

## **RESUMEN**

### **RECURSOS HUMANOS CHAMPIONS**

*Libro: Ulrich Dave, Recursos humanos champions*

#### ***CAPITULO 1: LA FUTURA AGENDA PARA LA COMPETITIVIDAD: RECURSOS HUMANOS***

Los gerentes operativos deben buscar el logro de los siguientes objetivos:

- Entender la capacidad de la organización como una fuente esencial de competitividad.
- Participar en el proceso de diseño de organizaciones competitivas.
- Ver las implicaciones organizativas de los desafíos competitivos.
- Dedicar tiempo y esfuerzo a la capacitación de la organización.

Ocho desafíos

Hoy en día, las empresas enfrentan ocho retos o desafíos de competitividad, que son los siguientes:

- 1) Globalización.- La globalización implica nuevos mercados, nuevos productos, nuevos conceptos, nuevas capacidades y nuevas maneras de pensar los negocios. Las empresas de países avanzados tecnológicamente amasan grandes riquezas cuando se convierten en actores globales. Para ello deben redefinirse y reorganizarse.
- 2) La cadena de valor para la competitividad de la empresa y los servicios de RRHH (recursos humanos).- Las organizaciones deberán ser más sensibles a sus clientes, creando una cadena de valor para ellos desde los proveedores hasta los vendedores. Esto es más importante que las actividades internas dentro de la firma.
- 3) Rentabilidad por medio de los costos y el crecimiento.- Deben reducirse costos para aumentar la rentabilidad, como por ejemplo mediante reingeniería, reestructuración de unidades empresariales, análisis de costos, capacitación, etc. También, potenciar más clientes y crear fusiones con otras empresas.
- 4) Hacer centro en las capacidades.- Cuanto más capacitada está la organización, más competitiva es. Esto se refiere a capacidad dura (tecnologías) como a capacidad blanda o soft (capacidad para atraer personal valioso).
- 5) Cambie, cambie y cambie un poco más todavía.- Las organizaciones y su personal deben aprender a cambiar más rápidamente y a hacerlo con la mayor comodidad. Para ello hay que desaprender lo aprendido.
- 6) La tecnología.- La tecnología afectará notablemente la manera de trabajar y los lugares de trabajo al incorporar la informática, la teleconferencia, las bases de datos compartidas, etc.
- 7) Atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual.- Las personas talentosas deben ser encontradas y retenidas, sobre todo aquellas capaces de manejar un negocio global (glópatas).
- 8) Racionalizar no es transformación.- Si bien la racionalización en las empresas redujo costos y aumentó la eficiencia, no alcanza a ser transformación, la

cual se da cuando los clientes y empleados pasan de tener imágenes fundamentalmente diferentes de una firma a tener cuestiones similares.

Tres implicaciones de los desafíos empresarios

- 1) Las implicaciones de los desafíos empresarios en la naturaleza de la competencia.- Los nuevos modelos de competencia deben ir más allá de los costos, la tecnología, y las características para identificar otras cosas que los clientes valoran, como la agilidad, la atención, etc.
- 2) Las implicaciones de los desafíos empresarios para los líderes del futuro.- No es suficiente con querer ganar, sino además trazar un camino concreto para hacer eso posible. Sólo así tendrán éxito los líderes.
- 3) Implicaciones de los desafíos empresarios para los RRHH como profesión.- Los profesionales de los RRHH deben centrarse más en lo que aporta su trabajo que en hacer mejor su trabajo. Deben crear mecanismos que den resultados rápidos en los negocios, para lo cual deben reconocer y corregir su pasado.

En suma, los profesionales de RRH deben lograr lo siguiente:

- 1) Ver a las cuestiones de RRHH como parte de una ecuación de la competitividad empresarial,
- 2) definir la importancia de los RRHH en términos de negocios, y
- 3) hablar con comodidad de la forma en que los desafíos competitivos dictan las actividades de los RRHH.

