



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

***Estructura del área de Recursos Humanos,
un estudio de caso desde la perspectiva de los líderes del negocio.***

Autor: Maite María Uranga

DNI: 32166079

Director de Trabajo de Graduación: Ariel Kievsky

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2021

Índice

1. Resumen ejecutivo	2
2. Introducción: Encuadre de la situación y pregunta central	5
2.1 Problemática a abordar	5
2.2 Presentación de la organización / situación	7
2.3 Pregunta central del trabajo y objetivos	17
3. Marco teórico	19
3.1 El diseño organizacional y sus desafíos	19
3.2 El rol de Recursos Humanos en las organizaciones	26
3.3 Recursos Humanos como Bussines Partner	27
3.4 Estructura del área de Recursos Humanos	30
3.5 Problemas de la estructura de Recursos Humanos como socio del negocio	36
3.6 Modelos superadores	39
4. Relevamiento de campo	45
4.1 Metodología de relevamiento de información	45
4.2 Resultados de la encuesta	48
5. Conclusiones y diagnóstico	61
6. Recomendaciones para la acción	67
7. Conclusiones generales del trabajo	73
8. Bibliografía	75
9. Anexos	77
9.1 Encuesta	77
9.2 Resultados de la encuesta	81
9.3 Competencias de Lominger – Glosario	84
9.4 Recomendaciones del estudio del grupo Hacket 2014	123

1. Resumen ejecutivo

Este Trabajo Final de Graduación de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés se propone abordar la temática relativa a la estructura del área de Recursos Humanos, lo que en inglés se denomina como *service delivery model*. Para esto abordamos el estudio de caso de la reorganización del área de Recursos Humanos de General Motors de Argentina. Actualmente, la compañía se encuentra innovando en un camino ambicioso hacia la excelencia del automóvil, que la mantiene constantemente buscando retos e identificando nuevas oportunidades. Estos desafíos implican un proceso de transformación de su cultura. En el marco de estos cambios de la cultura y el tipo de negocio, el área de Recursos Humanos también está atravesando una fuerte modificación en sus estructuras y procesos. Estos cambios en el *service delivery model* de la función de Recursos Humanos se generaron tanto a nivel corporativo como en las unidades de negocios. A partir del 2014, se reorganizaron pasando a conformar tres grandes áreas; Centro de Expertos, HRBP y Centros de Servicios Compartidos con cinco objetivos estratégicos:

1. Crear y optimizar los planes de personas dirigidas a los negocios
2. Reducir complejidad y costo
3. Impulsar una cultura basada en nuestra visión y valores
4. Desarrollar el mejor pipeline de talentos
5. Desarrollar programas de compensación y beneficios modernos y atractivos

El presente trabajo tiene como objetivo comprender cómo es percibida, por los líderes de la organización, la nueva estructura de Recursos Humanos implementada. Tomaremos en consideración los objetivos estratégicos que se planteó dicha área al implementar el nuevo modelo, e intentaremos conocer cómo impactó esta implementación en la percepción que los líderes del negocio tienen del área de Recursos Humanos como miembro permanente de la mesa de liderazgo.

En nuestro marco teórico, uno de los ejes conceptuales que abordaremos se refiere a los principales desafíos que existen en relación con el diseño organizacional. Vamos a repasar cómo es el proceso para establecer una jerarquía de autoridad que permita la toma de decisiones y cuáles son las ventajas y desventajas de cada tipo. A su vez, otro de los ejes, revisará el rol del área de Recursos Humanos en las organizaciones, dado que las empresas cada vez más requieren operaciones de Recursos Humanos más complejas y los profesionales de Recursos Humanos deben centrarse en lo que aportan con su trabajo, deben expresar su rol en términos de valor creado para la organización. En línea con esto, vamos a describir lo desarrollado por Ulrich (2006), en su libro Recursos Humanos Champion, respecto de estos roles o focos clave que deben atender los profesionales de Recursos Humanos para crear valor y haremos una descripción de los principales problemas a la hora de implementar este modelo. Finalmente, revisaremos cuáles son las tendencias actuales en lo referente a la estructura de la función de Recursos Humanos y describiremos los posibles nuevos modelos que superen los problemas planteados anteriormente.

Como metodología para realizar el relevamiento de información de campo hemos decidido realizar una encuesta a los líderes del negocio para conocer su percepción sobre la nueva estructura de la función de Recursos Humanos. Luego del relevamiento de campo pudimos observar que solo dos de los cinco objetivos fueron evaluados satisfactoriamente por parte del liderazgo, estos son, por un lado, la capacidad de Recursos Humanos de impulsar una cultura basada en la visión y valores de la compañía, y, por otro lado, la capacidad de Recursos Humanos de desarrollar programas de compensación y beneficios modernos.

Podemos señalar que el área de Recursos Humanos de General Motors enfrenta un gran desafío, este es cómo volver a unir su gestión, a los ojos del cliente que percibe a Recursos Humanos como una única función y espera recibir un servicio ininterrumpido. En resumen, podemos decir que todavía hay oportunidad de mejora en la interacción e integración de los diferentes grupos/roles que componen Recursos Humanos a los fines de poder brindar un servicio a la

organización que agregue valor al negocio y sea percibido positivamente por los líderes.

Otra variable que analizamos refiere a la inclusión o no de Recursos Humanos en las decisiones estratégicas del negocio. El resultado de la encuesta presentó que solo un 52,2% respondió que sí considera a Recursos Humanos como un miembro permanente de la mesa de liderazgo del negocio. Podemos concluir que no se logró una modificación en este sentido, es decir, el impacto ha sido neutro.

Como entregable de este trabajo buscaremos plantear algunas recomendaciones para ayudar al área de Recursos Humanos de General Motors a posicionarse de manera más estratégica y poder actuar como un verdadero socio del negocio. La recomendación es principalmente la siguiente: migrar la función de Recursos Humanos hacia un nuevo modelo. Este nuevo modelo tiene la misma forma básica, se le suma un nuevo componente: un grupo matricial de especialistas funcionales, llamados "People HR" que son el motor de entrega y ejecución de los programas de Recursos Humanos. Acompañaremos este cambio de modelo con una serie de recomendaciones basadas en los hallazgos de este trabajo.

Universidad de
San Andrés

2. Introducción: Encuadre de la situación y pregunta central

2.1 Problemática a abordar

Basada en la experiencia adquirida en los casi 10 años de trabajo en el área de Recursos Humanos de General Motors, siendo miembro integrante de diferentes equipos dentro del área y con responsabilidad por sus diferentes procesos, es que me he propuesto abordar como Trabajo Final de Graduación de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés la temática relativa a la estructura del área de Recursos Humanos, lo que en inglés se denomina como *service delivery model*. Para esto abordaremos el estudio del caso de la reorganización del área de Recursos Humanos de General Motors de Argentina.

En esta época de cambios constantes, las organizaciones y los responsables de las áreas de Recursos Humanos se ven forzados a repensar las reglas de organización, contratación, desarrollo y gestión para poder atraer y retener al talento dentro de sus organizaciones. Nos encontramos en una nueva era, a menudo conocida como la era del “Gran Cambio”, en la que el talento es cada vez más digital, diverso, global y eficiente con los medios sociales y la automatización. Al mismo tiempo, las necesidades y expectativas de las empresas también están evolucionando más rápido que nunca: nuevos perfiles, herramientas, tecnología, modelos de negocio, entre otros. El desafío de las organizaciones es precisamente aprender a cerrar la brecha entre las nuevas necesidades del talento y los requerimientos que demanda el contexto actual de las empresas. Las nuevas tecnologías, el crecimiento de la economía y los avances de la inteligencia artificial han producido cambios significativos en la manera de trabajar. Asimismo, el análisis del entorno de trabajo en continua evolución ha impulsado a las organizaciones a explorar nuevos modelos de negocio.

Las áreas de Recursos Humanos en las organizaciones tienen un papel fundamental en este desafío, son los expertos que deben colaborar en la

construcción del modelo organizacional del futuro. La agilidad juega un papel clave en este nuevo modelo que debe romper con las estructuras jerárquicas y encaminarse a nuevos modelos más dinámicos.

En este sentido, el área de Recursos Humanos debe reorganizarse y repensarse, y con esto nos referimos al modo de organizarse y a las habilidades que serán requeridas por sus profesionales para que su rol dentro de la organización aporte valor.

Existen variados modelos de organización para las áreas de Recursos Humanos y se ha estudiado y escrito mucha bibliografía al respecto. Pero lo importante será adoptar un modelo que responda las necesidades específicas de la organización, genere mayor sentido y mejor refleje la realidad y desafíos que tiene la organización en cuestión. En el caso que estudiaremos se implementó el modelo de tres patas que describiremos en nuestro marco teórico. Analizaremos si es pertinente continuar con este modelo o si existen modelos superadores que puedan ser adoptados para posicionar al área de Recursos Humanos como un miembro permanente de la mesa del liderazgo de la compañía.

Consideramos que esta temática es relevante debido al impacto que tiene el rol de Recursos Humanos en la asimilación de los cambios dinámicos y constantes que atraviesan las organizaciones. El capital humano es el activo más valioso que tienen las organizaciones. En la actualidad, los desafíos de talento están afectando directamente los resultados financieros de los negocios. Las organizaciones actuales consideran de máxima importancia a los desafíos de capital humano por diversas razones:

- Está cambiando la naturaleza del trabajo
- El trabajo se está volviendo más intensivo en capital humano
- Cada vez más las organizaciones compiten por segmentos de talento crítico

En el marco de estos desafíos, el área de Recursos Humanos tiene un rol fundamental y por tanto debe asegurarse de ser estratégico y de entregar valor a la

organización. En este sentido, este trabajo buscará aportar a la legitimación del espacio de Recursos Humanos en las organizaciones. Finalmente esperamos con este trabajo poder traer comprensión, e incluso generar una recomendación para la organización en cuestión.

2.2 Presentación de la organización / situación

General Motors Company (GM) es una compañía estadounidense de automóviles, camiones y motores, fundada en 1908, tiene su sede central en Detroit, Michigan, Estados Unidos. Durante gran parte del siglo XX fue reconocida como la primera productora mundial de automóviles, teniendo bajo su abanico de marcas a la firma Chevrolet, considerada la más vendida de este siglo, completan su catálogo marcas como Buick, Cadillac, GMC Truck, entre otras. La expansión de General Motors llega a otros lados del mundo como Europa (Opel, Vauxhall – hoy vendida a Peugeot - PSA), el continente asiático (Baojun, Wuling & Wuling) y el oceánico (Holden de Australia).

Tras varios años al frente de la producción mundial de automóviles, en 2009 perdió su liderazgo como resultado de una fuerte crisis, que desembocó en la quiebra de General Motors Corporation y dio lugar a la fundación de General Motors Company, dicha reestructuración trajo aparejado el desprendimiento de varias de sus firmas, muchas de las cuales fueron vendidas y otras directamente desactivadas. Tras esto, General Motors conseguiría reubicarse en tercera posición tras la compañía japonesa Toyota y la alemana Volkswagen. Ese antiguo liderazgo sería finalmente recuperado en 2011, tras una fuerte recesión en Japón producto de un desastre natural (Tsunami), que haría perder a Toyota su corto liderazgo a nivel mundial.

Además, General Motors tiene otras unidades de negocios, por un lado, opera una empresa de finanzas, GMAC Financial Services, que ofrece financiación y seguros de automóvil, residenciales y comerciales. Por otro lado, tiene una gama de servicios bajo la empresa/producto OnStar que provee servicios de información,

diagnóstico y seguridad de vehículos. A su vez, la plataforma de movilidad de Maven, que provee servicios de car rental & sharing, dicha unidad está permitiendo una innovación más rápida.

Esta empresa de cien años de antigüedad se está transformando a sí misma con la intención de liderar en “kilómetros conducidos”, ya sea a través de la propiedad de vehículos tradicionales, autos o viajes compartidos. También, está creando nuevas oportunidades de negocio y ayudando a dar pasos cruciales hacia el despliegue de vehículos autónomos y colaborando activamente con proveedores de infraestructura de vehículos eléctricos, incluyendo proveedores de servicios y compañías eléctricas, para aprovechar estos escenarios de alta demanda y desplegar esta tecnología en las flotas de auto y en el carpool. A su vez, se está asociando con los gobiernos de las ciudades para evolucionar el transporte y ofrecer soluciones de movilidad en el mundo real.

Actualmente la compañía se encuentra innovando en esta dirección, un camino ambicioso hacia la excelencia del automóvil, que la mantiene constantemente buscando retos e identificando nuevas oportunidades bajo su lema de trabajar duro para conectar con los clientes y ganar su lealtad de por vida. Estos desafíos implican un proceso de transformación de su cultura, cuyo objetivo es crear un ambiente donde todos se sientan valorados y donde los talentos tengan la libertad y la oportunidad de crecer, aprender y evolucionar como profesionales y donde las contribuciones audaces sean conocidas y reconocidas. Y que los empleados pueden embarcarse en un viaje profesional que los desafíe y desarrolle, esto bajo la iniciativa de "construir una cultura para ganar" considerada como una prioridad, porque entiende que la gente es la razón por la que la compañía crece y prospera.

Las metas actuales son moverse más rápido y esforzarse para lograr un éxito continuo, ser líder en tecnologías avanzadas y calidad en la creación de los mejores vehículos del mundo, que los miembros del equipo sean responsables, y crear relaciones positivas y duraderas con clientes, concesionarios, comunidades, sindicatos y proveedores para impulsar el éxito.

Todo el trabajo que la compañía está haciendo para la transición y para convertirse en una empresa que brinde soluciones de movilidad - vehículos autónomos, sociedad Lyft, Maven, la innovación en el modelo de negocio - requiere diferentes tipos de talento. Entre iniciativas específicas y la generación de una cultura que permita a las personas hacer contribuciones significativas para revolucionar la industria, así espera ganar y mantener el talento más brillante en todo el mundo, por lo tanto, se convierte en una necesidad primordial seleccionar y fomentar eficazmente esas capacidades para permitir que la compañía pueda ser ambidiestra: dirigiendo el negocio principal al producir vehículos de alta calidad, y al mismo tiempo invirtiendo en nuevas innovaciones.

General Motors divide sus operaciones en 4 regiones, GM Norteamérica, GM Sudamérica, GM Operaciones Internacionales y China. En total cuenta con 219.000 empleados en el mundo. En GM Sudamérica, tiene operaciones comerciales en Brasil, Argentina, Colombia, Ecuador, Perú, Chile, Uruguay, Paraguay y Bolivia. En algunos de estos países cuenta con plantas de producción. En Argentina, país donde estaremos realizando nuestro análisis de caso, General Motors, cuenta con 3.120 empleados, localizados en Rosario, Buenos Aires y General Rodriguez. En Rosario está ubicada la planta de producción, en Buenos Aires, se encuentran las oficinas comerciales y en General Rodriguez está ubicado un centro de distribución de piezas.

Como parte de esta transformación y en busca de eficiencias que le permitan invertir en innovación es que General Motors decidió reestructurar sus regiones y esto en Sudamérica, aparejó grandes cambios en la estructuración de sus unidades de negocio.

2.2.1 La implementación en Argentina

Como se adelanta en el segmento “presentación de la organización”, desde 2014 se está impulsando una transformación cultural muy grande y en el marco de estos cambios de la cultura y el tipo de negocio, el área de Recursos Humanos

también está atravesando una fuerte modificación en sus estructuras y procesos. Estos cambios en el *service delivery model* de la función de Recursos Humanos se generaron tanto a nivel corporativo como en las unidades de negocios. Este cambio, surge como resultado de una medición de la efectividad en Recursos Humanos y un estudio de rendimiento de impacto realizado en 2014. Esta evaluación detallada de la gestión de esta área fue realizada por parte de una consultora externa llamada “The Hackett Group” (se incluye una presentación con los detalles de este estudio en el anexo). Las expectativas del liderazgo del negocio en cuanto al valor e impacto de Recursos Humanos son altas. En su resumen del diagnóstico organizacional, podemos reconocer las siguientes observaciones, por un lado, mejorar el rendimiento operativo del departamento, por otro lado, habilitar a la unidad de negocio la ejecución de la estrategia empresarial y finalmente, hacer una diferencia competitiva para el negocio.

Particularmente en Argentina, este proceso de cambio implicó, una transformación del equipo de Recursos Humanos. Hasta ese momento, todos los miembros del área ocupaban posiciones de “doble sombrero”. Tenían roles “generalistas”, brindando soporte como consultor de Recursos Humanos a diferentes funciones del negocio para todos los temas relativos al talento; y a su vez, cumplían roles como “especialistas”, siendo responsables por determinados procesos de Recursos Humanos, tales como selección, capacitación, desarrollo, headcount, compensaciones y beneficios, etc. A partir del 2014, se reorganizaron pasando a conformar tres grandes áreas:

Centro de Expertos (CoE):

En General Motors, se trata de pequeños equipos globales conformados por especialistas. Estos centros de expertos, algunos de los cuales ya existían antes de esta implementación, son los que diseñan las políticas y procesos de Recursos Humanos para todas las regiones de manera centralizada. En algunos casos, cuentan con especialistas que representan cada región. Tienen la función de analizar datos para desarrollar estrategias y herramientas de apoyo en su área de experiencia específica para respaldar los planes de las personas; ayudar a la

función de Recursos Humanos a respaldar a sus clientes al convertir los datos en análisis significativos para el negocio. Los CoE de General Motors son:

- Compensaciones y Beneficios
- Talento & Desarrollo
- Talent Acquisition
- Global People Analytics

Centro de Servicios Compartidos (SSC):

Se trata de función global con miembros en todas las grandes unidades de negocios (más de 100 empleados). Sus responsabilidades son proveer, ejecutar y resolver procesos administrativos, transaccionales y operativos de Recursos Humanos. Brindar soporte a los Centros de Expertos y a los empleados en temas tales como payroll, entrenamientos, nómina, administración de personal, reportes de indicadores de gestión, etc. En General Motors esta área recibe el nombre de *Global Business Solutions – People Services* y es parte de una función global muy grande que persigue estos objetivos para todas las funciones del negocio.

Es relevante mencionar que este fue el gran cambio que se implementó en el modelo de Recursos Humanos de General Motors. Se creó globalmente el Centro de Servicios Compartidos que tuvo como beneficio principal la economía de escala, lo que permitió estandarizar y centralizar muchos de los procesos más transaccionales que se realizaban localmente en los diferentes países, y estableció operaciones más eficientes y menos costosas buscando satisfacer las necesidades y preocupaciones de los empleados con menos recursos. El rol de HRBP, que ya describiremos en detalle, había comenzado su despliegue unos años antes.

Consultor de Recursos Humanos (Human Resources Business Partner):

Son los socios estratégicos de la línea, este grupo es la cara visible de Recursos Humanos para el negocio. Tiene presencia local en cada unidad de negocio. Este modelo de HRBP ya había sido incorporado algunos años antes en la compañía, pero mantenían roles de “doble sombrero” como adelantamos y tenían bajo su responsabilidad procesos específicos como selección, capacitación, etc.

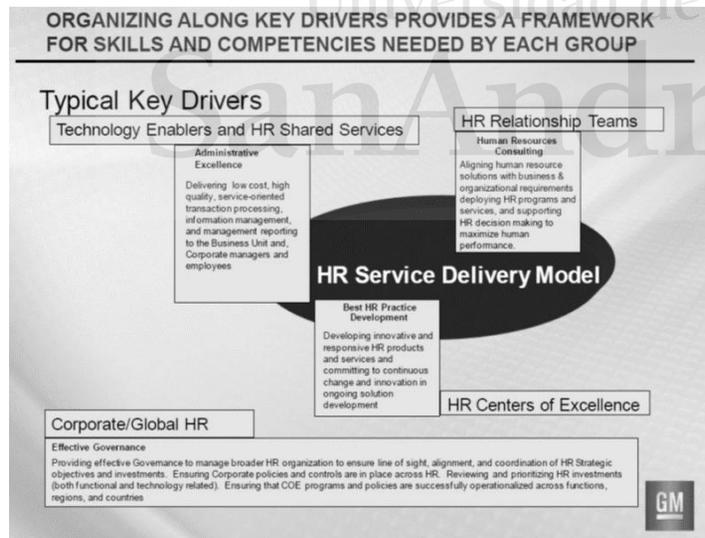
Dentro de sus responsabilidades, el HRBP debe entender y utilizar la información y los datos para ayudar a guiar a los líderes del negocio a elaborar las estrategias relativas al talento considerando las necesidades presentes y futuras del negocio. A cada HRBP, luego de la implementación de 2014, se le asignó en promedio, un grupo 300 de personas. Aunque la métrica más utilizada en el mercado es la que considera el número de líderes con los que trabaja este profesional.

En Argentina esta área está conformado por tres analistas generalistas senior, dos ubicadas en Rosario y la tercera en Buenos Aires. Tienen a su cargo estas responsabilidades para determinadas funciones de negocio tales como Manufactura, Logística y Abastecimiento, Finanzas, Ventas y Marketing, entre otras.

Líder local de Recursos Humanos

En cada unidad de negocio o planta (para las unidades de negocio más grandes) se mantuvo una posición de gerente o director de Recursos Humanos con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos legales de cada locación y para gestionar los procesos y políticas de manera integral.

Tabla n°1: Organización basada en factores claves



Fuente: Material interno de la compañía (idioma original: inglés)

2.2.2 Los pilares del nuevo *service delivery model* de Recursos Humanos

Esta nueva estructura y modelo de gestión adoptado por Recursos Humanos, ha generado un cambio en el modo de interactuar con sus clientes internos. Antes, cada país tenía su propia estructura de Recursos Humanos y proveía servicio de manera local (descentralizada). Con el cambio de estructura, se fundó el Centro de Servicios Compartidos (SSC) como una función global, manteniendo la función de los HRBPs implementada varios años antes, con fuerte foco local y los CoE, algunos de los cuales ya existían, como células globales de trabajo, con miembros especialistas en cada región (GM Norteamérica, GM Sudamérica, GM Operaciones Internacionales y China). Esta transformación tuvo objetivos estratégicos basados en cinco pilares y, en cada uno de estos, las diferentes áreas (HRBP, SSC y CoE) tienen responsabilidades definidas:

Tabla n°2: Cinco pilares del nuevo *service delivery model* de Recursos Humanos

Pilares	Roles y contribución		
	SSC	HRBPs	CoE
Crear y optimizar los planes de personas dirigidas a los negocios: crear planes de personas, utilizando análisis predictivos, para determinar qué personas necesitamos, dónde las necesitamos, qué conjuntos de habilidades deben tener y a qué costo.	Proporcionar datos simples, precisos y estandarizados	Comprender y usar los datos para ayudar a guiar a nuestros socios de negocio en la conformación de planes de desarrollo de las personas considerando las necesidades presentes y futuras del negocio.	Analizar los datos para desarrollar estrategias y herramientas de apoyo en el área de experiencia para respaldar los planes de los empleados. Ayudar a la función de Recursos Humanos a brindar soporte a sus clientes al convertir los datos en análisis significativos para el negocio.

