



Organizando la **Arquitectura** de RR.HH. para **Crear Valor**

Basándose en la descripción de cuatro situaciones ficticias, los autores ilustran la organización de los Recursos Humanos en distintas realidades, la creación de valor para colectivos internos y externos y las tres conversaciones pendientes con la dirección, con el departamento de Recursos Humanos de una organización y con uno mismo, imprescindibles para lograr la eficacia y el mayor "valor" dentro de la empresa.

ERNESTO USCHER & JOSÉ MANUEL ALCARAZ
Consultores de Results-Based Leadership (RBL)

CUATRO ESCENAS, CUATRO STAKEHOLDERS (JULIO 2006)

PRIMERA ESCENA:

Miriam Salazar, jefa de cocina del hotel, camina hacia su casa, tras una jornada intensa. Guarda en su cartera, junto al resto de papeles, un sobre conteniendo la valoración que ha salido en una encuesta realizada a los clientes, sobre el servicio ofrecido por su área.

Parte de la retribución variable de Miriam dependerá directamente de la puntuación plasmada en ese cuestionario...

SEGUNDA ESCENA:

José María Paracolls, presidente de la cadena hotelera, lleva varias horas analizando con el comité de dirección las implicaciones de la nueva (y segunda) fusión. Muy probablemente –sospecha– varios de sus directivos clave estarán ya planeando un "plan de huida" ante una operación que no ven con buenos ojos. Antonio Martín, Director de RR.HH., se pregunta sobre el impacto que tendrá esa fuga de talento y la posible pérdida de confianza –de algunos de los accionistas– hacia la calidad del nuevo Staff Directivo. Está a punto de proponer a la comunidad de inversores algunas ideas sobre ello y sobre la nueva estrategia de crecimiento e internacionalización, para que esa credibilidad no se vea afectada.

TERCERA ESCENA:

Eloy Sánchez silba una melodía, contento ante la noticia de su nueva asignación al equipo de recepción y telefonía del hotel. Tras varios años trabajando en una misma posición, siente que se le ofrece una atractiva oportunidad para crecer, no sólo profesionalmente, sino también personalmente: las

FICHA TÉCNICA

Autor:	USCHER, Ernesto y ALCARAZ, José Manuel
Título:	Organizando la Arquitectura de RR.HH. para crear valor
Fuente:	Capital Humano, Nº 193, Suplemento Selección de Personal, pág. 82. Noviembre, 2005.
Resumen:	Crear valor desde RR.HH., tanto para los directivos de línea y empleados, como para los clientes externos e inversores, implica clarificar la Estrategia de la compañía y del departamento, realizar un Diseño Organizativo acorde con la misma, desarrollar la línea de Directivos mediante una "Marca de Liderazgo" propia y robusta, así como dotar al departamento de RR.HH. de los roles y competencias para que pueda devenir (de verdad) estratégico... estando plenamente orientado a la consecución de resultados. Es completamente necesario llevar a cabo un triple "diálogo": con la dirección general, con los miembros del departamento, y del director de RR.HH. consigo mismo. Este artículo es una ilustración de un posible diálogo, aquí contextualizado en una empresa ficticia aunque representativa del sector hotelero.
Descriptor:	Creación de Valor/ Capacidades de la Organización/ Alineación Estratégica/ Arquitectura Organizativa



relaciones humanas en el nuevo equipo, si bien son ciertamente competitivas, se caracterizan por un indudable buen humor y las ganas trabajar se palpan en el ambiente. Este será indudablemente un paso significativo para su crecimiento integral dentro de la Organización y le servirá para posicionarse mejor como empleado de alto potencial.

CUARTA ESCENA:

Ana Jiménez, responsable del Departamento de Marketing & Comercial, y Emilio Ibars, su "segundo de a bordo", llevan un rato discutiendo. Sobre la mesa, hay una planilla que les ha hecho llegar el técnico de formación, que les sirve como guía para su análisis. Tratan de consensuar cuáles son las capacidades técnicas y sociales actualmente existentes en el Departamento. Los próximos dos años van a ser "movidos" y los retos bien significativos. ¿Cuáles serán las **competencias individuales** y las **capacidades del Departamento** a desarrollar para afrontarlos? Desde luego, el plan de formación y desarrollo habrá de ayudarles a incorporar parte significativa de esas destrezas. Desarrollarlas y comprometer al personal se convierte en una prioridad...