## ***CAPITULO 2: LA NATURALEZA CAMBIANTE DE LOS RECURSOS HUMANOS:***

### ***UN MODELO PARA MULTIPLES ROLES***

Este capítulo establece un marco que define aportes genéricos del uso efectivo de los RRHH:

1. ejecución de la estrategias.
2. eficiencia administrativa.
3. contribución de los empleados.
4. capacidad de cambio.

Estos aportes representan las capacidades de compañías competitivas, y deben ser impulsados tanto por los gerentes operativos como por los profesionales de los RRHH. Estos cuatro aportes también identifican los roles que cumplen los profesionales de los RRHH cuando crean valor. Los roles que se desprenden de estos cuatro aportes se verán en los capítulos 3 a 6.

En la figura 2-1 (ver última página) se pueden ver estos cuatro roles: quien se dedica a los RRHH, debe centrar su atención tanto en lo estratégico como en lo operativo, o, si se quiere, en el largo plazo como en el corto plazo (eje vertical), pero también centrado en el manejo de los procesos de la empresa (herramientas y sistemas) como en la gente (eje horizontal).

Por la tabla 2-1 (ver última página) podemos comprender más claramente cada uno de estos roles, considerando tres cuestiones relacionadas con ellos: los APORTES que constituyen el resultado del rol, la METAFORA o imagen visual característica

que acompaña ese rol, y las ACTIVIDADES que el profesional de RRHH debe realizar para cumplir el rol.

La figura 2-4 (ver última página) indica con qué otras personas de la empresas deben compartir responsabilidades los profesionales de RRHH, para cada uno de los cuatro roles indicados en la figura 2-1.

Para aportar valor a sus firmas los profesionales de RRHH de hoy deben cumplir roles múltiples y descartar los simples. Deben especificar los aportes a la firma de cada uno de sus roles y actuar para concretar los aportes correspondientes a sus roles. También deben reconocer la situación paradójica que tienen en la firma: rendir cuentas por los resultados obtenidos y al mismo tiempo comprometerse para el logro de esos resultados. Un profesional de RRHH es un SOCIO DE NEGOCIOS, en tanto cumpla los cuatro roles indicados más arriba (roles múltiples).

### ***CAPITULO 3: CONVERTIRSE EN UN SOCIO ESTRATEGICO***

Este capítulo describe la forma en que los RRHH pueden hacer que se concrete la estrategia. Analiza el rol de los RRHH como un socio estratégico trabajando junto a la gerencia operativa para convertir la estrategia empresarial en acción.

Convertirse en un socio estratégico requiere superar cinco desafíos:

1. Evitar que los planes estratégicos junten polvo en el último estante.
2. Crear una tarjeta de puntuación equilibrada (es una tarjeta que indica el desempeño de cada persona en la empresa).
3. Alinear los planes de RRHH con los planes empresariales.
4. Evitar las salidas fáciles.
5. Lograr que en la firma se preste atención a las capacidades del personal.

Este capítulo aporta un proceso para hacer un diagnóstico de la organización por medio del cual los gerentes operativos y los profesionales de RRHH pueden potenciar las prácticas de RRHH para entregar resultados.

El concepto de pasar de la estrategia a la acción es lo que se llama el diagnóstico de la organización, y requiere un total de cuatro pasos:

1. Definir una arquitectura de la organización, y usarla luego para traducir la estrategia en acción.
2. Crear un proceso de evaluación.
3. Aportar liderazgo para la mejora de las prácticas.
4. Fijar las prioridades, y luego hacer el correspondiente seguimiento hasta su feliz conclusión.

### ***CAPITULO 4: CONVERTIRSE EN UN EXPERTO EN ADMINISTRACION***

Este capítulo describe la manera en que los RRHH pueden ayudar a crear eficiencia administrativa. Analiza el rol de los profesionales de RRHH como expertos administrativos y destaca procedimientos con los que se puede organizar el trabajo de modo que se reduzcan los costos manteniendo la calidad del servicio. Recomienda y describe el potencial para el rediseño de los RRHH, y liga este proceso a las alternativas de diseño organizativo, que incluyen outsourcing (tercerización), servicios compartidos y la organización capaz de aprender.