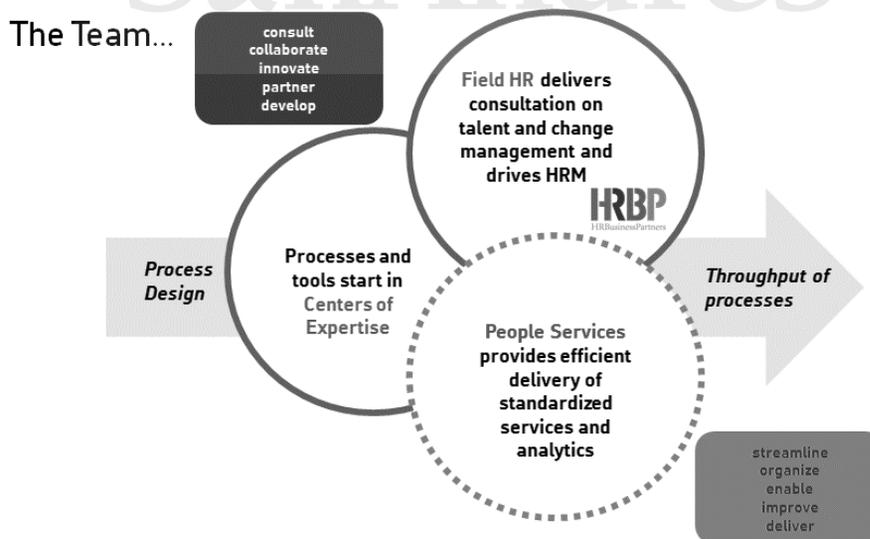
<p>Reducir complejidad y costo: reducir la complejidad de nuestras políticas, programas, aprobaciones, estructura organizativa, etc. y respaldar lo mismo para que la empresa optimice la velocidad, el costo y el servicio.</p>	<p>Proporcionar los servicios más eficientes, simples y rentables (de inicio a fin).</p>	<p>Desafiar, interrumpir positivamente, todos los procesos y estructuras de complejidad y eficiencia para garantizar que la velocidad, el costo y el servicio estén optimizados para el negocio.</p>	<p>Diseñar y desarrollar programas y herramientas simples, intuitivos y efectivos.</p>
<p>Impulsar una cultura basada en nuestra visión y valores: encontrar, desarrollar y mantener el talento que vive nuestra visión y valores; crear políticas y programas y compartir las mejores prácticas que respalden nuestra visión y valores, y comprometan a nuestro talento.</p>	<p>Impulsar la excelencia operativa que cambia el trabajo transaccional y repetible para liberar el tiempo de HRPB y CoE.</p>	<p>Hay que asegurar que nuestros líderes seleccionen, desarrollen y se comprometan con el talento que vive nuestra visión y nuestros valores; y desafiarlos cuando esto no ocurre.</p>	<p>Desarrollar políticas y programas modernos y simples que impulsen el negocio y se centren en el empleado. Mantenerse informado y al tanto de las tendencias emergentes en el lugar de trabajo y compartir ideas con la función de Recursos Humanos; comunicarse con los empleados de forma sencilla, atractiva y transparente.</p>
<p>Desarrollar el mejor pipeline de talentos: administrar de manera proactiva el plan de nuestra gente encontrando y desarrollando el mejor talento para ocupar puestos clave cuando sea necesario.</p>	<p>Administrar los sistemas subyacentes para apoyar las prácticas de talento.</p>	<p>Desafiar a los líderes para asegurar que se identifique y desarrolle el mejor talento; asegurar que los planes de sucesión sean “reales”.</p>	<p>Proporcionar análisis para ayudar a predecir la cantidad y los conjuntos de habilidades necesarios. Tomar el pulso del talento externo que deberíamos estar considerando. Diseñar y desarrollar herramientas simples y efectivas para gestionar nuestro talento. Proporcionar programas de desarrollo de liderazgo dirigidos a los líderes del futuro.</p>

<p>Desarrollar programas de compensación y beneficios modernos y atractivos: diseñar y desarrollar programas de compensación y beneficios modernos que encuentren y mantengan al mejor talento del mundo e impulsen los resultados empresariales.</p>	<p>Administrar los sistemas subyacentes para apoyar las prácticas de compensación y beneficio.</p>	<p>Asesorar y aconsejar a líderes y empleados en programas de compensación y beneficios.</p>	<p>Diseñar y desarrollar programas de compensación y beneficios basados en la estrategia corporativa, la evaluación comparativa de las mejores prácticas y los aportes de nuestros líderes y HRBP; así como comunicar y educar de manera sencilla.</p>
--	--	--	--

Fuente: Tabla realizada por la autora

Para lograr estos objetivos el equipo, como un todo, debe asegurar que cada parte cumpla su rol específico desde el diseño hasta los resultados de cada proceso. El objetivo de este diseño es **consultar**, es decir, brinda consejos sobre cómo abordar eficazmente el bajo rendimiento; **colaborar**, es decir, construir juntos un plan de estructura; **innovar**, esto es, mostrar al cliente una nueva forma de comunicarse con el equipo; ser **socio**, esto significa que se comprenda la necesidad empresarial y el soporte con los procesos de gestión de cambios; y **desarrollar**, esto es dar coaching para mejorar las competencias.

Tabla n°3: Interacción de los equipos



Fuente: Material interno de la compañía (idioma original: inglés)

Un ejemplo que se puede mencionar en relación con esta nueva forma de interactuar entre las áreas que componen la función de Recursos Humanos es la planificación de mérito y pago variable de la organización estudiada. El Centro de Expertos de compensación global, basado en la filosofía de compensaciones de la compañía, delinea un proceso (tiempos, responsables, criterios, etc.). En este proceso los líderes del negocio recurren a sus HRBP para hacer esta planificación de forma conjunta porque no cuentan con los conocimientos técnicos de compensación para realizarlos por sí solos. Es decir que el HRBP asesora a los líderes del negocio en la gestión de este proceso. A su vez, el área de SSC coordina y gestiona la documentación de dicho proceso, esto se refiere a cargar en los sistemas, generar notificaciones a líderes y empleados vía sistemas, entre otras actividades transaccionales.

2.2.3 Las habilidades requeridas por los profesionales de Recursos Humanos

Las habilidades de los profesionales de Recursos Humanos que ocupan cada uno de estos grupos deben ser diferentes de acuerdo con los roles y responsabilidades previamente definidos. Globalmente se establecieron para cada área las competencias y habilidades claves para las funciones que deben realizar y luego toda la comunidad se autoevaluó en cada competencia y a partir de allí se comenzaron a formar los grupos de trabajo. En Argentina esto implicó que cada miembro de Recursos Humanos se autoevaluara para entender cuál sería su nuevo rol basado en sus habilidades. En nuestro trabajo intentaremos entender la percepción de los líderes respecto de las habilidades requeridas por Recursos Humanos para lograr una mejor conexión con el negocio de acuerdo con las habilidades requeridas para cada rol dentro del nuevo modelo. En la siguiente tabla podrán ver el detalle de las principales habilidades asignadas a cada área. Además, en el anexo se podrán ver las definiciones de cada competencia mencionada en el cuadro (idioma original: inglés).

Tabla n°4: Habilidades claves para cada área

Key Emphasis Skills Between Areas		
HRBP	CoE	GBS People Services
Talent Assessment (Lominger competencias: #5 Business Acumen, #8 Comfort around higher management, #9 Command skill, #24 Functional/technical skills, #Hiring & Staffing, #Sizing up people)	Deep Functional Expertise e.g. Comp, Benefits, Learning, Talent Management	Implementers Planners, Project Managers
Change Management (Lominger competencias: #2 Dealing with Ambiguity, #12 Conflict Management, #15 Customer Focus, #28 Innovation Management, #Organization Agility, #63 Total Work System – TQM/Six Sigma)	Strategic Design (Lominger competencias: #38 Organization Agility, #Dealing with Paradox, #48 Political Savvy, #58 Strategic Agility, #Managing through Systems)	Start Up Experts
Coaching & Teaching	Business Consultation (Lominger competencias: #2 Dealing with ambiguity, #3 approachability, #12 Conflict management, #46 Perspective, #8 comfort around higher management, #63 total work system – TQM/Six Sigma)	Service Experts (Lominger competencias: #33 Listening, #35 Managing & Measuring work, #55 Self-knowledge, #59 Managing through Systems)
Trade Union Relations	Analytical Skills (Lominger competencias: #17 Decision quality, #46 Perspective, #58 Strategic Agility, #64 Understanding other)	3 rd Part/ Vendor Management
Employment Law		Data Experts

Fuente: Material interno de la compañía (idioma original: inglés)

2.3 Pregunta central del trabajo y objetivos

El presente trabajo tiene como objetivo comprender cómo es percibida, por los líderes de la organización, la nueva estructura de Recursos Humanos implementada en General Motors a partir del año 2014. Tomaremos en consideración los objetivos estratégicos que se planteó dicha área al implementar el nuevo modelo, y buscaremos generar un conjunto de ideas o recomendaciones que permitan optimizar el modelo.

A su vez, intentaremos conocer cómo impactó esta implementación en la percepción que los líderes del negocio tienen del área de Recursos Humanos como miembro permanente de la mesa de liderazgo. Una aclaración importante es que cuando decimos “nueva estructura” estamos haciendo referencia a la estructuración de la función de Recursos Humanos en los siguientes roles/áreas: los Centros de Expertos (en adelante CoE); al rol de consultores de Recursos Humanos, (en

adelante HRBP); y a los Centros de Servicios Compartidos, (en adelante SSC) que ya describiremos más adelante.

Para resumir, las preguntas centrales que buscamos responder con este trabajo son:

- **¿Cuál es la percepción de los líderes del negocio respecto al logro de los objetivos (5 pilares) que el área de Recursos Humanos se propuso al implementar este nuevo *service delivery model* ?**
- **¿Cuál es la percepción de los líderes del negocio sobre la contribución de este cambio de la estructura de Recursos Humanos en la generación de valor agregado por dicha área?**
- **¿La implementación de esta nueva estructura tuvo impacto (positivo, negativo o neutro) en la percepción que el negocio tiene de Recursos Humanos como miembro permanente de la mesa de liderazgo?**



3. Marco teórico

3.1 El diseño organizacional y sus desafíos

Uno de los ejes conceptuales que abordaremos se refiere a los principales desafíos que existen en relación con el diseño organizacional. Un buen diseño organizacional permite tomar decisiones de negocio eficaces con un alto grado de consistencia (Kesler & Kates, 2010). Pensamos que estas consideraciones son importantes para tener en cuenta en nuestro marco teórico porque nuestra temática se refiere a la estructura de Recursos Humanos en General Motors, siendo relevante analizar algunos conceptos principales del diseño organizacional. Conocer las ventajas y desventajas de cada elección de diseño nos permitirá entender las tensiones que pueden generarse entre las diferentes áreas de Recursos Humanos y con los clientes internos en el modelo de gestión estudiado.

Según Jones (2012), existen tres grandes desafíos con los que nos podemos encontrar al intentar crear una estructura que maximice la efectividad de una organización (en nuestro caso de un área de la organización: RRHH):

- 1- El primero es *cómo conectar y coordinar las actividades* de la organización.
- 2- El segundo es determinar *quién va a tomar las decisiones*
- 3- Y finalmente, el tercero es decidir qué tipo de *mecanismo es el más apropiado para controlar tareas específicas y roles*.

Para este análisis vamos a enfocarnos en el segundo desafío porque lo consideramos una parte esencial de los modelos de gestión de Recursos Humanos que estaremos analizando. Vamos a repasar cómo es el proceso para establecer una jerarquía de autoridad que permita la toma de decisiones y cuáles son las ventajas y desventajas de cada tipo.

Para iniciar nuestra reflexión, vamos a revisar algunos conceptos claves. El primero es el de *core competences*. Prahalad y Hamel (1990) establecen que la

fuerza real para que una organización tenga una ventaja competitiva reside en la habilidad de su liderazgo para consolidar las tecnologías y habilidades de producción de una determinada organización, y transformarlas en competencias que le permitan adaptarse rápidamente a los cambios (Prahalad & Hamel, 1990). Estas constituyen el aprendizaje colectivo de una organización, y refieren a la manera en que se coordinan diversas habilidades y se integran tecnologías. Cuando hablamos de competencias también nos referimos a cómo es la organización del trabajo y la entrega de valor, cómo un determinado modelo de gestión (en nuestro caso de RRHH) construye las competencias colectivas y puede afectar positiva o negativamente los entregables que se esperan de dicha función. Por ejemplo, un Centro de Expertos es una unidad organizativa, representa un conjunto de capacidades que ha sido explícitamente reconocida por la empresa como una fuente importante de creación de valor, con la intención que estas capacidades se aprovechen y / o se difundan a otras partes de la empresa (Frost, 2002).

Otro concepto relevante a nuestro análisis es el concepto de autoridad, la cual refiere al poder de responsabilizar a las personas por sus acciones, y de tomar decisiones sobre cómo invertir y utilizar los recursos de la organización. La estructura de una organización se basa en un sistema de roles interconectados. Algunos roles requieren de personas que supervisen las tareas y/o comportamientos de otros: una persona que puede hacer responsable a otra por su desempeño y tiene autoridad sobre esa otra persona. Cuando un individuo entiende claramente las responsabilidades de su función, y lo que un superior le puede exigir, el resultado es el control, esto es, la capacidad para coordinar y motivar a las personas a trabajar para lograr los objetivos de la organización. Entender quién, tiene la responsabilidad de definir las políticas y procesos, (por ejemplo, cuál será la política de compensación de la compañía, o cuál será la estrategia de reclutamiento y selección), y quién tiene la responsabilidad de controlar que estos procesos se lleven a cabo de cierta manera, será importante a la hora de analizar la percepción de los líderes del negocio de General Motors de Argentina respecto de los entregables de la función de Recursos Humanos.

Por último, introduciremos el concepto de jerarquía. La jerarquía es una estructura cuyo objetivo dentro de una organización es descentralizar la autoridad y las responsabilidades entre las funciones que colaboran para el logro de sus objetivos. A su vez, la jerarquía facilita la centralización de información relativa a las diferentes actividades dentro de una organización. En la jerarquía, cada empleado está subordinado a otro y tiene mando sobre otros (Dubas y Dupin De Saint-Cyr, 1968). Jones se refiere a jerarquía como la clasificación de las personas según su autoridad y rango en una organización (Jones, 2012). Se podría asumir que cuando se establecen relaciones de autoridad jerárquica, se puede hacer responsable a las personas por sus acciones y esto mejoraría la manera en que la organización funciona. En este tipo de relaciones se define el nivel de soporte requerido en términos de contenidos, tiempos y resultados esperados. Sin embargo, las organizaciones a menudo tienen un problema, cuando surgen inconvenientes o situaciones inusuales, los empleados tienden a buscar a sus líderes para la solución, y esto hace que la toma de decisión sea lenta y en consecuencia baja el desempeño de la organización. Es posible que en organizaciones donde no se asume el riesgo de tomar decisiones en todos los niveles de dicha organización no se aprovechen las oportunidades para desarrollar nuevas competencias, y la organización se vuelva más rígida e inflexible (Jones, 2012). Será importante tener cuenta en nuestro análisis, la tarea de definir cuanta autoridad se centraliza o descentraliza en los modelos de gestión estudiados dado que, como vimos, representan uno de los desafíos básicos del diseño organizacional.

Centralización versus descentralización

Existe un tipo de diseño organizacional donde un grupo reducido y/o especializado toman las decisiones importantes, delinean las políticas y los procesos para ser seguidos por todos los países. Localmente mayormente se reciben instrucciones (en términos de políticas) o se implementan procesos definidos centralmente, y se los mide por cuán bien cumplen esas instrucciones o se implementan esos procesos. No se tiene autoridad para iniciar nuevas acciones,

crear procesos customizados o definir sobre el uso de los recursos. Cuando la autoridad para tomar decisiones es mayormente retenida por un grupo reducido, como es caso de los Centros de Expertos, e incluso de los Centros de Servicios Compartidos, se dice que la autoridad está altamente centralizada (Jones, 2012). En resumen, en la centralización, la autoridad de tomar decisiones importantes, la gestión y definición de los procesos específicos es retenida y concentrada con foco en un conocimiento especializado y determinado . Es una autoridad que se sustenta en el conocimiento. En nuestro caso de estudio son un ejemplo de este tipo de diseño organizacional los Centros de Expertos y las estructuras de los Centros de Servicios Compartidos.

La centralización tiene ventajas y desventajas. Siguiendo a Jones podemos decir que la ventaja principal es que permite, a los profesionales de los Centros de Expertos, coordinar las actividades de la organización y mantenerla centrada en sus objetivos. De esta manera ganan dirección estratégica, con esto nos referimos a coherencia y focalización en los objetivos corporativos. Entre otras ventajas también podemos mencionar, que se gana control sobre las decisiones, aumenta la estandarización de los procesos y se generan eficiencias de escala (en los Centros de Servicios Compartidos) y de especialización (en los Centros de Expertos). Por ejemplo, se pueden generar programas de formación de talento altamente calificados a partir de la especialización de los profesionales de los Centros de Expertos y estos, luego, hacen el despliegue a los profesionales generalista de los países. Otro ejemplo de las ventajas de la centralización podría ser el del Centro de Expertos del equipo de reclutamiento, que al estandarizar el proceso de selección a nivel corporativo puede asegurar que todos los candidatos y personal contratado tenga una experiencia de reclutamiento y “onboarding” idéntica, no importa si se encuentra en Argentina, Estados Unidos o Corea. Por último, los Centros de Servicios Compartidos son la expresión más clara de estandarización y eficacia de escala dado que a estos grupos se migran gran parte de los procesos y soluciones locales, logrando así soluciones estándar y más económicas para prestar similares servicios.

Algunas de las desventajas que se dan con la centralización tienen que ver con la pérdida de autonomía para tomar decisiones a nivel local, la que conlleva un impacto negativo en los niveles de motivación y compromiso. También se pueden generar procesos de comunicación deficientes por la gran cantidad de personas involucradas en la transmisión de los mensajes y esto también conlleva una pérdida de velocidad de reacción. Otra desventaja que puede tener este tipo de diseño organizacional es que se presenta una tendencia a la competencia entre las áreas especialistas, ya que las diversas áreas se especializan en determinadas actividades, y tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque, con riesgo a que no haya una visión de conjunto de la organización, sobre todos en las unidades más remotas y alejadas de la casa matriz. Por último, en organizaciones donde la gestión está altamente centralizada, se exhibe una tendencia a la tensión y a la confusión, ya que a nivel local no siempre se sabe exactamente a quién informar sobre un problema. Estas dudas generan contactos improductivos, dificultades para la orientación y confusión en cuanto a los objetivos que se deben alcanzar.

Podemos identificar otro tipo de diseño organizacional, el cual se da cuando la autoridad para tomar decisiones importantes, definir procesos y políticas, decidir sobre los recursos de la organización, y para iniciar nuevos proyectos está distribuida ampliamente en las diferentes esferas o niveles de la organización, en este caso decimos que la autoridad está descentralizada. En la descentralización, la toma de decisiones importantes está delegada y distribuida en diferentes niveles de la organización. Otros autores, como es el caso de Rust, desarrollan un concepto inclusive más amplio de la descentralización, y la conciben como la difusión a lo largo de la organización, en la medida de lo posible, de los principios activos de la motivación de una organización. Estos principios psicológicos activos son la percepción de propósito, responsabilidad, autoridad, iniciativa, interés en el resultado de la empresa como un todo, junto con una comprensión del valor social de la empresa (Rust, 1919). Un ejemplo de descentralización se puede ver en nuestro caso de estudio, en el rol de los HRBP y en el rol del líder local de Recursos Humanos, como un rol de integración, que intenta orquestar, frente a los líderes del

negocio, los diferentes procesos de Recursos Humanos definidos a niveles corporativos.

Dentro de las ventajas que tiene la descentralización podemos mencionar que promueve la flexibilidad y la capacidad de respuesta porque permite que a nivel local se tomen decisiones, ganando así autonomía, velocidad y respuestas customizadas a la necesidad específica. A nivel local, los departamentos siguen siendo responsables de sus acciones, pero tienen la oportunidad de asumir mayores responsabilidades y tomar riesgos que potencialmente puedan ser exitosos. Esto representa una oportunidad que les permite demostrar sus habilidades y competencias, dando lugar al desarrollo y generando altos niveles de motivación.

La desventaja de la descentralización es que, si se delega tanta autoridad, la planificación y la coordinación se vuelven muy difíciles. Por tanto, demasiada descentralización puede llevar a una organización a perder el control de su proceso de toma de decisiones (Jones, 2012).

En la investigación desarrollada por CEB (2012) se identifica que las funciones globales de Recursos Humanos suelen centrarse demasiado en los modelos de gobernanza para gestionar la relación entre la casa matriz (global) y los profesionales de Recursos Humanos de cada unidad de negocios (local). Esto se refiere específicamente a que desde la matriz se define quien y hasta donde cada país o rol dentro de la organización puede tomar decisiones. Específicamente, las funciones globales de Recursos Humanos establecen reglas que rigen dónde se encuentra depositada la autoridad para la toma de decisiones respecto de procesos claves. Estos enfoques brindan claridad sobre la autoridad para la toma de decisiones y las responsabilidades de Recursos Humanos, pero pueden ampliar la división de Recursos Humanos entre lo global y lo local, al remarcar las diferencias en lugar de unificar la función. Se enfocan en marcar detalladamente lo que se puede y no hacer, vez de enfocarse en el trabajo en colaboración de las diferentes áreas de Recursos Humanos (global y local).

La investigación sugiere que, en lugar de depender de la claridad en la toma de decisiones para mejorar la relación entre Recursos Humanos a nivel global y

local, se establezcan confianza y empatía. La confianza afecta la efectividad de Recursos Humanos hasta en un 10%. Cuando la función global de Recursos Humanos confía en la función de Recursos Humanos local esto impacta en la efectividad de Recursos Humanos local hasta en un 5%. Y cuando la función de Recursos Humanos local confía en la función de Recursos Humanos global esto afecta la eficacia de las funciones de Recursos Humanos globales hasta en un 10% de acuerdo con los resultados de la investigación que citamos previamente.

Es evidente que el desafío del diseño organizacional está en decidir cuál es el equilibrio correcto entre la centralización y la descentralización de la toma de decisiones y de la gestión de los procesos en una organización. El resultado es un buen equilibrio entre la elaboración de estrategias a largo plazo, con foco en la estandarización y la flexibilidad e innovación a corto plazo que responda a las necesidades específicas de cada unidad de negocios. Como mencionamos antes, un rol, en nuestro caso de estudio, que puede evaluar este equilibrio y evaluar las inconsistencias o dificultades que surgen cuando este equilibrio no se da, sería el rol del líder local de Recursos Humanos (gerente o director local dependiendo del tamaño del negocio). Dado que su responsabilidad justamente es, por un lado, garantizar el cumplimiento de los requisitos legales de cada país (descentralizado), y por el otro, gestionar los procesos y políticas de manera integral (centralizado).

Sería ingenuo pensar que este análisis de cómo equilibrar la autoridad se realiza una vez y se da por finalizado. Hay que hacerlo de manera permanente y los líderes de una organización deben tenerlo como una de sus tareas esenciales. Debemos entender la importancia que tienen los cambios que se dan en la estructura para generar un cambio cultural, como se propone en la organización que estaremos estudiando. Es imposible cambiar la cultura directamente. La cultura es el resultado de decisiones tomadas sobre estructura, procesos, métricas, y talento. En su mayoría, las personas son seres racionales, cuando su ambiente cambie, cambiarán su comportamiento (Kesler & Kates, 2010).

