

La Proposición de Valor de Recursos Humanos: La Próxima Agenda de RRHH.

Dave Ulrich¹ (adaptado del libro *The HR Value Proposition*, por Dave Ulrich y Wayne Brockbank. Harvard Business School Press, Boston 2005)

Conferencia ofrecida en SHRM 2005 Annual Conferences & Exposition
Martes 21 de Junio

El trabajo de recursos humanos se encuentra en constante evolución. Este hecho no debe sorprendernos ya que la mayoría de nosotros vivimos en un mundo en continuo cambio, que se produce alrededor nuestro a una velocidad vertiginosa. En RRHH no debemos quedar ajenos a ello.

Estas líneas establecerán las pautas para determinar qué será “lo siguiente”, el futuro, dentro de la profesión de RRHH. Las ideas partirán de personas a las cuales yo admiro profundamente. En los últimos tres años sabáticos que me he tomado, me he alejado un poco de la rutina laboral diaria de los RRHH. Sin embargo, sí que me he mantenido en contacto con el libro *The Future of HR*, que hemos escrito y publicado Mike Losey, Sue Meisinger y yo. Solicitamos a 61 líderes del management que respondieran a la siguiente pregunta: ¿Qué será lo siguiente en el ámbito de los RRHH? Y recibimos respuestas muy creativas e ingeniosas. Sus respuestas me han ayudado a desarrollar mis ideas y he asimilado sus opiniones y creencias. Además, Wayne Brockbank y yo hemos trabajado juntos durante más de 20 años, analizando y desarrollando nuevas ideas y enfoques en el ámbito de los RRHH. Durante este tiempo, difícilmente puedo diferenciar mis ideas de las suyas, y tengo que reconocer que mi forma de pensar ha estado notablemente influida por este compañero y amigo excepcional. Nuestro libro *The HR Value Proposition* contiene la mayoría de las ideas contenidas en este texto. Este resumen nos ofrece pautas y directrices para la evolución de los RRHH.

Para definir el futuro de una profesión, nos debemos fijar en dos temas: la teoría y la acción. La teoría ofrece las directrices hacia donde debe dirigirse la profesión, las preguntas a las se tendrá que enfrentar, y las respuestas del porqué las cosas deben ser de una determinada manera. La acción se asegura de que la teoría convertida en ideas posea un impacto. La teoría sin acción es abstracta y carece de sentido. La acción sin teoría es aleatoria y sin rumbo alguno. Necesitamos ambas.

Me gustaría conectar la teoría con la acción a través de la figura de un diamante. Arriba, al principio, empezamos con preguntas sencillas y, a medida que el diamante se hace más grueso, estas preguntas llevan a respuestas más elegantes, y más complejas también. En el ángulo más ancho del diamante, la teoría se complica bastante ya que aparecen las sutilezas. Es lo mejor y lo peor de la teoría: lo mejor es que la teoría explica porque las cosas suceden, con bastante detalle para predecir el futuro con cierto grado de certeza. Lo peor es que la teoría se convierte en algo puramente académico, teórico y muy complejo y se aleja tanto de la realidad que no permite cambios. La parte de abajo del diamante es decisiva y crucial para transformar la teoría compleja en acciones más simples y posibles. Este hecho requiere trabajar en cuestiones del tipo: ¿Qué significa tal cosa? Y enfrentarse a respuestas concretas. Por lo tanto, este resumen constará de los siguientes puntos:

- Un mensaje básico.
- 5 elementos clave o factores relativos a ese mensaje.
- 14 criterios innovadores para los RRHH.
- 3 conversaciones que deberá mantener.
- Un pensamiento y un recordatorio.

¹ Results-Based Leadership (<http://www.rbl.net>)

UN MENSAJE FUNDAMENTAL

Nosotros existimos como profesión porque aportamos valor. Valor significa muchas cosas. La palabra valor deriva de la palabra latina ‘valuta’ que significa algo de valor. En la vida moderna, el valor como sustantivo se refiere a los valores y creencias que tenemos cada persona, o bien al valor monetario de un objeto. Como verbo, se refiere al proceso de asignar un valor monetario a algo o bien considerar algo de cierto valor (“valoró tu opinión”). Independientemente de su utilización como nombre o verbo, el mensaje fundamental de la palabra valor es que *el valor se define más desde el punto de vista del receptor que desde el punto de vista del emisor*. Déjenme ilustrarlo con dos ejemplos que muestran cómo el valor se define más desde el punto de vista del receptor que desde el punto de vista del emisor. Quisimos vender una casa en Michigan. Invertimos mucho dinero en ella. Creíamos que se trataba de una casa maravillosa, con dormitorios amplios, con mucho espacio para vivir, y habitada por nuestra familia en los últimos quince años. Diseñamos la casa de acuerdo a nuestras necesidades. Evidentemente, comparamos la casa con otras del vecindario (quizás casas no tan buenas) y hicimos tasar por un agente inmobiliario. Unos meses más tarde, no habíamos recibido ninguna oferta por la casa y decidimos rebajar el precio en un 12%. Enseguida, los vecinos que recientemente se habían comprado otras casas por la misma zona, nos llamaron disgustados, reprobando nuestra actitud. Nuestra respuesta fue la siguiente: la ley del mercado establece el precio en un momento determinado, no nosotros, que desearíamos venderla por un precio superior. El valor se define más por el punto de vista del receptor que por el emisor. Por lo tanto, tuvimos que rebajar el precio de nuevo para efectuar la venta.

Segundo -y créanme que lo sé muy bien- en los 30 años que llevo de relación con mi mujer, el valor de un regalo que le haga a ella vendrá definido por mi mujer, la receptora del mismo, y no por mí. Mi regalo favorito consistiría en dos entradas para la final de la NBA, pero sé que no significan tanto para ella como para mí. Por lo tanto, ya he aprendido a lo largo del tiempo a hacer regalos que signifiquen algo para ella, la receptora, más que para mí, el emisor. Esto significa pensar en ella a la hora de hacerle regalos y ofrecerle lo que más le guste. Recientemente, el regalo consistió en un tratamiento de adelgazamiento, que aceptó encantada (y que yo estoy tentado de hacer también).

¿Qué tiene que ver el valor con los RRHH? Existimos como profesión porque aportamos valor para otras personas. Si no consideramos el valor con sumo cuidado, lo canalizaremos de acuerdo a nuestras propias necesidades y objetivos, hacia lo que queremos nosotros, y no nos concentraremos en las necesidades de nuestros clientes. Podemos construir programas para aportar valor que sean bonitos y prácticos, pero si alguien no les encuentra valor, no valdrán nada.

