



Febrero  
2016

# EL PAPEL ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE RRHH

**Tutor Académico:**

Félix Alarcón

**Alumno:**

Gonzalo Martín Garma

**Master Universitario en Recursos Humanos.  
ICADE Business School. Universidad  
Pontificia Comillas ICADE - ICAI**

*Puedes diseñar, crear y  
construir el lugar más  
maravilloso del mundo,  
pero se necesita gente  
para hacer el sueño  
realidad.*

Walt Disney

# Índice

## BLOQUE I

Consideraciones previas .....	5
Prólogo: Crítica del formato del TFM. ....	5
Capítulo 0: Introducción .....	7
Capítulo 1: Resumen.....	10
Contenido del trabajo .....	10
Palabras clave.....	10

## BLOQUE II

El papel estratégico del Departamento de Recursos Humanos .....	12
Capítulo 2: Las personas como fuente de ventaja competitiva.....	12
Capítulo 3: Un nuevo departamento de Recursos Humanos. ....	16
De un departamento administrativo a un departamento estratégico .....	16
La dirección estratégica de Recursos Humanos .....	18
El rol de las distintas posiciones de Recursos Humanos.....	22

El rol de la Dirección de Recursos Humanos en el papel estratégico del departamento .....	26
Bibliografía.....	31
ANEXO: TFM GRUPAL.....	33

# Consideraciones previas

## Prólogo: Crítica del formato del TFM.

Antes de realizar una crítica del trabajo realizado, he de comenzar haciendo también una crítica constructiva del formato de TFM que hemos realizado.

Dicho formato ha provocado, en mi opinión, que sea bastante difícil entregar finalmente un trabajo con la calidad y la excelencia que todos deseáramos. Ésto se debe a varios factores:

- Dificultad de organización de los equipos por la dispersión geográfica de los miembros.
- Dificultad de realizar la consultoría durante el curso, como es lógico, por la carga de trabajo (exámenes y entregas).
- Dificultad de avanzar durante el verano (relacionado con el primer apartado).
- Dificultad de avanzar después del verano, por la ocupación de todos al estar realizando prácticas o trabajando. En muchos casos, nuestros horarios de salida hacen muy difícil coordinarse con el resto de miembros.
- Necesidad de realizar un trabajo académico posterior al proyecto de consultoría.

En mi opinión, el tener que ponerse a investigar, buscar bibliografía y profundizar sobre un tema, en definitiva, lo que es un trabajo académico, ya es en sí un TFM consistente.

Además, estoy seguro de que los resultados de los trabajos anteriores a este formato son de mayor calidad, por el tiempo que se tiene para realizarlo (durante el curso siempre hay más que mientras se trabaja, al menos en mi caso) y por el hábito de estudio, que no da tiempo a perderlo antes de entregarlo.

Como propuesta, si la idea es que el TFM sea lo más completo posible, y por exigencias académicas (por ser un Máster Oficial) sea necesario entregar un trabajo de investigación, podría ser antes de empezar el proyecto en grupo, como primera fase del trabajo, ya que si se hace en primer lugar, al no haber perdido aún el hábito de trabajo académico y

estudio, y tener más tiempo para centrarse y amueblar las ideas, es probable que aumente el nivel de los trabajos, en líneas generales.

Pero por supuesto, todo esto es una opinión personal. Debatida en numerosas ocasiones con compañeros de clase, sí, pero no deja de ser mi opinión.

Lo que está clarísimo y es indudable es que el hecho de que haya un proyecto de consultoría es algo diferente, muy positivo de cara al aprendizaje, es un acercamiento al mundo de la empresa y al de los servicios profesionales, que te pueden gustar más o menos, pero que te hacen valorar aún más la importancia del trabajo en equipo, la organización del tiempo y los recursos, y, por supuesto, de las personas que te rodean.

En ese sentido, y a pesar de las dificultades enumeradas anteriormente, estoy contento de haber tenido la oportunidad de hacer un trabajo así, y por ello doy las gracias a la ICADE Business School, a Xerox España y a mis compañeros de grupo.

## Capítulo 0: Introducción

*Nota aclaratoria: La parte grupal se adjunta como anexo al final del trabajo individual, en la página XX del mismo.*

El Trabajo de Fin de Máster (en adelante, TFM) realizado por nuestro grupo se ha desarrollado bajo la modalidad de Proyecto de Consultoría para la compañía Xerox España, filial de Xerox Corporation.

Xerox es la empresa líder a nivel mundial en el mercado de impresoras y fotocopiadoras, sobre todo de tóner (tinta seca). Se encarga de la producción y comercialización de estos productos, así como del servicio post-venta. Otro servicio que actualmente ofrece la compañía es la impresión comercial a gran escala y de alta calidad en multitud de industrias, entre las que se encuentran la educación, la salud, el sector financiero y otras compañías de artes gráficas. Para un mayor detalle informativo sobre la compañía, ver anexo al documento (*anexo, página 4*).

La intención de nuestro proyecto ha sido desde el principio incrementar el conocimiento por parte del propio Departamento de Recursos Humanos de Xerox España sobre lo que piensa el resto de la organización del mismo, de cara a proponer posibles aspectos de mejora para mejorar su percepción por parte de la organización.

Principalmente hemos enfocado el trabajo, en primer lugar, en conocer a fondo la compañía, posteriormente, conocer lo que hace el departamento recogiendo información del mismo y, por último, saber qué piensan los empleados del resto de departamentos acerca de Recursos Humanos.

