

¿NECESITAMOS UN ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES?

CONSIDERAR A LAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS COMO UN ASPECTO PRINCIPAL O SECUNDARIO DE LA ORGANIZACIÓN NO ES UNA DECISIÓN BUENA O MALA, TODO DEPENDE DE LAS EXPECTATIVAS QUE SE MANTENGAN Y DE LO QUE SE PRETENDA CON DICHAS ÁREAS.

MARIO CERÓN. GERENTE DE PEOPLEMATTERS.

La gestión de personas implica complejidad. No es lo mismo dirigir a dos profesionales que a cuarenta, que a varios cientos, o que a decenas de miles. Sin embargo, en el pensamiento estratégico, en la opinión directiva y en la práctica empresarial se puede cuestionar la utilidad o incluso la necesidad de la propia existencia de áreas de recursos humanos internas en las empresas, que ayuden en la gestión de dicha complejidad.

Un área interna de recursos humanos puede aportar mucho valor a la mayoría de organizaciones, siempre que se implante de la manera adecuada. Para que el área de recursos humanos no tenga un tamaño “nulo”, sino un tamaño concor-

organizativa o no, sea de recursos humanos o de otra índole, debe delimitarse qué es personal interno y qué es personal externo en una empresa. Las subcontrataciones, las alianzas, las prestaciones de servicio con carácter más o menos “permanente”, el uso de profesionales cedidos, etc., ponen en juego el problema de qué puede considerarse personal interno en una empresa dada. Desde un punto de vista de organización empresarial, a riesgo de caer en simplificaciones excesivas y con independencia de consideraciones jurídico-laborales, nuestro criterio es que lo que determina si una persona es interna es si ésta se sujeta de manera más o menos directa a los objetivos, supervisión y ta-

EN LA PRÁCTICA EMPRESARIAL SE PUEDE CUESTIONAR LA UTILIDAD O INCLUSO LA NECESIDAD DE LA PROPIA EXISTENCIA DE ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS INTERNAS EN LAS EMPRESAS

dante con su propuesta de valor, puede ser muy recomendable tener en cuenta la cualificación y sofisticación de los procesos que debe desarrollar dicha área y, sobre todo, tener en cuenta los resultados y la aportación al negocio a exigírsele.

DISTINCIÓN ENTRE PERSONAL INTERNO Y PERSONAL EXTERNO

Antes de entrar en la discusión de si debe contarse internamente con un área

reas especificados por un directivo o técnico de la empresa, sin mediaciones sustanciales de terceros y durante el tiempo correspondiente.

Aceptado este criterio, la decisión de contar o no con un área interna de recursos humanos no es más que un caso particular de la decisión de adoptar una determinada área interna de soporte u otra, ya que en realidad las áreas de recursos humanos se ven sometidas al



mismo escrutinio que otras áreas de soporte en cuanto a su valor o tamaño ideal y en cuanto al número de personas que deben contener.

Con la excepción, quizá, de finanzas, hay áreas tales como compras, estrategia, sistemas de información, auditoría interna, etc. cuya aportación no se percibe en ocasiones con claridad, se pone en entredicho, o puede posibilitar su subcontratación o desaparición. De la

LOS RECURSOS HUMANOS COMO NODO PRINCIPAL

Cuando una empresa da al área de recursos humanos la categoría de “nodo principal” del esquema organizativo, los profesionales internos implicados probablemente centrarán su actuación en procesos de recursos humanos avanzados o de mayor valor añadido, subcontratando o simplificando al máximo los procesos más tradicionales o transaccionales y contando en su caso con el apoyo selectivo de expertos externos para fines concretos.

misma forma, es posible afirmar que si las áreas de recursos humanos no son capaces de dar respuesta a las necesidades estratégicas de la organización, corren el riesgo de externalizarse, ver sus responsabilidades traspasadas a la línea, o desaparecer.