1^{er} mensaje fundamental: el valor se define más desde el punto de vista del receptor que desde el punto de vista del emisor.

CINCO FACTORES O ELEMENTOS PARA DETERMINAR EL VALOR

Por lo tanto, trataremos de convertir este mensaje de valor en un mensaje más preciso. Proponemos 5 factores claves o “soluciones” para la proposición de valor de RRHH. Cada factor representa un elemento clave para la creación de valor de RRHH. Estos cinco factores son los elementos que permitirán a los profesionales de RRHH determinar y crear el valor.

Factor 1: Realidades externas de negocio.

Para definir una propuesta de valor de RRHH, no comenzaremos definiendo quienes somos, qué sabemos o qué hacemos, sino por el contexto donde desarrollamos nuestro trabajo. Tenemos que entender y valorar el mundo en el que viven nuestros clientes o aquéllos colectivos que poseen intereses en nuestra organización (en adelante, ‘stakeholders’), para llegar a comprenderles. Las acciones de RRHH dentro de una empresa deben reflejar e influenciar las realidades empresariales de fuera de la empresa. Los profesionales de RRHH debe ser capaces de debatir

esas realidades externas con convicción -realidades como la tecnología, factores económicos, legales y demográficos del entorno global de negocio-, y vincular esas realidades con el trabajo diario. Conocer a fondo esas realidades empresariales hará posible desarrollar prácticas de RRHH situadas en el contexto, vincularlas con nuevos retos y desafíos, y relacionarlas con las preocupaciones de los mandos de línea. Estos factores situacionales ofrecen el “background” en el que debe producirse la transformación de los RRHH. Cualquier persona que ejerza funciones de RRHH debe estar versada en la realidad y en los acontecimientos del mundo exterior, y en cómo las acciones llevadas a cabo por RRHH ayudan a su empresa a competir y a sobrevivir en ese contexto tan cambiante.

Factor 2: Colectivos con intereses en la organización ('stakeholders')

El valor viene definido más por los receptores de RRHH -los inversores, clientes, mandos de línea y empleados- que por los profesionales de RRHH (los emisores). Los RRHH tendrán éxito siempre y cuando los ‘stakeholders’ reciban un valor de ellos. Para ofrecer lo que para éstos es más importante, RRHH deberá concentrarse más en los ‘entregables’ (resultados) que en las actividades. Los resultados de RRHH atañen también a aquéllos que están fuera de la empresa, y toman la forma de intangibles para los inversores o el logro de una relación más rentable con los clientes (en adelante, ‘customer share’). Los entregables se producen a partir de las actividades internas de la empresa, como las capacidades de la organización o las aptitudes individuales.

El contexto y los ‘stakeholders’ es lo que sucede fuera del ámbito de los RRHH. Empezamos desde aquí porque mirando del exterior al interior aprendemos lo que es necesario hacer para crear valor.

Factor 3: Prácticas de RRHH

Las prácticas de RRHH encarnan creencias y valores y las hacen visibles a los ‘stakeholders’. Por ejemplo, el modo de contratar, retribuir, o la manera de organizar el trabajo “envían” mensajes a los empleados sobre lo que se considera más importante. Existe una lista casi ilimitada de prácticas de RRHH, que van desde contratar los servicios por Internet hasta la evaluación del rendimiento. Nos hemos tomado la libertad de organizar el trabajo de RRHH en cuatro “flujos”, cada una representando un conjunto de acciones de RRHH. Estos flujos consisten en prácticas de RRHH sobre personas, rendimiento, información y trabajo. Dentro de cada uno de estos flujos, los profesionales de RRHH pueden crear, elaborar y relacionar sus prácticas para gestionar cada flujo. Pondremos como ejemplo o metáfora la de un menú. Un menú de cualquier restaurante tienes diversas platos y comidas diferentes (aperitivos, primeros y segundos, postres, bebidas, etc.) Dentro de cada categoría, hay una lista de platos para elegir por el comensal. Dicho de otra manera, el menú de RRHH puede estar concentrado en flujos de personas, rendimiento, información y trabajo, con diferentes opciones de menú en cada categoría. Estas prácticas de RRHH aportan valor a los ‘stakeholders’ internos y externos cuando se encuentran alineadas apropiadamente con los objetivos o necesidades de la organización. También aseguran que la organización sobreviva a cualquier líder individual. Se convierten en pilares culturales de su organización.

Factor 4: Departamento de RRHH o Función de RRHH.

La función de RRHH dentro de una empresa debe ser considerada como un negocio. Y como negocio dentro de la propia compañía, requiere de una estrategia y una estructura que aporten valor. La estrategia ayudará a concentrar la atención en factores claves y a responder inmediatamente a las realidades empresariales; la estructura organizará los recursos de RRHH para desarrollar el trabajo de una determinada manera. La estrategia y estructura del departamento se asegurará de que los recursos de RRHH se utilicen allí donde aporten más valor.

Factor 5: La profesionalidad de RRHH

Cada profesional de RRHH debe aprender a desempeñar un papel concreto dentro de la organización y dominar sus capacidades para aportar valor. Los roles representan lo que hacen las personas, y las competencias determinan cómo lo hacen. Las funciones de RRHH son tan eficaces como las personas que las desempeñan, así que tener un papel definido y competencias diferentes, asegurará la aportación del valor necesario. Los profesionales de RRHH deben estar invirtiendo continuamente en formación y en reciclaje, para ir mejorando.