¿Qué tienen en común estas cuatro escenas breves? Muy probablemente, ejemplifican la que será la próxima agenda de RR.HH. y el impacto que ésta generará en las Organizacio-

nes: **crear valor para los diversos colectivos –'stakeholders'– con intereses en la organización:**

La 'incorporación' de los *clientes* externos a la valoración (o al diseño mismo) de las evaluaciones del rendimiento de RR.HH., en el primer caso, incrementa la 'conectividad' con los clientes clave; Las iniciativas para repercutir sobre algunos de los intangibles que influyen en el valor de mercado de la compañía –como restaurar la confianza ante la nueva estrategia de crecimiento y la calidad de aquellos que la liderarán– ofrecen a RR.HH. la oportunidad de crear valor para la comunidad de *inversores*; La asignación a una nueva área, en la tercera escena, implica un significativo valor para el *empleado* que la protagoniza, al suponerle un notable aumento de su propia empleabilidad; Y, en la última escena, vemos a RR.HH. ofreciendo valor y apoyando a los *managers*, ayudándoles a detectar y posteriormente incorporar las capacidades necesarias para implementar la estrategia corporativa y afrontar los retos del departamento.

Tal y como describe Dave Ulrich en su libro recientemente publicado, 'The HR Value Proposition'¹, crear valor se convierte en el nuevo propósito de RR.HH.

Valor para los 'stakeholders', tanto internos como externos. Para este autor y su equipo de colaboradores –cuyo trabajo acostumbra a



guiar parte significativa de los conceptos y agendas de RR.HH.—, el propósito de *las prácticas de Recursos Humanos* (diseño organizativo, reclutamiento, formación, desarrollo, compensación, gestión del rendimiento, etc), no es otro que el de articularse para crear valor para aquellos colectivos. Lo que, en buena medida, implica que el propio *Departamento de Recursos Humanos* debe adaptar su estrategia y estructura para servir a ese fin. Y, al mismo tiempo, su propia *profesionalidad* debe asentarse en los roles apropiados y contar con las competencias necesarias...

En el resto de este artículo hemos querido reflejar tres posibles conversaciones que probablemente debiéramos mantener desde RR.HH., para poder participar con soltura en el reto de la creación de valor. Encuentros que podrían ser el origen de escenas quizás parecidas a las arriba descritas, contextualizadas en una cadena hotelera ficticia. (Imaginemos, una organización de unos dos mil empleados en pleno proceso de fusión e internacionalización). Las siguientes conversaciones podrían haber tenido lugar, quizás, un año antes:

TRES CONVERSACIONES (JULIO 2005. UN AÑO ANTES)

PRIMERA CONVERSACIÓN: CON LA DIRECCIÓN

Carlos Soler (Director general). — Antonio; deseaba abrir la reunión comentándote que ando algo preocupado últimamente. Ufff, empezando porque, la verdad, no sé como van a afectar los atentados de Londres a nuestro sector. Al mismo tiempo, ya sabes que la estrategia corporativa ha cambiado significativamente y que para nuestro programa de alianzas estratégicas hemos entablado nuevas relaciones con un importante tour-operador. También estamos ofreciendo nuevas modalidades de hospedaje y crearemos una marca nueva (que implicará la apertura de nuevos establecimientos en Sudamérica). Todo esto conllevará una importante reorganización para la cual espero mucho de RR.HH....

Antonio Martín (Director de RR.HH.). — Cuenta con ello...

Carlos Soler. — Al mismo tiempo, voy a necesitar tu ayuda con la nueva fusión. Hemos de generar confianza en el futuro y que ello se refleje en el valor de mercado, en la cotización misma de las acciones. Lentamente pero con

pasos firmes, quiero que creemos una imagen de marca y cultura nuevas. Creo que también vamos a tener que hacer un esfuerzo en la reducción de costes, y meternos de lleno con las nuevas tecnologías (especialmente Internet) y los canales de distribución... Y habremos de "ponernos las pilas" en la gestión de las relaciones con los clientes...

Antonio Martín. — Ahá... Creo que debemos encontrar nuevas formas de fidelizarlos a partir de sus relaciones con nuestros empleados.

Carlos Soler. — Sí. Por cierto que soy plenamente consciente de las dificultades que hay para encontrar profesionales capaces en el mercado —como alguien dijo: ¡Parece que todo el mundo es universitario y casi nadie desea trabajar en la cocina!

Aprecio la inversión que estás realizando para formar a la plantilla, buena parte de la cual ya está constituida por trabajadores emigrantes... En fin: ¿Cómo pueden nuestros empleados ayudar a obtener mayores beneficios de los clientes clave? ¿Cómo hacer que éstos reincidan y vuelvan a pasar por nuestros hoteles y establecimientos?

Creo que debieras echarme una mano en muchos de estos temas. Espero podamos discutir en nuestra próxima reunión los puntos principales de un plan de desarrollo para el año entrante...

SEGUNDA CONVERSACIÓN: CON EL DEPARTAMENTO DE RR.HH.

El encuentro entre los diversos miembros del Departamento ya había empezado y Maite Díaz, Responsable de Relaciones Laborales, llevaba un largo rato animando a sus compañeros a buscar formas para aliviar la carga de trabajo administrativo del Departamento.