OBSERVACIONES SOBRE EL TAMAÑO DE LA EMPRESA EN NÚMERO DE PERSONAS

En los proyectos de consultoría se observa un fenómeno poco intuitivo pero que al menos se presenta con cierta regularidad, y es que hay relativamente poca correlación entre el número de personas existentes en las organizaciones y la cifra de negocio, o entre el número

más o menos personas internas dedicadas a procesos de áreas de soporte, no implica de por sí mejores rendimientos empresariales: todo depende de en qué consisten dichos procesos, y de si estos procesos provocan avances en la productividad conjunta de la empresa. En este sentido, tiene importancia la utilización de los ratios de eficiencia organizativa y económica adecuadas para guiar las oportunas decisiones de dimensionamiento.

Las áreas de recursos humanos no son una excepción a este hecho, de forma que éstas incidirán de manera positiva en el negocio probablemente en función de lo que sus personas aporten, no

área de recursos humanos, o los procesos que debe contener ésta.

No obstante, cabe plantearse hasta dónde pueden externalizarse dichos procesos, y si tiene sentido hacerlo hasta tal punto que se pueda prescindir por completo de un área interna de recursos humanos.

EXTERNALIZACIÓN DE FUNCIONES DE EMPRESA, ¿HASTA DÓNDE?

Asumamos, por ejemplo, una empresa de producción y venta de bienes físicos de consumo no duradero. Una vez decidido en términos generales qué queremos hacer y para qué clientes, y el capital o financiación que deseamos comprometer, podría analizarse lo que ocurre si:



mero de personas de la organización y el nivel de beneficios, incluso comparando empresas del mismo sector. La intensidad de este fenómeno, claro está, depende de cuestiones tales como la estrategia de la empresa, su modelo de negocio, su presencia local o internacional, sus costes de producción, su estructura de deuda, su organización interna, etc. No obstante, sí parece en general que el tener muchas personas o pocas personas trabajando como asalariados propios no impacta de forma sustantiva de cara a aumentar los resultados financieros de la empresa, al menos en el nivel micro-económico.

En paralelo con lo anterior, parece también darse el hecho de que contar con

UN ÁREA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS PUEDE APORTAR MUCHO VALOR A LA MAYORÍA DE ORGANIZACIONES, SIEMPRE QUE SE IMPLANTE DE LA MANERA ADECUADA

en función de que el área correspondiente incluya muchas personas, pocas personas, o incluso una o ninguna.

Por tanto, si esto es válido, ha dejado de tener sentido medir el valor que aporta un área de recursos humanos, o cualquier otra área interna de empresa, a través de su propio “tamaño” (en número de personas, presupuesto que se maneja, etc.). De hecho, el razonamiento correcto podría incluso ser el contrario, de manera que es el valor a aportarse el que ha de conformar el tamaño adecuado del

- ▶ Los planes estratégicos y de negocio los elabora una consultora de prestigio.
- ▶ Se emplea una empresa externa para que realice las pertinentes prospecciones de mercado, la segmentación de los clientes y los criterios de creación de marcas.
- ▶ Se encarga el diseño de los productos acordados a un gabinete de ingeniería.
- ▶ Se asigna una empresa de marketing y publicidad a la promoción de la empresa y de las marcas entre los clientes *target*.



LA DECISIÓN DE POSEER UN ÁREA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS CON AUTONOMÍA E INFLUENCIA DEPENDE DE LA CONFIANZA DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR PARTE DEL EQUIPO DIRECTIVO

- ▶ Se solicita a expertos sectoriales que realicen la compra de materias primas.
- ▶ Se subcontrata el proceso de fabricación de los productos con un pequeño “enjambre” de proveedores.
- ▶ Se hace que un tercero nos ensamble los productos finales.
- ▶ Se contrata externamente la logística de salida.
- ▶ Se busca un responsable externo que obtenga los correspondientes seguros, patentes, etc. para proteger los productos y los procesos productivos.
- ▶ Se venden los productos y se suministra el servicio posventa con una fuerza comercial externalizada.
- ▶ Se maneja la presencia en medios, las relaciones con las administraciones públicas y los riesgos jurídicos y fiscales con profesionales externos de las relaciones públicas y de la abogacía.
- ▶ Se delega la gestión y el control de los cobros, tesorería y contabilidad en una gestoría independiente.

