéndola crecer, no estás haciendo tu trabajo”. Yahoo, dicen muchos expertos y pares de otras organizaciones, está dentro de las pocas compañías – entre ellas Cardinal Health, Procter & Gamble, Pitney Bowes, Goldman Sachs, y General Electric – que realmente están trayendo a RRHH al reino de la estrategia de negocios. Pero son las menos. El profesor de la USC Edward E. Lawler II dice que el año pasado los profesionales de RRHH reportaron pasar el 23% de su tiempo “siendo un compañero de estrategia de negocios – no más de lo que reportaban en 1995, y los gerentes de la línea, decían que RRHH estaba menos involucrado en estrategia de lo que creen. “A pesar del gran alboroto por la estrategia” dice Lawler, “hay aún un largo camino por recorrer”. Cuando le pregunté a una persona de nivel medio de RRHH exactamente cómo estaba involucrada en la estrategia de negocios para su división, describió excitada la organización de un almuerzo mensual para su vicepresidente y sus empleados.

¿Qué está desconectando la estrategia? Gratton, de la London Business School, pasa mucho tiempo capacitando a profesionales de RRHH para crear más impacto. Ella ve dos problemas: mucha gente de RRHH trae una fuerte experticia técnica a la fiesta, pero ningún “punto de vista acerca del futuro y de cómo las organizaciones van a cambiar. Y segundo, “es muy difícil alinear la estrategia de RRHH con la estrategia del negocio, porque la del negocio cambia rápidamente, y es difícil seguirla con una estrategia de compensación o beneficios para no quedar atrás”. Más que simplemente entender la estrategia, Gratton dice, la efectividad verdadera “necesita operar desde un grupo de principios y valores personales”. Y pocas lo hacen realmente.

En el intertanto, la selección natural económica está, de cierto modo, ocupándose del problema por nosotros. Un 94% de los grandes empleadores encuestados este año por Hewitt Associates reportaron que estaban externalizando al menos una actividad de RRHH. Para el 2008, de acuerdo a la encuesta, muchos planean expandir la externalización para incluir actividades como aprendizaje y desarrollo, nómina, reclutamiento, salud y bienestar, y movilidad global. Hay que decir, que se llevarán, en resumen, todo lo que hace RRHH. La retórica feliz del mundo de RRHH dice que es para mejor: externalizar las menudencias administrativas, después de todo, permitirá a los profesionales de recursos humanos enfocarse en cosas más importantes que son centrales para el negocio. Como saben ser socios estratégicos.

El problema, si usted es una persona de RRHH, es este: las tareas que las compañías están externalizando – las menudencias administrativas – tienden a ser aquellas cosas en las que usted es bueno. Y lo que queda no es necesariamente su fortaleza. RRHH está discapacitado, por lo que Jay Jamrog, director ejecutivo del Human Resource Institute, llama “incapacidad educada: Usted es listo, y sabe que la forma en que trabaja hoy no aguantará 10 años más. Pero no se puede mover de ese nivel. Está atorado”.

Así es cómo está RRHH hoy. Atorado. “Esta es una organización única en la compañía”, dice Boudreau de la USC, “descubre cosas acerca de los negocios a través del lente de la gente y del talento. Es una oportunidad de ventaja comparativa”. En la mayoría de las compañías, esta oportunidad es completamente desperdiciada.

Y es por eso que no me gusta RRHH.