3.2 El rol de Recursos Humanos en las organizaciones

Como ya adelantamos en el apartado anterior, las capacidades de la organización son el ADN de la competitividad. Estas son los aspectos que una organización necesita resolver mejor que sus competidores. Las capacidades pueden ser duras (hard), tales como la tecnología o pueden ser blandas (soft), tales como su capacidad para organizarse. Las capacidades soft de la organización son más difíciles de crear y copiar (Ulrich, 2006: 33). En la actualidad, los contextos VUCA (con esto nos referimos a contextos volátiles, inciertos, cambiantes y ambiguos), hacen necesario que las organizaciones se diversifiquen y operen con una unidad y estructura de negocios múltiples. Por este motivo, los departamentos de Recursos Humanos también deben regirse por estructuras de organización más complejas. En este sentido, resulta necesario redefinir las capacidades de la organización y este es uno de los grandes desafíos que tienen las organizaciones en la actualidad y los profesionales de Recursos Humanos deben encuadrar su trabajo en términos de las capacidades que necesitan crearse.

Las empresas cada vez más requieren operaciones de Recursos Humanos más complejas y los profesionales de Recursos Humanos deben centrarse en lo que aportan con su trabajo, deben expresar su rol en términos de valor creado para la organización. Recordemos que Recursos Humanos existe como función, como profesionales de Recursos Humanos, porque aportamos valor a la organización. Valor significa muchas cosas, pero el mensaje fundamental de la palabra valor es que el valor se define más desde el punto de vista del receptor que desde el punto de vista del emisor (Ulrich, 2005). Recursos Humanos existe como función en tanto aporta valor para otras personas y para la organización. Si no consideramos el valor con mucho cuidado, canalizaremos nuestra actividad de acuerdo con nuestras propias necesidades y objetivos, hacia lo que nosotros queremos, y no nos concentraremos en las necesidades de nuestros clientes. Ulrich (2005) plantea que, para lograr esto, es importante, primero, conocer las realidades externas del negocio (como el impacto de la tecnología, la economía, la globalización, la demografía), en segundo lugar, servir a nuestros clientes internos y externos

(managers, empleados, inversores y clientes). Y finalmente, definir en este sentido las prácticas de Recursos Humanos. Consideramos importante incluir esta reflexión para poder, con este trabajo y en la medida de lo posible, aportar a la legitimación del espacio de Recursos Humanos en las organizaciones.

3.3 Recursos Humanos como *Bussines Partner*

Para que los profesionales de Recursos Humanos aporten valor a empresas cada vez más complejas, deben cumplir roles cada vez más complejos y, a veces, incluso paradójicos. A continuación, vamos a describir lo desarrollado por Ulrich (2006), en su libro Recursos Humanos Champion, respecto de estos roles o focos clave que deben atender los profesionales de Recursos Humanos para crear valor. El autor basa su análisis en dos ejes principales. Por un lado, dónde ponen los profesionales de Recursos Humanos su atención, si en el corto plazo (lo cotidiano u operativo) o en el largo plazo (en lo estratégico o en el futuro). Y, por otro lado, dónde enfocan los profesionales de Recursos Humanos sus actividades, si en los procesos o en la gente. Estos dos ejes definen cuatro focos o cuadrantes donde debe desempeñarse un profesional de Recursos Humanos y estos son:

1. administración estratégica de los recursos humanos
2. administración de la infraestructura
3. gestión de la contribución de los empleados
4. conducir la transformación y el cambio

Vamos a describir cada uno para utilizar como referencia teórica en el análisis de nuestro estudio de caso.

Tabla 5: Aportes de Recursos Humanos

Foco	Aporte	Metáfora	Actividad
Administración estratégica de los recursos humanos	Alinear las estrategias y prácticas de Recursos Humanos	"socios estratégicos"	Ayudan a la organización a lograr sus objetivos, traduciendo las estrategias de la organización en prioridades (programas, políticas) de Recursos Humanos.

	con la estrategia de la organización		
Administración de la infraestructura de la organización	Aportan eficiencia administrativa a la organización.	" <i>expertos administrativos</i> "	Diseñan y aportan procesos eficientes relativos a capacitación, evaluación, reconocimiento, promoción entre otras responsabilidades del área de Recursos Humanos. Este foco está centrado en los procesos (en relación con el eje de actividad) y en lo cotidiano / operativo (en relación con el eje de la atención).
Gestión de la contribución de los empleados	Incrementan el compromiso y la capacidad de los empleados	" <i>adali de los empleados</i> "	Se involucra en los problemas, preocupaciones y necesidades cotidianas de los empleados Escuchar, responder y encontrar maneras de aportar a los empleados los recursos que respondan a sus requerimientos cambiantes. Pasan gran parte de su tiempo relacionándose personalmente con los empleados.
Conducir la transformación y el cambio	La capacidad de cambio de una organización. <u>Transformación:</u> cambios culturales fundamentales -> profesionales como "guardianes y catalizadores de la cultura" <u>Cambio:</u> capacidad para mejorar el diseño y la implementación de iniciativas, y generar eficiencias reduciendo los tiempos de los ciclos en las actividades de una organización.	" <i>agentes de cambio</i> "	Administrar la transformación y el cambio. Debe asegurar que exista la capacidad de cambiar. Rol clave de RRHH: crear una cultura y una identidad coherente para servir a los <i>stakeholder</i> externos, como clientes, inversores y comunidades.

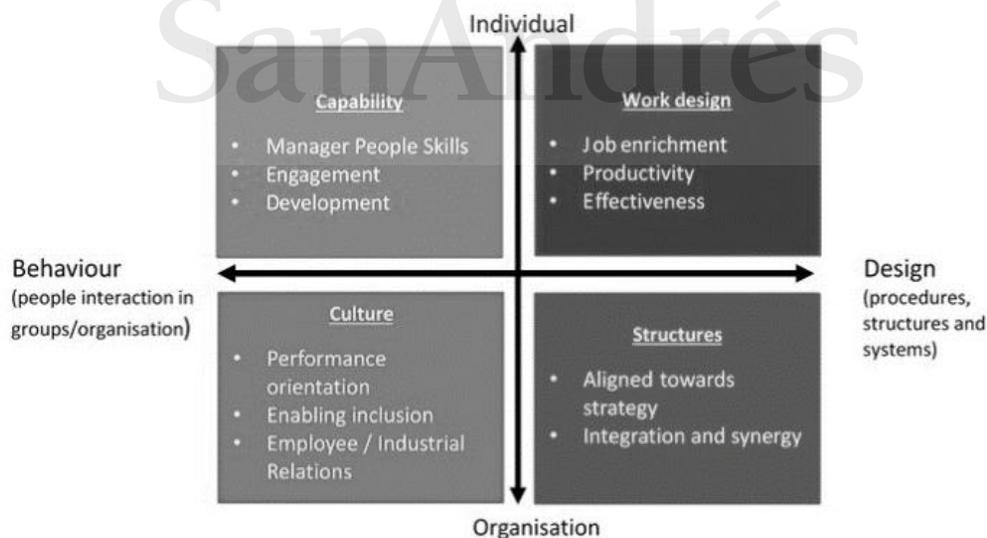
Fuente: Tabla realizada por la autora basada en la teoría de Ulrich.

Cada uno de los cuatro focos es esencial para que Recursos Humanos cumple el rol de "socio del negocio". Es decir, que un profesional de Recursos Humanos aporta valor a una organización, cuando actúa como socio estratégico, asociándose con los líderes de negocio para entender sus objetivos y traducirlos en prioridad de Recursos Humanos, cuando actúa como agente de cambio y ayuda a

la organización a adaptarse y desarrollarse en los procesos de transformación que esta atraviesa, cuando actúa como aliado de los empleados, manteniendo el compromiso y la contribución de sus empleados en todo momento y también es socio de negocios cuando actúa como experto administrativo porque diseña procesos eficientes que ahorran dinero a la empresa.

Muchos autores han retomado estos focos o roles de Recursos Humanos desarrollados por Ulrich. Nos parece interesante lo expuesto por Vaidyanathan (2017) en su artículo, donde explica que este modelo definió el conjunto de expectativas sobre su rol en torno al "cómo" (atención y actividades) y no a su impacto en la organización. Esto generó un gap entre expectativas y contribución. Por lo que propone revisar la función o rol de Recursos Humanos sobre dos nuevos ejes, por un lado, el *expertise* de Recursos Humanos en relación con el comportamiento de las personas y, por otro lado, los sistemas, procesos y estructuras de la organización (individual u organizacional). En esta intersección plantea que surgirán las áreas de trabajo de Recursos Humanos y estas son capacidades, cultura, estructura y diseño del trabajo.

Tabla 6: Nuevas áreas de trabajo de Recursos Humanos



Fuente: "Time to revisit the Dave Ulrich model on Role of HR" de K. Vaidyanathan

El autor indica que este modelo estará más alineado a las demandas de la organización. El rol cambia de la entrega de procesos a asesoría de servicios y, por lo tanto, la capacidad de influir en el negocio será mayor.

Nos parece relevante exponer los principales desafíos que ya adelantaría Ulrich para la ejecución de los múltiples roles/focos que plantea. Ulrich menciona dos principales, el primero relativo a equilibrar la tensión inherente a ser socio estratégico por un lado y adalid de los empleados por el otro. Tienen que contar con la confianza, tanto de parte de los líderes de la organización, como de los empleados. Deben demostrar que pueden ser socios estratégicos del negocio, por un lado, entendiendo y ejecutando la estrategia de la organización, y por el otro lado, actuar como adalid, representando los intereses y necesidades de los empleados frente al liderazgo (Ulrich, 2006:90).

El segundo desafío que plantea el autor se refiere a equilibrar la necesidad de cambio, innovación y transformación (agentes de cambio) con la necesidad de continuidad, disciplina y estabilidad (expertos administrativos). Estos profesionales deben lograr el equilibrio dentro de la organización entre estabilidad versus cambio, y para lograr este equilibrio, Recursos Humanos, como agentes de cambio cultural, debe ser tanto guardián cultural del pasado, como arquitecto de las nuevas culturas. En resumen, el desafío es grande, son múltiples y complejos los roles que deben ser realizados por el departamento de Recursos Humanos.

3.4 Estructura del área de Recursos Humanos

En este apartado vamos a revisar la estructura que ha adoptado la función de Recursos Humanos para entregar valor y cumplir así con las expectativas de ser “socio de negocios” según David Ulrich. Este modelo conceptual influenció el desarrollo de un modelo de organización de la función de Recursos Humanos conformado por tres partes, también conocido como “three-legged stool”. Este modelo fue adoptado por grandes compañías en el mundo.

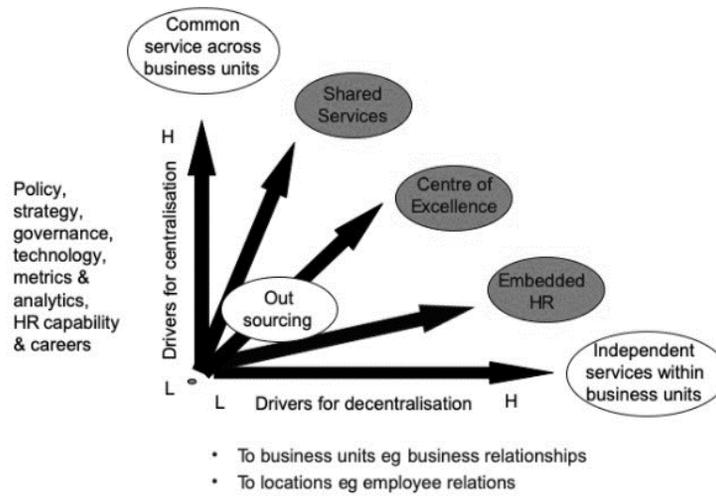
Kates (2006) refiere a este modo de estructura de Recursos Humanos como el de socio estratégico. Una aclaración importante es que este nombre no refiere a la metáfora del “socio estratégico” que define Ulrich para definir uno de los cuatro focos en los que debe centrarse Recursos Humanos y no deben usarse como sinónimo. Según Kates, este modelo es concebido en respuesta directa al temor de que las organizaciones percibiesen que el área de Recursos Humanos se estaba volviendo demasiado desconectada del negocio y demasiado enfocada en cuestiones de poca importancia y destaca que su rasgo más distintivo es la alineación y cercanía de los profesionales de Recursos Humanos con los líderes del negocio.

Como fue indicado por Lawler & Mohrman (2003), por décadas el área de Recursos Humanos ha sido una función administrativa encabezada por individuos cuyos roles estaban ampliamente enfocados en control de costo y en tareas administrativas. Hace tiempo, la mayor discusión alrededor de Recursos Humanos migró y está centrada en formar parte del equipo de liderazgo, y poder jugar un rol clave desarrollando las estrategias relativas al talento en las organizaciones.

Winter (2016) expone que este modelo es conocido por dos características básicas, por un lado, su enfoque amplio en la entrega de servicios de Recursos Humanos, que predominan en las grandes compañías, y por otro, por ser una estructura básica para organizar la función de Recursos Humanos, que las compañías luego adaptan para adecuarla a sus estructuras organizacionales.

Ingham (2019) explica que el modelo conceptual desarrollado por Ulrich, que explicamos en el apartado “Recursos Humanos como Business Partner” combinado con una comprensión de los desafíos en torno a la centralización y la descentralización, que son esenciales en un enfoque estratégico, derivó en este modelo de estructura de “tres patas”, que describe la organización arquetípica de Recursos Humanos. A esto, Ingham lo llamo modelo físico de Ulrich porque demuestra cómo Recursos Humanos puede organizarse para cumplir su rol como socio del negocio.

Tabla 7: Modelo físico de Recursos Humanos



Fuente: Ingham (2019) Modelo físico / “The Three-Legged Stool” (idioma original: inglés)

A continuación, describiremos las tres partes o componentes que lo conforman para ser rigurosos con la terminología es que los nombraremos en inglés, luego su descripción será en español:

- *HR Business Partners (HRBPs) – Front End*
- *Centers of Excellence (Centers of Expertise, HR Specialists; COE) - Back End*
- *Shared Services (Shared Service Centers)*

El primer componente de este modelo son los HRBP, también pueden ser denominados con diferentes títulos como gerente de relaciones, socio de Recursos Humanos, generalista de Recursos Humanos.

La investigación desarrollada por CEB (2012) describe que estos profesionales están dedicados a brindar soporte a las necesidades de talento dentro de una unidad de negocios específica, una determinada función, departamento o locación. En algunas organizaciones, estos cumplen un rol más estratégico y son responsables, junto con el líder de dicha unidad, por la estrategia de talento de su respectiva unidad de negocios. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones

adopta un enfoque más generalista con HRBP dando soporte a todas las necesidades de Recursos Humanos.

Winter (2016) agrega a esta descripción que los HRBP son considerados la interfaz o enlace entre los gerentes y los servicios, sistemas y el *expertise* de la función más amplia de Recursos Humanos.

Kates (2006) indica que estos profesionales están orientados al cliente (líderes del negocio) y tienen experiencia como generalista. Su rol central es el trabajo de diagnóstico, consultoría y desarrollo de la organización. En relación con el tamaño de esta área indica que suele ser amplia. Generalmente se asigna una HRBP a cada líder de negocio, la razón para esto es que el HRBP está mejor posicionado para comprender realmente las necesidades de la organización mediante el establecimiento de relaciones y el conocimiento del negocio.

Ulrich (2007) describe que las principales responsabilidades de estos profesionales son participar en discusiones sobre la estrategia del negocio, representar los intereses de los empleados y explorar los alcances e implicaciones del cambio. También, definen los requerimientos para alcanzar los objetivos del negocio e identifican dónde pueden existir problemas. Además, seleccionan e implementan las prácticas de Recursos Humanos que son más apropiadas para el logro de los objetivos del negocio. Y miden y hacen seguimiento del desempeño para ver si las inversiones en Recursos Humanos realizadas ofrecen el valor deseado.

El segundo componente de este modelo son los Centros de Excelencia. También llamados Centros de Expertos (CoE) o especialistas de Recursos Humanos.

Kates (2006) indica que este grupo está centrado en el producto. Estos equipos son los responsables por diseñar de manera centralizada las políticas y procesos relevantes de Recursos Humanos para que sean desplegados al resto de la organización. También brindan apoyo para la toma de decisiones. Respecto del tamaño dice que suelen ser grupos pequeños y con profundo conocimiento técnico.

La investigación desarrollada por CEB (2012) describe que se trata de equipos de Recursos Humanos con conocimientos especializados en algunas subfunciones de Recursos Humanos (por ejemplo, compensación integral, reclutamiento, capacitación y desarrollo, gestión del desempeño, sucesión del talento, diversidad, workforce planning).

Ulrich (2007) indica que, en la mayoría de los casos, estos grupos dependen de los HRBP para implementar los programas que crean para el negocio. Dentro de los principales roles que estos grupos cumplen podemos mencionar que crear servicios alineados con las capacidades que impulsan la estrategia del negocio, diagnostican necesidades y recomiendan los servicios más adecuados a cada situación.

Winter (2019) agrega que son equipos pequeños de expertos con conocimiento especializado en Recursos Humanos que trabajan juntos para desarrollar y promover las mejores prácticas (benchmarking) en sus áreas de *expertise*.

Finalmente, el tercer componente de este modelo son los Centros de Servicios Compartidos. También llamados, e-HR y outsourcing. En su proceso de evolución, Recursos Humanos divide sus actividades, entre trabajo transaccional y trabajo transformacional.

Winter (2019) describe a los Centros de Servicios Compartidos como una unidad de negocios separada, que suelen ser grandes, y que maneja ciertos tipos de actividades administrativas. Por ejemplo, en lugar de realizar actividades como la nómina o el seguimiento de licencias en varios lugares, estos centros consolidan y centralizan la actividad a través de un único punto de procesamiento. Pueden adoptar muchas formas. Podrían involucrar transacciones específicas de Recursos Humanos o combinarse con otras transacciones funcionales (IT, finanzas, Talent Acquisition, etc.).

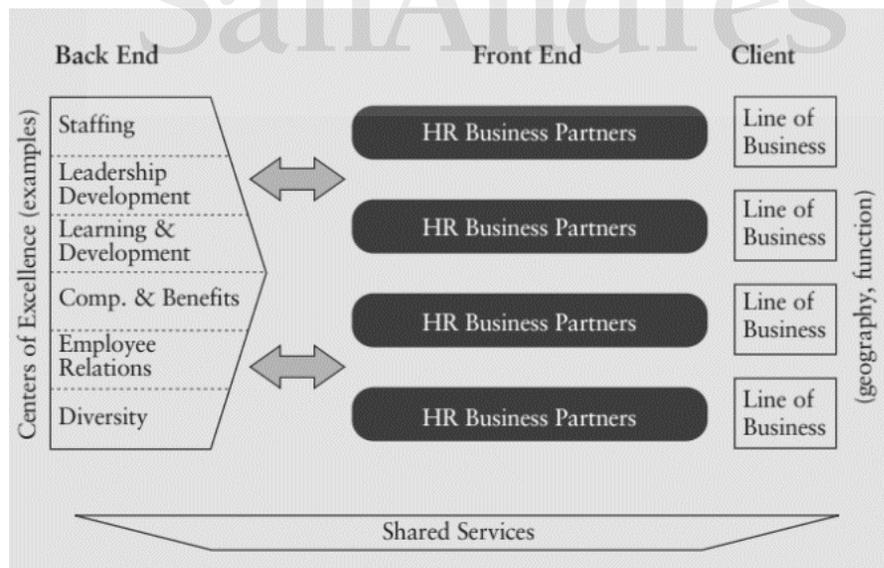
En el mismo sentido, Ulrich (2007) define que las tareas transaccionales son estandarizadas, rutinarias y administrativas, y se manejan a través de estos Centros

de Servicios Compartidos. Indica que estos surgieron cuando los líderes de Recursos Humanos se dieron cuenta de que muchas tareas se realizan de forma más eficiente cuando eran realizadas de manera centralizada y estandarizada.

CEB (2012) en su investigación indica que en estos Centros de Servicios Compartidos los profesionales realizan tareas transaccionales consolidadas en centros de servicios con el objetivo de minimizar los costos de este tipo de tareas dentro de Recursos Humanos. Los Centros de Servicios Compartidos pueden incluir también actividades tercerizadas a proveedores. Los centros de servicios típicamente incluyen actividades de Recursos Humanos como pueden ser payroll, procesamiento de reclamos de beneficios, seguimiento de solicitudes, y administración de expatriados, generar reportes.

Kates (2006) refiere que la creación de estos Centros de Servicios Compartidos tiene como objetivo reducir los costos y mejorar la calidad mediante la sistematización y la reducción del trabajo transaccional. Este concepto fue posible por la disponibilidad de sistemas de tecnología y por un cambio filosófico, en el que los empleados pueden y deben atender muchas de sus propias necesidades de Recursos Humanos a través de mecanismos de autoservicio.

Tabla 8: Modelos de tres patas





Fuentes: “Re-diseñando la organización de Recursos Humanos” - Amy Kates y “Updating the Ulrich (conceptual/outcomes) Model” de J. Ingham

Para concluir este apartado nos parece importante mencionar que este modelo es el que implementó General Motors en 2014 y que analizaremos en este trabajo basándonos en la percepción de los líderes de ese negocio.

3.5 Problemas de la estructura de Recursos Humanos como socio del negocio

Muchas áreas de Recursos Humanos han intentado entregar todas las capacidades que se esperan de ellas a través de la estructuración de Centros de de Servicios Compartidos, Centros de Expertos y el rol del HRBP, pero están descubriendo que algunos trabajos siguen “cayendo entre las grietas”, en este sentido, nos referimos a que no está siendo considerada la experiencia integral de los colaboradores y de los líderes del negocio cuando se fragmentan las tareas entre las diferentes áreas que componen Recursos Humanos. Vamos a revisar algunos de los principales problemas que surgen a la hora de implementar este tipo de estructura.

Sabemos a partir de lo descrito, que los HRBP tienen que ser estratégicos y hacer diagnósticos de la organización, este es su propósito principal. Ulrich (2007) plantea que uno de los problemas que se han encontrado es que los HRBP realizan

mucho trabajo operativo y que esto les impide hacerse tiempo para ser estratégicos. Este tipo de problemática es abordada en la investigación del CEB (2013) “Desencadenar el desempeño del Business Partner de RR.HH. en el nuevo ambiente laboral”, y lo denominan obstáculo de aplicación. Esto hace referencia a que incluso los HRBP más competentes no siempre saben lo que significa realmente aplicar sus competencias y habilidades de una forma que impulse el desempeño organizacional, básicamente los HRBP no comprenden como aplicar consistentemente las competencias críticas en su trabajo cotidiano (CEB, 2013). Pasan muchas horas haciendo revisión de casos individuales, como problemas de disciplina; realizando tareas operativas, como organizar y asistir a entrevistas de selección; realizando análisis e informes; trabajando en planes de desarrollo; implementando iniciativas del negocio, como análisis y ejecución de nuevas estructuras; o implementando iniciativas de los Centros de Expertos, como el despliegue de programas de liderazgo. Esto hace que estén absorbidos por este volumen de trabajo operativo, incluso cuando tienen las habilidades y la confianza en sí mismos para ser más estratégicos y se les alienta a centrarse en su papel transformador (Ulrich, 2007:3). Los HRBP estratégicamente efectivos deben exhibir competencias como visión para los negocios, visión organizacional y visión para la gestión del talento; valoración de los indicadores; innovación; liderazgo; y la capacidad para usar redes organizacionales complejas (CEB, 2013), estas competencias no se desarrollan ni aplican cuando están realizando trabajo operativo o transaccional.