Bajo este escenario de externalización total de las funciones de la empresa, además de aguardar los esperados resultados económico-monetarios, sólo nos quedaría la consecución, coordinación y control de todos estos proveedores. Sin embargo, ¿qué sucedería si incluso esto se lo encargamos a una empresa de gestión de proyectos que nos asegure un seguimiento riguroso de dichos proveedores? Aunque el escenario presentado sea improbable o pudiera poner en duda la existencia real de la empresa, no sólo es plausible sino que en cierto grado es lo que estamos constatando hoy día, no sólo en empresas de bienes de consumo sino de todos los sectores. Claramente dicho escenario supone en gran medida la supresión de la estructura organizativa de empresa, de las áreas de soporte y, por supuesto, de las posibles áreas de recursos humanos. Sin embargo, ¿es posible afirmar que el escenario en cuestión puede resultar

extremo? La huida a toda costa del “cargarse de estructura”, ¿es la mejor solución en todos los casos? ¿Es posible que las áreas de recursos humanos puedan aportar valor real? Sí es posible, siempre que se haga de la manera adecuada.

TENDENCIAS Y EXTERNALIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS

Las modernas tendencias organizativas de las empresas hablan de “delgadez” y de “hacer más con menos”. Muchas estructuras organizativas tienden a flexibilizarse y a revestir la forma de redes dinámicas, intrarrelacionadas en cuanto a sus nodos internos y extrarrelacionadas con respecto a otras redes. Para que dichas estructuras organizativas logren sus objetivos y funcionen de manera adecuada, y por su propia configuración en red, existirían tres requisitos imprescindibles:

- 1. Nítida distinción entre nodos principales y secundarios.** En una empresa cualquiera los nodos principales serán, además de los *stakeholders* relevantes, las áreas que desarrollen las actividades clave que habrán de retenerse internamente. Dichas actividades clave serán las que contribuyan a maximizar

LOS RECURSOS HUMANOS COMO NODO SECUNDARIO

Cuando la empresa da poca importancia al área de recursos humanos, esto implica delegar en la línea o externalizar la mayoría o todos los procesos de la función. No obstante, si se piensa que las áreas correspondientes pueden ayudar a gestionar a las personas de la empresa, dar solución a retos reales de negocio y aportar valor a éste, tiene sentido contar con un número suficiente de profesionales internos dedicados, con orientación moderna y perfil, cualificación y experiencia oportunos.

de manera conjunta la rentabilidad de la empresa; todas las demás áreas conformarán “nodos secundarios”.

2. Optimización de los nodos principales y reducción u ajuste de los nodos secundarios. Los nodos principales de dicha red o áreas de empresa más importantes se procurarán optimizar, potenciando su contribución conjunta al crecimiento sostenido de los resultados. Por su parte, los nodos secundarios habrán de reducirse, ajustarse al mínimo imprescindible o incluso eliminarse por completo.

3. Optimización de la interrelación entre los nodos. Además de lo anterior, tendrá que garantizarse que los nodos internos se interrelacionan entre sí y con los nodos externos de manera óptima.

La decisión de dedicar profesionalmente un conjunto de personas internas a procesos relacionados con la función de recursos humanos implica cumplir los requisitos citados, y por tanto contemplar el área de recursos humanos desde dos puntos de vista diferentes:

► **Concebirlo como uno de los “nodos principales” de la organización.** Supondrá como consecuencia la creación de un área interna específica, optimizada y relacionada de manera fluida con el resto de áreas organizativas y con el exterior y alineada con los objetivos empresariales.

► **Conceptuarla como “nodo secundario”.** En la medida que un área de recursos humanos adopte la forma de “nodo secundario”, se estará eligiendo la externalización, desaparición o delegación en la línea de algunos o todos los procesos implicados.

