

## **Crear valor desde la función de Recursos Humanos en América Latina**

Escrito por Michel Hermans y Alejandro Sioli  
IAE Business School – Universidad Austral, Argentina

No es una novedad que el capital humano puede ser una fuente de ventaja competitiva. Tampoco es una novedad que el área de Recursos Humanos (RR.HH.) comparte la responsabilidad por la gestión de las personas en la organización con los ejecutivos de línea. A partir de los años noventa se han incorporado en el léxico gerencial conceptos como 'guerra de talento', 'great place to work', 'alineación de la gestión de RR.HH. con el negocio', y el rol de 'socio estratégico' o 'business partner' que juega el área de RR.HH. Si bien estos cambios han contribuido a que las cuestiones de RR.HH. ocupen un lugar más importante que antes en el desarrollo de las estrategias de negocio, el desafío que encaran los profesionales del área de RR.HH. es convertir el espacio que han ganado en resultados concretos.

En América Latina, la gestión de RR.HH. resulta más compleja debido a los cambios constantes en el contexto socio-económico, que requieren un alto grado de flexibilidad organizacional y dificultan la planificación a largo plazo. Al mismo tiempo, la posibilidad de cambiar políticas y sistemas de RR.HH. es restringida debido a la influencia directa que tienen los sindicatos y los gobiernos sobre decisiones de gestión empresarial. Otra característica compartida es la combinación de una fuerza laboral numerosa pero carente de talento calificado. Estos condicionantes repercuten sobre el perfil de competencias requerido para que los profesionales del área de RR.HH. puedan crear valor.

### **El Estudio de Competencias de RR.HH.**

Iniciado en el año 1987 por Dave Ulrich y Wayne Brockbank de la Universidad de Michigan (EE.UU.), el Estudio de Competencias de RR.HH. (HRCS, por las siglas en inglés) llegó a su sexta edición en 2012. Con la colaboración de socios regionales de Europa, Medio Oriente, África, América del Norte, China, India, Australia, y América Latina, el HRCS se convirtió en el estudio más importante para la profesión de RR.HH. En base a una muestra de casi 20.000 personas, identificamos los seis dominios de competencia representados en la Figura 1.

**Figura 1: El Modelo de Competencias de RR.HH. 2012**



El primer dominio, 'Agente Estratégico', hace referencia al entendimiento del contexto de negocios que se necesita para asegurar que las iniciativas de RR.HH. contribuyan a los objetivos estratégicos de la organización. Es el dominio que enmarca todo el accionar de RR.HH., por lo que es representado como anillo exterior en el modelo.

El segundo dominio, 'Activista Creíble', está en el centro del modelo ya que representa la base de todo trabajo de RR.HH. Entendemos que sin contar con credibilidad como profesional y sin entrar en acción, competencia en cualquier otro dominio se vuelve inoperable.

Los cuatro dominios restantes hacen foco en la organización, conectando la interpretación del contexto con la acción individual. El tercer dominio, 'Innovador e Integrador de RR.HH.', implica generar soluciones de RR.HH. basadas en las últimas novedades en atracción, desarrollo y retención de talento, performance management, organización del trabajo, y marca de liderazgo. Básicamente, este dominio sugiere que los profesionales de RR.HH. tienen que saber de RR.HH.

Para tener impacto en la organización desde la función de RR.HH. es necesario entender la organización más allá de la estructura, los procesos operativos, o el talento individual. El profesional de RR.HH. como 'Desarrollador de Capacidades' contribuye a la construcción de las mismas, detectando qué capacidades valoran los stakeholders, alineando la estrategia, los sistemas de gestión y las conductas deseadas con las capacidades requeridas, y ayudando a que los gerentes de línea puedan transmitir lo que la organización necesita de sus empleados.

El dominio 'Promotor del Cambio' propone que los profesionales de RR.HH. ayuden a sus organizaciones hacer las transiciones necesarias. Implica facilitar el cambio a nivel institucional, pero también al nivel de proyectos en particular o en el cambio personal. El dominio comprende tanto la iniciación del cambio, como sostener el cambio.