Las dos acciones necesarias para convertirse en un experto administrativo son dos etapas o fases básicas de la reingeniería:

Fase 1: Mejorar procesos (reducir gastos y simplificar el trabajo).

Fase 2: Repensar la creación de valor de RRHH (volver a pensar las conceptualizaciones y métodos utilizados para hacer el trabajo de RRHH. Para esto, los expertos administrativos se apoyan en tres marcos conceptuales:

Marco 1: Evitar la dicotomía centralización / descentralización, ya que esto pone el acento en la autoridad y el poder en lugar de ponerlo en el servicio.

Marco 2: Definir un encuadre de creación de valor y opciones de entrega. Esto comienza con lo que los usuarios o clientes reciben de la empresa, o sea, crear un valor no desde el interior de la empresa sino desde afuera de ella.

Marco 3: Definir un proceso de creación de valor. Se trata de un proceso que no se hace verticalmente (autoridad, poder) sino horizontalmente, o sea, basado en equipos de trabajo de una organización de servicios compartidos. Este proceso horizontal de creación de valor tiene lugar a través de cuatro pasos:

1. Requerimientos del cliente. Qué necesita o pide el cliente? Implica involucrar a los clientes en la definición de los aportes que requieren, y ayudarlos a ver la importancia de la conducción estratégica de RRHH y el rol de dicha estrategia.

2. Establecer un vínculo con el cliente. Esto implica elegir el profesional de negocios de RRHH correcto, y tener capacidad para el diagnóstico de la organización.

3. Proceso: crear un mecanismo de provisión para cubrir las necesidades del cliente. Entre estos mecanismos de provisión está recurrir a terceros (outsourcing). Es importante aquí: definir y usar múltiples canales de distribución, intercambiar información entre el cliente y el servicio compartido, y entre éste y aquel.

4. Servicios compartidos: para ello deben eliminarse fronteras entre las diferentes funciones de RRHH, se deben clarificar los roles dentro de la organización de servicios compartidos, se deben situar en el mismo espacio físico a los miembros de la organización de servicios compartidos, y alentar y enseñar el trabajo en equipo, así como definir medidas del éxito de los servicios compartidos.

Hay que tener cuidado con los siguientes peligros potenciales: cambios de poder (los profesionales de RRHH adquieren más poder, y puede haber fricciones); despersonalización (como por ejemplo cuando el cliente siente que lo atiende una máquina tipo cajero automático en vez de una persona); responsabilidad (hay mayor responsabilidad para cumplir por parte del profesional de RRHH); actitud compartida (peligro de incomunicación entre las distintas personas del servicio compartido); personal en la sombra (los administrativos pueden usar su propio personal para tareas que corresponden a los profesionales de la RRHH).

## ***CAPITULO 5: CONVERTIRSE EN UN ADALID DE LOS EMPLEADOS***

Este capítulo describe la forma en que los RRHH pueden garantizar la contribución de los empleados. Analiza el rol de los profesionales de RRHH como adalides de los empleados y destaca la administración del capital intelectual para crear valor.

El capítulo analiza maneras específicas con las que los gerentes y los profesionales de RRHH pueden lograr una mayor dedicación y competencia de los empleados, a pesar de los inevitables traumas que se producen después de una reestructuración y a presencia de empleados agotados, y mantener la dedicación de los empleados en una época de creciente competitividad.

Es importante la relación entre las exigencias a los empleados y los recursos de que disponen. Cuando se exige más a los empleados, se corre el riesgo de que aparezca DEPRESION en ellos, al sentir que las exigencias que se les hacen exceden lo que ellos pueden dar, o sea, exceden sus recursos. Por lo tanto, debe haber un equilibrio adecuado entre exigencias y recursos, y la forma de lograrlo es:

- Reducir las exigencias
- Fijar prioridades entre las exigencias
- Precisar bien las exigencias
- Reingeniería para simplificar las tareas.
- Aumentar los recursos cuando no pueden reducirse exigencias.
- Control: que los empleados tomen también decisiones.
- Dedicación: compromiso personal con la tarea, lo que hace el trabajo sea menos duro.
- Considerar el trabajo como reto o desafío.
- Colaboración y trabajo en equipo.
- Ambiente de trabajo agradable.
- Compensación: hacer participar a los empleados de las ganancias.
- Comunicación permanente con los empleados.
- Preocupación por los empleados y trato correcto.

Los profesionales de RRHH complementan el trabajo de los managers operativos asumiendo las siguiente tareas:

- 1) Expresan las opiniones de los empleados en las discusiones del management.
- 2) Garantizan a los empleados que sus preocupaciones son conocidas y consideradas.
- 3) Definen y aportan los recursos que ayudan a los empleados a responder a los reclamos que se les hacen.

## ***CAPITULO 6: CONVERTIRSE EN UN AGENTE DE CAMBIO***

Este capítulo describe cómo pueden ayudar los RRHH a que se produzca el cambio corporativo. Analiza el rol de RRHH como agentes de cambio, y describe como desarrollar la capacidad de cambio. Entre los temas abordados se cuentan los procesos para mejorar la capacidad de cambio (por ejemplo, concretando más rápidamente las iniciativas) y para crear la transformación fundamental o el cambio de cultura.

Es muy difícil producir cambios dentro de una organización. Entre las dificultades para producir cambios están: los cambios no están ligados a la estrategia, el

trazado de planes a corto plazo, las realidades políticas que conspiran contra el cambio, el diseño para el cambio es demasiado rígido, falta liderazgo para dirigir el cambio, miedo a lo desconocido, dificultad para encontrar apoyo para el cambio, expectativas grandiosas para cambios sencillos, etc.

Por lo tanto, lo primero que hay que hacer es crear la capacidad de cambio, para lo cual es necesario dar los siguientes pasos:

Paso 1: Identificar los factores clave del éxito para crear la capacidad de cambio. Estos factores son siete: crear una necesidad compartida, liderar el cambio, presentar una visión del cambio deseado, movilizar apoyo y comprometer a las personas, cambiar sistemas y estructuras, supervisar los avances, y hacer que el cambio sea duradero.

Paso 2: Evaluar en qué medida estos factores claves del éxito están bajo control. Por ejemplo, respecto del factor presentar una visión del cambio deseado, debemos preguntarnos en qué medida conocemos el resultado del cambio deseado.

Paso 3: Identificar la actividad de mejora para cada factor de éxito. Se trata aquí de que el profesional de RRHH ayude al grupo a identificar actividades que mejoren el desempeño en los factores que obtuvieron bajo puntaje. Dialogar sobre los siete factores generalmente es más importante que cualquier respuesta "correcta".

Paso 4: Considerar a los siete factores clave como un proceso iterativo, no episódico, es decir, que vuelven a aparecer una y otra vez cada vez más autocorregidos. O sea, periódicamente es necesario volver a examinar esos siete factores, aún después de producido el cambio.

Cambio cultural: cambiar la actitud mental.- El cambio de la cultura de la organización es ya un cambio más profundo en cuanto afecta los valores, las creencias y supuestos muy enraizados que son difíciles de cambiar. Pocas empresas lograron concretar un cambio cultural completo.

Existen cinco pasos que reflejan la esencia del rol del profesional de RRHH en el cambio cultural logrado:

Paso 1: Definir y clarificar el concepto de cambio de cultura.

Paso 2: Expresar por qué el cambio de cultura es central para el éxito de la empresa.

Paso 3: Definir un proceso para evaluar la actual cultura, la cultura futura deseada y la brecha que existe entre ambas.

Paso 4: Identificar distintas vías para generar el cambio de cultura. Por ejemplo: de arriba (directivos) hacia abajo, de lado a lado (horizontalmente en vez de verticalmente), de abajo hacia arriba con autorización de los superiores.

Paso 5: Crear un plan de acción que integre múltiples formas de encarar el cambio de cultura.

Los profesionales de RRHH como agentes de cambio, pueden actuar de las maneras siguientes: como catalizador (adaliid o patrocinator, o sea dirige el cambio), como simple facilitador del cambio (un rol más pasivo), como diseñador del cambio, y como demostrador del cambio.

### ***CAPITULO 7: RR.HH. PARA RR.HH.***

Para lograr los cuatro objetivos descriptos en los capítulos 3 a 6, la función de RRHH debe reorientarse a un nivel fundamental, y este capítulo muestra las maneras de repensarlas y redefinirlas.

Al aplicar técnicas de diagnóstico organizativo a la función de los RRHH, este capítulo muestra como hacer RRHH estratégicos, crear estrategias de RRHH y crear una organización de RRHH. El capítulo incluye muchos ejemplos de empresas que han transformado con éxito sus funciones de RRHH, relatando los pasos que llevaron a esas transformaciones.

Los pasos para crear una organización de RRHH más fuerte son los siguientes:

Paso 1: Definir una arquitectura de la organización, utilizando una actitud mental compartida, competitividad, dirección, liderazgo, procesos de trabajo/capacidad de cambio y consecuencia deseadas. Estos seis factores son las piedras fundamentales de la organización de RRHH.

Paso 2: Crear un proceso de evaluación, para ir evaluando como se construye la organización.

Paso 3: Aportar liderazgo en prácticas de superación, trabajando en los seis factores arriba indicados.

Paso 4: Fijar las prioridades para el desarrollo de las prácticas de RRHH es el paso 4 del diagnóstico de la organización.

Resumiendo este capítulo, podemos decir que primero los profesionales deben hacer RRHH estratégicos, segundo, deben hacer estrategia de RRHH diseñando funciones de RRHH. Tercero, usando la estrategia de RRHH, deben hacer organización de RRHH, y cuarto, cuando los profesionales de RRHH actúan se acuerdo con lo que predicán, ganan credibilidad y pueden ser socios de éxito en los negocios.

### ***CAPITULO 8: Y AHORA, ¿QUE?***

Este capítulo intenta contestar a la pregunta ¿cuál es el paso siguiente en relación a las prácticas, las funciones y los profesionales de RRHH y los gerentes operativos? No se trata de una predicción, sino de un posible cuadro de situación. El capítulo destaca la importancia de continuar examinando la teoría, las herramientas, las capacidades, la conducción y los valores de los RRHH, aún después de haberse producido las transformaciones deseadas.

Los siete retos o desafíos que deben encararse aquí son: la teoría de RRHH, las herramientas de RRHH, las capacidades de RRHH, la propuesta de valor de los RRHH, la conducción de RRHH, las carreras de RRHH, y las capacidades de RRHH.

Figura 2-1 – Roles de RRHH en la construcción de una organización competitiva



Tabla 2-1 – Definición de roles de RH

ROL/CELULA	APORTE/RESULTADO	METAFORA	ACTIVIDAD
Management de recursos humanos estratégicos	Ejecutar estrategia	Socio estratégico	Alinear las estrategias de RRHH con las de negocios: "Diagnóstico organizativo"
Management de la infraestructura de la firma	Construir una infraestructura eficiente	Experto administrativo	Reingeniería de los procedimientos de la organización: "Servicios compartidos"
Management de la contribución de los empleados	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Adalid de los empleados	Escuchar y responder a los empleados: "Aportar recursos a los empleados"
Management de la transformación y el cambio	Crear una organización renovada	Agente de cambio	Administrar la transformación y el cambio: "Asegurar que exista la capacidad de cambiar"



Figura 2-4 – El rol de los RRHH en la construcción de una organización competitiva: Responsabilidad compartida