Asumir el primer punto de vista suele producir mayores éxitos empresariales en el medio plazo, pero *a priori* no existe un punto de vista mejor o peor (las “recetas” genéricas no sirven). Para decidir si es necesario disponer de un área de recursos humanos interna, o su alcance, es preciso realizar un análisis concreto que tenga en cuenta las circunstancias de la empresa. No obstante y de cara a orientar dicha decisión, pueden tenerse en cuenta una serie de recomendaciones útiles tales como las que se exponen a continuación.

RECOMENDACIONES ÚTILES PARA OPTAR POR UN ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Aunque con probabilidad no hay un conjunto de reglas fijas que funcionen en to-

Cuadro 1. Procesos de la función de recursos humanos que pueden subcontratarse

Procesos tradicionales o de jefatura de personal

- Administración de personal.
- Fichas y expedientes.
- Nómina, pagos y gestión de tiempos.
- Contratos y desvinculación.
- Seguridad social, INEM y pensiones.
- Negociación individual y colectiva.
- Relaciones laborales y sindicales.
- Presupuestos.

Procesos modernos o de dirección de recursos humanos

- Reclutamiento y selección.
- Formación técnica y gerencial.
- Planificación de plantillas y movilidad.
- Revisiones salariales.
- Retribuciones variables.
- Beneficios sociales.
- Relaciones humanas.
- Comunicación interna.
- Gestión de impatriados y expatriados.

Procesos avanzados o de socio estratégico del negocio

- Estrategia de personas y desarrollo organizativo.
- Despliegue de la estrategia de empresa y sistemas de objetivos.
- Sistemas de recompensa total y alta compensación.
- Modelos modernos de competencias.
- Identificación y desarrollo de directivos, predirectivos y altos potenciales.
- Generación de liderazgo.
- Gestión del cambio.
- Transformación organizativa.

das las situaciones, sí parece haber unas recomendaciones o ideas que pueden resultar de utilidad. De acuerdo a dichas recomendaciones y a las circunstancias de empresa vigentes, será más sencillo optar por un punto de vista u otro para tomar la decisión de contar con un área de recursos humanos interna y para especificar su tamaño.

Las recomendaciones más importantes provienen tanto de cuestiones más “objetivas” o relacionadas con el entorno de negocios, como de cuestiones “subjetivas” o referidas al propio carácter y configuración del equipo de dirección.

► **Considerar las perspectivas de futuro.**

La externalización de las áreas de recursos humanos puede ponerse en cuestión incluso en situaciones que parecen recomendar dicha externalización. Si consideramos que la función de recursos humanos puede otorgarnos un posicionamiento estratégico o una ventaja competitiva sostenible en el futuro, puede que convenga retenerla y asignarle recursos internos,

aunque esto sea más caro en el corto plazo que subcontratarla.

► **Tener muy presente la complejidad y el momento del ciclo de vida de la empresa.**

Llegado un cierto momento en el crecimiento de la organización, se hace necesario poner orden en la gestión de personas de las distintas empresas, divisiones, unidades o líneas de negocio existentes. Se necesitará una persona o personas expertas en la función de recursos humanos y con poder interno suficiente para administrar la nueva situación.

► **Analizar con cautela las posibles oportunidades de externalización.**

Ocasionalmente se producen ofertas especiales por parte de empresas externas interesadas en prestar servicios de *outsourcing* de recursos humanos. Ello puede resultar de interés, pero en algunos casos los enfoques de estas empresas acaban siendo bastante rígidos o parciales, proponen precios poco competitivos con respecto a los costes internos y provocan costes adicionales

de adaptación de la empresa a los sistemas, procedimientos y estipulaciones del proveedor. En función de lo que se pretenda hacer, puede ser bueno aprovechar las ofertas externas existentes y subcontratar actividades; sin embargo, es posible que sea más barato y directo contar con unos técnicos internos o “fichar” expertos externos.

