



Coral González Manteca

Directora de las líneas de servicio de Estrategia de Capital Humano y de Capacidad Directiva y Gerencial de PeopleMatters

La tesis recientemente publicada por *Human Resources Competency Study*, liderada por Dave Ulrich, identifica las competencias que diferencian a los mejores profesionales de Recursos Humanos.

El estudio se basa en una encuesta en la que participan más de 20.000 profesionales, tanto de RR.HH. como de otras áreas de la organización, y valoran el impacto en el negocio de 139 elementos distintos.

La investigación ha puesto de manifiesto que, mejorando sus competencias en seis ámbitos, los profesionales de la gestión de RR.HH. pueden responder a las, cada vez más exigentes, demandas del negocio y, además, crear valor sostenible.

Cuatro de las competencias identificadas ya aparecían como diferenciadoras en el estudio anterior, realizado en el año 2007:

- **Arquitecto de la estrategia.** Los profesionales de RR.HH. con desempeño excelente y contribución estratégica, entienden las condiciones generales del entorno (tendencias sociales, tecnológicas, políticas, medioambientales y demográficas), que afectan al sector, comprenden las expectativas de los clientes y alinean las acciones de la organización para darles la respuesta adecuada.
- **Activista creíble.** Es la competencia de mayor impacto en la percepción de la efectividad de Recursos Humanos y en el negocio. Se refiere a que los profesionales de la gestión de personas deben tener “opinión propia”, no solo sobre la materia de RR.HH., sino sobre las exigencias del negocio. La credibilidad se genera cuando hacen lo que prometen, construyendo así relaciones profesionales íntegras y

Liderazgo



de confianza. Adicionalmente, deben contar con una fuerte capacidad de influencia a través de una comunicación clara y coherente.

- **Desarrollador de capacidades.** Se refiere, no solo a las capacidades individuales, sino fundamentalmente a las capacidades de toda organización. Hablamos de cultura, procesos, estilos de liderazgo, valores, etc. Las capacidades organizativas definen lo que una organización es capaz de hacer bien y por lo que es reconocida externamente. Los profesionales de RR.HH. deben ser capaces de auditar y analizar



Las competencias clave de los profesionales de RR.HH.

las capacidades actuales y entender las capacidades que la organización necesita a futuro y trabajar para su desarrollo.

Así por ejemplo, la capacidad de innovación de una organización o la capacidad de generar un alto nivel de compromiso de los empleados son capacidades emergentes. Para que cualquiera de las dos se desarrolle en una organización no basta con decirlo o impulsarlo desde la alta dirección, sino que requiere de acciones de sensibilización, de formación, de procesos específicos, alineamiento de políticas de recursos humanos, etc.

- **Agente del cambio.** Se destacan dos ámbitos claros de acción para lograr que “las cosas ocurran” de forma sostenible. Iniciar el cambio, lo que requiere explicar la necesidad del mismo, identificar las resistencias, comprometer a los stakeholders clave para el cambio, etc. Hacer sostenible el cambio, que implica adaptar la estructura organizativa, la comunicación, reforzar el aprendizaje, etc.

La gestión del cambio se ha mantenido entre las competencias diferenciales desde el primer estudio realizado en 1987. Realmente la capacidad de cambio de una organi- >

- > zación para adaptarse o liderar cambios en su entorno, no deja de ser una capacidad interna más a desarrollar, si bien, se destaca como una competencia específica dada su importancia estratégica. La capacidad de cambio de una organización es uno de los elementos más importantes tanto para innovar, anticiparse y liderar mercados, como para reaccionar ante amenazas del entorno.

Adicionalmente aparecen dos competencias nuevas: una está vinculada a una fuerte tendencia actual, la innovación, y la otra enlaza con uno de los elementos que más se prevé transformen la forma de trabajar y de relación con los clientes, la tecnología:

- **Innovador e integrador.** Innovador a partir del profundo conocimiento de la investigación, evolución y tendencias de las prácticas de RR.HH, buscando la mejor forma de dar respuesta al negocio de cada una de ellas de forma única para la organización y con foco en los resultados esperados en el medio plazo, no limitándose a desarrollar internamente las mejores prácticas de otras organizaciones que, seguro, tendrán otras realidades, estrategias y necesidades. Adicionalmente las distintas políticas de RR.HH. tienen que ser coherentes entre sí y estar integradas para asegurar un alto impacto en el negocio.

Por otra parte, sería una contradicción buscar innovar en el negocio y mantener las mismas políticas y práctica obsoletas de RR.HH.

- **Defensor de la tecnología.** Por supuesto, la utilización de la tecnología en los procesos de RR.HH. ha sido un elemento clave en los últimos años, tanto para la eficiencia de servicios administrativos como para otros procesos más tácticos (portal del empleado, e-learning, e-recruiting, etc.) o estratégicos.

Sin embargo, el elemento diferencial que ha provocado que aparezca esta competencia entre las de mayor impacto es que la tecnología juega un papel cada vez más importante en la conectividad de las personas, tanto internamente, como externamente. La irrupción de las redes sociales ofrece claras oportunidades para

la generación de entornos colaborativos dentro de la organización y externamente con los clientes que pueden aportar un gran valor.

ALTA DIRECCIÓN 2.0

En un estudio publicado recientemente por el IESE “Los medios sociales en España: la visión de la alta dirección” se destaca que el 64% de las empresas encuestadas incluye los medios sociales en sus planes de marketing y/o comunicación y el 83% dice estar interesado en los medios sociales como herramienta de comunicación y marketing.

Actuar como defensor de la tecnología para su utilización, tanto interna como externa, convirtiendo la oportunidad de favorecer la conectividad en valor para el negocio, no deja de ser “desarrollar una capacidad organizativa”. Si bien, es muy posible que se haya destacado dado el fuerte impacto, no solo que ya está teniendo la tecnología, sino que se prevé que acabe teniendo, tanto en la forma de trabajar y de relacionarse internamente, como en el negocio.

Llama la atención que competencias relacionadas con la eficiencia en los procesos de RR.HH. y el alineamiento con el negocio a través de una relación de *business partner*, que han formado parte de las competencias clave desde el inicio de los estudios en 1987, ya no se mencionan como diferenciadoras. Todo parece indicar que ya forman parte de los *basics* de la función.

Sin embargo, las seis competencias que se han identificado son más estratégicas al tener un fuerte impacto en las capacidades de la organización para dar respuesta a las, cada vez más exigentes, demandas del entorno y del negocio. Tres de ellas se refieren a dotar a la organización de capacidades organizativas: desarrollador de capacidades, agente del cambio y defensor de la tecnología.

Es posible que también reflejen la mayor sensibilidad de los líderes de las organizaciones con la importancia de las capacidades individuales y organizativas como elementos clave para el éxito de sus organizaciones. ■

La gestión del cambio se ha mantenido desde el primer estudio realizado en 1987