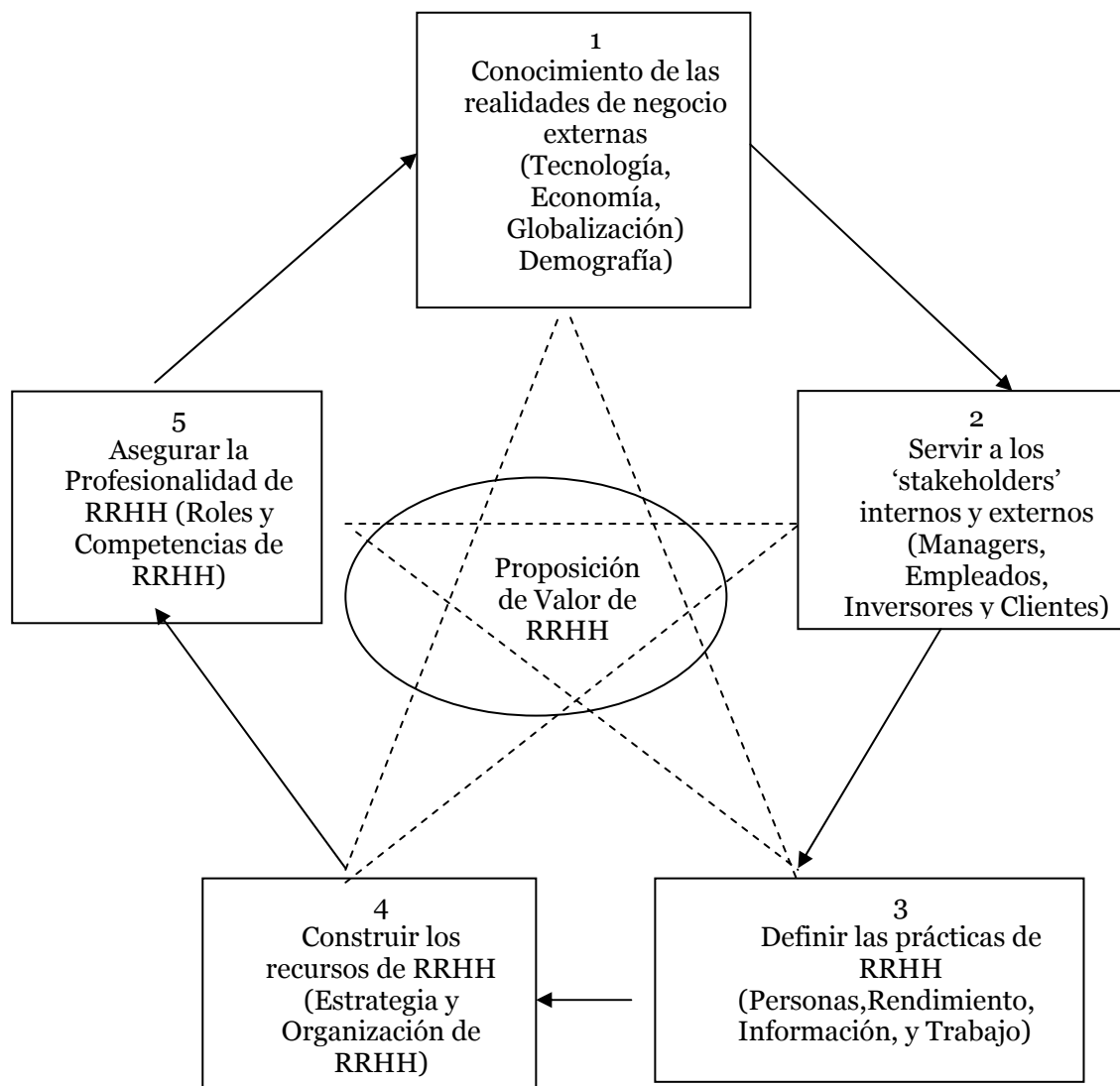
Resumen:

- 1er principio: Los RRHH deben aportar valor.
- 5 factores para aportar valor: realidades externas, 'stakeholders' clave, prácticas de RRHH, departamentos de RRHH, y profesionales de RRHH.

Ésta es una lógica simple. Tiene sentido. Refleja lo que la mayoría de nosotros pensamos y la mayoría de nosotros sabemos sobre RRHH y su papel en la organización actual. Ofrece una meta a la que vamos dirigidos como profesión (aportar valor) y nos ofrece los medios para llegar a ese destino (cinco factores).

Pero, he aprendido en los últimos años que tener un mapa de carreteras y llegar al destino final son dos cosas muy diferentes. Convertir estas ideas sencillas en realidades no es un asunto nada fácil. Conlleva una serie de criterios por los que otras personas juzgarán nuestro desempeño, y por los que juzgarnos a nosotros mismos también. Estos criterios se canalizan en los cuatro flujos mencionados, y nos fuerzan a ser algo más de lo que hemos sido.

La Proposición de Valor de RRHH



Catorce criterios para el valor de RRHH

Con el valor como principio guía y con estos cinco factores como elementos clave, podemos ahora definir las necesidades o criterios de los nuevos RRHH, de acuerdo a lo dicho anteriormente. Cada uno de estos criterios pueden ser utilizados como auto-valoración personal o como valoración para el propio departamento de RRHH (ver herramientas on-line en www.rbl.net). Estos criterios son como los hitos en el trayecto que necesitamos tomar en RRHH. Si seguimos estos criterios, podremos aportar valor y resultar creíbles. Si no seguimos alguno de estos criterios, no debemos desesperar, pero habremos de invertir en nosotros mismos para estar preparados ante los acontecimientos venideros. Desafortunadamente, este punto, que parece muy simple, se convierte en algo más complejo porque el mundo en el que vivimos es complicado y nos exige rendir al máximo.

1. ¿Hasta qué punto los profesionales de RRHH de mi departamento comprenden cómo las realidades externas -tecnológicas, económicas y demográficas- afectan a nuestras industrias y negocios en un contexto global ?

Debiéramos ir más allá de notar los cambios que se dan en el mundo ahí fuera y ser capaces de conversar con los colegas de negocio sobre estos cambios concretos, y sobre cómo afectan a nuestro negocio. Estas nuevas realidades empresariales incluyen, aunque no están limitadas a:

- Tecnologías cambiantes: ¿Cuáles son las pautas del cambio tecnológico en nuestra industria? ¿Qué tecnologías cambiarán los productos que elaboramos en estos momentos, así como la prestación de servicios que suministramos, y los modos de trabajar?

- Economías cambiantes: ¿Conocemos la naturaleza cambiante de la competencia dentro de nuestra industria? ¿Las expectativas variables de los clientes? ¿Y los competidores cambiantes a los cuales nos debemos enfrentar?

- Demografía cambiante: ¿Cómo cambiará nuestra población activa, tanto en nuestro país como globalmente? ¿Cuáles serán las expectativas y necesidades de la población activa en el futuro? ¿Dónde encontraremos trabajadores? ¿Cómo los desarrollaremos? ¿Cómo los podremos retener?