Maite Díaz. — Creedme, deberíamos buscar formas de reducir las consultas que "torpedean" nuestro día a día. Quizás realizar un *outsourcing*. O facilitar, mediante un portal del empleado, que los colaboradores consulten dudas y sus recibos de nómina, actualicen su CV, tramiten notas de gastos, cambien su domicilio o cuenta bancaria, soliciten las vacaciones, consulten los nuevos procedimientos... En fin, disminuir todo el número de transacciones para poder centrarnos en el desarrollo de las personas...

Antonio Martín. — Sí, es cierto. Debemos aliviar nuestra carga de trabajo administrativo. La se-

mana que viene las consultoras pre-seleccionadas nos presentarán diversas propuestas de *Outsourcing*, de implementación de nuevas tecnologías y demás... Efectivamente, pero más allá, debemos empezar a promover una nueva imagen y crear valor tanto para los empleados como para los *managers*, e incluso para nuestros clientes e inversores. El desafío es complejo pero creo que nos abre nuevas y estimulantes oportunidades... y nos obliga a **revisar nuestra arquitectura organizativa**.

Fabián Pérez (Responsable de Selección y Formación).— En línea con lo que comentas, creo que es buen momento para revisar nuestra **"propuesta de valor"** para el empleado. Encontrar personal cualificado (que es cada vez más diverso en origen, nacionalidad y cultura), y capaz de ofrecer calidad en los servicios... ¡Está bien complicado y más para el sector hotelero! No es fácil incorporar talento ni aún ofreciendo una retribución que sea más que correcta. Creo que habremos de trabajar aquello de la fórmula **"VOI²C²E"**, cómo ofrecer Visión, Oportunidades, Incentivos, Impacto, Comunidad, Comunicación y posibilidades de Experimentación, para lograr empleados competentes y comprometidos...

Olga Soler (Responsable de Compensación y Beneficios).— Cierto. Habremos de revisar nuestro sistema de rendimiento y compensación, y quizás —me atrevo a decir— empezar por el inventariado de las **competencias técnicas y sociales** que tenemos en la Organización. Trazar un plan que nos ayude a gestionar el rendimiento, el desarrollo...

Daniel Leiza (Responsable de Desarrollo).— Sí. Potenciar las habilidades individuales que requerirán nuestros colaboradores ante los retos que se avecinan, consolidar las rutas formativas y habilidades que se requieren para progresar en nuestra Organización. Y, en su momento, comunicar a los empleados los itinerarios formativos que se establezcan para los puestos o necesidades de personas y colectivos estratégicos. Un embrollo considerable... Pero, sin duda, hemos de promover el aprendizaje en la Organización y facilitar la movilidad o participación en proyectos transversales. En fin, **crear y generar ideas relevantes y llevarlas allí donde son de utilidad**.

Antonio Martín.— Los empleados son "nuestra carta de presentación" y la "herramienta" principal para fidelizar a los clientes. El pro-

yecto CRM o la diversificación de la oferta no son suficientes. Debemos hacer que nuestras prácticas y personas encarnen —ofrezcan, de verdad— aquello que los clientes más valoran. **(Propuesta de Valor)**. Me gustaría que me ayudarais aquí; quizás podríamos invitar a algunos clientes clave para que nos den su opinión sobre la universidad corporativa que estamos diseñando... En cualquier caso, creo que más allá de la potenciación de las competencias individuales o de los colectivos clave, estamos hablando de potenciar las capacidades de la Organización, **de fortalecer su valor intangible**. Moldear y transformar nuestro ADN, nuestra cultura, nuestra personalidad, aquello que nos hace diferentes y que difícilmente podrán copiar nuestros competidores. Forjar una misma visión o pensamiento compartido, la misma visión del negocio... Esto requerirá una transformación cultural significativa.

Daniel Leiza.— Para eso habremos de contar, y mucho, con los *managers*. Ellos deben ser los agentes del cambio y potenciar la gestión de las personas que trabajan con ellos. Favorecer el aprendizaje e inyectar la cultura y nuevas formas de trabajar por las venas de la compañía. Adquirir más protagonismo en su propia función de RR.HH. Pero, al mismo tiempo, necesitaremos proveerles de las capacidades que les permitan materializar la estrategia de la Organización **(Propuesta de Valor)**.

Olga Soler.— Por cierto, que aún no hemos hablado de clima laboral...

Antonio Martín.— Sí... aunque me gusta ir más allá en el tema del clima o la satisfacción laboral, y hablar de compromiso. Las competencias se potencian si existe la voluntad y compromiso real. De sobras es conocido que **el incremento en la satisfacción y el compromiso de los empleados conlleva un incremento en el compromiso de los clientes, y el consiguiente aumento de los beneficios**.... Creo que algunos departamentos de RR.HH. del sector hotelero tienen esto bien presente, y les está dando buenos resultados financieros y en la calidad de los servicios. Me gustaría que nosotros también midiésemos trimestralmente (quizás mediante una pequeña encuesta on-line) el pulso a la Organización... y la percepción de los clientes sobre el valor que reciben de nosotros.