Uno de los aspectos que más destacaron los empleados fue el desconocimiento general acerca del departamento de Recursos Humanos: Qué hace; cómo lo hace; quién hace qué; etc. Ésto, que parece sumamente preocupante, lo es más aún, cuando la situación se extrapola a otras empresas o a la sociedad en general, ya que en mi corta experiencia en las empresas en las que he estado, y en muchas conversaciones mantenidas con gente de todo tipo, he podido observar que una gran parte desconoce el rol del departamento, más allá de “contratar, pagar la nómina y despedir” y ésto genera, en ocasiones, desconfianza e incluso rechazo.

Por ello, hemos querido como grupo conocer a fondo el departamento, su relación con el negocio, observar la percepción de sus clientes internos (los empleados del resto de áreas) y realizar un informe en el que les hemos hecho llegar no sólo aspectos de mejora en la parte final del mismo, sino las opiniones más generalizadas que hemos observado a lo largo de nuestra investigación, manteniendo en todo momento la confidencialidad de dichas opiniones, para contribuir a que tomen medidas y que mejore la percepción que los empleados de la compañía tienen acerca de su departamento de Recursos Humanos.

Además de las propuestas que realizamos en el informe de grupo (*anexo, página 19 y siguientes*) sobre las medidas que podría tomar el departamento para mejorar los aspectos comunicativos y de acercamiento de Recursos Humanos a las demás áreas, he querido destacar uno de los pilares que sustentan a todo área estratégica de un negocio, y no es otro que el rol de sus miembros, tanto el de los colaboradores como el de la Directora.

\*\*\*\*\*

#### **Motivo por el cual he elegido este tema de investigación:**

El análisis que planteo en esta parte individual del trabajo se centra en el **papel estratégico** del Departamento de Recursos Humanos.

La razón es simple: Nos pidieron que les ayudásemos a mejorar su imagen como departamento, y lo pudimos hacer mejor o peor, pero lo que yo he buscado en este trabajo ha sido explicar lo que para mí debe ser un departamento de recursos humanos del siglo XXI, no sólo de cara la imagen y prestigio a recuperar dentro de las compañías, sino sobre todo de cara a crear el máximo valor posible.

Lo he hecho indagando sobre los distintos factores que hacen que la estrategia de personas sea coherente con la estrategia de la compañía, haciendo una reflexión en base a mi propia experiencia, tanto en Xerox, como en el resto de empresas donde he desarrollado o estoy desarrollando prácticas profesionales, en base también a las reflexiones de varios autores que durante mi etapa de estudios de Licenciatura y Máster han contribuido a aumentar mis conocimientos acerca del mundo empresarial, en general, y del área de Recursos

Humanos, en particular, y por último en base a otros libros y artículos que he ido encontrando durante este proceso de investigación.

Como no podía ser de otra manera, a lo largo de la exposición se mencionan aspectos observados durante el Proyecto en grupo, en Xerox, ya que sirven a modo de ejemplo sobre si determinadas prácticas llevadas a cabo en la compañía son coherentes y están alineadas con lo que, personalmente, entiendo que debe ser el carácter estratégico de un Departamento de Recursos Humanos.

Sin duda, la decisión de enfocar la exposición en cómo encajar la estrategia de personas con la estrategia de la empresa, no sólo ha sido culpa de mi “background” académico en CUNEF e ICADE, que mezcla una parte de organización de empresas, otra parte de finanzas y otra de Recursos Humanos, sino que también ha sido producto de mi permanente inquietud sobre cómo hacer de las empre

sas un excelente lugar para trabajar, ya que es un objetivo común de muchas, muchísimas de ellas, pero que sin embargo pocas lo consiguen de verdad.

Por todo ello, espero que mi reflexión suponga otro granito más de arena en la búsqueda de las mejores prácticas empresariales para hacer que el motor de las compañías, de la economía y de los países; **las personas**, puedan ser un poco más productivas al mismo tiempo que disfrutan con su trabajo. En definitiva, ser un poco más felices.

## Capítulo 1: Resumen

### Contenido del trabajo

El presente TFM trata de explicar el papel estratégico que un departamento de recursos humanos del siglo XXI necesita, y debe tener, para que una empresa sea más competitiva que sus competidoras.

Para ello, la exposición se divide en dos grandes bloques:

El primero habla de las personas como fuente de ventaja competitiva, para lo cual se explica lo que es y lo que supone para una compañía tener una ventaja competitiva, y el por qué son las personas la principal fuente de ventaja competitiva sostenible para una organización, es decir que llegamos a la conclusión de que el capital humano es el recurso que más valor crea para las compañías.

El segundo bloque habla de lo que he denominado *Un nuevo departamento de recursos humanos*, explicando la evolución que han sufrido los departamentos para dejar de ser áreas meramente administrativas y convertirse en socios estratégicos del negocio, y explicando en detalle el rol que deben adoptar los profesionales de recursos humanos, tanto los directores como los colaboradores.

### Palabras clave

- Recursos Humanos
- Capital Humano
- Ventaja competitiva
- Ventaja competitiva sostenible
- Estrategia

- Políticas
- Roles
- Human Resources Business Partner
- Dirección
- KPIs (Key Performance Indicators)
- Misión
- Visión
- Valores
- DAFO
- Mandos
- Colaboradores

# El papel estratégico del Departamento de Recursos Humanos

## Capítulo 2: Las personas como fuente de ventaja competitiva.

Empezaré mi exposición, cómo no, hablando de las personas. Todos estamos de acuerdo en que las empresas, más o menos grandes, más o menos potentes, están compitiendo en el mercado con otras empresas gracias a las personas que las forman. Son los empleados los que aportan su trabajo, su esfuerzo, sus ganas, su motivación y su tiempo para que una empresa funcione.