► **Evitar influencias espurias.** En la decisión de considerar a las áreas de recursos humanos como un “nodo principal” o un “nodo secundario”, puede cometerse el error de adoptar una perspectiva en exclusiva financiera y contemplarla como un simple coste. También puede incurrirse en errores influidos por cierto *software* de gestión empresarial que divide a la organización en “centros de coste” y “centros de beneficio” y casi invariablemente reducen el alcance y valor de las áreas de recursos humanos. En el ideal, debería poderse medir la contribución a la empresa de las áreas internas de recursos humanos y revelarse su pleno carácter de inversión rentable.

► **Valorar la opinión real del máximo decisor de la empresa y del equipo directivo acerca de las áreas de recursos humanos.** En muchas ocasiones, poseer o no un área interna de recursos humanos con autonomía e influencia depende en gran medida de la confianza y conocimiento real de la función de recursos humanos por parte del equipo directivo. Si unos u otros no “creen” en la función, caben dos posibilidades: o articular un caso de negocio convincente y conseguir la



perjudicial en sí, siempre que obedezca a una decisión consciente y no se incurra en los “reinos de taifas”, duplicidades, asimetrías e inequidades que pueden aparecer en estas situaciones.

► **Actuar con honestidad hacia la función.** Pese a lo que se pueda decir en público, sea por imposición de la alta dirección o por el propio estilo del director de recursos humanos, si la función de recursos humanos se ciñe sólo a “preservar la paz social”, temas administrativos, puras negociaciones sindicales y unos pocos cursos de formación, entonces las áreas de recursos humanos son “nodos secundarios” en la organización y deben reducirse al

cunstances de la empresa. No obstante, utilizando estas recomendaciones u otras, ¿cuáles son los procesos concretos de la función de recursos humanos que pueden externalizarse o contratarse? ¿Cuáles pueden mantenerse en un área interna? La respuesta varía con cada organización, pero en todo caso los procesos correspondientes serán los mismos o muy semejantes.

QUÉ PROCESOS SUBCONTRATAR

Con probabilidad, un gran número de procesos propios de la función de recursos humanos podría en principio subcontratarse, externalizarse o delegarse. Dichos procesos, enumerados y clasificados de forma amplia en tres grandes grupos, se muestran en el cuadro 1.

En principio, en función de lo que se desee conseguir y de cómo se conceptualicen las áreas internas de recursos humanos en la organización, cualquiera de los procesos citados es susceptible de realizarse fuera de dicha área o áreas. Sin embargo, muchos de los procesos más modernos mencionados, y con seguridad casi todos los procesos avanzados, necesitan profesionales expertos y cualificados. En la medida que implican mayor sofisticación y pueden impactar con más profundidad en el negocio, esta clase de procesos requiere un control estrecho y profesionalizado y un fuerte alineamiento con la realidad de la empresa. De esta forma, la tendencia

LA EXTERNALIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS PUEDE PONERSE EN CUESTIÓN INCLUSO EN SITUACIONES QUE PARECEN RECOMENDAR DICHA EXTERNALIZACIÓN

persuasión necesaria, o considerar las áreas de recursos humanos “nodo secundario” y reducirlas y subcontratarlas al máximo. En algunas empresas, son los directores los que deciden a quién seleccionar y contratar, a quién dar formación, a quién dar carrera profesional y a quién se promociona. En otras empresas es el director financiero el que decide las subidas salariales o es el director comercial el que construye los sistemas de incentivos. Todo ello no es

máximo. Si el papel en la práctica del director de recursos humanos es reactivo-mantenedor de lo existente, se destina a ser el “policía” de la dirección, se orienta a los temas “de política”, o en general requiere postularse como “dador interno de prebendas”, la mejor alternativa es la subcontratación o incluso eliminación de algunas o de todas las áreas internas de recursos humanos implicadas.