Afirmar que el mundo se encuentra en constante evolución, por un lado, y entablar una conversación sobre ello, son dos cosas totalmente diferentes. Por lo tanto, convertir una conversación en hechos y acciones requiere una serie de capacidades.

Como profesional de RRHH, ¿Cómo respondería si se le pidiera debatir sobre los cambios demográficos globales, económicos y tecnológicos en su empresa o industria? ¿Sería capaz de responder? ¿Sería capaz de presentar esos argumentos con cierta credibilidad a un grupo de managers dentro de su empresa, a potenciales empleados de la misma, a sus clientes, proveedores o inversores? Algunas empresas solían hablar de cuota de mercado ('market share') refiriéndose únicamente a los EE.UU, cuando el mercado en realidad es un mercado global; otros colegas de RRHH se encuentran tan ocupados con los RRHH que pierden de vista los "porqués".

2. ¿En qué medida nuestro trabajo de RRHH se vincula a los intangibles que valoran los inversores?

Los 'stakeholders' en organizaciones lucrativas aparecen como accionistas; en organizaciones no lucrativas, como donantes, alumnos, aliados políticos y financieros. Debemos prestar atención a estos 'stakeholders', pues no buscan únicamente un beneficio tangible líquido, sino también una reputación corporativa intangible. Los intangibles representan alrededor de un 50% del valor de mercado de una empresa. Nosotros, como profesionales de RRHH, debemos ser capaces de tomar parte en el juego de los intangibles.

La importancia de los intangibles es cada vez más clara, tanto en el terreno práctico como en la investigación. Los investigadores que estudian el comportamiento del mercado han mostrado que los intangibles son de importancia capital para las decisiones del inversor. A veces, estos inversores no logran ponerse de acuerdo en lo que constituye un intangible (¿de ahí su nombre?), pero saben de su importancia. En la práctica, cuando los profesionales de RRHH ayudan a los

inversores a aumentar su confianza en la calidad de la organización y de la dirección, éstos creen firmemente en el futuro de la empresa y el valor de los intangibles aumenta (como se refleja en el precio de mercado). Como profesionales de RRHH que somos, podemos y debemos implicarnos con los inversores. Hagamos el test del inversor:

- ¿Quiénes son los mayores inversores de la empresa?
- ¿Cuál es su participación?
- ¿Cuál es nuestro valor intangible versus tangible, comparado con nuestro competidor líder?
- ¿Qué podemos hacer para incrementar nuestro valor de mercado?
- ¿Cómo podemos incluir a los inversores en el diseño e implementación de nuestras prácticas de RRHH?

3. ¿Hasta qué punto utilizamos las prácticas de RRHH para crear vínculos a largo plazo con los clientes clave?

La aportación de valor para el cliente procede de los productos y servicios, pero también de las relaciones humanas. Los clientes antiguos a menudo encuentran una paridad en el precio y en el 'product mix', pero la diferencia la encuentran en las relaciones. EL 20% de los clientes que representan un 80% de los ingresos de las empresas, merecen una especial atención. La cuota de clientes (en adelante, 'customer share') sustituye a la cuota de mercado. ¿Cómo trabajamos con ellos? Como profesionales de RRHH, podemos desempeñar un rol clave a la hora de conectar con estos clientes críticos.

La importancia de establecer vínculos con los clientes a través de RRHH puede quedar demostrada con un ejemplo sencillo: Imagínese que tiene un pequeño restaurante. Su objetivo es incrementar el beneficio. Probablemente comenzará identificando su tipo de clientela, a aquéllos que residan a 15 o 20 minutos de su restaurante, como máximo, y que coman en restaurantes unas 15 o más veces al mes. Ése es su público objetivo y debe dirigirse a él. De hecho, ya se gastan su dinero en comer fuera, en restaurantes, por lo tanto su objetivo deberá consistir en que se lo gasten comiendo en el suyo. Concéntrese en un cliente en concreto, que coma quizás tres veces al mes en su restaurante, o que tenga un 'customer share' de un 20% (esto es, un promedio de 3 veces al mes, sobre unas 15, come en su restaurante). Su objetivo puede ser conseguir alcanzar el 40% de 'customer share', es decir, un promedio de 6 comidas en su restaurante, sobre un total de 15. Podría lograr este objetivo integrando al cliente en una serie de decisiones, que se definen como el "product mix" (lo que se sirve en el restaurant), pero también a partir de otro tipo de decisiones culturales (el ambiente, la puesta en marcha) y las personas (a quien contrata, la formación, el sueldo, y cómo se comunica con ellos). Incluyendo a los clientes en sus decisiones, tradicionalmente internas, propiciará un fortalecimiento del vínculo con usted y probablemente incrementará sus visitas.

Otros ejemplos más complejos: Los clientes pueden estar implicados con el personal del local, ayudando a definir los criterios de selección de futuros empleados, recomendando a algunos, e incluso entrevistándolos. O sugerir contenidos para la formación, asistir a cursos, o ayudar incluso impartiendo los mismos. O podrían también implicarse en el sistema de retribución, definiendo los estándares de rendimiento, o decidiendo sobre las compensaciones. Los clientes podrían ayudar también en el tema de la comunicación, compartiendo la información sobre lo que realmente sería deseable en ése ámbito.

Al hablar de inversores e clientes, nos alejamos un poco de nuestra "zona de confort" tradicional en RRHH. Cuando salimos fuera a crear valor intangible para los inversores y 'customer share' con los clientes, aportamos un enorme valor a nuestras organizaciones.

4. ¿En qué medida creamos valor para los managers auditando y creando las capacidades de la organización que convertirán la estrategia en acción?

Una vez volvemos a prestar atención a la organización, aportamos también un enorme valor. Hacemos más que simplemente diseñar prácticas o actividades de RRHH: también creamos capacidades. En los últimos años, los cambios organizativos se han centrado en el 'downsizing', las reestructuraciones y la reingeniería. Todos estos esfuerzos son viables y merece la pena prestarles atención, pero todos ellos están basados en la presunción de que una organización son

una serie de costes que deben ser limitados o reducidos. Deberíamos pensar, mejor, en las organizaciones como una serie de capacidades que pueden ser optimizadas.