Otro problema que se suele presentar es el denominado en la investigación de CEB (2013) como obstáculo de asociación, donde la mayoría de los líderes de línea dependen fundamentalmente de los HRBP para el apoyo transaccional. Los líderes de línea priorizan el apoyo transaccional y los mismos HRBP no siempre abordan la asociación con el enfoque correcto brindando conocimientos estratégicos (CEB, 2013). Los centros de servicios normalmente no realizan ni dan soporte a las consultas, o dudas de los líderes o empleados ya que requieren atención personal y no cuentan con equipos en todas las unidades de negocio, les hace falta un brazo operativo en los países o simplemente no está dentro del

catálogo de actividades que realizan. Para estos profesionales Recursos Humanos “la urgencia y tal vez la comodidad de la parte operacional supera la importancia de un futuro más estratégico” (Ulrich, 2007: 4). Aun cuando las actividades estratégicas del HRBP son las que tienen mayor impacto en la efectividad de su rol, los líderes de la línea tienden a ver a los HRBP como punto de contacto para cualquier necesidad relativa a Recursos Humanos, en vez de priorizar y solicitar su soporte solo para actividades estratégicas (CEB, 2012).

Otros obstáculos organizacionales que impiden la efectividad estratégica de los HRBP (CEB, 2013) es el obstáculo empresarial, este refiere a que los HRBP tienen problemas para coordinar de manera productiva con otras funciones de apoyo para brindar soluciones completas e integradas a la línea. Esto es gracias a la falta de colaboración con colegas de otras funciones que limitan el impacto o la efectividad de los HRBP.

Por último, el problema más común es la tensión entre los HRBP, estrechamente aliados a los líderes del negocio, y los Centros de Expertos, enfocados en los programas corporativos (Kates, 2006). Esta tensión o problema, es también denominado obstáculo funcional y se da porque la función de Recursos Humanos en sí misma ha creado obstáculos a través de interdependencias complejas que a menudo impiden en vez de impulsar niveles de desempeño más altos. Esto es generado por tensiones entre los grupos funcionales de Recursos Humanos que impiden la colaboración entre los HRBP y sus colegas de Recursos Humanos (CEB, 2013).

Cada parte del modelo de socio estratégico tiene un objetivo distinto y un conjunto de métricas diferentes. Los profesionales en cada parte requieren diferentes conjuntos de habilidades para el éxito. Desde la perspectiva del diseño de la organización, tiene sentido separarlos en unidades distintas, ya que permite el enfoque y el desarrollo de habilidades profundas. El desafío, entonces, como en cualquier organización con partes tan dispares, es cómo volver a unirlos a los ojos del cliente que percibe a Recursos Humanos como una única función y espera

recibir un servicio ininterrumpido, ya sea la resolución de un problema de nómina o apoyo para un proyecto de cambio organizacional (Kates, 2006: 24).

El área de Recursos Humanos tiene la posibilidad de mejorar su impacto en el negocio mejorando las relaciones entre sus diferentes roles dentro de su propia función. Estas relaciones están en tensión porque cada rol tiene una perspectiva única y objetivos diferentes (CEB, 2012). En base a los problemas identificados, el CEB (2013) ha formulado las siguientes propuestas para poder remover estos problemas:

- Impulsar estándares consistentes para la efectividad estratégica aplicando las mismas expectativas rigurosas a todos los HRBP de la organización.
- Reformular las expectativas de los líderes equipando a los HRBP para cambiar el enfoque de las interacciones entre los HRBP y la línea (no más soporte en lo transaccional)
- Fortalecer la coordinación de Recursos Humanos navegando las tensiones en su interior y las oportunidades de coordinación
- Crear asociaciones interfuncionales identificando oportunidades de colaboración productivas con los profesionales de otras funciones para mejorar la entrega de soluciones integradas

Considerando estos obstáculos y sus posibles soluciones es que resulta relevante analizar acerca de la efectividad de los profesionales de Recursos Humanos en la organización estudiada. Esto lo haremos examinando cuál es la percepción que tienen los líderes del negocio acerca de la contribución al negocio alcanzada por dicha área.

3.6 Modelos superadores

Al inicio de nuestro marco teórico fuimos repasando las diferentes características del diseño organizacional, centralizada versus descentralizada, y sus ventajas y desventajas. Luego, y adentrándonos en el campo de los Recursos

Humanos específicamente, revisamos los roles que esta función cumple en las organizaciones, detallando el modelo de socio de negocios descrito por Ulrich. Continuamos con la revisión teórica de la estructura que debe adoptar Recursos Humanos para poder entregar valor a la organización de acuerdo con ese modelo. En nuestro último apartado describimos algunos de los problemas que surgen a la hora de implementar ese tipo de estructuras. Ahora nos encontramos finalizando nuestra revisión teórica y antes de poder adentrarnos en el análisis de nuestro caso, resulta interesante poder revisar cuales son las tendencias actuales en lo referente a la estructura de la función de Recursos Humanos y describir los posibles nuevos modelos que superen los problemas planteados anteriormente.

CEB (2012) desarrolló sugerencias para mejorar la relación entre las diferentes áreas de Recursos Humanos. Entre ella menciona:

- redistribuir el balance del trabajo transaccional, haciendo que los Centros de Servicios Compartidos proactivamente identifiquen y se apropien de trabajos transaccionales con mayor valor agregado,
- compartir el diagnóstico de los desafíos relativos al talento en los centros de expertos y los HRBP, alentando a los Centros de Expertos a definir las necesidades del negocio de manera proactiva,
- integrar los Centros de Expertos basándose primero en las necesidades del negocio, así los Centros de Expertos se volverán flexibles de acuerdo con las necesidades del negocio, y no en base al *expertise* profundo de su rol de especialistas.

Estas son algunas de las sugerencias que plantean para crear puentes entre las diferentes partes del modelo. Otros autores plantean la necesidad de crear modelo superador, con cambios en su estructuración.

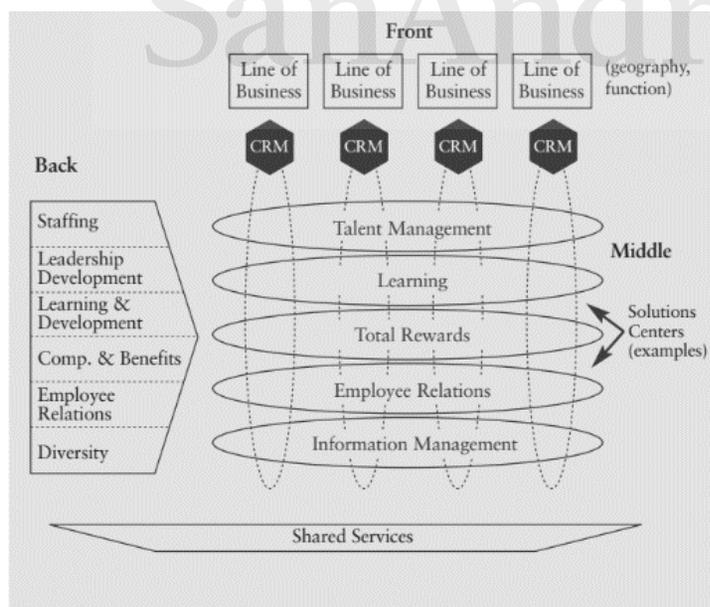
Kates (2006), explica que en la actualidad los negocios enfrentan cambios cada vez más rápidos, esto deriva en la necesidad de una organización de Recursos Humanos que pueda reconfigurarse igual de rápido. El diseño de la función de Recursos Humanos se debe adaptar a las múltiples dimensiones del negocio. Si hay

varios productos, clientes, geografías o líneas de servicio, entonces Recursos Humanos debe apóyalos a todos. Como resultado, las organizaciones de Recursos Humanos de hoy enfrentan muchos de los mismos dilemas que las empresas con las que trabajan, algunos de estos son:

- Desarrollar una sólida experiencia funcional
- Diseño en flexibilidad
- Conectar el *front end* y el *back end* y hacer que trabajen juntas sin problemas
- Entregar soluciones complejas a través de la formación y disolución de equipos
- Obtener los beneficios de la infraestructura centralizada y la toma de decisiones descentralizada

Kates propone un modelo superador, que llama Centro de Soluciones. Este tiene la misma forma básica, con el agregado de un nuevo componente: un grupo matricial de especialistas funcionales que son los “brazos” de los Centros de Expertos y de los HRBP. Esencialmente, el modelo convierte a Recursos Humanos en una empresa interna de servicios profesionales.

Tabla 9: Modelo Centro de Soluciones



Fuente: “Re-diseñando la organización de Recursos Humanos” - Amy Kates

El modelo plantea dos grandes cambios. El primero, en relación con la estructura: los profesionales del *front end* de este modelo (HRBP) funcionan como gestores de relaciones con clientes (CRM), su rol es únicamente un papel integrador. Como resultado, su trabajo depende en gran medida de fuertes competencias interpersonales como influencia, construcción de relaciones, astucia política y agilidad organizacional, así como un profundo conocimiento de Recursos Humanos.

El otro cambio que tiene este modelo es en relación con el tamaño: ahora los profesionales que se contactan de manera directa con los clientes (*front end*) son menos. El pequeño tamaño de estos equipos es un atributo clave de este modelo; las proporciones frecuentes son uno por cada 500 o más empleados. En este modelo el centro de soluciones fuerza la interdependencia de las diferentes áreas de Recursos Humanos.

Los Centros de Expertos también son más reducidos, consisten en pequeños grupos de verdaderos especialistas con una amplia experiencia que se focalizan en la definición de políticas y estrategias, pero que generalmente no realizan el trabajo específico. También proporcionan un enlace externo y a otras funciones estratégicas del negocio.

Ulrich (2007), en su artículo “La nueva organización de Recursos Humanos”, también propone un modelo revisado y actualizado. Refiere que la función de Recursos Humanos sigue sin tener la capacidad de entregar e implementar las ideas del Centro de Expertos mientras mantiene el enfoque en el negocio y sus clientes. Recursos Humanos debe asegurarse de que sus profesionales desempeñen un papel en la implementación de las estrategias más modernas adaptadas a las necesidades del negocio. Para resolver este problema, el autor introduce un nuevo rol, este es el del “ejecutor operativo”. Se requerirá que los profesionales de Recursos Humanos combinen lo que la empresa requiere para el éxito (impulsado por los HRBP) con prácticas de Recursos Humanos innovadoras (impulsadas por

Centros de Expertos) en un plan operativo que puede ejecutarse de manera oportuna.

La consultora Tower Watson (2013) expone que numerosos factores están impulsando el cambio en el modelo de Recursos Humanos. Uno de estos, es que las empresas continúan experimentando transformaciones muy grandes (tecnología, globalización, nuevas necesidades de los clientes, etc.) que requieren nuevas habilidades. Describen cuatro nuevas áreas de habilidades requeridas por las organizaciones: habilidades digitales, agilidad, habilidades de operación globales y habilidad para construir relaciones.

Para poder responder a estos nuevos requerimientos de talento, Recursos Humanos necesita pensar creativamente cómo buscar y gestionar el talento en este nuevo ambiente global, deberá ser más flexible, integrado y sustentarse en la tecnología. Para esto, proponen un nuevo modelo de Recursos Humanos. Este modelo integra tres áreas.

- Gobernanza
- Entrega de talento
- Comunidades de participación

En el centro del modelo está la gobernaza. El equipo incluye representantes de las unidades de negocio y de Recursos Humanos que determinan las áreas críticas tanto para el negocio como para Recursos Humanos. Este grupo se reúne periódicamente, utilizando un proceso de toma de decisiones que navega la agenda del negocio y del talento de la organización.

El siguiente componente es la entrega de talento, el "motor" de Recursos Humanos que proporciona un sistema estandarizado y un enfoque coherente para los procesos de Recursos Humanos y el despliegue de sus diferentes programas. Con un área de operaciones, por un lado, y otra de especialistas, por otro.

Finalmente, las comunidades de participación constituyen el tercer componente en este modelo. Son equipos interinos que aumentan la capacidad de Recursos Humanos cuando las cosas deben hacerse de manera diferente. Una

comunidad de participación está formada por miembros diferentes con un interés común en una determinada iniciativa, estos miembros pueden ser empleados, gerentes, líderes del negocio o expertos externos, así como miembros del equipo de Recursos Humanos.

En este apartado hemos revisado algunos modelos que plantean posibles soluciones a los problemas del modelo de “tres patas” de D. Ulrich. A continuación, abordaremos la información relevada en el trabajo de campo en la cual relevamos la percepción que tienen los líderes de la estructura de Recursos Humanos implementada, y las oportunidades de mejora identificadas en la práctica.



4. Relevamiento de campo

4.1 Metodología de relevamiento de información

Como metodología para realizar el relevamiento de campo hemos decidido realizar una encuesta a los líderes del negocio para conocer su percepción sobre la nueva estructura de la función de Recursos Humanos: si colaboró o no con el logro de los objetivos propuestos (5 pilares) por dicha área, y, si este modelo impactó en cómo es vista el área de Recursos Humanos como miembro permanente de la mesa de liderazgo.

El diseño y elaboración del cuestionario e implementación del relevamiento fue realizado a través de una plataforma de encuestas online (Google Form). Se seleccionaron 27 líderes para responder la encuesta. El criterio de selección de los encuestados se basó en su grado de interacción con el área de Recursos Humanos en los últimos 5 años, momento en que se implementó la nueva estructura del área. Se les solicitó que respondan basados en su experiencia e interacciones con Recursos Humanos en todas sus áreas: CoE, HRBP, SSC y líderes locales de Recursos Humanos.

Consideramos importante explicitar las categorías que evaluamos con cada pregunta para mostrar cuál es el enfoque organizador de los datos relevados en la encuesta. Se exponen a continuación las definiciones de cada dimensión y sus variables asociadas.

1. **Nivel general de satisfacción:** Percepción de los líderes respecto de su nivel general de satisfacción con la contribución de Recursos Humanos
 - 1.1 Nivel de valoración de los líderes respecto del área de RRHH
 - 1.2 Aspectos que más (+) valora de Recursos Humanos.
 - 1.3 Aspectos que menos (-) valora de Recursos Humanos
2. **Evolución de la contribución del área:** Percepción general de la contribución del área desde la implementación del nuevo modelo

2.1 Evolución comparativa con el modelo anterior de “doble sombrero” (explicado en el segmento “presentación de la organización”)

3. **Objetivos Estratégicos de RRHH** (nuevo enfoque): Percepción de los líderes respecto de los resultados o contribuciones de RRHH esperadas a partir del nuevo modelo

3.1 Recursos Humanos agrega valor en la creación y optimización de los planes relativos a las personas

3.2 Recursos Humanos agrega valor para la reducción de la complejidad y los costos

3.3 Recursos Humanos impulsa una cultura basada en nuestra visión y valores

3.4 Recursos Humanos colabora en desarrollar el mejor pipeline de talentos

3.5 Recursos Humanos desarrolla programas de compensación y beneficios modernos y atractivos

4. **Ejercicio del rol:** Busca entender la percepción de los líderes respecto de la integración de las diferentes áreas que componen RRHH

4.1 Grado de interrelación e integración (“trabajo en equipo”)

4.2 Integración de RRHH en la mesa de liderazgo. Se refiere a la inclusión o no de RRHH en las decisiones estratégicas del negocio.

4.3 Legitimación del rol de RRHH

5. **Habilidades de RRHH:** Entender la percepción de los líderes respecto de las habilidades requeridas por RRHH para una mejor conexión con el negocio (de acuerdo con las habilidades requeridas para cada rol dentro del nuevo modelo explicado en el segmento “presentación de la organización”).

5.1 Evaluación de Talento (es idóneo en la evaluación de nuevos talentos y oportunidades de desarrollo para el personal)

5.2 Gestión de Cambio (lidera procesos de cambio, puede entender y comunicar de manera firme la importancia de cambiar, logra involucrar a otros en estos procesos)

5.3 Coaching (acompañar, instruir o entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas)

5.4 Conocimiento técnico profundo de RRHH (compensaciones, beneficios, capacitación, conocimiento de ley laboral)

5.5 Diseño estratégico (asigna claramente la responsabilidad de las tareas y decisiones, establece objetivos claros, supervisa el proceso, el progreso y los resultados, diseña bucles de retroalimentación en el trabajo, revisar los datos y el rendimiento de los planes y procesos actuales, utilizar estos insumos para la mejora continua.)

5.6 Consultoría (Se asocia con el negocio para garantizar el cumplimiento de las expectativas, mejorar continuamente la calidad, velocidad, costo y valor de los servicios de RRHH)

5.7 Capacidad de implementación (analizar necesidades, desarrollar un plan de proceso, desarrollar RASIC, consultar con grupos de implementación, realizar lanzamientos y comunicar)

5.8 Experto en Servicio (capacidad para descubrir los procesos necesarios para hacer las cosas, sabe organizar personas y actividades, comprende cómo separar y combinar tareas en un flujo de trabajo eficiente, sabe qué medir y cómo medirlo, puede ver oportunidades de sinergia e integración donde otros no pueden, puede simplificar procesos complejos, saca más provecho de menos recursos).

La encuesta fue enviada a 27 líderes del negocio, correspondientes a las siguientes áreas: Comunicaciones Internas, Comunicaciones Externas, Ventas, Marketing, Legales, Calidad, Cadena de abastecimiento y Logística, Manufactura, Finanzas, Asuntos Públicos. En esta muestra quedan representadas todas las áreas funcionales del negocio de General Motors de Argentina. La muestra resulta representativa por incluir a la totalidad de líderes que tienen una interacción fluida con Recursos Humanos en los últimos 5 años, momentos de la transición del *service delivery model*. Una consideración importante es que no han sido seleccionados los líderes que, debido a no tener grandes equipos de trabajo a cargo, no tienen una frecuente interacción con Recursos Humanos. La población seleccionada cuenta con una antigüedad que varía entre los 12 y los 25 años de servicio. Sus edades varían entre los entre 38 y 61 años. En términos de representación de género, el 18,5% son mujeres y el 81,5% son hombres. En la jerarquía de la organización los encuestados pertenecen a los niveles de gerentes y gerentes senior. Por último, la ubicación geográfica de los encuestados es, Rosario en el 81% de los casos, y Buenos Aires en el 19% restante. La distribución geográfica se explica porque la mayoría de los líderes de esta compañía en Argentina tienen locación en la planta de producción, localizada en la ciudad de Rosario. De los 27 líderes encuestados, 23 respondieron a la encuesta. Esto representa un índice de respuesta del 85%.

4.2 Resultados de la encuesta

En este apartado revisaremos los principales resultados obtenidos basados en las preguntas principales de nuestro trabajo.

4.2.1 Nivel general de satisfacción

El nivel general de satisfacción con la contribución del área de Recursos Humanos a su función de negocios es satisfactorio o muy satisfactorio para el 65,5% de los líderes encuestados, (ver Anexo 2 gráfico n°1). A la vez, y de la mano con el nivel general de satisfacción, se buscó explorar los principales aspectos valorados por los líderes del negocio respecto de la gestión de Recursos Humanos. Por un lado, se mencionan diferentes aspectos que se destacan como positivos: en relación con la gestión de Recursos Humanos en general se destaca la actitud de soporte brindada de manera presencial; respecto del rol del HRBP indican su predisposición, su soporte como consultor en temas de capacitación, gestión del talento, gestión del desempeño y gestión de cambio, su cercanía, y mencionan la importancia de que este rol sea realizado de manera localizada como un aspecto clave. Finalmente, respecto de los SSC, destacan la velocidad de respuesta, el foco en el cliente y su proactividad.

Por otro lado, se mencionan diferentes aspectos que se subrayan como negativos: relativos a la gestión de Recursos Humanos en general, se menciona la poca coordinación interna de sus áreas, la falta de poder de decisión local o coraje gerencial para administrar algunos procesos y el poco soporte en la gestión de los planes de acción inherentes a la gestión del clima organizacional. Respecto del rol del HRBP, resaltan la falta de contacto con los miembros de los equipos, los sienten alejados de las personas, y también de los líderes de menor jerarquía. Con relación a los CoEs, indican como negativo que generan políticas a nivel global o regional y que estas no se adaptan al contexto local. Finalmente, respecto de los SSC resaltan como aspectos negativos, que algunos de los procesos son burocráticos y de difícil

acceso y que gestionan con poco tiempo de anticipación (Ver la tabla n° 10 para más detalles).

Tabla 10: Los aspectos más y menos valorados de la gestión de Recursos Humanos:

Aspectos que más (+) valora de Recursos Humanos	Aspectos que menos (-) valora de Recursos Humanos
De Recursos Humanos en general	
Poder consultar tema de HR en forma presencial	Falta de cercanía con el negocio
Poder tener contacto cara a cara y que sean de tu misma operación y nacionalidad.	A veces falta poder de decisión local
La calidez profesional y humana de algunas personas	Falta de coraje gerencial/manejo temas de compensaciones
El soporte en el manejo de situaciones complejas con personal	Recursos Humanos en algunas ocasiones no funciona con coordinación interna
	Falta de búsqueda de alianzas, oportunidades para interactuar con empresas del medio para beneficios de los empleados.
	Poco soporte para mejorar el WoC (encuesta de clima organizacional) de la planta
	Creo que se podría invertir más recursos en iniciativas que apunten a hacer de GM un Gran lugar para trabajar.
	La falta de profesionalidad de gran parte del área
	Los cambios continuos de políticas y organización en Recursos Humanos
De los HRBP's	
Están localizados	Poca presencia en planta
El rol del HRBP	En algunas oportunidades la disponibilidad de algunos/as HRBP es escasa
La cercanía del HRBP	Está muy alejado de las personas.
La predisposición a encontrar soluciones efectivas antes problemas que puedan surgir en el área, como ser reemplazo de un profesional, entrenamientos, burocracia, etc., a través del soporte brindado localmente por los HRBPs	La poca interacción con los líderes de menor jerarquía, caso supervisores. Debido a la gran cantidad de gente que poseen los HRBP bajo su control, no es posible que se desarrollen las charlas, debates y trabajos en profundidad. El soporte termina siendo exclusivamente mediante la exigencia de cumplimiento de determinadas actividades en donde el líder debe desarrollar su propio entendimiento y criterio.
Soporte al área de trabajo del HRBP	Mucha lentitud en temas de rotación o reemplazo
Ayuda en temas de performance y coordinación de HRM entre áreas	La función del HRBP no es tan integral respecto de los miembros del equipo y funciona como un administrador. Muchas tareas claves dependen del Líder funcional del área
Capacitación - Soporte cuando se lo requiere / Soporte para entrenamiento - HRBP	
Consultoría, Gestión de Cambio	

Presentación de distintas alternativas para enfrentar los temas de HR	
Talent and Change management	
De los Centros de Expertos	
La definición de los procesos teóricos a cumplir y las herramientas que son desarrolladas	La función de los "Center of Expertise"
	Políticas "globales/regionales" que no se adaptan a tu contorno. Inequidades.
	Las tareas sistematizables
Del Centro de Servicios Compartidos	
Algunos servicios de GBS	Casi siempre se pide una actividad con poco tiempo para desarrollarla
Velocidad de respuesta y el foco en el cliente	People Services - algunos son difíciles de acceder y burocráticos
Proactividad en las propuestas	
Proveedor de herramientas para desarrollo de personas. Gerenciamiento de datos	
Formación y desarrollo de personal	

Base: n= 23

4.2.2 Percepción del área de Recursos Humanos a partir del cambio

Una de las preguntas que busca responder este trabajo es cuál es la percepción de los líderes del negocio sobre la contribución de este cambio de estructura del área de Recursos Humanos, en la generación de valor agregado por dicha área. Para indagar esto incluimos la siguiente afirmación: "Desde el año 2014, año en que se cambió el modelo, según su percepción, Recursos Humanos: mejoró, empeoró o sigue igual". Las respuestas a esta pregunta nos dan una primera referencia: podemos ver que casi la mitad de los líderes del negocio (47,8%) mejoró su percepción de Recursos Humanos a partir del nuevo modelo. El 30,4% indicó que continua sin cambios, pero para algunos (21,7%) empeoró su percepción de Recursos Humanos (ver Anexo 2 gráfico n°2). Este primer acercamiento, nos muestra que este cambio de modelo no logró cambiar positivamente de forma concluyente la manera en que se percibe al área de Recursos Humanos, dado que en proporciones similares (mitades) mejoró; sigue igual o incluso empeoró.

