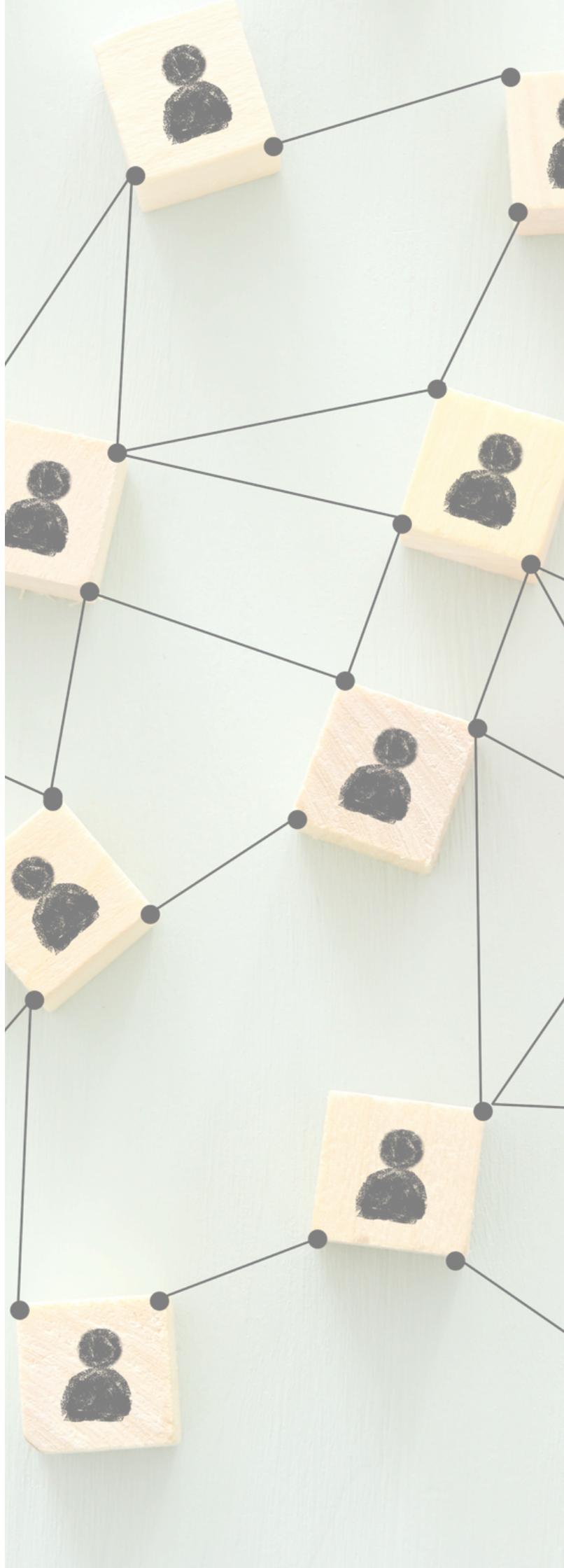


¿Realmente necesito a alguien en Recursos Humanos?



Carles Cortés
Especialista en RRHH
Directivo a Coste Variable en
Absolut





¿realmente necesito a alguien en RRHH?

Carles Cortés
18 de junio de 2024

Coincido con Mintzberg en que el mutuo ajuste¹ constituye la forma más eficiente de organización. Entenderse con solo una mirada de reojo resulta fascinante y sencillo de aplicar y parece “funcionar” al pasar de la idea emprendedora a la realidad operativa.

Pero los proyectos tienen vida y se transforman en organizaciones que crecen, se deben incorporar a la realidad operativa nuevas funciones, que requieren de nuevas personas que no conocen las ideas y costumbres del equipo emprendedor, pese a lo cual se continúa confiando, aunque no sea conscientemente, en ese mutuo ajuste como forma de buscar la armonía en las relaciones dentro de una estructura que se va complicando.

