

Álvaro Martín, analista de PeopleMatters

Nuevos tiempos en el modelo organizativo de Recursos Humanos

POR Álvaro Martín, analista de PeopleMatters , 25/03/2015, 18:42 h

Durante las últimas décadas, se ha estudiado y cuestionado cuál sería el mejor modelo organizativo de la función de **Recursos Humanos**. Desde los años 90, las organizaciones han implementado en sus departamentos de Recursos Humanos el Modelo organizativo definido por Dave Ulrich, en el intento de alinear la función de recursos humanos con las necesidades del negocio.

Cada organización necesita tener en cuenta su propio contexto, estrategia, sector, geografía, competencia, etc., y, por lo tanto, deberá desarrollar un modelo organizativo de la función que dé respuesta a sus propios retos. A la hora de adoptar un modelo organizativo, en muchas compañías se ha caído en el error de pensar que el modelo desarrollado por Ulrich encajaría en todas las organizaciones por igual, sin tener en cuenta las prioridades y características propias de cada negocio.

Pero, ¿han conseguido las empresas implementar el modelo de manera efectiva?, ¿ha conseguido dar respuesta a las necesidades estratégicas del negocio?, ¿es necesario redefinir el modelo teniendo en cuenta los retos actuales de las organizaciones en el siglo XXI?

Para dar respuesta a todas estas preguntas es necesario presentar el modelo elaborado por Dave Ulrich, el cual pretende aportar valor a la función de Recursos Humanos alrededor de tres ejes:

1) El primer pilar está formado por la figura de los **Human Resources Business Partners (HRBPs)**, quienes son los responsables de coordinar y representar a la función de Recursos Humanos en una Unidad de negocio o Área Staff, estableciendo relaciones con los líderes y managers del negocio y contribuyendo a los planes de la Unidad. Esta figura se definió teniendo en cuenta un papel estratégico de la función de Recursos Humanos, al poner foco en las prioridades de la Unidad a la que da servicio e implementando prácticas de Recursos Humanos más apropiadas para la consecución de la estrategia.

2) El segundo pilar lo conforman los Centros de Excelencia, equipos de expertos en determinados conocimientos especializados de Recursos Humanos, con el fin de ofrecer una ventaja competitiva al negocio a través de la innovación en sus áreas de especialización. Su foco de actuación se centra en diagnosticar las necesidades y recomendar la solución más adecuada, colaborando con los **HRBPs** en la implementación de los programas y servicios, así como gestionar e

investigar el conocimiento de su área de especialización.

3) Los Centros de Servicios Compartidos conformarían el tercer y último pilar del modelo de Ulrich. Estas unidades se definieron para gestionar los procesos más transaccionales de la gestión de personas (nóminas, servicio de atención al empleado, control del absentismo, etc) con el fin de proporcionar una administración efectiva a bajo coste. Estos centros están orientados a dar una mejor calidad en el servicio, satisfaciendo al cliente interno y se gestiona de manera centralizada, ganando eficiencia en el uso de los recursos.

Entre los tres ejes propuestos por Dave Ulrich, el más popular e implantado es la figura de los **HRBPs**, mientras que los Centros de Excelencia y los Centros de Servicios Compartidos son menos frecuentes. Aunque sea el más eje más frecuentemente implantado, la figura del HRBP no siempre ha conseguido responder a las expectativas del negocio. Durante los últimos años esta figura ha sido cuestionada, al llevar a cabo funciones más transaccionales y generalistas que estratégicas, poniendo el foco de atención en soluciones del día a día, más que en anticiparse a las necesidades y dar respuesta a los retos de futuro, perdiendo así la esencia de una relación de valor añadido y “partnership” con negocio.

Los **Centros de Excelencia** también han sido puestos en duda. En muchas ocasiones las organizaciones perciben que las soluciones son técnicamente buenas pero estandarizadas a lo largo de toda la organización, sin llegar a responder a las necesidades o realidades de diferentes colectivos, geografías, etc.

Por último, las funciones que se realizan desde los Centros de Servicios Compartidos podrían ser susceptibles de externalización, permitiendo a la compañía concentrarse en las actividades más estratégicas, mientras un tercero experto asegura un servicio eficiente y de calidad gracias a sus economías de escala.

Por lo tanto, ¿qué debemos “renovar” del modelo de Ulrich?, ¿cómo debe desarrollarse el modelo organizativo de la función de Recursos Humanos teniendo en cuenta los cambios que experimentan las organizaciones de hoy en día y su contexto?

El modelo organizativo de **Recursos Humanos** debe ser aún más estratégico si cabe, debe estar más cerca del negocio, tener en cuenta los diferentes colectivos de la organización y escuchar, personalizar y adaptar las políticas de Recursos Humanos en función del contexto empresarial y cultural de la compañía. Desde el rol de los Centros de Excelencia deben estar más alerta a lo que sucede en el exterior y abiertos a la colaboración que enriquece a todas las partes involucradas y favorece la innovación compartida. Se debe valorar el modelo más adecuado para llevar a cabo los procesos más transaccionales, que solo deberán gestionarse internamente cuando las economías de escala lo justifiquen. Esto permitirá a las compañías de menor dimensión centrarse en los roles más estratégicos y de partnership con el negocio. Por último, es necesario destacar que lo que no se mide no

existe y, por tanto, es necesario implementar indicadores y métricas dentro de la función, con el fin de medir su efectividad y demostrar el valor que aporta al negocio.