Al conjunto de todos estos recursos aportados por los seres humanos que forman una organización se le denomina *Capital Humano*.

No es el único recurso de que dispone una empresa, ya que éstos, se pueden dividir (Guerras & Navas, 2015) en:

- Recursos Tangibles
  - Físicos
  - Financieros
- Recursos intangibles
  - No humanos
    - Tecnológicos
    - Organizativos
  - Humanos (Capital Humano)

El Capital Humano es único, ya que al no haber un individuo exactamente igual a otro, hace que lo que una persona puede aportar a una organización, convierte a esa organización en única.

Esta afirmación, que quizás puede parecer radical, tiene su razón de ser en que todas las empresas, cuando compiten, buscan de una u otra manera destacar en algo más que las demás. Vender más, tener un producto único y exclusivo, tener una patente que imposibilite a otras compañías competir con ella durante el tiempo que ésta dure, etc. En definitiva, lo que hace que una empresa sea “mejor” en algo que otra, es la *ventaja competitiva*.

Muchos autores hablan de la ventaja competitiva, pero quizás la descripción que más me gusta sobre ésta es la que afirma que una empresa consigue una ventaja competitiva cuando esté implantando una estrategia de creación de valor que no haya sido implantada simultáneamente por algún competidor potencial. Dicha ventaja es, además, sostenible, cuando otras empresas no son capaces de imitar los beneficios de dicha estrategia. (Barney, 1991).

Por tanto, que una empresa obtenga una ventaja competitiva depende de dos factores:

- Que sea escasa, es decir, que su disponibilidad sea limitada.
- Que sea heterogénea.

Para que, además, esta ventaja competitiva sea sostenible, debe reunir otra serie de características:

- Que sea duradera.
- Que sea insustituible.
- Que sea inimitable.
- Que sea intransferible.

Y, por supuesto, todas estas características deben contribuir a que la ventaja competitiva genere unas rentas que la empresa pueda apropiarse. (Sastre Castillo & Aguilar Pastor, 2003).

Además de los mencionados autores, muchos otros (Cuervo García, 2003), (Porter M. , 2002) o (Saá Pérez & García Falcón, 2002), coinciden en que, a pesar de los distintos tipos de recursos de que dispone una organización, el Capital Humano es el que mejor se ajusta a la definición y características que hemos mencionado.

Ejemplos:

El personal altamente cualificado para los puestos clave es un activo de difícil consecución, por lo que cumple la condición de escasez. Además, la experiencia, nivel de estudios, background académico de cada una de las personas que compiten en el mercado hace que cada persona tenga diferentes cualidades, capacidades y competencias, por lo que se cumple la condición de heterogeneidad.

Por otro lado, es necesario que los recursos y capacidades sobre los que se base la ventaja competitiva no se deprecien con el paso del tiempo. Mientras que los recursos materiales sí lo hacen (se desgastan y van perdiendo valor), los recursos humanos no se comportan de la misma manera, ya que los conocimientos y habilidades se incrementan a mayor tiempo, práctica y experiencia. Se cumple así la condición de durabilidad.

Asímismo, ninguna persona es igual que otra, y por otro lado, al desarrollar las habilidades de las personas, en la mayoría de situaciones, ninguna innovación tecnológica puede actuar como sustitutivo. Se cumple de esta manera la condición de insustituibilidad.

Con respecto a la condición de inimitabilidad, debemos decir que las capacidades generadas por el capital humano serán más difíciles de imitar en la medida en que se formen a partir de condiciones históricas únicas y propias de la empresa. Una plantilla cualificada, integrada y ajustada a la cultura y valores de la compañía, así como con un conocimiento profundo sobre la misma, será un activo muy difícil de imitar.

La última condición es la más difícil de lograr, ya que las empresas no son las propietarias de sus recursos humanos. No pueden ejercer un derecho de propiedad sobre las personas, por lo que éstas, en cualquier momento, pueden marcharse. Para evitar que se vaya la gente, deben mantenerles en un estado de motivación tal que prefieran quedarse en su empresa antes que irse a la competencia.

Los conocimientos, habilidades individuales, contactos (networking) de las personas son fácilmente transferibles a otras empresas si éstas atraen y fichan a los empleados de una compañía. Además de los mecanismos de que dispone la empresa para mantener a sus

empleados, el hecho de que éstos estén acostumbrados a los procedimientos, cultura, valores y tecnologías de ésta hace que no tengan por qué funcionar de la misma manera en otras empresas. Dicho en otras palabras, aquellas personas crean valor en un determinado contexto pueden fallar en otro, por lo que esto provoca que se dificulte la movilidad de los recursos humanos.

Asímismo, cuanto más se base la ventaja competitiva de una organización en capacidades colectivas (trabajo en equipo) y menos en capacidades individuales, más difícil será la transferibilidad de ésta.

Como conclusión de todo lo que hemos dicho, podemos decir que el capital humano es la principal fuente de ventaja competitiva sostenible para la empresa, y como tal, debe ser objeto de iniciativas y políticas que contribuyan a atraer, motivar y retener al mejor talento posible para la organización, que se corresponde con las diferentes políticas de Recursos Humanos de que dispone el departamento (reclutamiento y selección, formación y desarrollo, compensación, e incluso la política de reducción de fuerza de trabajo) (Sastre Castillo & Aguilar Pastor, 2003).