Cuando uno piensa en una organización, uno no piensa en los niveles directivos que tiene, en cómo está organizada, en cómo maneja los procesos; uno piensa más bien en su identidad, en su reputación y en lo que es buena haciendo. Estos factores son las capacidades de la empresa. Las capacidades de una organización son los ‘entregables’ de RRHH. Debiéramos medirnos, a nosotros mismos, más a partir de estos entregables que a partir de nuestras actividades. Piense en una matriz con filas y columnas. A menudo pensamos en las filas (o actividades de RRHH): ‘staffing’, formación, retribución, comunicación, etc. Pero si estas filas no están alineadas con las columnas (los entregables de RRHH), no estamos aportando valor ninguno. La acción sin resultados no tiene sentido. Solemos hablar de la importancia de recibir una formación de 40 horas anuales, pero si uno se pone a pensarlo un minuto, se ve que la actividad (las 40 horas) es menos importante que el resultado de la actividad (nuestra organización va por delante a la hora de abordar el mercado). Los resultados o entregables de RRHH son las capacidades de una organización. Estas capacidades podrán incluir intangibles como la velocidad, colaboración, aprendizaje, responsabilidad, identidad o “marca” del liderazgo, talento, pensamiento compartido, u otras cosas que den reputación a su empresa. Las capacidades de una empresa representan los entregables de RRHH y los intangibles que valoran los inversores.

5. ¿Hasta qué punto tenemos una proposición de valor clara para el empleado, que establezca lo que se espera de su trabajo y lo que obtendrá a cambio?

Finalmente, hablaremos sobre las personas. Sí, nosotros somos recursos “humanos” y las personas o empleados son un ‘stakeholder’ clave. Elaboramos una proposición de valor clara para el empleado cuando los colaboradores que ofrecen su trabajo a la empresa obtienen algo a cambio. Los empleados ofrecen a la compañía cuando aportan competencia y compromiso; y, a su vez, aquéllos que son competentes y se implican con la empresa obtienen buenas cosas, como sentido, visión, oportunidades para aprender y crecer, dinero, sensación de “comunidad”, etc. Deberíamos ayudar a garantizar que cada empleado sea competente y eficaz en su trabajo, así como obtener su compromiso para que alcance un alto rendimiento. La competencia asegura que los empleados poseen habilidades, el compromiso implica el deseo de dedicarse a fondo en el trabajo. Y, cuando los empleados demuestran competencia y compromiso, obtienen valores de la empresa realmente importantes para ellos. Nuestro reto y nuestra gran oportunidad aquí es asegurarnos la creación de una proposición de valor clara para el empleado. Los empleados que se esfuerzan al máximo en su trabajo y que contribuyen a la buena marcha de la empresa, a cambio, deben obtener de ella.

Muchas empresas tienen proposiciones de valor del empleado en las cuales los empleados aportan mucho a la empresa y a cambio consiguen mucho también. Sus recompensas pueden ser financieras (por ejemplo las ‘stock options’ en empresas de continuo crecimiento) o relacionales (la oportunidad de trabajar en equipos). Los profesionales de RRHH que crean proposiciones de valor para el empleado aportan valor.

Nos hemos concentrado en los factores externos al ámbito de los RRHH: las realidades empresariales y cuatro ‘stakeholders’ o colectivos con intereses en la organización: 2 de fuera de la empresa y otros 2 dentro. Si dominamos estos factores contextuales, podemos dar forma a los RRHH.

Pero RRHH puede significar muchas cosas. Déjenos sugerirles tres: (1) las prácticas de RRHH, o las políticas o procedimientos o el trabajo que desempeñamos. (2) los departamentos de RRHH, o la organización que creamos. Y (3) los profesionales de RRHH o personas como nosotros, que deciden aplicar estas prácticas y trabajar en estos departamentos. Los siguientes criterios 6, 7 y 8, se refieren a las prácticas de RRHH, los criterios 10 y 11 a los departamentos de RRHH, y los criterios 12, 13 y 14, a los profesionales de RRHH.

Las Prácticas de RRHH

El trabajo de RRHH lleva consigo muchas prácticas y actividades. Éstas son muy variadas, como se evidencia en algunos buenos libros sobre RRHH o en programas de formación que versan sobre RRHH. Con el riesgo de simplificar enormemente el complejo trabajo de RRHH, hemos creado una tipología con cuatro flujos sobre el trabajo de RRHH. Cada flujo representa un recurso de importancia fundamental para la empresa: las personas, el rendimiento, la información y el trabajo. Cada flujo tiene la necesidad de aportar valor a los 'stakeholders'. Para cada uno podemos crear un menú con diversas elecciones, que pueden ser utilizadas para ver qué prácticas de RRHH funcionan mejor. Un menú es una metáfora simple, pero útil. En un buen restaurante, el menú indica las cosas que puedo elegir comer, dependiendo de mis gustos y necesidades. De forma análoga, los menús de RRHH permiten a los profesionales de RRHH seleccionar las prácticas de RRHH (alrededor de las personas, el rendimiento, la información y el trabajo) que satisfacen mejor las necesidades del negocio, dada una estrategia concreta. El menú no quiere decir que eligiendo una práctica ya se acierta (que una sirva para todo), pero sugiere que los buenos profesionales de RRHH ayudan a los managers a seleccionar lo que funcionará mejor, dada la estrategia empresarial.

6. ¿Hasta qué punto las prácticas de RRHH centradas en las personas ('staffing', formación, desarrollo) aportan valor?

Ciertamente, los RRHH deberían liderar la gestión del flujo de talento en, a través, para y fuera de la organización. Comprando, construyendo, tomando prestado, reteniendo y finalizando a las personas que aportan el talento. Cuando el flujo de personas en una organización es el correcto, los inversores tienen confianza en el cuadro directivo, los clientes entablan relaciones de confianza con algunos empleados clave, y los mandos de línea se aseguran que sus estrategias se materialicen. Nuestra profesión ha crecido rápidamente, ofreciendo conocimiento sobre estos flujos de personas: las técnicas de 360º, las técnicas de aprendizaje, las entrevistas basadas en el comportamiento, el reclutamiento basado en Internet, el desarrollo del liderazgo, las redes de 'networking', el outplacement, el outsourcing, el aprendizaje a través de la acción y la experiencia, el reclutamiento de empleados, la retención del mejor talento o las prácticas para deshacerse del peor, o la promoción de aquéllos que muestran más habilidades... éstas y otras prácticas con las personas que continúan influyendo en la forma en que tratamos a las personas en las organizaciones.

7 ¿En qué medida las prácticas de RRHH que se concentran en el rendimiento (establecer niveles estándar, otorgar recompensas, proporcionar 'feedback') aportan valor?

