



EL MODELO DE LOS 4 ROLES DE RECURSOS HUMANOS DE DAVE ULRICH

Dave Ulrich probablemente es el pensador y autor más innovador e influyente en la última década en temas de Recursos Humanos a nivel mundial. La revista BusinessWeek lo clasifica en el primer lugar como profesor y gurú en temas gerenciales. Sus libros son referencia obligada para aquellos que desean estar al día con las orientaciones y tendencias mundiales en materia de Recursos Humanos.

Ulrich es el autor del llamado "Modelo de los Cuatro Roles", que se aplica a las áreas, unidades o departamentos de Recursos Humanos. Este modelo nos permite hacer un diagnóstico de cuál es la estrategia o cómo enfoca el área de Recursos Humanos su contribución al negocio en el presente y su orientación futura.

Vale la pena comentar que este tipo de dilema, que se le presenta a Recursos Humanos por lo general no se presenta en otras funciones como Operaciones, Finanzas, Mercadeo, Logística, o al menos no con la intensidad que aparece en la función de Recursos Humanos. Esta quizás es una de las razones de la polémica que siempre se presenta a la hora de hablar del rol de Recursos Humanos.

En qué consiste el Modelo de los Cuatro Roles? Según el modelo el enfoque y trabajo de un equipo de recurso humano se puede determinar dependiendo de:

- 1.- Si la orientación es a los Procesos
- 2.- Si la orientación es a las Personas
- 3.- Si el énfasis es Estratégico

4.- Si el énfasis es Operativo

ROL DE EXPERTO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

En este rol la orientación es a los procesos y el énfasis a lo operativo. Consiste en operar las funciones básicas de recursos humanos y ayudar a la administración de la empresa. Necesidad de enfocarse en la eficiencia de los procesos, con apoyo de la tecnología y de la externalización.

En este rol tenemos funciones como la administración de la nómina (payrol), la administración de ciertos beneficios como los programas médicos, préstamos a los trabajadores, entrega de uniformes, etcétera.

Por ser procesos administrativos no quiere

decir que no son importantes, sin embargo, no son los procesos que son medulares o que generan valor, a pesar que, de no funcionar bien, se presentarían graves problemas que afectarían la operatividad de la empresa.

Estos procesos por lo general se automatizan para hacerlos más precisos y eficientes, y también pueden ser fácilmente tercerizados (outsourcing).

ROL DE LIDER DE EFECTIVIDAD Y SOCIO DE LOS TRABAJADORES

En este rol la orientación es a las personas y el énfasis a lo operativo. Consiste en gestionar la contribución de los empleados y, además, apoyarlos en sus necesidades, desarrollando mecanismos para involucrarse de forma cercana

Modelo de 4 roles de RRHH de Dave Ulrich



con los trabajadores. Existe una necesidad de estar cerca de los trabajadores, escuchar sus planteamientos y atender sus necesidades. Los trabajadores y su bienestar es lo primero.

Se cuida mucho el clima laboral y los procesos de integración entre los trabajadores y de estos con la empresa son vitales en este enfoque.

ROL DE SOCIO ESTRATEGICO

En este rol la orientación es a los procesos y el énfasis a lo estratégico. Consiste en alinear la estrategia de recursos humanos con la estrategia de los negocios, con procesos cuyo fin es hacer contribuciones a los objetivos y la resolución de los problemas del negocio y de los clientes finales.

Necesidad de comprender bien el negocio y la estrategia de cada unidad además de generar soluciones que contribuyan a dichas estrategias.

Estando como gerente de Recursos Humanos en una empresa de telecomunicaciones me tocó visitar una de las oficinas en el interior del país, después de realizar unas reuniones de rutina con el personal, el gerente de la sucursal iba a visitar algunos clientes, yo me ofrecí acompañarlo, durante la visita me percaté que los clientes, quienes eran pequeños empresarios franquiciantes de nuestros productos, percibían a la gerencia de la empresa como ineficiente, burocrática y ciega a sus intereses, por otro lado en nuestras reuniones de staff gerencial, se percibía a nuestros clientes como poco éticos en sus relaciones comerciales con nuestra empresa. Al percibir que esta relación de desconfianza mutua, no ayudaba para nada a ninguna de las dos partes, planteé que realizáramos un programa de reuniones llamadas Cara a Cara que se realizaban entre la alta gerencia y los empleados, entre la alta gerencia y nuestros clientes. El programa fue todo un éxito y puedo decir con orgullo que fue Recursos Humanos quien detectó la oportunidad y propuso la solución, desde el rol de socio del negocio.

ROL DE AGENTE DE CAMBIO

En este rol la orientación es a las personas y el énfasis a lo estratégico. Consiste en impul-

sar la cultura y gestión del cambio, incluyendo la evolución de los equipos. Necesidad de comprender los cambios y señales en la empresa y ayudar a los equipos a evolucionar de forma sostenida.

Este rol es el que a mí me entusiasma y al cual dedico mucho de mis escritos y asesorías, porque se trata de lo más etéreo y estratégico como es el cambio de la cultura organizacional, del cambio de muchos anti valores y prejuicios que existen en una buena parte de nuestros trabajadores y empresarios.

En Latinoamérica lamentablemente nuestro modelo de gerencia es de desconfianza de los trabajadores hacia los empresarios, y de los empresarios hacia los trabajadores.

Se cuenta que en las empresas soviéticas los trabajadores decían de sus patrones, que en este caso eran los burócratas del partido comunista soviético “ellos hacen y que nos pagan, y nosotros hacemos y que trabajamos”

Estas relaciones laborales de alta hipocresía, fueron en parte la causa del fracaso de las empresas comunistas.

UNAS REFLEXIONES FINALES

Al final solo los trabajadores generan valor en las organizaciones, las máquinas y hasta los robots son solo herramientas, que sin el talento que los organiza y programa, no son capaces por si solos de representar una ventaja.

Recursos Humanos es quien tiene la palanca para procurar y potenciar el talento.

Recursos Humanos debe moverse como pez en el agua en los cuatro roles de Recursos Humanos.

Recursos Humanos debe tener la versatilidad y las competencias para operar, pensar y ejecutar de forma estratégica, acompañar el negocio y velar por la gente, y todos de forma simultánea.

Mayo 26, 2016

Hugo Urdaneta Fonseca

Consultor en Diseño y Cambio Organizacional, Coach, Especialista en Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

@huconsulting hugo@huconsulting.net www.huconsulting.net