Para poner en funcionamiento dichas políticas, debe haber un mecanismo global (estrategia de la empresa), diseñado desde el Comité de Dirección, compuesto por multitud de piezas (estrategia comercial, financiera, de recursos humanos, etc) que deben engranar a la perfección. Por tanto, la estrategia de recursos humanos debe ser coherente con la estrategia de la compañía y estar ambas alineadas.

## Capítulo 3: Un nuevo departamento de Recursos Humanos.

### De un departamento administrativo a un departamento estratégico

Durante los últimos años, el rol de los departamentos de recursos humanos ha sido objeto de polémicas discusiones sobre su aportación de valor a las empresas.

Al tener tradicionalmente un marcado carácter administrativo, muchas de las tareas que se realizaban perdieron progresivamente parte de su contenido, por diversas razones como por ejemplo la incorporación de las TIC o la aparición de un gran número de empresas especializadas en servicios de recursos humanos, que contribuye a la externalización de muchos de ellos por parte de los departamentos.

Si gran parte de las funciones son objeto de una posible externalización, el debate se centra en el interrogante de si le queda algún papel relevante a recursos humanos.

Algunos, como yo en este trabajo, defienden la idea de que los departamentos de recursos humanos deberían tener un papel más estratégico.

Otros afirman que es muy difícil que se asuma dicho papel si no cambia el perfil de competencias de los profesionales de recursos humanos.

Por último, algunos otros, mucho más radicales, opinan que los departamentos de recursos humanos deberían desaparecer, pues no aportan nada de valor a las organizaciones.

T. Steward, periodista del Financial Times, escribió: *“Las empresas tienen que empezar a externalizar sus Departamentos de Recursos Humanos. Cada vez hay menos dudas de que los Departamentos de RRHH no añaden ningún valor a la organización. Es muy difícil por no decir imposible saber qué aportación pueden hacer al negocio. Me gustaría encontrar a alguien que me dijera cuál es su utilidad como función específica dentro de una empresa”*.

Otro “problema” añadido es la globalización y la internacionalización de las compañías. En economías globales como la nuestra, muchas compañías multinacionales tienen su core business de recursos humanos en la empresa matriz, en la sede central, por lo que deja a las filiales locales/nacionales con un papel secundario en cuanto a decisiones de

tipo estratégico, que se toman directamente desde global y los equipos de cada país se encargan de implantar localmente dichas decisiones.

En nuestro país, los departamentos de recursos humanos están principalmente compuestos por gente veterana. Esto es debido a que en los años noventa el departamento era poco atractivo por su carácter administrativo, su escasa posibilidad de promoción profesional y su inferior salario en puestos intermedios respecto de otros departamentos (aunque se iguale en niveles más altos). Además, tradicionalmente ha habido poca oferta de puestos ya que además de haber poco *headcount* (el ratio suele ser de aproximadamente un profesional de recursos humanos por cada cien empleados de la compañía), la gente se solía estancar en su puesto.

Sin embargo, en los últimos años, el nuevo enfoque que se le está dando a la función de recursos humanos ha provocado que se vuelva más atractiva. Como consecuencia, está despertando un mayor interés entre la población joven y principalmente femenina.

Esta feminización de las plantillas de recursos humanos no está directamente relacionada con la feminización de los puestos directivos, que, aunque a poco a poco tienden a igualarse, siguen en la mayor parte de ocasiones ocupados por hombres.

Se ha incrementado el número de titulados universitarios superiores (Licenciados ó, actualmente con la implantación del Plan Bolonia, graduados con Máster), y prácticamente el cien por cien de los profesionales de recursos humanos lo son, y lo que no cambia es la procedencia de las carreras, ya que siguen siendo las principales Derecho, Ciencias del Comportamiento, ADE/Económicas, etc. Y, hoy por hoy, es un requisito casi imprescindible para los nuevos profesionales el tener un Máster especializado en recursos humanos. (ESADE, 2005).

## La dirección estratégica de Recursos Humanos

En primer lugar, vamos a aproximarnos al concepto de estrategia: ¿Qué es?

La Real Academia Española define estrategia como un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Es decir, se trata de un conjunto de acciones, modelos o proyectos que se implementan o se ponen en conjunto para lograr un objetivo determinado.

Si nos centramos ahora en el ámbito empresarial, la estrategia consistiría en definir los objetivos generales de la compañía con los medios y recursos de que dispone la misma para lograr los resultados previstos en dichos objetivos.

### **Características esenciales de la estrategia empresarial**

- Siempre se elabora en función del ámbito de actuación de la empresa, es decir, del sector en el que compite o en el que quiere competir, por lo que podríamos decir que la estrategia viene delimitada por el entorno de la organización.
- Exige que la empresa se adapte a su entorno, para lo cual, antes de elaborarla, es muy importante conocer las amenazas y debilidades del mismo, así como sus fortalezas y oportunidades.
- Determina la forma en que la empresa va a competir con otras en su ámbito de actuación, teniendo siempre como principal objetivo conseguir la mayor rentabilidad posible a largo plazo.

La Dirección Estratégica de Recursos Humanos sería un subtipo de estrategia empresarial, es decir, uno de los pilares de la misma, que agrupa o engloba todas las acciones, políticas, iniciativas, etc; en definitiva, todas las decisiones que tienen que ver con las personas, en cualquier área de la empresa y a cualquier nivel jerárquico.