A las incorporaciones de nuevas personas le siguen los movimientos internos, en el mejor de los casos, las salidas, cuando la mirada de reojo no funciona y se concluye que “no entiende la filosofía de la empresa”, o los conflictos, porque “la gente nueva no está alineada con los objetivos de la empresa, hay que decirles constantemente lo que tienen que hacer o bien su rendimiento no es satisfactorio”. El mutuo ajuste confirma su entrada en crisis cuando se deciden las compensaciones, el dinero que es un tema siempre sensible, y se toman decisiones en base a afinidades, sensaciones, aportaciones de última hora u otras valoraciones en definitiva subjetivas e inconsistentes.

1. Henry Mintzberg viene a señalar con ese concepto que, en las estructuras más simples, el control del trabajo lo realizan las propias personas que lo efectúan, utilizando la comunicación informal como sistema de coordinación.

Las estructuras, mientras tanto, continúan con su creciente complejidad, en mi opinión derivada más veces de la forma de gestionar las relaciones que del tamaño, aunque la explicación que nos proporcionen sea, primero, que estamos en un entorno VUCA, BANI y otros acrónimos relacionados, que hacen referencia a las “nuevas” situaciones que enfrentan las organizaciones, en las que las cosas cambian rápidamente, tenemos menos certezas que contradicciones, aumentan la ansiedad y la fragilidad y nos resulta crecientemente difícil comprender el entorno. Creo que los neardentales estarían de acuerdo en que su entorno también se podría definir así, pero es una opinión personal...

Ante esas circunstancias la alternativa a desaparecer es adaptarse, que es la fórmula inventada por la Naturaleza para sobrevivir a los cambios – todos los cambios – del entorno. Para que una organización pueda adaptarse, sus miembros deberán aprender técnicas y procesos distintos, mejorar capacidades existentes o incorporar algunas de las que no disponen, y entender la necesidad de construir unas relaciones eficientes; internas y externas.



Como soy partidario de hacer las cosas de la forma más simple y gráfica posible, en el esquema de la figura, aprendido de un gran profesor, se recoge el proceso descrito:



Cada organización utilizará la porción que considere necesaria para alcanzar una gestión eficiente y denominará las funciones como considere más adecuado.

El contexto debe tenerse en cuenta en la medida en que la estrategia definida, los valores fundamentales, la situación y las posibilidades de cada organización son obviamente inputs determinantes para elaborar una planificación adecuada.

De nuevo, en cuanto a las relaciones individuales y colectivas, en una organización cobran especial relevancia los aspectos relativos a las relaciones laborales, que forman parte del entorno legal sobre el que habitualmente se tiene poca o nula capacidad de influencia. Siendo esto así, no se puede entender que cumplir las normas laborales constituya un objetivo de una organización. Si ese no es un punto de partida, el plan de negocio está mal formulado. ¿Se le ocurriría a alguien, por ejemplo, aceptar que la persona responsable de compras plantee como ventaja competitiva no pagar las materias primas para ahorrar costes? A una persona honrada y sensata desde luego que no. Por tanto, la legislación hay que aceptarla, gestionando convenientemente las opciones que tenga la organización, y asumir que las decisiones en materia de relaciones laborales, en el grado que corresponda, forman parte de la estrategia de la organización.

A lo anterior hay que añadir la herramienta más importante de la que disponen las organizaciones a la hora de gestionar sus relaciones – todas sus relaciones – y que es la comunicación. Un plan adecuado a sus características supone un significativo valor añadido a los procesos de gestión.

Gestión de relaciones individuales y colectivas

Comunicación
Relaciones laborales
Políticas y relaciones colectivas

“
Trabajamos para
mejorar los resultados de tu negocio



Estrategia Empresarial y Directivos a Coste Variable



estrategia@absolutsc.com



+34 93 013 58 19



ABSOLUT Strategy Consulting



www.absolutsc.com