Como se ha comentado, estas recomendaciones deberán aplicarse a las cir-



► Comunicar de la forma adecuada el alcance y significado de los cambios. Estas fases, u otras similares, pueden contribuir al éxito de las nuevas medidas organizativas. A tal efecto, es esencial que las fases cuenten con un liderazgo protagonizado, o al menos apoyado, por profesionales de la función de Recursos Humanos con experiencia en la implantación de proyectos de este tipo.

CONCLUSIONES

Considerar a las áreas de recursos humanos como un “nodo principal” o como un “nodo secundario” de la organización no es una decisión buena o mala, todo depende de las expectativas que se mantengan y de lo que se pretenda con dichas áreas.

Una posibilidad es dar poca importancia a las áreas de recursos humanos, lo que implicará delegar en la línea o externalizar la mayoría o todos los procesos de la función. No obstante, si se piensa que las áreas correspondientes pueden ayudar a gestionar a las personas de la empresa, dar solución a retos reales de negocio y aportar valor a éste, tiene sentido contar con un número suficiente de profesionales internos dedicados, con orientación moderna y perfil, cualificación y experiencia oportunos. Si se opta por esta segunda alternativa, dando a las áreas de recursos humanos la categoría de “nodo principal” del esquema organizativo, los profesionales internos implicados probablemente centrarán su actuación en procesos de recursos humanos avanzados o de mayor valor añadido, subcontratando o simplificando al máximo los procesos más tradicionales o transaccionales y contando en su caso con el apoyo selectivo de expertos externos para fines concretos.

En todo caso, la respuesta a la pregunta “¿Necesitamos un área de recursos humanos en las organizaciones?” podrá ser positiva, siempre que se contemple a la función de recursos humanos como una palanca para generar valor empresarial.

«¿Necesitamos un área de recursos humanos en las organizaciones?». © Ediciones Deusto.

es a que sea personal interno como mínimo de nivel medio-alto el encargado de supervisar y seguir con cuidado la ejecución de dichos procesos, con independencia de poderse contar con ayuda externa de consultores y asesores.

Por su parte, en lo que se refiere a los procesos de recursos humanos más tradicionales, en la actualidad y sobre todo en empresas multinacionales se está constatando la tendencia a la subcontratación parcial o total de muchos de ellos. Se está dando asimismo la reducción de las áreas internas relacionadas y la dedicación de los mínimos recursos internos posibles, en la medida que el valor percibido de dichos procesos es bajo y puede facilitarse o automatizarse con tecnologías de la información.

EL PROYECTO: FASES DE TRABAJO PARA INTERNALIZAR, EXTERNALIZAR Y DIMENSIONAR

Ninguna de las reflexiones expuestas en los apartados anteriores acerca de la conveniencia de un área de recursos humanos interna tiene sentido si dichas reflexiones no se implantan con eficacia. Esta implantación puede tomar la forma de un proyecto explícito, y sus fases podrían ser las que se indican a continuación:

► Estudiar las expectativas existentes en la organización y la posición del equipo directivo acerca de la función

actual y futura de recursos humanos, y obtener los apoyos oportunos.

- Analizar los procesos presentes que se están llevando a cabo, y los recursos internos involucrados.
- Especificar los resultados esperados acerca de la función.
- Diseñar los consiguientes procesos futuros.
- Obtener información sobre los posibles proveedores de algunos o varios de esos procesos.
- Diseñar a grandes rasgos las posibles áreas internas, las responsabilidades principales, el perfil de las personas adecuadas y el dimensionamiento y recursos necesarios.
- Hacer los cálculos de coste y rentabilidad pertinentes.
- Tomar la decisión de qué se hace externamente y qué no, y con qué tamaño.
- Refinar los diseños y dimensionamientos internos acordados, negociar el acuerdo de nivel de servicio y demás condiciones con los proveedores externos, y fijar una fecha de lanzamiento tanto de los cambios o creación de la nueva área interna como de dichos servicios externos.
- Poner en marcha todas las fases anteriores y asegurar el cumplimiento y grado de avance de sus hitos.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 14601 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial