

El verdadero aporte de Recursos Humanos, al desnudo

La transformación de los departamentos de Recursos Humanos en verdaderos socios estratégicos del negocio se viene pregonando desde hace un buen tiempo. Pero muchas veces resulta difícil cuantificar cuál es su verdadero impacto en el desempeño de la empresa.

Esta vez los deseos de muchos gerentes de Recursos Humanos, ansiosos por probar su contribución real, parecen haber sido escuchados. Una nueva edición del Estudio de Competencias de Recursos Humanos, realizado cada cinco años por el prestigioso profesor Dave Ulrich de la Universidad de Michigan, logra ponerle cifras al aporte de estos profesionales, en una encuesta global validada por la opinión de más de 10.000 personas.

Y asegura que nada menos que el 20% del desempeño de la empresa está explicado por las competencias de los profesionales de Recursos Humanos. Además, cuantifica también qué contribución específica realiza cada uno de los grandes grupos de competencias de estos individuos, que representan sus distintos roles. El que más aporta de lejos, con el 22% del total de la contribución, es el factor Activis-



¿EN QUÉ MEDIDA AGREGAN VALOR LAS SIGUIENTES PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

Prácticas organizacionales	42%
Evaluación de talento	
Staffing	
Capacitación y Desarrollo	
Gestión de desempeño	
Prácticas de talento	33%
Remuneraciones	
Comunicación interna	
Estructura organizacional	
Coaching	
Diseño de procesos de trabajo	
Prácticas administrativas	25%
Tecnología de RH	
Políticas laborales	

Fuente: Estudio de Competencias de Recursos Humanos 2007 (Universidad de Michigan/IAE)

ta Creble, que hace referencia a la construcción de relaciones de confianza y a la gestión de los recursos humanos con actitud.

Un ascenso rotundo

"Antes era un factor que no tenía tanto peso. Hoy es el dominio con mayor impacto en el desempeño del negocio. Implica ganar credibilidad construyendo relaciones de confianza, pero, además, tomar un rol activo en la construcción de la organización humana requerida, capaz de adaptarse a los constantes cambios", explica Alejandro Sioli, profesor del IAE y director del estudio para Latinoamérica.

Detrás le sigue el grupo Guía de Cultura /Cambio con 20% del impacto total. Muy cerca le pisa los talones el grupo de competencias concentradas en el rol de Gestor de Talento/Diseñador Organizacional, enfocado en asegurar el talento de hoy y mañana, y de diseñar sistemas de com-

pensaciones, con 19% del total.

En segundo plano, y con un peso individual que representa menos de la mitad que el de sus antecesores, aparecen otros tres grandes grupos con incidencias bastante similares, en torno al 13%: Arquitecto de la Estrategia, Ejecutor Operativo y Entendido del Negocio.

"Hace varios años entender del negocio salía muy mal evaluada

>> Evolución

La incidencia en el negocio de los profesionales de RH llegaba a sólo el 10% en 2002

y además tenía un mayor impacto en el negocio. Hoy no es que no impacte, sino que todos saben del negocio, lo mismo que todos saben ejecutar operativamente, con lo cual eso ya no diferencia", agrega Sioli.

Si se toman los resultados de América latina por separado, que representaron el 21% de la mues-

tra, se descubre que los resultados locales están muy alineados con los valores globales. De hecho, es la región que menos se aleja de estos parámetros.

Sólo el grupo de competencias Arquitecto de la Estrategia salió mejor posicionado en nuestra región con 16% del impacto en el negocio, versus un 12% en la muestra global.

También es interesante reali-

en la performance del negocio era de apenas 10% en aquel entonces. Y si se va todavía más atrás en el tiempo y se ponen frente a frente estos resultados con los estudios de 1998 y 2002, se puede ver cómo en aquel entonces el impacto era directamente nulo.

Fue a partir del '97 que empezó a registrarse apenas el impacto de los profesionales de Recursos Humanos, pero sólo en aquellas empresas que atravesaban muchos cambios. Y ya a partir de 2002 se generaliza.

"Cuanto más competitivo se vuelve el negocio y las barreras de entrada caen más fácilmente, pasa a ser decisiva la organización humana: los intangibles pasan a primer plano", detalla Sioli.

Y para dar un nuevo sustento al protagonismo que toma el área de Recursos Humanos en escenarios cambiantes como el actual, cita también un estudio de la New York University. Allí se revela cómo antes de los '90 lo que explicaba el 90% de la performance de una compañía era el resultado del trimestre anterior, evidenciando que lo que funcionaba en un momento tendía a seguir funcionando. Pero a partir de los '90, apenas 60% se sigue explicando por este motivo y el 40% restante por los intangibles, entre los que las personas y su gerenciamiento resultan vitales.

Estefanía Giganti

Modelo de competencias

Activista Creble

- Lograr resultados con integridad
- Compartir información
- Construir relaciones de confianza
- Gestionar los Recursos Humanos con actitud

Guía de Cultura y Cambio

- Valorar la cultura
- Facilitar el cambio
- Desarrollar la cultura
- Personalizar la cultura

Arquitecto de la Estrategia

- Sostener agilidad estratégica
- Involucrar clientes

Gestor de Talento/Diseñador Organizacional

- Asegurar el talento de hoy y mañana
- Desarrollar el talento
- Formar la organización
- Fomentar la comunicación
- Diseñar sistemas de compensaciones

Ejecutor operativo

- Implementar políticas de trabajo
- Impulsar la tecnología de Recursos Humanos

Entendido del negocio

- Interpretar el contexto social
- Servir a la cadena de valor
- Articular la propuesta de valor
- Aprovechar tecnología de negocio

IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS DOMINIOS DE COMPETENCIAS EN LAS DISTINTAS REGIONES

	EEUU & Canadá	América Latina	Europa	China	Australia/Asia Pacif.	India	Global
Activista Creble	25%	23%	27%	18%	24%	16%	22%
Guía de Cultura y Cambio	21%	18%	21%	18%	20%	18%	20%
Gestor Talento/Diseño Organizacional	19%	19%	19%	18%	19%	20%	19%
Arquitecto de Estrategia	17%	16%	18%	17%	17%	21%	12%
Ejecutor Operativo	9%	13%	5%	16%	10%	13%	13,5%
Entendido del Negocio	9%	11%	10%	14%	12%	12%	13,5%

Fuente: Estudio de Competencias de Recursos Humanos 2007 (Universidad de Michigan/IAE)