

UNO de los grandes desafíos de las empresas hoy pasa por la gestión del capital humano, tema que está relacionado con el desarrollo del talento, el liderazgo y el desempeño, y que a largo plazo puede hacer la diferencia en el buen resultado de un negocio.

Una reciente investigación global de la consultora Hay Group muestra que si bien se ha avanzado en el ámbito de los Recursos Humanos (RRHH), aún hay espacios para transformar esta área en un socio estratégico de la organización. La conclusión se basa en las respuestas de más de 1.400 entidades de 80 países, 400 de ellas latinoamericanas, de las cuales 100 son chilenas. De este universo total, un tercio cree que la división de RRHH realiza un aporte significativo a la actividad de la empresa, mientras la mayoría (el 60%) se posicionó en un punto intermedio.

Además, una cantidad significativa expresó que procesos de RRHH clave no están alineados con las otras partes de la organización, y enfrentados a identificar sus prioridades para el próximo lustro colocaron a esa integración en noveno lugar.

Toda esta realidad es extrapolable a Chile. Patricia Gautier, gerente de Consultoría de la oficina en Santiago de Hay Group, cuen-

ta que en las medianas y grandes empresas del país se observa una voluntad de incorporar las mejores prácticas en RRHH, pero en rigor no es la realidad predominante. Los encargados del área tampoco han podido posicionarla como un socio estratégico para el negocio, debilitando la posibilidad de que la alta dirección dé mayor relevancia que la que muestra hoy a la gestión del capital humano.

"El mercado está acercándose de manera progresiva a buscar metodologías de clase mundial, pero no están visualizando que para eso necesitan presupuesto que acompañe esa metodología", advierte.

Nuevo enfoque

José Fernández Vergara, socio de Stratos Executive Search, está de acuerdo con ese diagnóstico. "Los dueños, directores y gerentes de las empresas no le han dado la importancia que tienen las personas en las compañías", afirma.

Un estudio de esta firma de *hunting*, que incluyó a más de 2.000 ejecutivos, reveló que las prioridades en orden de importancia son: utilidades, ventas, clientes, costos, productos y, en sexto lugar, los empleados. "Esto difiere del discurso de que los empleados son lo más importante en la empresa", acota.

Por añadidura, muchos gerentes

de RRHH son expertos en relaciones con sindicatos, legislación laboral y psicología laboral, no así en management, cultura y liderazgo. Es decir, predomina una visión más centrada en cumplir con la regulación y manejar el clima laboral que en absorber la visión del negocio y transmitirla al resto de la organización.

"En materia de selección y manejo de talento, las escuelas de psicología y las de negocios, salvo excepciones, siguen enseñando con enfoques de los años 80 y 90. En cuanto a cultura y liderazgo, estamos muy atrasados, ya que se continúa pensando que la cultura es posible cambiarla y que el liderazgo tiene que ver con autoridad y personalidad, más que con la cultura", sentencia Fernández.

Pero la mirada no es unánime. Rodolfo Sommer, socio de SommerGroup International Search Solutions, piensa que en Chile hay una tendencia creciente no sólo a profesionalizar la gestión de los RRHH, sino de que también sean un agente activo en el logro de los objetivos de las compañías.

"Se percibe con cada vez mayor frecuencia que los gerentes de RRHH se están alineando al negocio y contribuyen con una gestión de personas que agrega valor", dice.

En esta línea, las áreas de RRHH estarían buscando posicionarse como proveedores de un servicio

Cinco tareas para las gerencias de RRHH

- Desarrollar futuros líderes.
- Asegurarse un mayor retorno de la inversión a través de la gente.
- Atraer talentos.
- Planificar una mano de obra eficiente.
- Mejorar el desempeño / crear programas de gestión de desempeño más efectivo.

y asesores o socios de los departamentos propiamente operativos, entregando apoyo a través de una administración del talento que fortalezca el desempeño y el potencial de las personas.

"En mi opinión, cuando uno enfrenta áreas de RRHH más centradas en lo operativo, su enfoque suele explicarse por un estilo de gestión general que no está poniendo el foco, los recursos o la estrategia de desarrollo del negocio en las personas. Por eso sí me parece que hay oportunidades de mejora", añade Sommer. ●