En RRHH también manejamos el flujo de rendimiento o 'performance' de la organización. A través de la gestión del rendimiento, las personas se enfrentan a las consecuencias positivas y negativas de su actuación, y se las hace responsables de ellas. Los sistemas de compensación debieran estar abiertos a los inversores para que tengan confianza en aquello que los managers fomentan y retribuyen; también debieran ser claros y transparentes para los clientes. Si un cliente pudiese diseñar una evaluación del rendimiento que resaltase el prototipo de empleado que el cliente desearía, ¿Se parecería a la evaluación del rendimiento que actualmente se utiliza en su organización? ¿Se escuchan las voces del cliente y del inversor cuando se evalúa a los empleados? ¿Un 360º puede convertirse en 720º, en el que los 'stakeholders' de fuera de la empresa participen en la evaluación del rendimiento?

En gran medida, el rendimiento surge de un seguimiento continuado. Cuando informamos sobre las tareas que llevamos a cabo y se nos hace responsables de las mismas, producimos más.

Las personas y el rendimiento han sido tradicionalmente la zona delicada en el campo de los RRHH. Hemos sido y deberíamos continuar siendo conocidos por las prácticas de RRHH nuevas e impactantes en el ámbito de las personas y el rendimiento. Pero, podemos ir más allá...

8. ¿Hasta qué punto las prácticas de RRHH centradas en la información (de-fuera-a-dentro y de-dentro-a fuera) aportan valor?

Dentro de cada organización, el caudal de información envía señales sobre lo que se considera más importante. Cuando los profesionales de RRHH participan en convertir la información externa en acciones internas, aportan valor. Cuando ayudan a los mandos de línea a confeccionar y a desarrollar mensajes para que puedan atravesar todos los niveles organizativos, aportan valor. Y, cuando ayudan a compartir la información a través de la organización (y sus divisiones por función, producto o geografía), aportan también valor. La buena información es simple, oportuna, consistente, personalizada y simple. Cuando sabemos porqué hacemos lo que hacemos, aceptamos nuestro trabajo.

9. ¿En qué medida las prácticas de RRHH que se centran en el flujo de trabajo (quién hace el trabajo, cómo se hace y dónde de se hace) aportan valor?

Organizar el trabajo para que se haga eficiente y efectivamente puede llegar de la mano de profesionales de RRHH hábiles, que aportan sus conocimientos en el manejo de equipos, diseños organizativos y entornos de trabajo. Conocer el tipo de disciplina que se requiere para poner en marcha el trabajo, hará creer a los “inversores de RRHH” que los recursos están correctamente asignados, permitirá a los clientes interactuar apaciblemente con la empresa (por ejemplo, con un ‘account manager’) y ayudará a que los mandos de línea se aseguren de que la estructura sigue a la estrategia. Una de las áreas emergentes es la de los entornos de trabajo. El espacio de trabajo transmite un mensaje cultural sobre los valores de la empresa; también puede incrementar la productividad y la retención del empleado. Los profesionales de RRHH pueden y deben comprometerse con los arquitectos y otros técnicos de instalaciones para crear buenos lugares en los que trabajar.

Como profesionales de RRHH, deberíamos sentir la obligación de desarrollar prácticas innovadoras de RRHH sobre las personas, el rendimiento, la información y el trabajo. Cuando estas prácticas se alinean con los empleados, managers, clientes e inversores, aportamos un enorme valor.

Gobierno de RRHH

Debemos pensar en RRHH como un negocio. Como negocio, tenemos que organizar y dirigir nuestros propios recursos. Los departamentos de RRHH a menudo son los últimos en ser reorganizados y transformados, cuando debiéramos ser el modelo que tendrían que seguir otros departamentos. Hay dos elementos básicos para poner orden en nuestra casa:

10. ¿Hasta qué punto nuestra estrategia de RRHH convierte los objetivos empresariales en prioridades de RRHH?

Necesitamos pensar en los RRHH como un negocio y el negocio empieza con una estrategia. ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Qué estamos intentando hacer? ¿Cuáles son las inversiones clave que necesitamos acometer para tener éxito? ¿Cuál es nuestra visión de los RRHH? ¿Cuáles son nuestros objetivos? Un negocio necesita una visión, unos objetivos, unas acciones y un seguimiento. Una estrategia de RRHH ofrece esta metodología, aplicada a nuestras funciones. Nuestro plan de negocio para los RRHH convierte las realidades de negocio externas en inversiones de RRHH. Esa estrategia de RRHH no debería ser una ocurrencia tardía o una idea de último momento en la estrategia empresarial ni un pensamiento aislado para la estrategia empresarial. Debería ser un componente integrado de la actividad del negocio y debería ayudar a cada mando de línea a tener presente que a las aspiraciones les seguirá la acción. La estrategia de RRHH es simple: estrategia del negocio, capacidades de la organización, y acción de los RRHH encaminada a resultados.

11. ¿En qué medida la organización de los RRHH (e-HR, centros de servicio, centros de ‘expertise’, RRHH integrados y contratos de outsourcing) se alinea con la estrategia empresarial?

Y, con una estrategia de RRHH en marcha, los RRHH pueden ser organizados apropiadamente. Las organizaciones de RRHH normalmente se dividen en dos. Parte del trabajo de RRHH consiste en procedimientos administrativos, necesarios para que las organizaciones funcionen.

Las personas tienen que ser contratadas, formadas, recolocadas, pagadas, y se les ha de otorgar beneficios. Muchas de estas tareas son estándar, funciones rutinarias que pueden ser realizadas eficazmente. (Y que, progresivamente, se van realizando a través de centros de servicio, e-HR y outsourcing). El criterio para estas tareas administrativas es la eficiencia, trabajar más con menos y de este modo reducir costes que aporten valor a los inversores y clientes.

Pero RRHH son también transformación, no sólo transacción. En la medida en que RRHH ayuda a los managers a materializar la estrategia a través de las capacidades; a los empleados a adquirir habilidades; a desarrollar relaciones con los clientes; y a incrementar la confianza de los inversores, transforman el modo en que se hace el trabajo. La transformación de RRHH no se realiza implementando un nuevo sistema de información de RRHH o formando centros de 'expertise'. Requiere una revisión completa de la organización de RRHH, para asegurar que se gestionan de forma tal que la estrategia se haga realidad.

Los profesionales de RRHH.

Ahora, volvamos a mí. ¿Qué significa esta proposición de valor nueva de RRHH? Yo trabajo en compensación, realizando análisis de mercado, ¿Qué valor añadido yo? Trabajo como formador o facilitador, ¿Cómo se relaciona lo dicho hasta aquí sobre clientes e inversores con mi función? Trabajo como director de RRHH de una planta, ¿Qué puedo hacer realmente?

Sugerimos que cada uno de nosotros en RRHH debería ser más profesional, desempeñando el papel adecuado, adquiriendo las competencias necesarias para el éxito, e invirtiendo en uno mismo.

12. ¿Hasta qué punto los profesionales de RRHH desempeñan los roles de adalid del empleado, potenciador del capital humano, experto funcional, partner estratégico y líder?

En 1990 hablábamos de cuatro roles para los RRHH: partner estratégico, agente del cambio, adalid del empleado, y experto administrativo. Cada uno de estos roles definía los entregables de RRHH: el partner estratégico ayudaba a conseguir que la estrategia se materializase; los agentes de cambio promovían las transformaciones; los adalides del empleado promovían su desarrollo; y los expertos administrativos se encargaban de que el trabajo de RRHH se realizara eficientemente. En un mundo que gira alrededor de la aportación de valor, estos papeles se han modificado bastante. Todavía necesitamos defensores del empleado que se preocupen por ellos, los defiendan, y que dirijan las actuaciones de los mismos. Pero, en la medida en que el capital intelectual se convierte en un bien escaso, y la lucha por el talento adecuado continúa, necesitamos profesionales de RRHH que desarrollen el capital humano, que prevean las capacidades individuales que requerirá la organización en el futuro y que encuentren la manera de obtenerlas. También necesitamos profesionales de RRHH que no sólo sean eficaces administrativamente, sino que sean expertos funcionalmente. Hay un cuerpo de conocimiento en compensación, formación, rediseño de estructuras, etc, que un profesional de los RRHH debe dominar. Ser competente en las tareas a desempeñar requiere de un proceso educacional continuo. Los profesionales de RRHH deben seguir posibilitando la estrategia, transformando la estrategia en acción. Deben ser capaces de llevar a cabo auditorías organizativas que identifiquen las carencias y ser capaces entonces de suplirlas. Finalmente, todos los profesionales de RRHH deberían convertirse en líderes que asuman las responsabilidades de su propio desarrollo y del éxito de la empresa.

13. ¿En qué medida los profesionales de RRHH demuestran competencia en la contribución estratégica, gestión de RRHH, conocimientos del negocio, credibilidad personal y tecnología de RRHH?

Para cumplir estos roles, los profesionales de RRHH deben ser competentes. Hemos recogido información durante 18 años de unas 30.000 personas sobre qué es lo que hace eficaz a un profesional de RRHH. Hemos recopilado esta información en diversos momentos temporales y por casi todos los continentes. Ahora podemos afirmar con seguridad que los profesionales de

RRHH deben hacerse conocer y hacerse valer no sólo por su competencia ante las personas que los evalúan, sino también por su contribución al valor financiero de sus empresas. Y las competencias son:

- Capacidad estratégica: los profesionales de RRHH deben ayudar a materializar la estrategia en la empresa.
- Credibilidad personal: los profesionales de RRHH deben ganarse la confianza de aquéllos a los que sirven.
- Dominio de la gestión de RRHH: los profesionales de RRHH deben convertirse en expertos en el dominio elegido.
- Conocimiento del negocio: los profesionales de RRHH deben ser capaces de comunicarse en términos empresariales.
- Sistemas de información de RRHH: los profesionales de RRHH necesitan aprender a utilizar la tecnología.

Ahora sabemos lo que lleva consigo convertirse en un profesional de los RRHH. Conocemos los papeles que debemos desempeñar y las competencias necesarias para acometer esas tareas.

El criterio final es que deberíamos invertir en nosotros mismos.

14. ¿Hasta qué punto invertimos en mejorar la calidad de los profesionales de RRHH, a través de la formación y del desarrollo?

A medida que las profesiones cambian, nosotros también debemos cambiar. La mitad de los conocimientos en nuestra profesión cambian a velocidad vertiginosa, y muchos de los conocimientos que aprendimos cuando entramos en la profesión de RRHH han cambiado. Debemos invertir continuamente en formación a través de la lectura, escuchando, observando y practicando. Nuestros compañeros de profesión nos han demostrado que aquéllos que aprenden rápido llegan más lejos. Lo mismo se aplica a cada uno de nosotros.

Así, para el formador o experto en compensación, déjenme plantear algunas preguntas. ¿Qué papel desempeña usted en la actualidad y que papel debería desempeñar mañana? Una vez que haya llegado a dominar el papel de experto funcional, ¿Puede empezar a aplicar sus conocimientos para otras funciones? ¿Cómo puntuaría ante las 5 competencias que hemos identificado como necesarias para los profesionales eficaces de RRHH? ¿Dónde necesita mejorar? ¿Qué inversiones está llevando a cabo en su formación, lectura, escucha, observación, y práctica de nuevas habilidades?. ¿Está construyendo sobre lo que sabe para crear su futuro?

¿Podemos realmente cambiar?

La teoría y el recorrido establecido en esta lógica expuesta es intensa y extensiva. De nuevo, todo se basa en un principio simple:

Los RRHH aportan valor.

Este principio se basa en cinco factores:

- Conocer las realidades de negocio.
- Servir a los 'stakeholders', internos y externos.
- Adaptar las prácticas de RRHH.
- Alinear los departamentos de RRHH.
- Invertir en profesionales de RRHH.

Para cumplir con estos cinco factores, hemos identificado 14 criterios para valorar los nuevos RRHH. Estos criterios se constituyen en los requerimientos para dar un nueva cualidad y transformar los RRHH. Estos criterios se convierten en la base para nuestro recorrido hacia el futuro.

Ahora viene el momento de pasar a la práctica. La parte inferior del diamante.

3 conversaciones:

Como resultado de esta teoría y de su lógica, sugerimos que los profesionales de RRHH se impliquen en tres conversaciones diferentes:

Conversación 1

Con su líder empresarial.