4.2.3 Consideración de Recursos Humanos como miembro permanente de la mesa de liderazgo

Continuando con los puntos relevados incluimos aspectos relativos al ejercicio del rol del área de Recursos Humanos. Con esto nos referimos a la integración de Recursos Humanos en la mesa de liderazgo, principalmente, a la inclusión o no de Recursos Humanos en las decisiones estratégicas del negocio con el objetivo de legitimar el rol de Recursos Humanos en las organizaciones. Para esto incluimos dos preguntas. En la primera, se les preguntó a los encuestados si Recursos Humanos es considerado un miembro permanente de la mesa de liderazgo del negocio en la que trabajaba. Apenas algo más de la mitad (52,2%) respondió que sí, el 39,1% dijo que sólo a veces y un 8,7% dijo que no considera a Recursos Humanos como un miembro permanente de la mesa de liderazgo del negocio (ver Anexo 2 gráfico n°3). Dentro de las razones comentadas para esta distribución, fueron positivas en relación con el aporte del área en procesos de gestión de talento, selección de personal, gestión del cambio, pertinencia de los aportes, entre otros. Se le reclama más cercanía y participación, intervención en eventos importantes de la compañía y mayor cantidad de recursos (ver tabla n°11 para más detalles). Estos hallazgos van en línea y son consistentes con los aspectos positivos y negativos que se destacaron en el apartado “Nivel general de satisfacción”.

Tabla 11: Recursos Humanos como miembro permanente del equipo de liderazgo.

SI	NO	A VECES
Porque nos soporta (y desafía) en la búsqueda de la mejor manera de desarrollar/liderar nuestros equipos	Falta de recursos (mano de obra) del área	Permanece cerca de todo lo que sucede con el personal fuera de convenio, pero no se ve con claridad un criterio único o estándar
Sin personas adecuadas en los puestos que se necesitan no se pueden trazar planes y ejecutarlos.	Cambios profundos en la organización no han envuelto a RRHH en la toma de decisiones	Las políticas actuales han alejado a RRHH del negocio.

Su imprescindible aporte es valioso y valorado en los grupos de trabajo		Porque no siempre quienes manejan las organizaciones entienden que no hay negocio sin personas y que la mejor estrategia de negocio muere en una mala gestión de personas. Como dice un famoso gurú "100% de los clientes son personas, 100% de los empleados son personas, si usted no entiende de personas no entiende de negocios".
Porque en muchos de los asuntos en que trabajo aparece algún aspecto relacionado con Recurso Humanos		Porque tiene poca participación en el liderazgo del negocio.
Es un miembro activo en nuestras discusiones de Planes de Carrera, Talentos, etc.		Debería haber una interconsulta más permanente entre nuestras áreas
Porque el liderazgo está comprometido con talent management		Solo cuando precisan algo
Poseemos un HRBP, que puede transmitir bidireccionalmente las necesidades de las áreas involucradas		Muchas veces está involucrado en cosas específicas de HR, pero podría tener mayor acceso y amplitud a otras áreas del negocio.
La búsqueda (y hallazgo) de talentos al igual que la gestión del cambio, son factores claves de éxito y hoy, son muy necesarios para la sustentabilidad del negocio en la región.		Sólo cuando implica temas relacionados con RH
Contribuye a definir el mensaje interno para lograr los objetivos de negocio		RRHH no participa activamente en la generación de los procesos y estrategias de negocios. De esta manera se pierde la mirada soft de los mismos y la oportunidad de generar proceso innovadores y atractivos para los empleados.
Tenemos cambios de equipo / personas todo el tiempo		
Porque la participación en la mesa de algún miembro de RH siempre es buscada		
Si bien es considerado, no siempre participa		

Base: n= 23

La segunda pregunta relativa al ejercicio del rol de Recursos Humanos refiere a su grado de interrelación e integración interna (“trabajo en equipo”). Cuando se consultó por el nivel de integración de los diferentes equipos que conforman Recursos Humanos se pudo observar una respuesta positiva (alto o muy alto) en el 60,9% de los líderes encuestados. No ocurriendo lo mismo en el 34,8%, que respondió que el grado de interrelación e integración (“trabajo en equipo”) es bajo o muy bajo. Una persona prefirió no contestar (ver Anexo 2 gráfico n°9). Cuando reparamos en los comentarios de los aspectos menos valorados de Recursos Humanos, notamos que el encuestado n° 6 menciona que “*en algunas ocasiones no funciona con coordinación interna*”. Estos comentarios y el resultado (casi 61%) no representan una respuesta suficientemente satisfactoria, porque luego del cambio de modelo, el área de Recursos Humanos no es vista como integrada por los líderes del negocio en casi la mitad de los casos encuestados. El área de Recursos Humanos de General Motors tiene la posibilidad de mejorar su impacto en el negocio mejorando las relaciones entre sus diferentes roles dentro de su propia función. Podemos señalar que el área de Recursos Humanos de General Motors enfrenta un gran desafío, este es, como en cualquier organización con partes tan dispares, cómo volver a unirlos a los ojos del cliente que percibe a Recursos Humanos como una única función y espera recibir un servicio ininterrumpido.

Con relación específicamente al rol del HRBP, podemos observar con el siguiente comentario como un aspecto a mejorar: “*la poca interacción con los líderes de menor jerarquía, caso supervisores. Debido a la gran cantidad de gente que poseen los HRBP bajo su control, no es posible que se desarrollen las charlas, debates y trabajos en profundidad. El soporte termina siendo exclusivamente mediante la exigencia de cumplimiento de determinadas actividades en donde el líder debe desarrollar su propio entendimiento y criterio*”. Este comentario deja entrever la necesidad de que Recursos Humanos esté más cerca, y cuidando de la experiencia de todos los empleados y no trabaje sólo con el liderazgo de la compañía.

Dentro de los aspectos positivo del rol del HRBP se mencionaron: “estar localizados” , “poder consultar tema de HR en forma presencial”, “poder tener contacto F2F y que sean de tu misma operación/nacionalidad”, “rol del HRBP”, “la cercanía del HRBP”, “la predisposición a encontrar soluciones efectivas antes problemas que puedan surgir en el área, como ser reemplazo de un profesional, entrenamientos, burocracia, etc., a través del soporte brindado localmente por los HRBPs”, “soporte al área de trabajo del HRBP”. Este aspecto fue altamente valorado por el negocio, debido a la cercanía y la familiaridad con el contexto del país son muy importantes para entender muchos de los procesos relativos a las personas, como puede ser temas compensación, movilidad, entre otros. Esto nos lleva a considerar que el rol de trabajo cercano al negocio, de forma presencial y con alto conocimiento del negocio es fundamental para cualquier estructura que adopte Recursos Humanos a los fines representar una solución integral y de calidad para el negocio en términos de generar un valor agregado a la organización.

Finalmente, si a estos últimos resultados, sumamos, como vimos, que, para casi la mitad de los líderes, Recursos Humanos es considerado solo a veces como parte de la mesa del liderazgo o directamente no lo es, podemos concluir inicialmente que el nuevo modelo de Recursos Humanos no colaboró suficientemente para mejorar la percepción respecto del ejercicio de su rol dentro de la organización.

4.2.4 Objetivos de la implementación de la nueva estructura de Recursos Humanos

Otra pregunta central, y la más importante, que nos planteamos responder en este trabajo era si, según la percepción de los líderes del negocio, fueron alcanzados los objetivos propuestos por Recursos Humanos con motivo de la implementación de esta nueva estructura. Esta nueva estructura y modelo de gestión adoptado por Recursos Humanos persiguió objetivos basados en cinco pilares y en cada uno de los grupos/áreas que componen Recursos Humanos tienen sus responsabilidades. Estos pilares fueron descritos en detalle en la Introducción

del presente trabajo, a continuación, vamos a revisar, uno a uno, estos objetivos y contrastarlos con la percepción de los líderes del negocio.

El primer objetivo del cambio implementado era agregar valor en la creación y optimización de los planes relativos a las personas, en este sentido algo más de la mitad del grupo de liderazgo encuestado (56,5%) coincide que esto es efectivamente así, es decir, está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esa afirmación, (ver Anexo 2 gráfico n°4). Sin embargo, un 26,1% considera que Recursos Humanos, con este nuevo modelo, no agrega valor en la creación u optimización de los planes de acción de los empleados. Consideramos que una respuesta donde solo un poco más que la mitad de los encuestados consideran el rol del área de Recursos Humanos como efectivo en este aspecto, resulta en una evaluación insatisfactoria de este primer objetivo estratégico.

El segundo objetivo estratégico que persiguió la implementación del nuevo modelo de gestión de Recursos Humanos era agregar valor para la reducción de la complejidad y los costos, es decir, reducir la complejidad de nuestras políticas, programas, proceso de aprobaciones, estructura organizativa, etc. y dar soporte para optimizar la velocidad, el costo y el servicio. En relación con este punto es donde observamos los resultados más divididos y por lo tanto insatisfactorios: aproximadamente un tercio responde favorablemente (34,8%) casi otro tanto desfavorablemente (30,4%) y el tercio restante (34,8%) en forma neutra. Es evidente, que la implementación del nuevo *service delivery model* no llegó a impactar positivamente en el objetivo relacionado a eficiencia y costos (ver Anexo 2 gráfico n°5). Ciertamente, que no haya una tendencia positiva clara en la percepción de los encuestados respecto de este punto, a más de 5 años de implementado el modelo, nos habla de una gran deficiencia en este sentido. Desde el punto de vista de una parte importante de los encuestados, no diseñan o aportan procesos eficientes relativos a capacitación, evaluación, reconocimiento, promoción entre otras responsabilidades del área de Recursos Humanos.

El tercer objetivo que analizamos es relativo a la capacidad de Recursos Humanos de impulsar una cultura basada en nuestra visión y valores. Este objetivo

está íntimamente ligado con la transformación del negocio que atraviesa la compañía a nivel global. Los grandes desafíos que vienen de la mano de dicha transformación implican un proceso de transformación de su cultura, como mencionamos en el apartado “presentación de la organización”. El objetivo era crear un ambiente donde todos se sientan valorados y donde los talentos tuvieran la libertad y la oportunidad de crecer, aprender y evolucionar como profesionales y donde las contribuciones audaces sean conocidas y reconocidas. Para esto, el objetivo que se planteó Recursos Humanos fue, encontrar, desarrollar y mantener el talento que vive la visión y valores de la compañía; crear políticas y programas y compartir las mejores prácticas que respalden su visión y valores, y comprometan a su talento. Los resultados en relación con estos objetivos fueron contundentes, y de acuerdo con la percepción de la mayoría (78,3%) de los líderes encuestados, podemos afirmar que este objetivo sí se ha logrado. (ver Anexo 2 gráfico n°6). Los profesionales de Recursos Humanos son vistos por el liderazgo como “guardianes y catalizadores de la cultura” que administran la transformación y el cambio y debe asegurar que exista la capacidad de cambiar.

Con relación al cuarto objetivo, este refiere a si Recursos Humanos colabora en desarrollar el mejor pipeline de talentos, entendiendo esto por, administrar de manera proactiva el plan de nuestra gente, encontrando y desarrollando el mejor talento para ocupar puestos clave cuando sea necesario. Aquí sólo un poco más de la mitad (56,5%) de los líderes está de acuerdo o totalmente de acuerdo. Aunque este resultado podría parecer, a primera vista, un resultado medianamente bueno, creemos que no lo es. Nos preocupa cuando lo relacionamos con que la habilidad que los líderes consideran más importantes para el rol de Recursos Humanos es justamente la Evaluación del Talento (91% de los casos). Entendiendo esto, consideramos que este resultado puede ser una de las principales oportunidades de mejora del área de Recursos Humanos (ver Anexo 2 gráfico n°7). A su vez, hay un 21,7% que no acuerda ni desacuerda con esta afirmación, esta población debería moverse hacia una percepción positiva para poder evaluar este objetivo estratégico como alcanzado.

El quinto objetivo refiere a la capacidad de Recursos Humanos para desarrollar programas de compensación y beneficios modernos y atractivos, es decir, diseñar y desarrollar programas de compensación y beneficios modernos que encuentren y mantengan al mejor talento e impulsen los resultados de la compañía. En este sentido podemos decir que, de acuerdo con la percepción de los líderes del negocio, los Centros de Expertos de este tema en particular (compensación y beneficios) son eficaces, dado que casi el 80% de los encuestados refiere estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, (ver Anexo 2 gráfico n°8). Este resultado marca una segunda tendencia positiva dentro de los cinco objetivos estratégicos que se propuso el área de Recursos Humanos cuando implementó este nuevo modelo. El primero descrito anteriormente es la capacidad de Recursos Humanos de impulsar una cultura basada en la visión y valores de la compañía, también valorada positivamente.

4.2.5 Percepción del grado de importancia de las habilidades de Recursos Humanos

Otro de los aspectos que buscamos identificar fueron las habilidades consideradas más importantes para el rol de Recursos Humanos, y de estas les pedimos a los líderes que seleccionaran las dos más importantes según su criterio. Esto nos servirá para contrastar contra las habilidades definidas para cada área de Recursos Humanos y en base a este feedback poder elevar alguna sugerencia basándonos en los aspectos más importantes para los líderes.

Entre las destacadas con “muy alto” y “alto” en el grado de importancia para el rol, las más reconocidas (con un 91% de elección) son la habilidad de evaluación de talento, que se refiere a ser idóneo en la evaluación de nuevos talentos y oportunidades de desarrollo para el personal; y el conocimiento técnico profundo de Recursos Humanos (compensaciones, beneficios, capacitación, conocimiento de ley laboral). Luego le siguen gestión del cambio, esta hace referencia la habilidad para liderar procesos de cambio, entender y comunicar de manera firme la

importancia de cambiar, lograr involucrar a otros en estos procesos; y coaching, con un 74% y 70% de elección respectivamente.

Dentro del modelo implementado en la compañía estudiada, las habilidades de los profesionales de Recursos Humanos de cada una de las áreas (HRBP, CoE, SSC) deben ser diferentes de acuerdo con los roles y responsabilidades que tienen definidos. Sabemos que, globalmente, se establecieron para cada área las competencias y habilidades claves para las funciones que deben realizar y luego toda la comunidad se autoevaluó en cada competencia y a partir de allí se comenzaron a formar los grupos. En relación con las habilidades más importantes para el rol de Recursos Humanos evaluadas por los líderes, podemos observar en la tabla siguiente, que fueron seleccionadas la evaluación del talento, el conocimiento técnico profundo, la gestión de cambio y el coaching.

Tabla 12: El grado de importancia de las habilidades consultadas para el rol de Recursos Humanos

El grado de importancia de las siguientes habilidades para el rol de Recursos Humanos	%
[Evaluación de Talento (es idóneo en la evaluación de nuevos talentos y oportunidades de desarrollo para el personal)]	91%
[Conocimiento técnico profundo de RRHH (compensaciones, beneficios, capacitación, conocimiento de ley laboral)]	91%
[Gestión de Cambio (lidera procesos de cambio, puede entender y comunicar de manera firme la importancia de cambiar, logra involucrar a otros en estos procesos)]	74%
[Coaching (acompañar, instruir o entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas)]	70%
[Capacidad de implementación (analizar necesidades, desarrollar un plan de proceso, desarrollar RASIC, consultar con grupos de implementación, realizar lanzamientos y comunicar)]	65%
[Consultoría (Se asocia con el negocio para garantizar el cumplimiento de las expectativas, mejorar continuamente la calidad, velocidad, costo y valor de los servicios de RRHH)]	65%
[Diseño estratégico (asigna claramente la responsabilidad de las tareas y decisiones, establece objetivos claros, supervisa el proceso, el progreso y los resultados, diseña bucles de retroalimentación en el trabajo, revisar los datos y	57%

el rendimiento de los planes y procesos actuales. utilizar estos insumos para la mejora continua.))	
[Experto en Servicio (capacidad para descubrir los procesos necesarios para hacer las cosas, sabe organizar personas y actividades, comprende cómo separar y combinar tareas en un flujo de trabajo eficiente, sabe qué medir y cómo medirlo, puede ver oportunidades de sinergia e integración donde otros no pueden, puede simplificar procesos complejos, saca más provecho de menos recursos)]	0%

Base: n= 23

En cometarios como el del encuestado n°8 que dice *“En algunas oportunidades la disponibilidad de algunos/as HRBP es escasa”*, o del encuestado n°13, que expresa: *“La función del HRBP no es tan integral respecto de los miembros del equipo y funciona como un administrador. Muchas tareas claves dependen del líder funcional del área”*; y finalmente en lo expuesto por el encuestado n° 22 cuando menciona *“La falta de profesionalidad de gran parte del área”* podemos observar que hay una distancia importante entre las habilidades que los líderes consideran importantes para el rol de Recursos Humanos y las habilidades efectivamente demostradas por los profesionales del área de Recursos Humanos.

Como fue señalado con anterioridad, la habilidad que refiere al conocimiento técnico profundo, esta asignada a los Centros de Expertos y las habilidades de evaluación del talento, gestión del cambio y coaching, valoradas como primera, tercera y cuarta respectivamente, en el nivel de importancia para el rol de Recursos Humanos, están asignadas al rol de los HRBP dentro del modelo implementado en General Motors. Esto nos permite reconocer que modificaciones a estos roles, principalmente al rol del HRBP, deberán estar incluidas dentro de nuestra recomendación final.

En nuestro relevamiento empírico, fue descrito que los HRBP tienen que ser estratégicos y hacer diagnósticos de la organización, este es su propósito principal. Podemos observar que, en nuestro estudio de caso, existe el denominado obstáculo de aplicación. Esto hace referencia a que incluso los HRBP más competentes no siempre saben lo que significa realmente aplicar sus competencias y habilidades de

una forma que impulse el desempeño organizacional, básicamente los HRBP no comprenden como aplicar consistentemente las competencias críticas en su trabajo cotidiano (CEB, 2013). Los HRBP estratégicamente efectivos deben exhibir competencias como visión para los negocios, visión organizacional y visión para la gestión del talento; valoración de los indicadores; innovación; liderazgo; y la capacidad para usar redes organizacionales complejas (CEB, 2013).

Considerando que el nivel de satisfacción de los líderes de negocio es bajo, podríamos atribuir este resultado a su percepción no del todo positiva respecto de las habilidades que ellos consideran importantes para el rol de Recursos Humanos. En función de lo arriba expuesto consideramos que modificaciones a estas áreas o roles, principalmente al rol del HRBP, deberían estar incluidas dentro de nuestras conclusiones y recomendación final.



5. Conclusiones y diagnóstico

En el presente apartado el objetivo es sintetizar el diagnóstico de cómo es percibida por los líderes de la organización, la estructura de Recursos Humanos implementada en General Motors a partir del año 2014. Para esto, consideraremos los cinco objetivos estratégicos que se planteó dicha área al implementar el nuevo modelo. También, buscaremos clarificar cómo impactó esta implementación en la percepción que los líderes del negocio tienen del área de Recursos Humanos como miembro permanente de la mesa de liderazgo y su valoración respecto de la contribución del área de Recursos Humanos a partir de este cambio. Para ello, el propósito es comparar lo expuesto en la investigación bibliográfica y lo efectivamente relevado en nuestro trabajo de campo.

Recordemos que el cambio en el *service delivery model* (CoE, SSC y HRBP) de la función de Recursos Humanos de General Motors se generó tanto a nivel corporativo como en las unidades de negocios. Surgió en el año 2014, en el marco de una transformación del negocio y cultural muy grande. Y buscó responder a las expectativas del liderazgo del negocio en cuanto al valor e impacto de Recursos Humanos en la organización. A continuación, resumiremos nuestro diagnóstico respecto de las tres preguntas centrales de este trabajo:

a) Con relación a **la percepción de los líderes respecto del logro de los objetivos estratégicos que se propuso el área de Recursos Humanos con la implementación del nuevo *service delivery model***, podemos concluir que, para una parte significativa de los líderes del negocio, Recursos Humanos no genera valor agregado deseado en la creación y optimización de los planes relativos a las personas. Aunque en la encuesta se incluyen algunos aspectos valorados positivamente en este sentido en comentarios como *“proveedor de herramientas para desarrollo de personas. Gerenciamiento de datos”, “talent and change management”* y *“formación y desarrollo de personal”*. En nuestro relevamiento teórico fue mencionada la importancia de generar valor para la organización. Valor significa muchas cosas, pero el mensaje fundamental de la palabra valor es que el

valor se define más desde el punto de vista del receptor que desde el punto de vista del emisor (Ulrich, 2005).

Tampoco se logró el objetivo de reducir los costos y mejorar la calidad de sus servicios mediante la sistematización y la reducción del trabajo transaccional. No es claro el impacto del nuevo *service delivery model* en este objetivo. Como ejemplo de los aspectos menos valorados de Recursos Humanos por los encuestados, se menciona “*mucha lentitud en temas de rotación o reemplazo*”. De acuerdo con lo expuesto en el marco teórico respecto de la función del área de Recursos Humanos como “*expertos administrativos*”, podemos concluir que, el área de Recursos Humanos de General Motors es deficiente en lo relativo a este rol dado que no se ven evidencias de que las diferentes áreas aporten eficiencia administrativa a la gestión. En este sentido, no fue percibido lo planteado por Ulrich (2007), donde las tareas transaccionales son estandarizadas, rutinarias y administrativas, y se manejan a través de centros de servicios. Y el trabajo transformador, que se diferencia y es estratégico, y es realizado por los HRBP y los Centros de Expertos.