Esto es, que engloba todo aquello que tiene que ver con el análisis e implementación o ejecución de acciones, modelos o proyectos dirigidos a sostener y aumentar la principal ventaja competitiva de las empresas, el capital humano, teniendo en cuenta en todo momento aspectos tales como la estructura de la organización (que por cierto, recursos humanos debería siempre intervenir en su diseño), los estilos de dirección, los recursos de que dispone la empresa en cada caso concreto y la misión, visión y valores de la compañía.

### **La misión, visión y valores de una compañía (Guerras & Navas, 2015)**

Cuando hablamos de misión, visión y valores de una organización, hablamos de su esencia, su “razón de ser”, su propósito en la vida. Lo que hace, cómo lo hace y por qué lo hace. Y, por supuesto, lo que pretende ser en un futuro.

- La misión: Es la identidad y personalidad actuales de la empresa, con perspectiva de futuro. Una declaración de principios; la razón de ser y la justificación de su existencia.
- La visión: Se trata de cómo se ve a sí misma la empresa en un momento determinado del futuro. Cómo quieren ser, a dónde quieren llegar.
- Los valores: Constituyen los pilares éticos, morales y al mismo tiempo estratégicos de la compañía. Los principios y las maneras de actuar y de vivir la empresa tanto en los proyectos como en el trabajo del día a día.

El pensamiento estratégico en recursos humanos implica diseñar e implantar las diferentes acciones y políticas teniendo un modelo estratégico que tenga en cuenta la misión, visión valores y objetivos establecidos por la compañía.

La implementación de la estrategia debe necesariamente ser un meditado proceso para el cual se ha tenido en cuenta, además, la situación concreta de la empresa en su ámbito, para lo cual es importante hacer un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y

oportunidades (análisis DAFO), que permite que la empresa descubra la mejor manera de minimizar o neutralizar las dos primeras e incrementar y maximizar las dos segundas.

### **La condición de “socio estratégico”**

Como ya hemos repetido en otras ocasiones, para que el departamento de recursos humanos consiga el status de socio estratégico, debe alinear las estrategias y prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial, es decir:

- Identificar las capacidades estratégicas y el lugar donde son necesarias.
- Saber reconocer qué capacidades personales aportan más valor a la empresa en función de las actividades de las distintas áreas de la misma.
- Incorporar las mejores prácticas y la excelencia en la manera de trabajar y de relacionarse unos con otros.
- Anticipar cambios, nuevos escenarios, necesidades, etc. En definitiva, ser proactivo.
- Impulsar y velar por la aceptación y la vivencia de los valores de la compañía, para que todas las estrategias se adapten a los mismos.

### **Agentes del cambio**

Recursos Humanos debe siempre estar preparado para cualquier cambio que afecte a la actividad de la empresa. Debe anticipar problemas y situaciones y saber resolverlos lo antes posible, y dando ejemplo conduciendo la transformación y llevándola a cabo, ayudando a los demás y estimulando un espíritu de no aversión al riesgo.

### **Expertos administrativos**

Las tareas administrativas, por mucho que recursos humanos esté derivando en un área cada vez más estratégica, nunca van a desaparecer del día a día del departamento.

Por esa razón, será recursos humanos el encargado de incorporar, ya sea con o sin ayuda externa, los mejores productos y servicios que aportan valor a los procesos de trabajo en la compañía.

Además, muchas tareas administrativas permiten al departamento tener los conocimientos de multitud de datos, indicadores, KPIs, ratios, etc, que a su vez, tras ser procesados, filtrados y analizados, son el punto de partida para la implantación, por ejemplo, de una nueva estrategia, o para dejar de realizar algo que no está creando valor para la compañía, etc.

En definitiva, la estrategia de recursos humanos siempre debe ir acompañada de una sólida base administrativa (Bragulat Parrilla, 2014).

## El rol de las distintas posiciones de Recursos Humanos

En los departamentos de recursos humanos existen distintos tipos de profesionales, independientemente de cómo se llame su puesto, por lo que los diferentes perfiles de que dispone deberán poner su foco de atención en alguna de las dos, o incluso en las dos siguientes tareas (Bragulat Parrilla, 2014):

- Si se desea que el foco esté localizado en el rol operativo del departamento, en las tareas “del día a día”, los perfiles más adecuados serán sobre todo expertos en labores administrativas.
- Si se desea que la atención esté principalmente puesta en el futuro de la compañía y en la estrategia de la misma, los mejores profesionales serán agentes del cambio y socios estratégicos del negocio.

Pero la principal característica que debe reunir entre sus competencias un empleado de recursos humanos es que tenga voluntad de ayudar y aportar valor a los empleados de la compañía, es decir, sus clientes internos, facilitando el diálogo entre mandos y colaboradores y ofreciéndose de manera proactiva a escuchar e intentar poner solución a cualquier asunto que un empleado tenga en relación al ámbito de actuación de recursos humanos.

Algo que me parece altamente interesante y positivo por parte de Xerox y por lo que la Dirección de Recursos Humanos apuesta firmemente es que todos los miembros del equipo sean Human Resources Business Partners (en adelante, HRBP) y no sean simplemente técnicos, generalistas o especialistas dentro del departamento, es decir, que éste no se componga simplemente de *centros de excelencia* de Recursos Humanos (Selección, Talento, formación y desarrollo, Relaciones Laborales o Compensación y Beneficios) sino que sus miembros acompañen al negocio de Xerox en sus distintas áreas.