Finalmente, el uso de tecnología en el trabajo de RR.HH. y el rediseño de procesos para que otras funciones adopten y sepan aprovechar tecnologías están comprendidos en el dominio ‘Proponente de Tecnología’. Este dominio no necesariamente significa que el profesional de RR.HH. tiene que convertirse en especialista en cloud computing, soluciones móviles, tecnología de videoconferencia, o bases de datos, pero sí necesita entender sus potencialidades para rediseñar el trabajo de manera acorde.

### Impacto en el negocio

Las competencias identificadas tienen un impacto significativo en los resultados de negocio. Para ser más preciso, contar con profesionales de RR.HH. con sólidos perfiles de competencias de RR.HH. permite una gestión de capital humano que contribuye a la implementación de las estrategia de negocios. Como se observa en la Tabla 1, el impacto del conjunto de dominios de competencia varía entre geografías. En los mercados emergentes, el impacto de una buena gestión de RR.HH. es mayor que el impacto en los mercados maduros. Atribuimos esto a la tasa de crecimiento que experimentan las empresas en los mercados emergentes. Con el crecimiento se pone en evidencia la falta del capital humano calificado, lo cual hace críticos la retención y el desarrollo de talento.

**Tabla 1: Impacto de los dominios de competencia de RR.HH.**

	Global	EE.UU & Canada	Europa	Australia	China	India	América Latina	Medio Oriente
<b>Agente estratégico</b>	15%	17%	11%	15%	16%	15%	16%	14%
<b>Activista creíble</b>	14%	13%	8%	16%	14%	15%	15%	14%
<b>Innovador e Integrador de RR.HH.</b>	19%	20%	21%	15%	19%	18%	18%	22%
<b>Constructor de capacidades</b>	18%	19%	23%	18%	16%	17%	19%	15%
<b>Promotor del cambio</b>	16%	15%	16%	20%	16%	15%	16%	17%
<b>Proponente de tecnología</b>	18%	16%	21%	16%	19%	21%	16%	18%
<b>Factor de impacto (Coeficiente de regresión R<sup>2</sup>)</b>	<b>0.08</b>	<b>0.07</b>	<b>0.06</b>	<b>0.06</b>	<b>0.19</b>	<b>0.15</b>	<b>0.11</b>	<b>0.10</b>

También se nota que los dominios de competencia tienen pesos relativos diferentes en el impacto total. Por ejemplo, mientras que en América Latina el dominio ‘Constructor de capacidades’ es el de mayor peso, en la India el dominio ‘Proponente de tecnología’ tiene una ponderación mayor. Interpretamos que los desafíos del contexto latinoamericano afecta a casi todas las empresas que operan en él, mientras que los desafíos de contexto en, por ejemplo, EE.UU. son más específicos de cada sector. Por lo tanto, el valor que genera el departamento

de RR.HH. está en cómo se genera una respuesta diferenciadora, más que aplicar tecnología o implementar nuevas herramientas de RR.HH. Por ejemplo, ¿debería un banco minorista canalizar todos los servicios vía internet o tener muchos canales de atención, enfatizar construcción de relaciones o eficiencia en el trato con el cliente? En la medida en que el área de RR.HH. logre anticiparse a este tipo de decisiones, y construir una fuerza laboral acorde, pasará de alinearse con el negocio a generar las capacidades que sostienen el éxito de la organización.

El HRCS sugiere que crear valor desde la función de RR.HH. requiere de un set de competencias común, pero con ponderaciones distintas por región. En América Latina encontramos cada vez más ejemplos de organizaciones que encuentran maneras de superar los desafíos del contexto. Generalmente estas respuestas están basadas en una gestión de RR.HH. diferenciadora. Alentamos a profesionales de RR.HH. y directivos de otras áreas para que verifiquen en qué medida sus prácticas de RR.HH. contribuyan a la construcción de las capacidades organizacionales requeridas. Más allá de las cuestiones de talento o ser un 'great place to work', el HRCS indica que genera un impacto real en los resultados de negocio.