Fue señalado que Recursos Humanos efectivamente impulsa una cultura basada en nuestra visión y valores, este objetivo fue alcanzado satisfactoriamente con un casi 80% de percepción positiva reforzando la capacidad de Recursos Humanos de conducir la transformación y el cambio en la organización. En nuestro marco conceptual fue destacado el rol clave de Recursos Humanos en la creación de una cultura y una identidad coherente para servir a los stakeholder externos, como clientes, inversores y comunidades. Los líderes de General Motors admiten el rol de esta área en la transformación, esto refiere a los cambios culturales fundamentales. Sin embargo, cuando observamos los aspectos menos valorados de Recursos Humanos por los líderes, aparecen comentarios como “*poco soporte para mejorar el WoC de la planta*” (vale aclarar que “WoC” significa *Workplace of Choice* y es el nombre que recibe la iniciativa global de General Motors para medir y mejorar el clima organizacional). Además, otros encuestados indicaron “*creo que se podría invertir más recursos en iniciativas que apunten a hacer de GM un Gran*

lugar para trabajar". Estos comentarios deben ser considerados en la recomendación para la acción que realicemos sobre este punto.

Observamos que no se cumplió el objetivo relacionado a si Recursos Humanos colabora en desarrollar el mejor pipeline de talentos. Solo un poco más de la mitad de los líderes está de acuerdo o totalmente de acuerdo. Esto nos permite decir que no se alcanzó este objetivo, teniendo en cuenta que uno de los objetivos principales del cambio del *service delivery model* era hacer una diferencia competitiva para el negocio y las personas son el factor clave para ello. El siguiente ejemplo de comentario: "*no siempre quienes manejan las organizaciones entienden que no hay negocio sin personas y que la mejor estrategia de negocio muere en una mala gestión de personas. Como dice un famoso gurú "100% de los clientes son personas, 100% de los empleados son personas, si usted no entiende de personas no entiende de negocios"*", nos permite señalar la necesidad de que Recursos Humanos entienda mejor al negocio, trabaje proactivamente en definir la estrategia de talento, para encontrar y desarrollar el mejor talento para ocupar puestos clave. Y así poder actuar como un verdadero socio del negocio, es decir, aportará valor a una organización, asociándose con los líderes de negocio para entender sus objetivos y traducirlos en prioridad de Recursos Humanos.

Por último, pudimos observar que Recursos Humanos efectivamente desarrolla programas de compensación y beneficios modernos y atractivos. Vemos reflejado estos resultados cuando se menciona entre los aspectos valorados positivamente del área: "*la definición de los procesos teóricos a cumplir y las herramientas que son desarrolladas*". Este resultado marca una segunda tendencia positiva dentro de los cinco objetivos estratégicos que se propuso el área de Recursos Humanos cuando implementó este nuevo modelo.

b) Continuando nuestro diagnóstico, a cuatro años de la implementación y cuando evaluamos la gran cantidad de esfuerzos que fueron realizados en la implementación de este modelo (inversión, capacitación, análisis, tiempo, reorganización, etc.) los resultados de la encuesta nos permiten concluir que no se han alcanzado niveles de satisfacción altos. Además, podemos concluir en relación

la evolución de la contribución del área de Recursos Humanos que este cambio de modelo no logró cambiar positivamente y de manera concluyente, la manera en que se percibe al área de Recursos Humanos, dado que menos del 50% de los líderes encuestados refiere que mejoró su percepción a partir de la implementación del nuevo modelo. En nuestra investigación bibliográfica se estableció que, en los contextos actuales que son volátiles, cambiantes, inciertos y ambiguos, las empresas necesitan ser cada vez más diversificadas, complejizando sus estructuras. Esto hace que estas requieran operaciones de Recursos Humanos más complejas. Se puso de manifiesto que los profesionales de Recursos Humanos deben centrarse en lo que aportan con su trabajo, deben expresar su rol en términos de valor creado para la organización. La percepción de los líderes establece claramente que, hoy por hoy, el área de Recursos Humanos no ha mejorado en su contribución o entrega de valor a la organización.

Estos aspectos relevados en el trabajo de campo y su contraste con la investigación bibliográfica nos permiten responder a otra de las preguntas centrales de nuestro Trabajo Final de Graduación, que hace referencia a la **percepción de los líderes del negocio sobre la contribución de este cambio en la estructura de Recursos Humanos en la generación de valor agregado por dicha área**. Podemos señalar que no se logró una modificación en este sentido tal como puede verse en los siguientes comentarios *“Muchas veces está involucrado en cosas específicas de HR, pero podría tener mayor acceso y amplitud a otras áreas del negocio”* o *“Falta de cercanía con el negocio”*.

c) En los resultados obtenidos, podemos concluir que el área de Recursos Humanos no es vista como integrada frente a los líderes del negocio en casi la mitad de los casos. Es importante resaltar que este problema ya ha sido indicado dentro de nuestro marco teórico como una de las posibles desventajas que puede tener un tipo de diseño organizacional con alto grado de centralización. Básicamente, se presenta una tendencia a la competencia entre las áreas especialistas, ya que las diversas áreas se especializan en determinadas actividades; y tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque, con riesgo a que no haya una visión

de conjunto de la organización, sobre todos en las unidades más remotas y alejadas de la casa matriz. Además, esto nos permite concluir que se observa, en nuestro caso de estudio, el llamado obstáculo funcional que revisamos dentro de nuestro marco teórico. Este obstáculo se da por la tensión entre los HRBP, estrechamente aliados a los líderes del negocio, y los Centros de Expertos, enfocados en los programas corporativos. La función de Recursos Humanos de General Motors ha creado obstáculos a través de interdependencias complejas, generado por tensiones entre los grupos funcionales de Recursos Humanos que impiden la colaboración entre los HRBP y sus colegas de Recursos Humanos. Véase en los comentarios: *“las políticas globales, regionales no se adaptan al contexto”* y en este mismo sentido, *“a veces falta poder de decisión local”*, una articulación con las desventajas que ya fueron relevadas en nuestro marco teórico. Estas desventajas tienen que ver con la pérdida de autonomía para tomar decisiones a nivel local, la que conlleva un impacto negativo en los niveles de motivación. También se pueden generar procesos de comunicación deficientes por la gran cantidad de personas involucradas en la transmisión de los mensajes y esto también conlleva una pérdida de velocidad de reacción. Finalmente, vemos que *“los cambios continuos de políticas y organización en Recursos Humanos”* como uno de los aspectos menos valorados del área de Recursos Humanos. Esto se relaciona con otra de las desventajas mencionadas en nuestro marco teórico donde fue establecido que en organizaciones donde la gestión está altamente centralizada, se exhibe una tendencia a la tensión y a la confusión, ya que a nivel local; no siempre se sabe exactamente a quién informar sobre un problema. Estas dudas generan contactos improductivos, dificultades para la orientación y confusión en cuanto a los objetivos que se deben alcanzar.

En resumen, todavía hay oportunidad de mejora en la interacción e integración de los diferentes grupos/roles que componen Recursos Humanos a los fines de poder brindar un servicio a la organización que agregue valor al negocio y sea percibido positivamente por los líderes.

En línea con esto, fue señalado que Recursos Humanos no es incluido en las decisiones estratégicas del negocio, dado que casi la mitad de los líderes no considera al área o, lo hace, solo a veces, un miembro de la mesa del liderazgo de la organización. Podemos observar esto en el siguiente comentario: *“Cambios profundos en la organización no han envuelto a RRHH en la toma de decisiones”*. En este mismo sentido, *“RRHH no participa activamente en la generación de los procesos y estrategias de negocios. De esta manera se pierde la mirada soft de los mismos y la oportunidad de generar proceso innovadores y atractivos para los empleados”*. Otros comentarios apuntan a la naturaleza puramente transaccional de Recursos Humanos como puede verse en relación a si Recursos Humanos es considerado miembro permanente de la mesa de liderazgo: *“solo cuando implica temas relacionados con RH”* o *“solo cuando precisan algo”*. También se observa lo expuesto en notas como *“muchas veces está involucrado en cosas específicas de HR, pero podría tener mayor acceso y amplitud a otras áreas del negocio”*.

Estos aspectos relevados en el trabajo de campo y su contraste con la investigación teórica nos permiten responder a otra de las preguntas centrales de este Trabajo Final de Graduación. Esta refiere a si **la implementación de la nueva estructura tuvo impacto (positivo, negativo o neutro) en la percepción que el negocio tiene de Recursos Humanos como miembro permanente de la mesa de liderazgo**. Podemos concluir que, luego de lo establecido en los párrafos anteriores, no se logró una modificación en este sentido, es decir, el impacto ha sido neutro.

Como conclusión, y por lo analizado en relación con las preguntas centrales de nuestro trabajo, junto al análisis de las respuestas y comentarios de los encuestados, y su contraste con nuestro marco teórico de referencia, entendemos que el área de Recursos Humanos no logró efectivamente ser estratégicos para la organización en General Motors.

6. Recomendaciones para la acción

En este apartado buscaremos plantear algunas recomendaciones para ayudar al área de Recursos Humanos de General Motors a posicionarse de manera más estratégica y poder así actuar como un verdadero socio del negocio. Las recomendaciones principalmente son las siguientes:

1. En respuesta al objetivo de agregar valor en la creación y optimización de los planes relativos a las personas proponemos migrar la función de Recursos Humanos hacia un nuevo modelo. Este nuevo modelo tiene la misma forma básica, y se le suma un nuevo componente: un grupo matricial de especialistas funcionales, llamados “People HR” que son el motor de entrega y ejecución de los programas de Recursos Humanos. La migración al nuevo modelo operativo de Recursos Humanos implica cuatro funciones clave: People HR, Business HR, GBS – *People Services* y CoE, algunos nuevos y otras ya presentes en la estructuración actual. Todos los profesionales del área de Recursos Humanos realicen una autoevaluación sobre el nivel de efectividad de sus habilidades y competencias para los diferentes roles. Luego los líderes de Recursos Humanos deberán validar y alinear esa autoevaluación para determinar, de acuerdo con su perfil, que rol ocuparán dentro del nuevo modelo. Consideramos que es necesaria una división de roles y responsabilidades dentro del grupos de profesionales que está en el *front end*. Como solución, se plantea la creación de los siguientes roles:

- *People HR*

Para el éxito del futuro modelo operativo de Recursos Humanos es fundamental un grupo dinámico de solucionadores de problemas que trabajan en una variedad de proyectos. Este grupo será el corazón de la función de Recursos Humanos, creando y actualizando la mayoría de los recursos, prácticas y políticas utilizadas por Recursos Humanos y las personas en general. Entre las habilidades requeridas para este rol están coaching, desarrollo de talento, habilidad como entrevistador, gestión del

desempeño, negociación, comunicación persuasiva, buen manejo de relaciones, análisis de las situaciones, enfoque en la experiencia de las partes interesadas y resolución oportuna de problemas. Basadas en estas habilidades requeridas es que serán seleccionados los profesionales que ocuparán estas posiciones. Estos roles deben ser locales y estar cerca y disponibles para todas las personas dentro de la organización, su responsabilidad principal será definir problemas de talento e hipotetizar, probar y construir soluciones. Estos tienen que trabajar en estrecha colaboración con sus usuarios finales, empleados y gerentes, y con los Centros de Expertos.

Como mencionaba Kates (2006), La implementación de este nuevo modelo busca aportar a la integración del área. Se crea el rol del *People HR*, para forzar la interdependencia entre los diferentes roles de Recursos Humanos y para lograr integrar a Recursos Humanos con el negocio. Este rol será clave para que Recursos Humanos pueda asegurar que sus profesionales desempeñen un papel en la implementación de las estrategias más modernas adaptadas a las necesidades del negocio, en línea con el rol "ejecutor operativo" también propuesto por Ulrich (2007).

- *Business HR*

Se propone crear el rol del Business HR, estos serán responsables por las oportunidades y desafíos de talento más apremiantes en toda la organización. Están alineados con una unidad o función de negocios específica y son dueños de la estrategia de gestión del talento para ese grupo. Esta posición será regional, para alinearse con la organización adoptada por el negocio en todas las funciones. Estos roles se reducen en relación con la cantidad de HRBP, se establecerán cuatro Business HR para la región de Sudamérica. Entre las habilidades requeridas para ese rol están: pensamiento analítico, coaching, asesoría/consultoría, impulso en la gestión del cambio, perspectiva global, liderazgo con influencia, orientación de aprendizaje, comunicación persuasiva, gestión de relaciones y desarrollo

estrategias. Basadas en estas habilidades requeridas es que serán seleccionados los profesionales que ocuparán estas posiciones. Estos deben garantizar que la estrategia de Recursos Humanos se incorpore a la estrategia del negocio, incluida la comprensión de los factores del entorno externo. Se requiere para este rol ser competente en el uso de herramientas de gestión del cambio para impulsar el cambio en una variedad de situaciones complejas. Analizar datos de tendencias y métricas para resolver problemas y configurar soluciones relevantes. Comunicar y educar a los líderes del negocio sobre cambios significativos y relevantes en las políticas y programas de Recursos Humanos. Supervisar y gestionar, cuando corresponda, la planificación de compensaciones de los empleados y de los ejecutivos; colaborar con colegas y líderes en asuntos de compensación de empleados para garantizar que se pague por desempeño, también serán responsables de alinear los programas de reconocimiento de empleados.

Este rol, al reducir la amplitud de su trabajo, al eliminar las tareas de relaciones con los empleados dentro de sus responsabilidades, que ahora serán realizadas por el People HR; podrá ser más estratégicos. Consideramos que este cambio de modelo y en especial la creación del rol del Business HR, será un aporte clave para mejorar la percepción de los líderes del negocio sobre la contribución y la generación de valor agregado por Recursos Humanos y junto con esto, aumentar y mejorar la percepción que el negocio tiene de Recursos Humanos como miembro permanente de la mesa de liderazgo.

2. Para responder al objetivo que refiere a si Recursos Humanos colabora en desarrollar el mejor pipeline de talentos, entendiendo esto por administrar de manera proactiva el plan de nuestra gente, encontrando y desarrollando el mejor talento para ocupar puestos clave cuando sea necesario, proponemos el diseño e implementación de un programa de entrenamientos especial para todos los profesionales de Recursos Humanos, sean People HR o Business HR. Este programa tendrá como objetivo lograr el perfeccionamiento de las

habilidades de evaluación del talento y permitirán reposicionar al área de Recursos Humanos como expertos en esta temática en un primer nivel. Con este programa para Recursos Humanos buscamos desarrollar y perfeccionar las habilidades requeridas para poder, desarrollar, involucrar y retener a los mejores talentos. Este entrenamiento le permitirá utilizar las mejores prácticas en lo que refiere a competencias de liderazgo y medición de potencial, aplicar los mejores procesos de evaluación validados por datos para medir las competencias de liderazgo y el potencial. A su vez, le permitirá crear los mejores mapas de carrera para roles críticos y desarrollar canales de talento para sucesión y brindar el mejor desarrollo y ampliar las oportunidades para nuestra gente. Luego en un segundo nivel, este programa facilitará módulos específicos para fortalecer el conocimiento técnico profundo de Recursos Humanos en temas como compensaciones, beneficios, capacitación, conocimiento de ley laboral de cada país, entre otros. Finalmente, el programa de entrenamiento buscará desarrollar una práctica estandarizada (para la revisión y seguimientos de los temas relacionados con el talento tablero de comando del talento) en cada función de negocios para asegurar que el negocio esté alineado en lo que respecta a la estrategia de talento. Los Centros de Expertos formarán a los Business HR que, junto con los líderes de cada función, serán responsables por este proceso que se basará en los datos y estadísticas, permitiendo comparar las prácticas de Recursos Humanos contra las mejores prácticas del mercado y así asegurar la atracción, desarrollo y retención del mejor talento.

3. Para resolver el objetivo relativo agregar valor en la creación y optimización de los planes relativos a las personas, proponemos implementar la estrategia de Recursos Humanos a través de ERG (employee resources group), estas comunidades de participación constituyen equipos interinos que aumentan la capacidad de Recursos Humanos cuando las cosas deben hacerse de manera diferente. Una comunidad de participación está formada por

miembros diferentes con un interés común en una determinada iniciativa, estos miembros pueden ser empleados, gerentes, líderes del negocio o expertos externos, así como miembros del equipo de Recursos Humanos. A través de la gestión de estos grupos se logrará generar altos niveles de compromiso en la organización, aumentando la velocidad de los cambios y el buy in de todos los miembros de la organización.

4. En relación con el objetivo que buscaba agregar valor para la reducción de la complejidad y los costos, dividiremos en dos pilares nuestra recomendación. Por un lado, haremos una serie de recomendaciones para la mejor integración de las áreas:

- redistribuir el balance del trabajo transaccional, haciendo que los Centros de Servicios Compartidos proactivamente identifiquen y se apropien de trabajos transaccionales con mayor valor agregado. Con esto nos referimos a consolidar el equipo de operaciones de Recursos Humanos y prestación de servicios, llamado GBS – *People Services*. Este equipo de operaciones y prestación de servicios es responsable del soporte operativo de la función. Entre las habilidades requeridas para este grupo se encuentran pensamiento analítico, autonomía, branding, colaboración, resolución de problemas basada en la investigación, mejora de procesos, gestión de cargas de trabajo, enfoque en la experiencia de las partes interesadas, resolución oportuna de problemas y capacitación de terceros. Se buscará que este grupo tenga una actitud proactiva de resolución de problemas, se apropie y de seguimiento de los problemas elevados por los empleados y por los People HR más allá de lo que esté dispuesto en su catálogo de actividades para así impactar la experiencia de los empleados.

- Los Business HR deberán compartir el diagnóstico de los desafíos relativos al talento con los Centros de Expertos, alentando a estos a definir las necesidades del negocio de manera proactiva.

- Integrar los Centros de Expertos basándose en las necesidades del negocio, así se volverán flexibles de acuerdo con las necesidades del

negocio. Consideramos que lograr una mayor interacción en este sentido será de gran ayuda para definir los programas y políticas que respondan a los verdaderos desafíos que tienen los líderes del negocio.

Por otro lado, se recomienda implementar tecnología de punta de Recursos Humanos, con esto nos referimos a aprovechar la automatización y el análisis profundo cada vez más necesarios, y desarrollar e implementar sistemas de Recursos Humanos sofisticados y de vanguardia que permitan disponibilizar la información de manera precisa, a tiempo y de manera estandarizada para la toma de decisiones. En el caso de General Motors esto implica la eliminación de muchísimos sistemas no interconectados y la implementación de sistema único de gestión de información de Recursos Humanos.



Universidad de
San Andrés

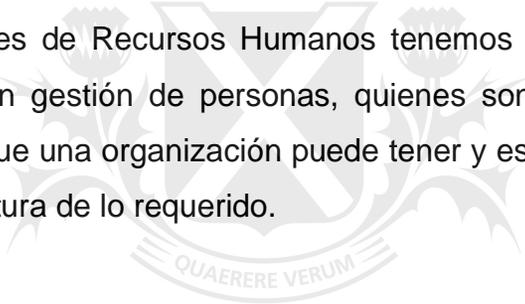
7. Conclusiones generales del trabajo

Para concluir, podemos señalar que el área de Recursos Humanos de General Motors enfrenta un gran desafío, este es, como en cualquier organización con partes tan dispares, cómo volver a unirlos a los ojos del cliente que percibe a Recursos Humanos como una única función y espera recibir un servicio ininterrumpido. El área de Recursos Humanos de General Motors tiene la posibilidad de mejorar su impacto en el negocio mejorando las relaciones entre sus diferentes roles dentro de su propia función. En resumen, podemos decir que todavía hay oportunidad de mejora en la interacción e integración de los diferentes grupos/roles que componen Recursos Humanos a los fines de poder brindar un servicio a la organización que agregue valor al negocio y sea percibido positivamente por los líderes.

Como adelantamos en nuestro marco teórico, en la actualidad, con contextos volátiles, inciertos, cambiantes y ambiguos, se hace inevitable que las organizaciones se diversifiquen y operen con una unidad y estructura de negocios múltiples. Por este motivo, los departamentos de Recursos Humanos también deben regirse por estructuras de organización más complejas. Resulta imperativo para General Motors, dado el proceso de transformación por el que atraviesa, redefinir las capacidades de dicha organización, este es uno de los grandes desafíos que deberá resolver y en este contexto, los profesionales de Recursos Humanos deben encuadrar su trabajo en términos de las capacidades que necesitan crearse. Las empresas cada vez más complejas requieren operaciones de Recursos Humanos más complejas y los profesionales de Recursos Humanos deben centrarse en lo que aportan con su trabajo, deben expresar su rol en términos de **valor creado** para la organización. Recordemos que Recursos Humanos existe como función, como profesionales de Recursos Humanos, porque aportamos valor a la organización. Valor significa muchas cosas, pero el mensaje fundamental de la palabra valor es que el valor se define más desde el punto de vista del receptor que desde el punto de vista del emisor (Ulrich, 2005).

En General Motor el área de Recursos Humanos implementó en 2014 un modelo de gestión basado en tres patas, HRBP, Centros de Expertos y Centros de Servicios Compartidos. Hoy por hoy, esta área no es percibida como un miembro permanente de la mesa de liderazgo y por tanto no se percibe su contribución a la organización como un valor agregado. Este no es el único caso, existen investigaciones que evidencian este es un problema bastante generalizado. Creemos que una acción clave para lograr el objetivo cometido, tal y como lo explica Ulrich (2012) es trabajar desde el exterior hacia adentro. Esto significa determinar la estrategia; moldear la cultura corporativa, y usar la tecnología de la información para aprovechar las oportunidades. Nuestras recomendaciones están orientadas en este sentido.

Los profesionales de Recursos Humanos tenemos una gran oportunidad: somos los expertos en gestión de personas, quienes son claramente la mayor ventaja competitiva que una organización puede tener y eso hace que nuestro rol tenga que estar a la altura de lo requerido.



Universidad de
San Andrés

8. Bibliografía

ARTICULOS

- CEB Corporate Leadership Council (2012); "Building Bridges - Improving HR Functional Relationships"; (CLC4563312SYN)
- CEB Corporate Leadership Council (2014); "Desencadenar el desempeño del Business Partner de RR.HH. en el nuevo ambiente laboral"; (CLC9508314SYN)
- CEB Corporate Leadership Council (2019); "Highlights from the HR Operating Model of the Future"; by Zachary Friedman.
- Ingham, J. (2019); "Updating the Ulrich (conceptual/outcomes) Model"; en "The Digital Transformation People"
- Kates, Amy; Kates, Downey (2006): "(Re) Designing the HR Organization"- en "Human Resource Planning"; 29,2 (23-30)
- Lawler E. & Mohrma S. (2003); "HR as a strategic partner. What does it take to make it happen"; en "Center for Effective Organizations - Marshall School of Business - University of Southern California"; G 03-2 (430)
- Prahalad, C & Hamel G. (1990); "The core competence of the corporation"; en "Harvard Business Review"; (79-91)
- Rust E. G., (1919); "Centralization versus Decentralization in Management" en "The Annals of the American Academy of Political and Social Science"; Sep 1919, Vol. 85; (100-109)
- Towers Watson Article (2013); "A New Strategic HR Model: Preparing for What's Next"; (TW-NA-2013-33185)
- Ulrich, D. (2007); "The New HR Organization"; en "Workforce Management, Universidad de Michigan - Ross School of Business", (40-44)
- Vaidyanathan, K. (2017) – "Time to revisit the Dave Ulrich model on Role of HR"; en "LinkedIn articles".

- Winter T. (2016); “In a Nutshell: Strategic HR Business Partnering (Ulrich Model)”; en “Human Performance Technology by DTS”
- Wright P. (2008); “Human Resources Strategy, adapting to the age of globalization”, en “SHRM Foundation’s Effective Practice Guidelines Series”; (1-27)

LIBROS

- Dubas J. y Dupin De Saint-Cyr J. (1968); “Organización de los servicios administrativos”, en “Enciclopedia de la empresa moderna”; T. 9; Bilbao, España.
- Jones, G.R. (2012); “Organizational Theory, Design, and Change”; Edición global; Editorial Pearson.
- Kesler, G. & Kates, A. (2010); “Leading Organization Design: How to Make Organization Design Decisions to Drive the Results You Want”; Editorial Jossey-Bass.
- Ulrich, D. (2006); “Recursos Humanos Champions”, Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica.
- Ulrich, D.; Younger, J.; Brockbank, W. & Ulrich, M. (2012); “HR from the Outside in Six Competencies for the Future of Human Resources”; USA; Editorial McGraw-Hill.

PAGINAS WEB

- https://es.wikipedia.org/wiki/General_Motors - consultado junio, 2017
- <https://www.gm.com/our-company/about-gm.html> - consultado junio, 2017

9. Anexos

9.1 Encuesta

Buenos días Estimado líder,

Actualmente estoy finalizando la maestría en “Gestión Estratégica de Recursos Humanos” en la Universidad de San Andrés. Como parte de mi trabajo final de graduación estoy realizando una investigación que intentará responder si la estructura de Recursos Humanos de GM es eficiente y representa una solución integral y de calidad para el negocio en términos de generar un valor agregado a la organización.

Para esto, realizaré una encuesta para evaluar la percepción de los líderes del negocio respecto de este tema. Por favor responda basado en su experiencia e interacciones con Recursos Humanos (en todas sus áreas: CoE, HRBP, SSC & líderes de Recursos Humanos) en los últimos cinco años. Los resultados son confidenciales, y solo se usarán para fines académicos, por lo que les pido que respondan desde su propia experiencia de manera sincera.

Completar esta encuesta llevará 10' aproximadamente, es anónima y será de gran ayuda para el desarrollo de mi trabajo. Para comenzar haga click aquí

Desde ya muchas gracias

Maite

Algunas consideraciones antes de empezar. La estructura y modelo de gestión adoptado en 2014 por Recursos Humanos en GM se conforma de la siguiente manera:

Centros de Expertos (CoE)

Consultores de Recursos Humanos (HRBP)

Centro de Servicios Compartidos (SSC)

Líderes locales de RRHH

Comencemos...

¿Cuál es su nivel de satisfacción general con la contribución del área de Recursos Humanos (CoE, HRBP, SSC & líderes de Recursos Humanos) a su función de negocios?

Muy satisfecho

Satisfecho

Poco satisfecho

Nada satisfecho

No sabe/ No contesta

Describa aquello que más (+) valora de Recursos Humanos

.....

Describa aquello que menos (-) valora de Recursos Humanos

.....

Desde el año 2014, año en que se cambió el modelo, según su percepción, Recursos Humanos:

Mejóro

Empeoró

Sigue igual

Evalúa las siguientes afirmaciones considerando todas las áreas que conforman Recursos Humanos (CoE, HRBP, SSC & líderes de Recursos Humanos)

Recursos Humanos agrega valor en la creación y optimización de los planes relativos a las personas: crear planes de personas, utilizando análisis predictivos para determinar qué personas necesitamos, dónde las necesitamos, qué conjuntos de habilidades deben tener y a qué costo.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

No sé / prefiero no contestar

Recursos Humanos agrega valor para la reducción de la complejidad y los costos: reducir la complejidad de nuestras políticas, programas, aprobaciones, estructura organizativa, etc. y dar soporte para optimizar la velocidad, el costo y el servicio.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

No sé / prefiero no contestar

Recursos Humanos impulsa una cultura basada en nuestra visión y valores: encontrar, desarrollar y mantener el talento que vive nuestra visión y valores; crear políticas y programas y compartir las mejores prácticas que respalden nuestra visión y valores, y comprometan a nuestro talento.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

No sé / prefiero no contestar

Recursos Humanos colabora en desarrollar el mejor pipeline de talentos: administrar de manera proactiva el plan de nuestra gente encontrando y desarrollando el mejor talento para ocupar puestos clave cuando sea necesario.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

No sé / prefiero no contestar

Recursos Humanos desarrolla programas de compensación y beneficios modernos y atractivos: diseñar y desarrollar programas de compensación y beneficios modernos que encuentren y mantengan al mejor talento e impulsen los resultados de la compañía.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

No sé / prefiero no contestar

Indique, según su propia visión, cuál es el grado de “trabajo en equipo” que tienen las diferentes áreas de Recursos humanos entre sí para brindar respuestas a los líderes de negocio

Muy alto

Alto

Bajo

Muy bajo

No sé / prefiero no contestar

Qué habilidades profesionales esperaría de Recursos Humanos para mejorar su conexión con el negocio. Seleccione, según se criterio, las 3 habilidades más importantes y su grado de importancia para el rol (Muy alto, Alto, Bajo, Muy bajo o No sé / prefiero no contestar)

Evaluación de Talento (es idóneo en la evaluación de nuevos talentos y oportunidades de desarrollo para el personal)

Gestión de Cambio (lidera procesos de cambio, puede entender y comunicar de manera firme la importancia de cambiar, logra involucrar a otros en estos procesos)

Coaching

Conocimiento técnico profundo de RRHH (compensaciones, beneficios, capacitación, conocimiento de ley laboral)

Diseño estratégico

Consultoría
Capacidad de implementación
Experto en Servicio

Recursos Humanos es considerado un miembro permanente de la mesa de liderazgo del negocio en la que trabajo

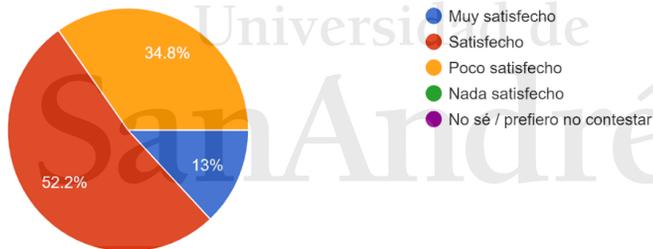
Si
No
A veces
¿Por qué?

.....

9.2 Resultados de la encuesta

Gráfico1 – Nivel general de satisfacción

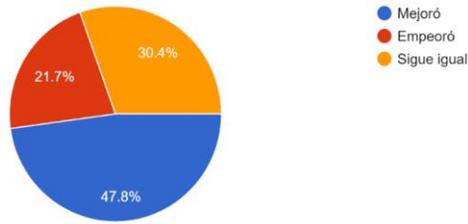
¿Cuál es su nivel de satisfacción general con la contribución del área de Recursos Humanos (CoE, HRBP, SSC & líderes de Recursos Humanos) a su función de negocios?
23 responses



Base: n= 23

Gráfico 2 - Contribución de este cambio en los entregables esperados de Recursos Humanos

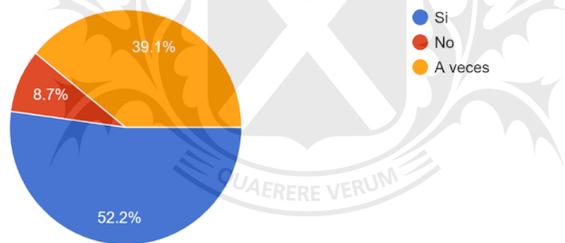
Desde el año 2014, año en que se cambió el modelo, según su percepción, Recursos Humanos:
23 responses



Base: n= 23

Gráfico 3 - Consideración de Recursos Humanos como un miembro permanente de la mesa de liderazgo del negocio

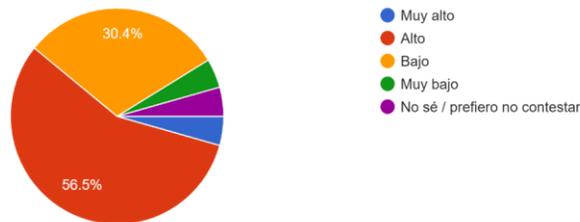
Recursos Humanos es considerado un miembro permanente de la mesa de liderazgo del negocio en la que trabajo
23 responses



Base: n= 23

Gráfico 4 - Grado de interrelación e integración (“trabajo en equipo”)

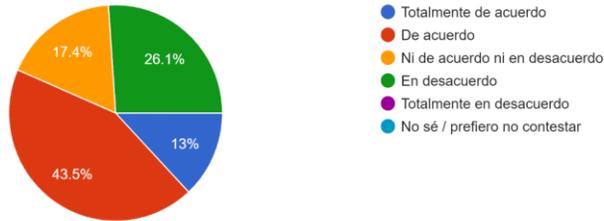
Indique, según su propia visión, cuál es el grado de “trabajo en equipo” que tienen las diferentes áreas de Recursos Humanos entre si para brindar respuestas a los líderes de negocio
23 responses



Base: n= 23

Gráfico 5 - Agregar valor en la creación y optimización de los planes relativos a las personas

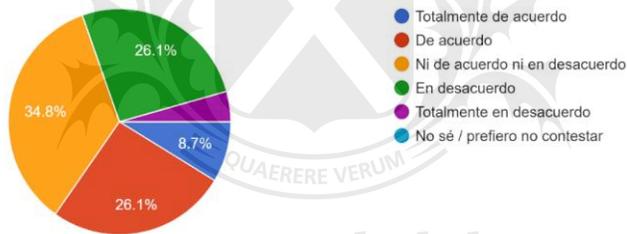
Recursos Humanos agrega valor en la creación y optimización de los planes relativos a las personas
23 responses



Base: n= 23

Gráfico 6 - Reducir complejidad y costos

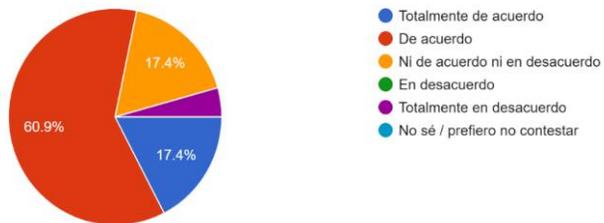
Recursos Humanos agrega valor para reducir la complejidad y los costos
23 responses



Base: n= 23

Gráfico 7 - Impulsar una cultura basada en la visión y valores de la compañía

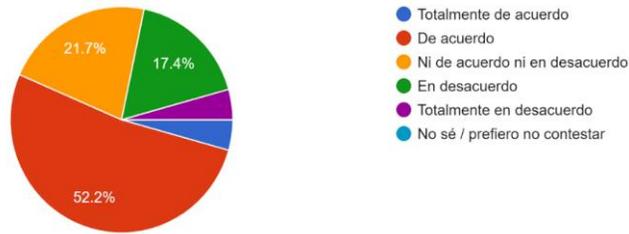
Recursos Humanos impulsa una cultura basada en nuestra visión y valores
23 responses



Base: n= 23

Gráfico 8 - Colaborar en desarrollar el mejor pipeline de talentos

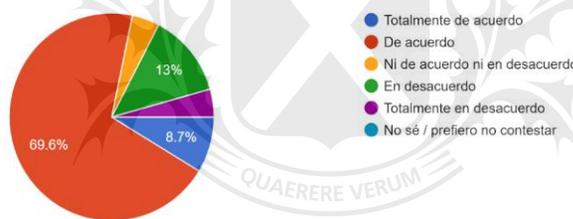
Recursos Humanos colabora en desarrollar el mejor pipeline de talentos
23 responses



Base: n= 23

Gráfico 9 - Desarrollar programas de compensación y beneficios modernos y atractivos

Recursos Humanos desarrolla programas de compensación y beneficios modernos y atractivos
23 responses



Base: n= 23

9.3 Competencias de Lominger – Glosario

Este material de un desarrollo corporativo de General Motos – idioma original: inglés. Sólo se resumen las competencias utilizadas para el desarrollo del modelo de tres patas.

1) Dealing with Ambiguity

How do I know if I am skilled?

- Can effectively cope with change
- Can shift gears comfortably

- Can decide and act without having the total picture
- Isn't upset when things are up in the air
- Doesn't have to finish things before moving on
- Can comfortably handle risk and uncertainty

How do I know if I am unskilled?

- Not comfortable with change or uncertainty
- May not do well on fuzzy problems with no clear solution or outcome
- May prefer more data than others, and structure over uncertainty
Prefers things tacked down and sure
- Less efficient and productive under ambiguity
- Too quick to close
- May have a strong need to finish everything
- May like to do things the same way time after time

How do I know if I am overusing this skill?

- May move to conclusions without enough data
- May fill in gaps by adding things that aren't there
- May frustrate others by not getting specific enough
- May undervalue orderly problem solving
- May reject precedent and history
- May err toward the new and risky at the expense of proven solutions
- May over-complicate things

How can I further develop this competency?

EXPERIENCE BASED:

- Integrate diverse systems or processes across different units or regions
- Take an ISP assignment or an extended business trip to a country you have never been to before
- Lead a cross-functional team / project

- Lead a project or work on an assignment with heavy strategic demand (requires significant strategic thinking, has wide impact in the organization, exposed to senior leadership, etc.)
- Lead or participate in a crisis management team
- Lead or participate in a business negotiation (Labor Contract, Purchasing Contract etc.)

FEEDBACK BASED:

The best sources of feedback are natural mentors (who are interested in your success), past associates (who have access to the past to help you clearly see the future) and peers (with whom you have a working relationship).

2) Approachability

What is Approachability?

How do I know if I am skilled?

- Is easy to approach and talk to
- Spends the extra effort to put others at ease
- Can be warm, pleasant, and gracious
- Is sensitive to and patient with the interpersonal anxieties of others
- Builds rapport well
- Is a good listener
- Is an early knower, getting informal and incomplete information in time to do something about it

How do I know if I am unskilled?

- Distant, not easy to be around
- Not comfortable with first contacts
- May be shy, cool or a person of few words
- Doesn't reveal much, hard to know what he/she is really like

- Doesn't build rapport, may be a "let's get on with it" type
- May be a poor listener or appear uninterested
- May not pick up on social cues that others would recognize
- May be tense
- Transactions don't go smoothly

How do I know if I am overusing this skill?

- May waste too much time building rapport in meetings
- May be misinterpreted as easy-going or easy to influence
- May have too strong a desire to be liked
- May avoid necessary negative or unpleasant transactions
- May try to smooth over real issues and problems

How can I further develop this competency?

EXPERIENCE BASED:

- Resolve an issue between two people, units, geographies, functions
- Create an employee involvement team

FEEDBACK BASED:

The best sources of feedback are your direct reports (who see you across a variety of situations), internal and external customers (who see you as someone who helps address problems) and past associates (who provide you access to the past to help clearly see the present).

Business Acumen

What is Business Acumen?

How do I know if I am skilled?

- Knows how businesses work

- Knowledgeable in current and possible future policies, practices, trends, technology, and
 - information affecting his/her business and organization
 - Knows the competition
 - Is aware of how strategies and tactics work in the marketplace

How do I know if I am unskilled?

- Doesn't understand how businesses work
- Not knowledgeable and up-to-date about current and future policies, trends, technology, and information affecting his/her business and organization
 - Doesn't know the competition
 - Is unaware of how strategies and tactics work in the marketplace
 - May be a very dedicated functional or professional expert
 - May be narrowly tactical
 - Lacks interest or experience in general business

How do I know if I am overusing this skill?

- May overdevelop or depend upon industry and business knowledge and skills at the expense of personal, interpersonal, managerial, and leadership skills

How can I further develop this competency?

EXPERIENCE BASED:

- Work on a team forming a joint venture or partnership
- Work on a cross-functional task team
- Participate in the start-up of new operations/offices/business units
- Help someone outside your unit or the organization solve a business problem
- Take rotational assignments in other units, functions or geographies you have not been exposed to before

- Study and summarize a new trend, product, service, technique or process, and present and sell it to others

FEEDBACK BASED:

The best sources of feedback are direct manager during formal processes (such as the CAP reviews) or day- to-day opportunities – signal to your manager that you want and can handle direct and timely feedback; your second level manager (who has a broader perspective, has more access to data and is at the center of decisions about you) and past associates (who provide access to the past to help clearly see the future).

Comfort around Higher Management

What is Comfort around Higher Management?

How do I know if I am skilled?

- Can deal comfortably with more senior managers
- Can present to more senior managers without undue tension and nervousness
- Understands how senior managers think and work
- Can determine the best way to get things done with them by talking their language and responding to their needs
- Can craft approaches likely to be seen as appropriate and positive

How do I know if I am unskilled?

- Lacks self-confidence in front of more senior people
- May appear nervous and tense, not at his/her best
- May lose composure or get rattled when questioned by executives

- Doesn't know how to influence or impress more senior managers
- May not understand what top executives are looking for
- Says and does things that don't fit the situation

How do I know if I am overusing this skill?

- May manager up too much
- May be seen as too political and ambitious
- May spend too much time with more senior managers, parrot their positions, overestimate the meaning and usefulness of the relationships
- Career may be too dependent on champions
- May be too free with confidential information

How can I further develop this competency? EXPERIENCE BASED:

- Prepare and present a proposal of some consequence to top management
- Serve on a junior board

FEEDBACK BASED:

The best sources of feedback are direct manager during formal processes (such as the CAP reviews) or day- to-day opportunities – signal to your manager that you want and can handle direct and timely feedback; your second level manager (who has a broader perspective, has more access to data and is at the center of decisions about you) and natural mentors (who are interested in your success and your future).

Command Skills

What is Command Skills?

How do I know if I am skilled?

- Relishes leading
- Takes unpopular stands if necessary
- Encourages direct and tough debate but isn't afraid to end it and

move on

- Is looked to for direction in a crisis
- Faces adversity head on
- Energized by tough challenges

How do I know if I am unskilled?

- More comfortable following
- May avoid conflict and crises, be unwilling to take the heat, have

problems with taking a tough stand

- Might be laid back and quiet
- Too concerned about what others may say or think
- May worry too much about being liked, correct or above criticism
- May be conflict shy or lack perseverance
- May not be cool under pressure
- May not display a sense of urgency

How do I know if I am overusing this skill?

- May not be a team player
- May not be tolerant of other people's way of doing things
- May choose to strongly lead when other more team-based tactics

would do as well or better

- May not develop other leaders
- May become controversial and be rejected by others

How can I further develop this competency?

EXPERIENCE BASED:

- Manage a cost cutting project
- Prepare and present a proposal of some consequence to top management

FEEDBACK BASED:

The best sources of feedback are your direct reports (who see you across a variety of settings), human resource professionals (who can provide the right context for feedback you have received) and past associates (who have access to the past to help you clearly see the future).

Conflict Management

Universidad de
San Andrés

What is Conflict Management?

How do I know if I am skilled?

- Steps up to conflicts, seeing them as opportunities
- Reads situations quickly
- Good at focused listening
- Can hammer out tough agreements and settle disputes equitably
- Can find common ground and get cooperation with minimum noise

How do I know if I am unskilled?

- Avoids conflict in situations and with people

- May accommodate, wants everyone to get along
- May get upset as a reaction to conflict, takes it personally
- Can't operate under conflict long enough to get a good deal
- Gives in and says yes too soon
- Gets into conflict by accident; doesn't see it coming
- Will let things fester rather than dealing with them directly
- Will try to wait long enough for it to go away
- May be excessively competitive and have to win every dispute

How do I know if I am overusing this skill?

- May be seen as overly aggressive and assertive
- May get in the middle of everyone else's problems
- May drive for a solution before others are ready
- May have a chilling effect on open debate
- May spend too much time with obstinate people and unsolvable problems

How can I further develop this competency?

EXPERIENCE BASED:

- Integrate diverse systems, processes, or procedures across decentralized and/or dispersed units
- Handle a tough negotiation with an internal or external client or customer

FEEDBACK BASED:

The best sources of feedback are development professionals (who are professionally trained to provide feedback); natural mentors (who are interested in your success and your future); human resource professionals (who can provide the right context for feedback you have received) and peers and colleagues (who have a special social and working relationship).

Customer Focus

What is Customer Focus?

How do I know if I am skilled?

- Is dedicated to meeting the expectations and requirements of internal and external customers
- Gets first-hand customer information and uses it for improvements in products and services
- Acts with customers in mind
- Establishes and maintains effective relationships with customers and gains their trust and respect

How do I know if I am unskilled?

- Doesn't think of the customer first
- May think he/she already knows what they need
- May focus on internal operations and get blindsided by customer problems
- May not make the first move – won't meet and get to know customers
- Uncomfortable with new people contacts
- May be unwilling to handle criticisms, complaints, and special requests

May not listen well to customers, may be defensive

- May not make the time for customer contact

How do I know if I am overusing this skill?

- May be overly responsive to customer demands

- May be too willing to change established processes and timetables to respond to unreasonable customer requests
- May make too many exceptions and not form consistent policies, practices, and processes for others to learn and follow
- Sticks so close to current customer needs that breakthroughs are missed

How can I further develop this competency?

EXPERIENCE BASED:

- Work on a help desk or in the customer service department handling inquiries and complaints from customers
 - Launch a new product, service, program, process, etc.
 - Train your customers on your organization's product or service
 - Conduct a session with your customers to explain how you support them and seek their feedback
- Manage a dissatisfied internal or external customer
- Troubleshoot a performance or quality problem with a product or service

FEEDBACK BASED:

The best sources of feedback are direct manager during formal processes (such as the CAP reviews) or day- to-day opportunities – signal to your manager that you want and can handle direct and timely feedback; internal and external customers (who see you as someone who helps address problems), past associates (who provide you access to the past to help clearly see the present).

Decision Quality

What is Decision Quality?

How do I know if I am skilled?

- Makes good decisions (without considering how much time it takes) based upon a mixture of analysis, wisdom, experience, and judgment
- Most of his/her solutions and suggestions turn out to be correct and accurate when judged over time
- Sought out by others for advice and solutions

How do I know if I am unskilled?

- Goes first with quick solutions, conclusions and statements before analysis
- May rely too much on self – doesn't ask for help
- Making decisions may trigger emotions and impatience
- May not use orderly decision methods, models or ways to think
- May jump to conclusions based on prejudices, historical solutions or narrow perspective Doesn't take time to define the problem before deciding
- May have trouble with complexity
- May wait too long, agonize over every detail to avoid risk or error
- May go for the big elegant decision when five little ones would be better

How do I know if I am overusing this skill?

- May see him/herself as overly wise or close to perfect, as someone who can't or doesn't make mistakes
- May be seen as stubborn and not willing to negotiate or compromise
- May get frustrated when advice is rejected
- May not relate well to less data-based people

How can I further develop this competency?