No obstante, creo que en Xerox no se están exprimiendo del todo las funciones y responsabilidades que se desprenden de las siglas H.R.B.P.

Dichas siglas podrían traducirse al español como “Socio comercial / estratégico / de negocio de Recursos Humanos”. Por tanto, como su nombre indica, el ocupante del puesto

no es un simple profesional de Recursos Humanos que tiene más conocimientos que otro que no lo es. Un HRBP es una figura clave, desde mi punto de vista, para un departamento de Recursos Humanos en el que éste no es el *Core Business* o negocio principal (como es el caso de Xerox), ya que es el encargado, en su área de negocio, de trasladar la cercanía del departamento.

No sólo es la persona a la que deben acudir los miembros del departamento o Unidad de Negocio en cuestión si tienen cualquier duda, sino que es la persona, que, proactivamente, se debe encargar de hacer sentir a las personas que tienen a un socio de confianza del departamento de Recursos Humanos. Alguien con quien compartir sus problemas del día a día, sus inquietudes sobre temas de Recursos Humanos o de su área de negocio y, claro está, sus propuestas de mejora, para que trabajar en Xerox sea siempre un orgullo para los empleados.

Es muy importante que los HRBP trasladen a los mandos de sus áreas de negocio las diferentes políticas e iniciativas que desde Recursos Humanos se están llevando a cabo, y sean éstos los principales transmisores de las acciones de Recursos Humanos a sus colaboradores, ya que, si bien es cierto que el departamento pretende ser, dentro de sus posibilidades, lo más abierto y transparente posible, no debe convertirse en una oficina de información a jornada completa, porque los recursos (materiales y humanos) de que dispone el departamento deben centrarse en sus tareas “Core”, para que no sea un departamento puramente de soporte, sino que se convierta en un verdadero socio de confianza para el negocio de Xerox.

No debemos olvidar que sin personas no hay empresa, y que son ellas las que hacen de Xerox una empresa potente, líder en su sector, y por ello, hay que cuidarlas en todo momento. Una empresa multinacional, líder y con la imagen de marca de Xerox debe ser siempre un lugar donde la gente quiera trabajar, y se sienta orgullosa de formar parte de ella.

Para ello, Recursos Humanos tiene una tarea muy importante, y no empieza en organizar sus políticas o procedimientos, sino que comienza por velar por el bienestar de Xerox, que, como hemos dicho antes, son sus empleados, las personas que forman la compañía, por lo que esto implica cuidar, motivar, y exprimir el potencial de las mismas.

Por eso, el HRBP debe, en primer lugar, conocer muy bien la empresa y el mercado (el sector en el que opera, las empresas competidoras, etc).

Adicionalmente, debe tener un conocimiento específico del departamento o Unidad de Negocio que lleva como HRBP (el papel que tiene éste dentro de la compañía, sus diferentes funciones, su estructura organizativa y, por supuesto, a sus integrantes, es decir, las personas).

Por último, el HRBP debe tener unos potentes conocimientos específicos de Recursos Humanos, no sólo de su área de especialidad, sino de Recursos Humanos en cómputo global. Sin los conocimientos específicos, por mucho que conozca el área de negocio para la que trabaja, o la empresa y a su gente, nunca podrá convertirse en un socio de confianza para las personas de la compañía, y nunca llevará a cabo la importante tarea de acercar el departamento a la gente.

Es por ello que no debe esperar a que la gente le pregunte, sino que debe ser proactivo y recordar continuamente a los miembros de sus áreas de negocio las iniciativas de Recursos Humanos.

Debe implantar en sus áreas una cultura de acercamiento a Recursos Humanos, implicando en primer lugar a los mandos, y posteriormente a los colaboradores.

Ésto no quiere decir que no debe hacer caso a las personas que no sean mandos, sino que debe transmitir a los mandos los valores de la compañía, las iniciativas, procedimientos, y estilos de gestión que desde la Dirección de la Compañía se quiere implantar, para que éstos “bajen en cascada” hasta llegar a toda la organización.

Si se pone énfasis en ésto, y se consigue que los HRBP realmente transmitan a sus clientes internos todo lo que éstos deban saber, que a día de hoy no viene ocurriendo, la problemática del desconocimiento acerca del departamento se verá radicalmente reducida, ya que sólo así será el propio Recursos Humanos quien “se haga notar”, quien aumente su visibilidad, para así aumentar el grado de confianza de la gente en él.

Cuando las personas, además de desarrollar lo mejor posible su trabajo, se sienten respaldadas por Recursos Humanos, y confían en el departamento, trabajan más a gusto, se sienten más útiles y están más motivadas, lo cual se traduce en una mayor productividad y mejores resultados para la organización.

Pero no es Recursos Humanos quien debe encargarse todo el rato de motivar a la gente, como el “poli bueno”, sino que éste debe crear una cultura de exigencia y trabajo duro pero cuidando a los empleados, desde los mandos más altos, pasando por los mandos

intermedios para que todos sepan desarrollar y sacar el máximo rendimiento a sus colaboradores, creando una especie de “Escuela de Management” dentro de la propia empresa.

Todo esto, que parece lógico, pocas veces ocurre en la realidad, a pesar de las lecciones de muchos autores y profesores a lo largo de la historia, y, como veremos en el siguiente apartado, es crucial que desde la Dirección de Recursos Humanos se apoye esta forma de dirección en la empresa.

