

## Dave Ulrich. **Recursos Humanos Champions**, cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Roles de Recursos Humanos

<http://lastreto.blogspot.cl/2017/01/dave-ulrich-recursos-humanos-champions.html>

Ya a estas alturas es un libro algo antiguo, del año 1997, superado en gran medida por trabajos posteriores del mismo autor como “La propuesta de valor de recursos humanos” ([ver post](#)), sin embargo establece un modelo para múltiples roles, el que tiene gran utilidad y se continúa enseñando en muchos programas de formación y se sigue utilizando en muchas empresas para distinguir lo que hacen los especialistas del área.

El título del libro, champions, puede ser traducido literalmente como campeón, más que en el sentido de “ganador” de alguna justa, sino que más bien como “defensor” de una causa o doctrina. En este caso se trata de defender la idea que RRHH es una actividad profesional, que agrega valor a la empresa y que cuenta con roles claros y definidos.

Comienza el libro señalando que comienza sus seminarios, haciendo una pregunta, ¿cuáles son los principales desafíos empresariales a los que los ejecutivos deben prestar atención para ser competitivos? Luego de analizar las respuestas, para Ulrich la conclusión es clara: el desafío de la competitividad, por lo que una empresa requiere contar con capacidades que le permitan servir mejor a sus clientes y diferenciarse de sus competidores. De hecho tiene un interesante [artículo](#) en la HBR donde habla de las capacidades organizaciones como elemento para ganar competitividad y diferenciación.

En dicho artículo argumenta que lo que la gente respeta de las empresas no es la forma en que están estructuradas o sus métodos específicos de gestión sino que sus capacidades, que son activos intangibles, imposible de ver o tocar, pero que establecen las diferencias en valor de mercado. Estas capacidades son el resultado de inversiones en RRHH (personal, formación, retribución, comunicación y otras). Dice textual: “representan la forma en la que se combinan los recursos y las personas para realizar el trabajo. Forman la identidad y la personalidad de la organización, al definir lo que ésta sabe hacer bien y, en última instancia, lo que es. Son estables a lo largo del tiempo y resultan más difíciles de imitar por parte de la competencia que el acceso al mercado de capitales, la estrategia de productos o la tecnología”.

Completamente de acuerdo con Ulrich, lo central en cualquier organización es como hace las cosas, como hace que se integren personas, estructura, tecnología, procesos y esas capacidades son lentas de construir, se instalan en la cultura y, lo mejor de todo, difíciles de irse cuando el personal se cambia a otra empresa.

Volviendo a RRHH champions dice, “si la capacidad de una organización se ha vuelto una fuente de competitividad y si los gerentes y profesionales de RRHH han de ser los “adalides” de la capacidad de la organización, debe aparecer una nueva agenda para las prácticas de RRHH y los profesionales de RRHH”. El resto del libro se enfoca en

argumentar que RRHH es una profesión, centrada en objetivos definidos, que comparte un conjunto de conocimientos, que tiene capacidades peculiares, que comparte pautas éticas y, el fondo del libro, tiene roles claros.

Hay muchos mitos que impiden que RRHH sea una profesión. De hecho, elabora una lista de estos mitos:

MITO	REALIDAD
La gente se ocupa de los RRHH porque le gusta la gente.	Los departamentos de RRHH no está diseñados para hacer terapia corporativa o para oficiar de centros de descanso social o de salud y felicidad. Los profesionales de RRHH deben crear las prácticas que hagan que los empleados sean más competitivos, no para que se sientan más cómodos.
Cualquiera puede dedicarse a los RRHH	Las actividades de RRHH se basan en la teoría y la investigación. Los profesionales de RRHH deben dominar tanto la teoría como la práctica.
Los RRHH tienen que ver con los aspectos soft de una empresa y por lo tanto no deben rendir cuentas.	El impacto de las prácticas de RRHH sobre los resultados puede y debe medirse. Los profesionales de RRHH deben aprender a expresar su trabajo en términos de desempeño financiero.
Los RRHH se centran en los costos, que deben ser controlados.	Las prácticas de RRHH deben crear valor aumentando el capital intelectual dentro de la firma. Los profesionales de RRHH deben agregar valor, no reducir costos.
La tarea de RRHH es ser la policía que asegura el cumplimiento de las políticas, y la patrulla encargada de velar por la salud y la felicidad.	La función de RRHH no exige obediencia, eso corresponde a los gerentes. Las prácticas de RRHH existen para ayudar a los empleados a comprometerse con su trabajo. Los profesional es de RRHH deben ayudar a los gerentes a comprometer a los empleados y a administrar las políticas.
RRHH está lleno de modas.	La práctica de RRHH ha evolucionado con el tiempo. Los profesionales de RRHH deben ver a su trabajo actual como parte de una cadena en evolución y explicar su trabajo con menos jerga y más autoridad.
El plantel de RRHH se compone de gente agradable.	A veces las prácticas de RRHH deben forzar intensos debates. Los profesionales de RRHH deben promover la confrontación y el desafío y, a la vez dar apoyo.