EXPERIENCE BASED:

- Manage a dissatisfied internal or external customer; troubleshoot a performance or quality problem with a product or service
- Handle a tough negotiation with an internal or external client or customer
- Manage the purchase of a major product, equipment, materials, program or system

FEEDBACK BASED:

The best sources of feedback are your second level manager (who has a broader perspective, has more access to data and is at the center of decisions about you), your direct manager (who has information about you and your performance), past associates (who provide you access to the past to help clearly see the present) and peers and colleagues (who have a special social and working relationship).

Functional/Technical Skills

What is Functional/Technical Skills?

How do I know if I am skilled?

- Has the functional and technical knowledge and skills to do the job at a high level of accomplishment
- How do I know if I am unskilled?

- Not up to functional or technical proficiency
- Makes technical/functional errors
- Judgment and decision making marginal because of lack of knowledge

- May be stuck in past skills and technologies
- May be inexperienced, new to the area, or lack interest in it
- Lack of detail orientation to go deep
- May not make the time to learn

How do I know if I am overusing this skill?

- May be seen as too narrow
- May overdevelop or depend upon technical and functional knowledge and skills at the expense of personal, interpersonal, and managerial skills

- May use deep technical knowledge and skills to avoid ambiguity and risk

How can I further develop this competency?

EXPERIENCE BASED:

- Study some aspect of your job or a new technical area in order to be more effective on your job, and present your learning to others

- Do a problem-prevention analysis on a current product or process, and present it to the people involved

- Represent your organization at an exhibition, conference, auto show, etc.

- Teach a course, seminar, or workshop on something you don't know well

- Join professional or internal panels or focus groups on your area of expertise

- Serve as SME on cross-functional/cross-unit project teams

- Coach someone on something you are the expert on

FEEDBACK BASED:

The best sources of feedback are your direct manager during formal processes (such as the CAP reviews) or day-to-day opportunities – signal to your manager that you want and can handle direct and timely feedback: direct reports (who see you across a variety of situations); internal and external customers (who see you as someone who helps address problems); past associates (who provide you access to the past to help clearly see the present) and peers and colleagues (who have a special social and working relationship).

Hiring and Staffing

What is Hiring and Staffing?

How do I know if I am skilled?

- Has a nose for talent
- Hires the best people available from inside or outside
- Is not afraid of selecting strong people
- Assembles talented staffs

How do I know if I am unskilled?

- Doesn't have a good track record in hiring and/or staffing
- May clone him/herself or focus on one or two preferred

characteristics

- May look narrowly for people who are similar to him/her
- May play it safe with selections
- Doesn't select much diversity

- May not know what competence looks like, lack criteria, or assume he/she just knows

- May lack the patience to wait for a better candidate

How do I know if I am overusing this skill?

- May overlook slow starters
- May select on surface characteristics
- May assemble a team of individual performers who aren't good team players

- May prefer currently talented people who aren't broad enough for further growth

- May be too quick to replace rather than work with a person

How can I further develop this competency?

EXPERIENCE BASED:

- Go on campus as a recruiter
- Train and work as an assessor in an assessment center
- Chair a task force on a pressing problem
- Assemble a team of diverse people to accomplish a difficult task

FEEDBACK BASED:

The best sources of feedback are your direct reports (who see you across a variety of situations); human resource professionals (who can provide the right context for feedback you have received) and past associates (who provide you access to the past to help clearly see the present).

Innovation Management

What is Innovation Management?

How do I know if I am skilled?

- Is good at bringing the creative ideas of others to market
- Has good judgment about which creative ideas and suggestions will work
- Has a sense about managing the creative process of others
- Can facilitate effective brainstorming
- Can project how potential ideas may play out in the marketplace

How do I know if I am unskilled?

- Not a good judge of what's creative
- Doesn't understand the marketplace for innovation
- Can't select from among creative ideas which one would work the best
- May not be open to the creative suggestions of others
- May be stuck in his/her comfort zone of tasks and methods of doing them
- May not understand creativity or the process of innovation
- May close too soon with solutions and conclusions
- May be a perfectionist avoiding risk and fearing failures and mistakes
- May not use experiments to learn and improve, and may block the innovations of others

How do I know if I am overusing this skill?

- May err toward the new and reject the old
- May prefer creative people and undervalue those less creative
- May get too far out in front of others in thinking and planning

How can I further develop this competency?

EXPERIENCE BASED:

- Lead a Find-It/Fix-It project or take a turnaround assignment
- Manage the interface between external consultants and the organization on a business project
 - Lead a project or work on an assignment with heavy strategic demand (requires significant
 - strategic thinking, has wide impact in the organization, exposed to senior leadership, etc.)
 - Assemble a team of diverse people to accomplish a difficult task
 - Participate or support a marketing campaign on products or services (inside or outside of work)
 - Monitor and follow a new product or service through the entire idea, design, test market, and launch cycle

FEEDBACK BASED:

The best sources of feedback are your direct manager (who has important information about you, your performance); second level manager (who has access to more data; internal and external customers (who see you as someone who helps address problems); past associates (who provide you access to the past to help clearly see the present) and peers and colleagues (who have a special social and working relationship).

Listening

What is Listening?

How do I know if I am skilled?

- Practices attentive and active listening
- Has the patience to hear people out

- Can accurately restate the opinions of others even when he/she disagrees

How do I know if I am unskilled?

- Doesn't listen well
- Cuts people off and finishes their sentences if they hesitate
- Interrupts to make a pronouncement or renders a solutions or decision

- Doesn't learn much from interactions with others
- Appears not to listen or is too busy constructing his/her own response

- Many times misses the point others are trying to make
- May appear arrogant, impatient or uninterested
- May listen to some groups/people and not to others
- Inaccurate in restating the case of others

How do I know if I am overusing this skill?

- May spend too much time listening
- May avoid necessary action
- Others may confuse listening with agreement

How can I further develop this competency?

EXPERIENCE BASED:

- Attend a self-awareness/assessment course that includes feedback
- ind and spend time with an expert to learn something in an area new to you
- Go to campus as a recruiter
- Go on a business trip to a foreign country you have not been to before

- Study and establish internal and external customer needs, requirements, specifications, and expectations and present the findings to the people involved

FEEDBACK BASED:

The best sources of feedback are development professionals (who are professionally trained to provide feedback); direct reports (who see you across a variety of situations); human resource professionals (who can provide the right context for feedback you have received) and peers and colleagues (who have a special social and working relationship).

Managing and Measuring Work

What is Managing and Measuring Work?

How do I know if I am skilled?

- Clearly assigns responsibility for tasks and decisions
- Sets clear objectives and measures
- Monitors process, progress, and results
- Designs feedback loops into work

How do I know if I am unskilled?

- Doesn't use goals and objectives to manage self or others
- Not orderly in assigning and measuring work

- Isn't clear about who is responsible for what
- May be disorganized, just throw tasks at people, or lack goals or priorities
- May manage time poorly and not get around to managing in an orderly way
- Doesn't provide work in progress feedback
- Doesn't set up benchmarks and ways for people to measure themselves

How do I know if I am overusing this skill?

- May be over controlling
- May look over people's shoulders
- May prescribe too much and not empower people

How can I further develop this competency?

EXPERIENCE BASED:

- Manage a cost-cutting project
- Build a multifunctional project team to tackle a common business issue or problem
- Work on a team looking at a reorganization plan where there will be more people than positions

FEEDBACK BASED:

The best sources of feedback are your direct manager during formal processes (such as the CAP reviews) or day-to-day opportunities – signal to your manager that you want and can handle direct and timely feedback; your direct reports (who see you across a variety of settings); past associates (who have access to the past to help you clearly see the future) and peers and colleagues (who have a social and working relationship).

Organizational Agility

What is Organizational Agility?

How do I know if I am skilled?

- Knowledgeable about how organizations work
- Knows how to get things done both through formal channels and the informal network
- Understands the origin and reasoning behind key policies, practices, and procedures
- Understands the cultures of organizations

How do I know if I am unskilled?

- Doesn't get things done in organizations beyond his/her area
- May lack the interpersonal skills to get things done across boundaries
- May not negotiate well within organizations
- May be too timid and laid back to maneuver through organizations
- May reject the complexity of organizations
- May lack the experience or simply not know where to go
- May be too impatient to learn
- May neither know nor care to know who and where to go

How do I know if I am overusing this skill?

- May spend too much time maneuvering for advantage
- May spend too much time and energy working on issues that lack substance
- May be seen as too political

How can I further develop this competency?

EXPERIENCE BASED:

- Coordinate an event (All Employee Meetings, Diagonal Slice, retirement luncheons, etc.)
- Develop a global best practice in an area full of inconsistency across units/regions
- Re-launch a program or process/tool that is failing
- Help shut down a plant or restructure an organization where reducing headcount is necessary
- Lead a cross functional task team
- A turn-around assignment that involves serious people issues
- Participate in a business negotiation (Labor Contract negotiation, for example)
- Work on a project or an assignment where you have to influence without authority
- Start-up assignments or projects
- Interact with a leader you consider a role model in this competency and observe his/her approach and behaviors

FEEDBACK BASED:

The best sources of feedback are your second level manager (who has a broader perspective, has more access to data and is at the center of decisions about you); natural mentors (who are interested in your success), and past associates (who have access to the past to help you clearly see the future).

Dealing with Paradox

What is Dealing with Paradox?

How do I know if I am skilled?

- Can act in ways that seem contradictory
- Is very flexible and adaptable when facing tough calls
- Can combine seeming opposites like being compassionately tough, stand up for self without trampling others, set strong but flexible standards
- Can act differently depending upon the situation
- Is seen as balanced despite the conflicting demands of the situation

How do I know if I am unskilled?

- Not very flexible
- Can't shift gears readily
- One-trick pony (although may be very good at that one trick)
- Believes strongly in personal consistency and following a few principles
- Tries to get everything done one way
- Doesn't take a balanced approach
- May be seen as rigidly following and overdoing his/her one best way
- May rely too much on personal strengths
- Has trouble shifting modes of behavior in the same meeting or situation

How do I know if I am overusing this skill?

- May be seen as two-faced or wishy-washy
- May change too easily from one style or mode to another
- May misread what skills are called for
- May confuse people who observe him/her across different settings
- May be misinterpreted

How can I further develop this competency?

EXPERIENCE BASED:

- Take on a task that you dislike or hate to do

- Make speeches/be a spokesperson for the organization on the outside
- Manage a temporary group of people in a rapidly expanding operation
- Managing a group of resisting people through an unpopular change or project

FEEDBACK BASED:

The best sources of feedback are development professionals (who are professionally trained to provide feedback); direct reports (who see you across a variety of settings); natural mentors (who are interested in your success and your future) and past associates (who have access to the past to help you clearly see the future).

Perspective

What is Perspective?

How do I know if I am skilled?

- Looks toward the broadest possible view of an issue/challenge
- Has broad-ranging personal and business interests and pursuits
- Can easily pose future scenarios
- Can think globally
- Can discuss multiple aspects and impacts of issues and project them into the future

How do I know if I am unskilled?

- Is narrow and parochial
- Has narrow views of issues and challenges

- Uses only one or a few lenses to view problems and opportunities
- Doesn't have far-ranging interest, not well-read
- Background may be narrow
- Isn't good at running "what if" scenarios
- Lacks interest in maybes and the future and how world events do

and will affect his/her organization

- Won't be a good strategist or visionary
- A here-and-now person who is often surprised by unexpected change
- May be a single function/profession/technical area/skill person

How do I know if I am overusing this skill?

- Might have some trouble concentrating on the here and now
- May leave others behind when he/she speculates on the broad view

of an issue

- May not set practical priorities
- May always be reaching for too much and/or the ideal
- May see connections that aren't there

How can I further develop this competency?

EXPERIENCE BASED:

- Manage a project team made up of nationals from a number of countries
- Get involved with the negotiation of a contract or agreement with international consequences
- Serve for a year or more with a community agency

FEEDBACK BASED:

The best sources of feedback are all other superiors (who know about the organization and where you fit); your second level manager (who has a

broader perspective, has more access to data and is at the center of decisions about you); natural mentors (who are interested in your success).

Political Savvy

What is Political Savvy?

How do I know if I am skilled?

- Can maneuver through complex political situations effectively and quietly
- Is sensitive to how people and organizations function
- Anticipates where the land mines are and plans his/her approach accordingly
- Views corporate politics as a necessary part of organizational life and works to adjust to that reality
- Is a maze-bright person

How do I know if I am unskilled?

- Doesn't know how to navigate smoothly and quietly through political waters
- Says and does things that cause political problems
- Doesn't understand how to deal with not-invented-here and territory protection
- Rejects politics and may view self as apolitical; others might see this as nave
- May not deal with upper management persuasively
- May be impatient with political process and make procedural errors

- May be too direct and not consider impact on others
- May not project out consequences of his/her actions well

How do I know if I am overusing this skill?

- May be seen as excessively political
- May not be trusted
- May tell others what they are expecting to hear rather than what

he/she knows to be true

- May overstate what he or she knows
- May be seen as manipulative and scheming

How can I further develop this competency?

EXPERIENCE BASED:

- Serve for a year or more with a community agency
- Work on a team forming a joint venture or partnership
- Take on a tough and undoable project, one where others who have tried it have failed
- Prepare a present a proposal of consequence to top management

FEEDBACK BASED:

The best sources of feedback are your second level manager (who has a broader perspective and more access to information); direct manager (who has important information about you, your performance and your prospects); human resource professionals (who can provide the right context for feedback you have received); natural mentors (who are interested in your success and your future) and past associates (who provide you access to the past to help clearly see the present).

Self-Knowledge

What is Self-Knowledge?

How do I know if I am skilled?

- Knows personal strengths, weaknesses, opportunities, and limits
- Seeks feedback
- Gains insights from mistakes
- Is open to criticism
- Isn't defensive
- Is receptive to talking about shortcomings
- Looks forward to balanced (+’s and –’s) performance reviews and career discussions

How do I know if I am unskilled?

- Doesn't know him/herself well – strengths, weaknesses or limits
- Doesn't seek feedback – may be defensive or arrogant
- Doesn't listen to or learn from feedback
- May misestimate his/her performance – either too high or too low
- May rush in where he/she shouldn't or not move when he/she should
- May be surprised by or not know own impact
- May know some shortcomings but will not share with others
- Avoids discussions about him/herself
- May assume he/she already knows when he/she doesn't
- May be an excuse maker and blamer; doesn't learn from mistakes
- Doesn't get much from personal insight exercises or performance discussions

- Is surprised by negative personal data

How do I know if I am overusing this skill?

- May be too self-critical, too open about self
- May not move past knowledge to improvement and action

- May spend too much time in self-insight activities
- May be too dependent upon waiting for feedback
- May overly solicit feedback

How can I further develop this competency?

EXPERIENCE BASED:

- Attend a self-awareness/assessment course that includes feedback
- Take on a tough and undoable project, one where others have tried it have failed

FEEDBACK BASED:

The best sources of feedback are development professionals (who are professionally trained to provide feedback); human resource professionals (who can provide the right context for feedback you have received) and natural mentors (who are interested in your success and your future).

Sizing Up People

What is Sizing Up People?

How do I know if I am skilled?

- Is a good judge of talent
- After reasonable exposure, can articulate the strengths and limitations of people inside or outside the organization
- Can accurately project what people are likely to do across a variety of situations

How do I know if I am unskilled?

- Isn't accurate in his/her appraisals of people
- Does not evaluate the strengths and weaknesses of others well
- Biases and stereotyping may play too much in his/her appraisals
- May have simplistic models of people
- May make instant judgments on almost no data
- Doesn't change after the initial appraisal
- His/her estimates and projections of what people will do in certain

circumstances turn out to be wrong

- May be such a poor listener to and observer of others that he/she really doesn't know what they're like

How do I know if I am overusing this skill?

- May be hypercritical of others
- May be unwilling to alter an initial judgment about others
- May not look for or be open to further evidence
- May miss on slow starters and quiet and less expressive people

How can I further develop this competency?

EXPERIENCE BASED:

- Go to a campus as a recruiter
- Train and work as an assessor in an assessment center
- Handle a tough negotiation with an internal or external client or customer

FEEDBACK BASED:

The best sources of feedback are your direct manager (who has important information about you, your performance and your prospects); human resource professionals (who can provide context to feedback you have received) and natural mentors (who are interested in your success and your future).

Strategic Agility

What is Strategic Agility?

How do I know if I am skilled?

- Sees ahead clearly
- Can anticipate future consequences and trends accurately
- Has broad knowledge and perspective
- Is future oriented
- Can articulately paint credible pictures and visions of possibilities

and likelihoods

- Can create competitive and breakthrough strategies and plans

How do I know if I am unskilled?

- Doesn't think or talk strategy
- Can't put together a compelling strategic plan
- More comfortable in the tactical here and now
- Lacks the perspective to pull together varying elements into a

coherent strategic view

- Can't weave a vision of the future
- May reject the usefulness of strategy, considering it pie in the sky
- May have narrow experience and not be knowledgeable of business

and world events

- May try to simplify too much or be very tactical
- May lack the disciplined thought processes necessary to construct a

strategic view

How do I know if I am overusing this skill?

- May be seen as too theoretical
- May not be tolerant of or have patience with day-to-day details
- May over-complicate plans
- May not be able to communicate with tactical or less complex people

How can I further develop this competency?

EXPERIENCE BASED:

- Lead a project or work on an assignment with heavy strategic demand (requires significant strategic thinking, has wide impact in the organization, exposed to senior leadership, etc.)
 - Conduct an analysis on a strategic topic (market trends, product and services, future outlook, etc.) and present your findings/recommendations to the leadership team involved
 - Lead a project team on a significant issue. Present the results to the key people.

FEEDBACK BASED:

The best sources of feedback are your direct manager (who has direct information about you, your performance and your prospects); your second level manager (who has a broader perspective, has more access to data and is at the center of decisions about you); natural mentors (who are interested in your success and your future) and past associates (who provide access to the past to help clearly see the future).

Managing through Systems

What is Managing through Systems?

How do I know if I am skilled?

- Can design practices, processes, and procedures which allow managing from a distance

- Is comfortable letting things manage themselves without intervening
- Can make things work through others without being there
- Can impact people and results remotely

How do I know if I am unskilled?



- Prefers hands-on management
- Relies on personal intervention
- Has to physically be there for things to go well
- Doesn't think or manage in terms of policies, practices and systems
- Doesn't delegate much
- Doesn't really believe people can perform on their own
- Doesn't set up rules, procedures and tie breakers so people know

what to do in his/her absence

- May be very controlling and a micromanager
- May not communicate clearly enough for people to know what to do

without repeated inquiries of him/her

How do I know if I am overusing this skill?

- May be too hard to reach and talk to, out of touch with the details
- May get too comfortable having things run on autopilot
- May get surprised by negative events
- May be slow to change existing systems

How can I further develop this competency?

EXPERIENCE BASED:

- Manage something "remote" from your location
- Launch a new product, service, or process

- Manage a cost-cutting project
- Plan an off-site meeting, conference, event

FEEDBACK BASED:

The best sources of feedback are your direct manager (who has direct information about you, your performance and your prospects); your second level manager (who has a broader perspective, has more access to data and is at the center of decisions about you); direct reports (who see you across a variety of situations) and past associates (who provide access to the past to help clearly see the future).

Total Work Systems

What is Total Work Systems?

How do I know if I am skilled?

- Is dedicated to providing organization or enterprise-wide common systems for designing and measuring work processes
 - Seeks to reduce variances in organization processes
 - Delivers the highest quality products and services which meet the needs and requirements of internal and external customers
- Is committed to continuous improvement through empowerment and management by data
 - Leverages technology to positively impact quality
 - Is willing to re-engineer processes from scratch
 - Is open to suggestions and experimentation
 - Creates a learning environment leading to the most efficient and effective work processes

How do I know if I am unskilled?

- Doesn't think broadly regarding the impact of work processes
 - Doesn't comply or work to build commonalities in processes
 - Doesn't create effective and efficient work processes
 - Isn't customer focused in how he/she designs and manages the work
 - Isn't dedicated to continuous improvement of work processes
 - Doesn't leverage technology to improve work processes
 - Doesn't know the tools and techniques to improve work processes
 - Sticks to the old and familiar rather than stepping back and seeing the larger pattern
- Isn't willing to scrap the past in favor of the new and improved
- Doesn't empower others to design their own work processes
 - Doesn't create an environment where the whole unit learns together how better to serve the customer

How do I know if I am overusing this skill?

- May become a work process or quality improvement missionary to the exclusion of everything else
- May make marginal incremental changes which are more disruptive than helpful
- May not deliver results because of extreme focus on process or rules
 - May reject other approaches and non-believers

How can I further develop this competency?

EXPERIENCE BASED:

- Work on a process–simplification team to take steps and costs out of a process

FEEDBACK BASED:

The best sources of feedback are your direct manager (who has important information about you, your performance and your prospects); direct reports (who see you across a variety of situations); internal and external customers (who see you as someone who helps address problems and peers and colleagues (who have a special social and working relationship)).

Understanding Others

What is Understanding Others?

How do I know if I am skilled?

- Understands why groups do what they do
- Picks up the sense of the group in terms of positions, intentions, and needs, what they value and how to motivate them
- Can predict what groups will do across different situations

How do I know if I am unskilled?

- Doesn't read groups well
- Doesn't understand how groups operate or what purposes groups serve
- Can't predict what groups will do
- Stereotypes or pre-judges groups

- May only understand groups similar to him or her in purpose and characteristics

- Sees people as individuals only
- Doesn't understand how group membership affects people's views and behavior

- Prefers working one-on-one; can't reach or motivate groups
- May be a loner and not really a member of any voluntary groups

How do I know if I am overusing this skill?

- May spend too much time trying to analyze what a group might or might not do

- May generalize from his/her group appraisal to individuals, letting personal impressions of a group cover individuals as well

- May discount variety of opinion
- May have trouble dealing with individuals when he/she is in conflict with the group the individual belongs to

- May spend too much energy understanding and analyzing group actions

How can I further develop this competency?

EXPERIENCE BASED:

- Go to a campus as a recruiter
- Be a member of a union-negotiating team or grievance-handling team

- Work on a team forming a joint venture or partnership

FEEDBACK BASED:

The best sources of feedback are human resource professionals (who can provide the right context for feedback you have received); natural mentors (who are interested in your success and your future); past

associates (who provide you access to the past to help clearly see the present) and peers and colleagues (who have a special social and working relationship).

9.4 Recomendaciones del estudio del grupo Hackett 2014

Study purpose

STUDY OBJECTIVES
➤ Identify the measures of HR effectiveness and impact tracked, to whom they are reported and how they are communicated
➤ Find out the measurement tools and techniques used
➤ Determine how measurement capabilities are being developed and the effectiveness of these practices
➤ Uncover the state of measurement skills in HR – how extensive they are, where in the organization they reside and how effectively they are used
➤ Identify the communications skills of HR – how extensive they are, where in the organization they reside and how effectively they are used

Overall conclusions

- Organizations are tracking a wide variety of HR effectiveness metrics
- And report them widely to business and HR executives
- Performance Leaders track and communicate many more metrics overall...
- ...And especially key performance drivers and outcomes
- Performance Leaders employ more and better communications methods
- Performance Leaders develop and use measurement capabilities more effectively
- Performance Leaders apply more measurement skills with greater proficiency
- Staff communications skills are similar but Performance Leaders apply them better