## El rol de la Dirección de Recursos Humanos en el papel estratégico del departamento

Al igual que en Xerox, en la actualidad, y sobre el papel, la mayoría de las empresas cuentan con un Departamento de Recursos Humanos que tiene, por las funciones que desempeña, carácter estratégico y no simplemente administrativo. Es casi mandatorio considerar la actividad del departamento como una parte de la estrategia empresarial y no como un simple plan funcional.

El Director o la Directora de Recursos Humanos debe tener una visión global y estar integrado en las actividades directivas de alto nivel, colaborando en el diseño de las líneas estratégicas del negocio así como en el diseño organizativo.

Puede añadir valor al negocio, para lo cual deberá entender el negocio y su contexto, las estrategias competitivas y las funciones de recursos humanos más apropiadas para alcanzar los objetivos estratégicos y facilitar a la organización la implantación de procesos de cambio de forma efectiva (Sastre Castillo & Aguilar Pastor, 2003).

Sin duda, el factor fundamental que hará que un departamento de Recursos Humanos sea potente y tenga un marcado carácter estratégico será la persona que lo lidere. Desde el Comité de Dirección, será la persona encargada de capitanear la estrategia de personas y defenderla ante el resto de directores y el CEO.

Asimismo, la persona que ocupe la Dirección de Recursos Humanos debe ser ejemplo de liderazgo. Como explicamos en el apartado anterior, los buenos líderes “crean escuela” y son un ejemplo para el resto.

Como bien afirmaba el profesor Abel Mínguez, el buen directivo debe exigir pero al mismo tiempo debe reconocer. Igualmente, debe sentarse cada cierto tiempo con sus colaboradores de manera individual para interesarse por ellos, tanto profesionalmente como personalmente.

Porque a muchos directivos “se les sube a la cabeza” su puesto, y se dedican a mandar, ordenar y exigir, pero nunca reconocer o motivar a su gente. Decía Peter Drucker que *“ser directivo no es un privilegio, sino una responsabilidad”* (Stein, 2008).

Todo esto lo afirmamos porque ha quedado más que demostrado que todos, para seguir motivados, necesitamos reconocimiento y respeto, y que como personas únicas, tenemos debilidades, pero también fortalezas.

Koldo Saratxaga, ex director de Irizar, hizo un símil muy adecuado al respecto. Dijo: *“De pequeños jugábamos al fútbol y otras cosas, como todo el mundo por estos pagos, y había que formar equipos. Pero el problema era cuando el grupo lo solía componer un número impar de amigos, por lo que nos íbamos repartiendo según nuestras destrezas, hasta que quedaba el último que, como era el más torpe o el menos hábil, al final alguien decía; para lo que os sirve os lo podéis quedar. Ese comportamiento tan cruel, muchas veces frecuente en los niños, se repite en los adultos y, por eso, desde entonces, uno de los fundamentos de mi pensamiento consiste en aprender a respetar a todas las personas, con independencia de sus carencias o capacidades; debemos convivir con ellas y procurar que aporten sus valores positivos, que sin duda como todos, los tienen. Tal vez no sea el más adecuado para jugar al fútbol o para un trabajo determinado, pero seguro que tiene otras fortalezas; puede que como compañero sea un buen animador y el equipo necesita que alguien cumpla esta función. En cambio, si lo acogemos con desilusión, si lo hacemos obligados y con desprecio, incorporaremos a una persona que se siente inútil y no querida, sencillamente desgarrada y poco apta para aportar nada”* (Ugarte, 2004).

Koldo Saratxaga, en dicho relato, se está refiriendo al papel de los líderes, en general, pero yo, en particular, veo claro que la Dirección de Recursos Humanos puede influenciar sustancialmente a las personas y a su desarrollo en la organización.

Por tanto, y como consecuencia de esto, también tendrá consecuencias directas en la Cuenta de Resultados de la empresa.

En este sentido, es importante destacar que las rentas obtenidas por una empresa pueden deberse, no exclusivamente a la posesión de los mejores recursos humanos, sino a que dichos recursos se han utilizado mejor que en empresas competidoras, mediante el diseño de unas correctas políticas de recursos humanos.

Por ello, poco a poco se ha ido consiguiendo entender que el capital humano no es un recurso cuyo coste haya que minimizar, sino un activo de clara naturaleza estratégica. (Wright, 1992).

Si los directivos de recursos humanos deben permanentemente manejarse en términos de rentabilidades, ingresos, costes de los recursos, etc, es muy importante que tengan unos sólidos conocimientos económico-financieros para poder desenvolverse junto al resto de directores en el comité.

Siendo realistas, y aunque poco a poco el rol está evolucionando, hoy por hoy, pocos directores de recursos humanos están preparados para asumir ese rol estratégico y crítico que vengo defendiendo en el presente trabajo, por lo que muchas compañías deciden mirar hacia afuera y traer gente de otras compañías; otros CRHOs (D.R.Hs) o incluso otros directivos provenientes de otros departamentos, sin experiencia en recursos humanos.

Si los CRHOs quieren ganar protagonismo en los comités de dirección, además de saber de números, deben dejar de lado el lado administrativo tradicional de los recursos humanos y ser más creativos y con visión estratégica, al igual que hicieron en su día los CFOs (Benko, 2014).

Pero no debemos olvidar que el director de recursos humanos no es un consultor de estrategia o de negocio, ni es el CEO, sino que debe centrarse en la estrategia de la empresa desde el punto de vista de recursos humanos.