Siéntese con él. Escucharemos detalladamente sobre las realidades a las que se enfrenta el negocio. Puede ser una amenaza de otra empresa, un “resbalón” en el mailing a los clientes, una discontinuidad tecnológica, o la falta de calidad en el liderazgo. Puede ayudar al líder empresarial haciéndole ver qué podemos aportar valor a sus problemas. Podemos ayudar a los inversores a convertir los elementos intangibles en tangibles y ganar la confianza en nuestra organización. Podemos ayudarlos a fortalecer los vínculos con los clientes y lograr un mayor ‘customer share’. Podemos ser de ayuda a los mandos de línea para que logren desarrollar las estrategias, construyendo organizaciones más fuertes. Y podemos asegurarnos que los empleados tengan tanto la competencia como el compromiso con la empresa, para desempeñar su trabajo.

Esta conversación puede desarrollarse en privado entre usted y su líder empresarial o puede llevarse a cabo en una reunión del staff, en el que usted comience por describir como ayudaría a los ‘stakeholders’ clave a conseguir lo que necesitan. Esta conversación formaría parte de un diálogo ya comenzado o puede ser un nuevo debate donde se evalúe el valor de los RRHH por primera vez.

Conversación 2

Con su equipo de RRHH

Cuando se habla de la proposición de valor de los RRHH a los mandos de línea, generalmente se muestran muy escépticos al principio. Ok, aquí llega otro ‘slogan’ o tópico sobre las personas como “nuestro activo más valioso”. Pero, cuando empiezan a darse cuenta de que, a partir de los RRHH sustentados en la premisa de la aportación de valor, sus stock options, por ejemplo, se incrementan; sus clientes más importantes aportan más dinero; sus estrategias que se han ido formando a lo largo de meses o años se materializan; y sus empleados realmente se implican en el trabajo.... entonces empiezan a ver la luz. Sus ojos se iluminan y dicen: “dame lo que propones... donde lo encuentro”. Cuando sugiero que miren dentro del departamento de RRHH, a veces se ven sonrisas o se oyen carcajadas.

Tenemos que cambiar esta imagen. Ahora. Tenemos que tener conversaciones serias y sinceras dentro de la comunidad de RRHH. Podemos aportar valor. El camino para aportarlo es muy claro. Ahora. Tenemos que hacerlo. Si los profesionales de RRHH en su organización quieren languidecer en el pasado, basándose en una gestión de RRHH anticuada y libre de riesgos, realizando trabajo rutinario y estándar, impliquémosles más nosotros en este nuevo desafío, en cómo podrían ser los RRHH. No podemos quedarnos de brazos cruzados y ver cómo nuestras oportunidades para impactar en la organización pasan de largo.

Si usted es un líder de un equipo de RRHH, rete a los profesionales de RRHH a desempeñar los roles que deberían acometer, y dominar las competencias requeridas para ser un jugador valorado. Si usted es un miembro del equipo, proponga un nuevo punto de vista sobre los RRHH. Esboce una imagen de RRHH que mueva a los otros integrantes a un nuevo diálogo.

Conversación 3

Con usted mismo

Hablar con uno mismo puede ser peligroso a veces. Pero también puede ser saludable. Fíjese en los 14 criterios. ¿Estoy realmente preparado para jugar la partida sobre el valor con los inversores, managers, clientes, y empleados? ¿Puedo manejar los flujos de RRHH sobre personas, rendimiento, trabajo e información? ¿Puedo ayudar a dar forma a una estrategia de RRHH y diseñar una organización de RRHH que aporte valor? ¿Estoy preparado para jugar? Con toda probabilidad, la respuesta es “quizás”... En algunas áreas estoy cerca, y en otras no tanto.

Hable consigo mismo. Comprométete consigo mismo y con otras personas para diferenciarse, y jueguen un papel decisivo. Mejórese usted mismo.

Esto es:

1 principio
5 factores
14 criterios
3 conversaciones
1 pensamiento persistente y un recordatorio

Ahora, al final de nuestro viaje alrededor del valor de los RRHH, déjenme mencionar y resaltar algunas cosas que he aprendido en los últimos tres años. He tenido el privilegio de sentarme codo con codo, ojo con ojo, y alma con alma, con cientos de personas que quieren encontrar una dirección en sus vidas.

Una razón de peso que elijo para permanecer en la profesión de RRHH es que somos el alma de nuestras organizaciones. Continuamos ayudando a quienes lo necesitan y ofreciendo soluciones. Nuestra actividad gira alrededor de los negocios, alrededor de la competitividad y de los beneficios. Pero el valor de los RRHH es algo más que los números, yace en el valor de dar respuesta a un conjunto de necesidades universales.

He aprendido en los últimos años que hay necesidades universales, necesidades para:

- La paz proveniente de obtener un sentido: un propósito, una identidad, sensación de orgullo en uno mismo.
- La recuperación de la esperanza: un sentido de futuro y de lo que puede ser, una capacidad para cambiar y para convertirse en algo nuevo; para hacer de los próximos dos años de tu vida los mejores.
- Crecer a través del aprendizaje: un sentido de crecimiento personal, paso a paso, a través de éxitos y de fracasos, una habilidad para elegir e ir hacia adelante.
- La alegría de relacionarse con otras personas. No somos islas. Vivimos con y a través de otras personas. Experimentamos las mayores alegrías y tristezas dentro de esas relaciones.

Las necesidades universales -de sentido, esperanza, aprendizaje-, y relaciones van más allá del trabajo, pero el trabajo es el lugar donde se activan, en lo que Kenny Moore llama un "lenguaje universal". El significado proviene de articular valores y definir una visión; la esperanza viene a través de nuestras metas y estrategias; el crecimiento surge a través de la educación, la formación y la experiencia en el puesto; y las relaciones provienen de mentores, equipos, y del diseño del trabajo.

Estoy muy orgulloso de trabajar en el campo de los RRHH porque ofrecemos una razón de ser, una esperanza, crecimiento y relaciones a aquéllos a los que servimos. En último término, creamos organizaciones de las que nos sentimos orgullosos, no sólo por su valor empresarial, sino por sus valores personales.

No perdamos la vista esta fuente de energía tan increíblemente importante y duradera que nos une a todos en esta noble profesión. Creamos valor. Para cada individuo que se cruza en nuestro camino o que es tocado por nuestro esfuerzo. Y como resultado de nuestro trabajo, sus vidas son un poco más felices y abundantes.

© 2005 RBL, Inc. - all rights reserved
3507 N. University Avenue, Suite 175 - Provo, UT 84604
Phone (801) 373-4238 - Fax (801) 418-1130
rblmail@rbl.net