RRHH es una tarea de RRHH.	El trabajo de RRHH es tan importante para los gerentes operativos como las finanzas, la estrategia y otros dominios.
----------------------------	--

Recursos Humanos Champions, pág. 47

Estoy de acuerdo que el trabajo de RRHH tiene que agregar valor, no puede ser sólo fuente de aumento o reducción de costos, también concuerdo con que RRHH no puede ser puro sentido común ya que debe basarse en un cuerpo de conocimientos profesionales. No estoy tan seguro que se deba promover la confrontación o que todo lo que hace RRHH deba medirse en términos financieros, hay muchas actividades que son difíciles de medir pero no por ello no son importantes, además, a veces se comete el error de pensar que sólo lo que se mide es valioso y por ello se miden acciones que no tienen impacto alguno en los resultados ni de RRHH ni de la organización. También tengo algunas dudas en relación al primer cuadro, de seguro que el objetivo primario no es la felicidad, sin embargo, el hecho que las personas trabajen felices tiene importante relación con los resultados de una empresa.

RRHH no es el policía de la organización y darle esa función menoscaba su rol. Planificar, controlar y retroalimentar el desempeño es tarea central de los líderes organizacionales, quienes pueden recibir el apoyo de RRHH en términos de formación como jefaturas que realizan retroalimentación.

A veces me encuentro con gente que trabaja en este campo que es puro sentido común, que si se formó en el área no ha hecho nunca un perfeccionamiento o especialización y sigue hablando de cosas que eran verdad hace 20 o 30 años atrás. También me encuentro con personas arrogantes que no han trabajado nunca en el área y que sin haberse formado, sin haber leído un libro, se creen capaces de indicar lo que debe o no debe realizarse en el campo. Cuando escucho eso, me pregunto si pasaría lo mismo en finanzas, en marketing o en producción y, parece que en RRHH si se pudiera.

Señala que los profesionales del campo, se mueven por cuatro roles: socio estratégico, agente de cambio, experto administrativo y defensor de los empleados, según se enfoquen en los procesos o las personas o en lo estratégico o en lo operativo. Cada uno de ellos implica un rol característico de la gente que trabaja en esta área.

En el cuadro a continuación se pueden ver los roles:



Describiendo cada rol con más detalle:

**Socio estratégico.** Como socios estratégicos entienden del negocio y, a partir de ello, aportan pericia, conocimiento, capacidad de cambio, asesoría y aprendizaje a los directivos para que juntos puedan crear valor. De este modo, se asocian con los ejecutivos para ayudarles a alcanzar sus objetivos, alineando estrategias del negocio con estrategias de RRHH. En algunas empresas se les llama HR business partner, actuando como un punto de contacto de los clientes internos con el área de RRHH.

**Agente de cambio.** En este caso, los profesionales de recursos humanos se concentran en el futuro de los empleados desarrollando planes que ofrezcan que les ofrezcan oportunidades para desarrollar capacidades futuras, olvidándose de viejas habilidades y dominando las nuevas. Para ello es esencial actuar como “facilitador del cambio” directamente de los empleados o de los líderes de la organización. Es clave desarrollar la capacidad de cambiar.

**Experto Administrativo** o experto funcional. En este rol técnico los profesionales de recursos humanos mejoran las decisiones y toman resultados en las áreas propias del campo: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, etc. La metáfora para este rol es un “centro de servicios compartidos”. Estas son actividades

transaccionales del área, donde se puede introducir mejoramiento continuo, ahorro de costos, externalización y otras prácticas.

**Defensor de los empleados.** Enfocado en atender, escuchar y responder a los empleados y sus inquietudes. Esto implica ver el mundo a través de los ojos de los empleados para conocer que les preocupa y como, haciéndose cargo de esas preocupaciones, la organización aprovecha mejor sus potencialidades.

Me parece útil la distinción de Ulrich en varios sentidos. La primera es que aclara en que rol estamos actuando cada vez que, como consultores internos o externos realizamos acciones de RRHH, a veces como agentes de cambio, a veces como socio estratégico. Me parece que puede ser fuente de formación y especialización, las personas que trabajan en el campo no tienen porque saber de hacer todo, algunas serán expertos administrativos, otras serán “adalides de los empleados” y otras se enfocarán en gestión del cambio. Finalmente, me parece interesante la distinción, ya que da un campo de valoración multidisciplinaria, las personas que vienen de la psicología lo harán mejor como agentes de cambio, los que vienen de la administración como expertos funcionales, lo que nos permite integrar nuestras distintas profesiones a un objetivo compartido.

Carlos Díaz Lastreto, 3 de enero, 2017.