Daniel Leiza.— Al mismo tiempo, entiendo que debemos reafirmar a los *managers*



como el ejemplo vivo de lo que queremos difundir, con sus actitudes, comportamientos, estilo interpersonal, y formas de obtener sus objetivos (y aquellos de la compañía) a partir de las personas...

Antonio Martín.— ¡¡Eso es!! **Ayudar a crear una “marca” o identidad de nuestros líderes.**

Respaldar la difusión, ser consistentes con los valores y compromisos hacia los grupos con intereses en nuestra Organización. Nuestro trabajo debe alentar la unidad estratégica; articular un punto de vista claro, alinear las expectativas de los clientes con las acciones de nuestros mandos y empleados. Esto... apoyar la transmisión de los valores (innovación, seguridad, exquisitez de servicio) que queremos promover... crear una identidad cultural que sintonice con los clientes y asegure la conectividad con el mercado. Ser un medio útil, en el que se exprese y refuerce nuestra forma de hacer por el interés de accionistas, clientes, empleados, ‘partners’ y la comunidad en donde hacemos negocios.

Antonio Martín.— Desde luego. Querría, por otro lado, que fuéramos pensando, además, en imágenes, símbolos, metáforas, historias que atrapen la imaginación de los colaboradores y reflejen la nueva cultura que deseamos comunicar. “Imágenes” que debieran plasmarse y “reverberar” por toda la Organización. Necesitaremos trabajarlo mucho y repetir los mensajes con suma frecuencia. Y algo que veo muy importante; debemos ayudar desde RR.HH. a transmitir el mensaje, la idea, pero éstos habrán de transformarse en comportamiento por parte de todos los mandos y colaboradores. ¿Cómo se traduce esta o aquella idea que estamos promoviendo en comportamiento, en “lo que voy a hacer a partir de hoy”?

Olga Soler.— Creo que, en este sentido, nos podrían ser de ayuda ‘forums’ en los que el empleado pueda sugerir propuestas del tipo “esto es lo que se podría hacer diferente...”.

Antonio Martín.— Sí, debe ser algo bidireccionalidad...

Daniel Leiza.— Esto implicará nuevas formas de comunicación. Comparto aquello de que la información debe estar impregnada de ética e integridad, debe ser sincera y “de la buena”. Sólo así lograremos promocionar la marca... y lograr la confianza de los inversores.

Es más, cuando vean la coherencia de la estrategia de crecimiento corporativa, y nos crean con capacidad y personal preparado para materializarla, intuyo que –mas temprano que tarde– notaremos una reacción positiva y un incremento de nuestro valor de mercado (**Propuesta de Valor**). Pero tendremos que trabajar para esto, también.

Antonio Martín.— Muy probablemente... Bien, hemos hablado de varios temas. Creo que tenemos sobre la mesa multitud de interrogantes y posibilidades. Ante este “aluvión” de retos, yo diría que debemos empezar buscando ‘pequeñas victorias’. ¿Cuáles son nuestras prioridades? ¿En qué áreas centrarnos? ¿Cómo ayudar a los *managers*? ¿Qué intangibles necesitamos con más apremio –velocidad, competencia, compromiso, colaboración, responsabilidad, pensamiento compartido, aprendizaje...? ¿Cuáles de esas capacidades necesita poseer esta Organización a nivel superior e igual al sector? ¿Quizás podríamos empezar por una **auditoría de los intangibles** en la que los diferentes colectivos –empleados, *managers*, inversores y clientes– nos ayuden, mediante su ‘feedback’, a esa priorización de las capacidades que más necesitamos para materializar la estrategia? ¿Quizás debiéramos revisar la estructura organizacional de RR.HH. para que esta nueva agenda de creación de valor sea exitosa?

TERCERA CONVERSACIÓN: EL DIRECTOR DE RR.HH. CONSIGO MISMO

De camino a casa Antonio, cansado pero ilusionado ante los nuevos proyectos, se pregunta: ¿Tengo el equipo y la organización adecuados para asumir estos retos? ¿En qué medida podré desempeñar los nuevos roles que nos exige la dirección? ¿Qué prácticas de RR.HH. nos serán de mayor utilidad? ¿En cuáles estamos más “flojos”? ¿Cómo habremos de invertir en nosotros mismos y formarnos para poder traducir esos requerimientos del negocio en acciones estratégicas de RR.HH.? ¿Para ofrecer valor a empleados, *managers*, inversores y clientes? ▲

NOTAS

- 1 Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). «The HR Value Proposition». Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