Por tanto, resumiendo todo lo que venimos diciendo sobre la ventaja competitiva y el papel estratégico del departamento y de la dirección de recursos humanos para que el capital humano sea efectivamente la principal fuente de ventaja competitiva, podemos decir que la dirección debe “construir la mesa desde las patas”, es decir, desde los ejes de la estrategia de la dirección de recursos humanos, que principalmente son:

- La estrategia de reclutamiento y selección, buscando a las personas “adecuadas”, es decir, las personas cuyo perfil reuna en mayor medida los requisitos que demanda la organización y el negocio (formación, experiencia, actitud, aptitudes, competencias, etc).
- La estrategia de formación y desarrollo de personas, con el objetivo de que tanto los conocimientos como las habilidades de las personas que integran la empresa no queden obsoletos y estén siempre en línea con lo que demanda el negocio.

Es muy importante también diseñar adecuados planes de carrera para que la gente siempre se marque los objetivos más altos y, si lo desea, pueda aspirar a crecer en la compañía, profesional y personalmente.

- La estrategia retributiva, competitiva y correctamente diseñada, no solamente en cuanto a salario, fijo y variable, sino también a beneficios sociales. Es muy importante, ya que no debemos olvidar que la gente no trabaja por gusto, pero sí se puede conseguir que lo haga más contenta para evitar que se vayan a la competencia.
- La estrategia de imagen. Sobre todo en los tiempos que corren, la imagen de una empresa de cara al exterior es crucial, y es papel de la dirección de recursos humanos el buscar que dicha imagen sea la mejor posible para que la gente quiera venir a trabajar a ella. Más aún en estos días, donde la actual generación de Millennials está dejando de tener como principal prioridad el dinero (el salario) y está dando más importancia a otros factores, como la proyección de carrera, que el trabajo tenga significado, que haya una adecuada conciliación de vida familiar y laboral, etc (Modern Workplace, Diciembre 2014).

Además del citado vídeo que recomiendo encarecidamente, sin ir más lejos el pasado curso, durante una exposición en clase, les hice una pequeña encuesta a mis compañeros durante una clase del profesor Luis Aparicio, sobre cuáles eran los aspectos que más valoraban de cara a trabajar en una empresa.

Lo hice ya no sólo como complemento al trabajo que tenía que hacer, para el cual había visto el vídeo de Modern Workplace, sino ya como simple curiosidad. Como todos los miembros de la clase pertenecemos a la generación que estábamos analizando, quise hacer el experimento *in situ* para comprobar si eran verdad las conclusiones del vídeo, por lo que formulé la misma pregunta a los miembros de clase:

*“¿Qué aspectos valoráis más de un empleador entre los siguientes (Proyección de Carrera, Trabajo con significado, Consonancia de valores persona-empresa, Transparencia en la información, Conciliación de la vida familiar y laboral, y*

*Buen salario) ?” Indicad vuestras tres preferencias con 3 puntos, 2 puntos y 1 punto, respectivamente.*

El resultado fue el siguiente:

1. Trabajo con significado.
2. Conciliación de la vida familiar y laboral.
3. Buen salario.

Dicho resultado, que está colgado en el blog de la asignatura *Gestión del Conocimiento*, nos hizo ver claramente que nuestra generación pide otras cosas que no son las habituales de generaciones anteriores como los Baby Boomers o la Generación X (Salario y estabilidad en primer lugar, por encima de todo lo demás), es decir, no nos centramos tanto en las necesidades extrínsecas al puesto de trabajo, sino las necesidades intrínsecas (desarrollo personal y profesional, logro, satisfacción personal, etc).

En definitiva, de cara a la imagen de una compañía, es muy importante reunir todos estos requisitos, por lo que desde la dirección de recursos humanos se debe buscar que se logren los objetivos de la organización, dando las personas lo mejor de sí mismas, trabajando en equipo, como una familia, es decir, en un ambiente de confianza (Great Place to Work®).

## Bibliografía

- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17, 99-120.
- Benko, C. (2014). *To raise your HR profile, follow the CFO*. Society for Human Resource Management.
- Bragulat Parrilla, F. (2014). *El rol estratégico del departamento de Recursos Humanos*. MURH - ICADE Business School.
- Cuervo García, Á. (2003). *El papel de la empresa en la competitividad*. Paneles de Economía Española nº56, 362-378.
- ESADE. (2005). *4ª Encuesta Cranfield-ESADE: Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Deloitte & Randstad.
- Great Place to Work®. (s.f.). [www.greatplacetowork.es](http://www.greatplacetowork.es).
- Guerras, L., & Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Ed. Civitas, 5ªEd.
- Guest, D. (1994). *Yes, personnel does make a difference*. Personnel Management, vol.26, 40-44.
- Modern Workplace. (Diciembre 2014). *How millenials are changing business*. [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com).
- Pink, D. (2011). *Piense un poco: ¿se ha preguntado alguna vez por qué hacemos lo que hacemos?* The Telegraph (artículo).
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. Alay Ediciones.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide.
- Saá Pérez, P., & García Falcón, J. (2002). *A resource-based view of human resources management and organizational capabilities development*. International Journal of Human Resource Management, 13, 123-140.

- Sastre Castillo, M., & Aguilar Pastor, E. (2003). *Dirección de Recursos Humanos: Un enfoque estratégico*. McGraw-Hill.
- Stein, G. (2008). *El arte de gobernar según Peter Drucker*. Gestión 2000.
- Ugarte, L. (2004). *¿Sinfonía o Jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar: Un modelo basado en las personas*. Granica.
- Wright, P. (1992). *Theoretical perspectives for strategic human resource management*. *Journal of Management*, vol.18, 295-320.