



Carácter Estratégico de los Recursos Humanos

Retos de competitividad y desafíos

Idalberto Chiavenatto – *Administración de recursos humanos* – 2ª Edición, Mc Graw Hill, 1996



- “Para la Administración de Recursos Humanos no hay leyes ni principios universales”

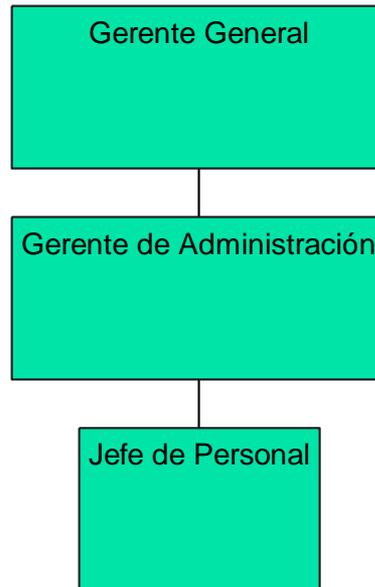
La función de Recursos Humanos cambió sus prioridades...

(Fuente Martha Alles y Dave Ulrich)

- Mantiene sus funciones tradicionales de **Administración de Personal** y **RR.HH.** pero surgieron otras prioridades...
 - Empleados deben ser **competitivos**
 - Área de RR.HH. más **profesionalizada** (no hay lugar a improvisaciones)
 - Los recursos humanos se miden en **resultados financieros**
 - RR.HH. deben **crear valor**, no reducir costes
 - RR.HH. debe **crear compromiso**, no mera vigilancia sobre el personal

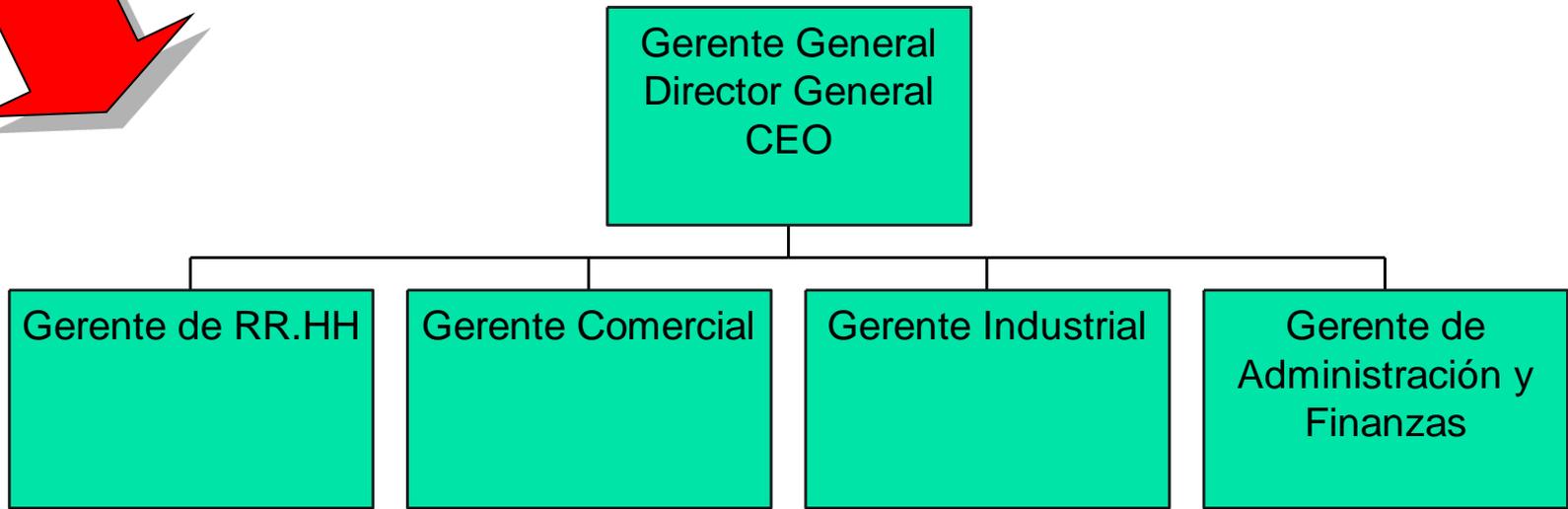
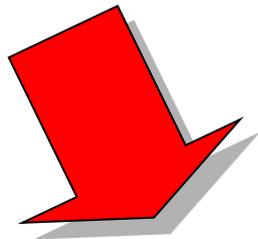
Visión **No** Estratégica (Obsoleta)

Visión No Estratégica (No integra procesos de Gestión de Personas)



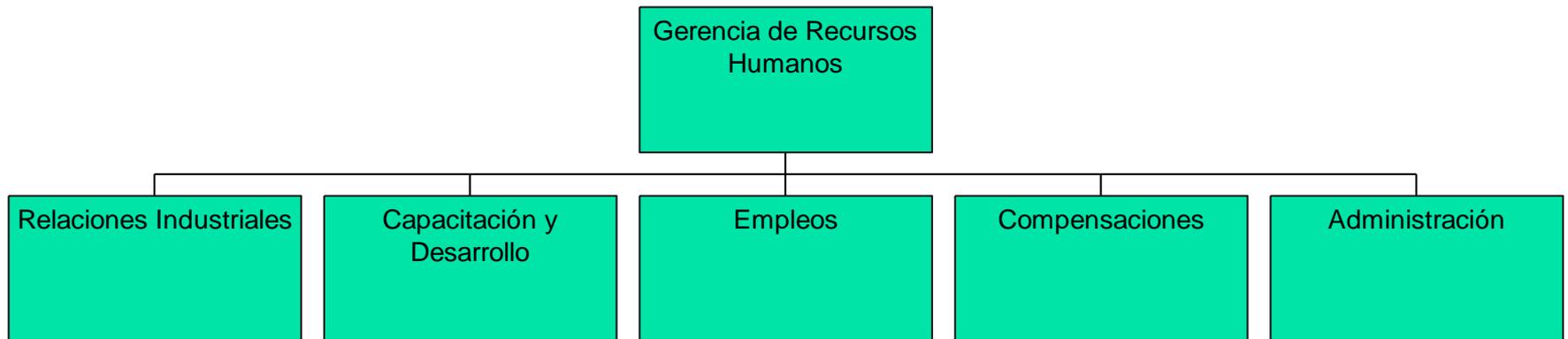
Ubicación del Área de Gestión de Personas dentro de la Organización

Visión Estratégica

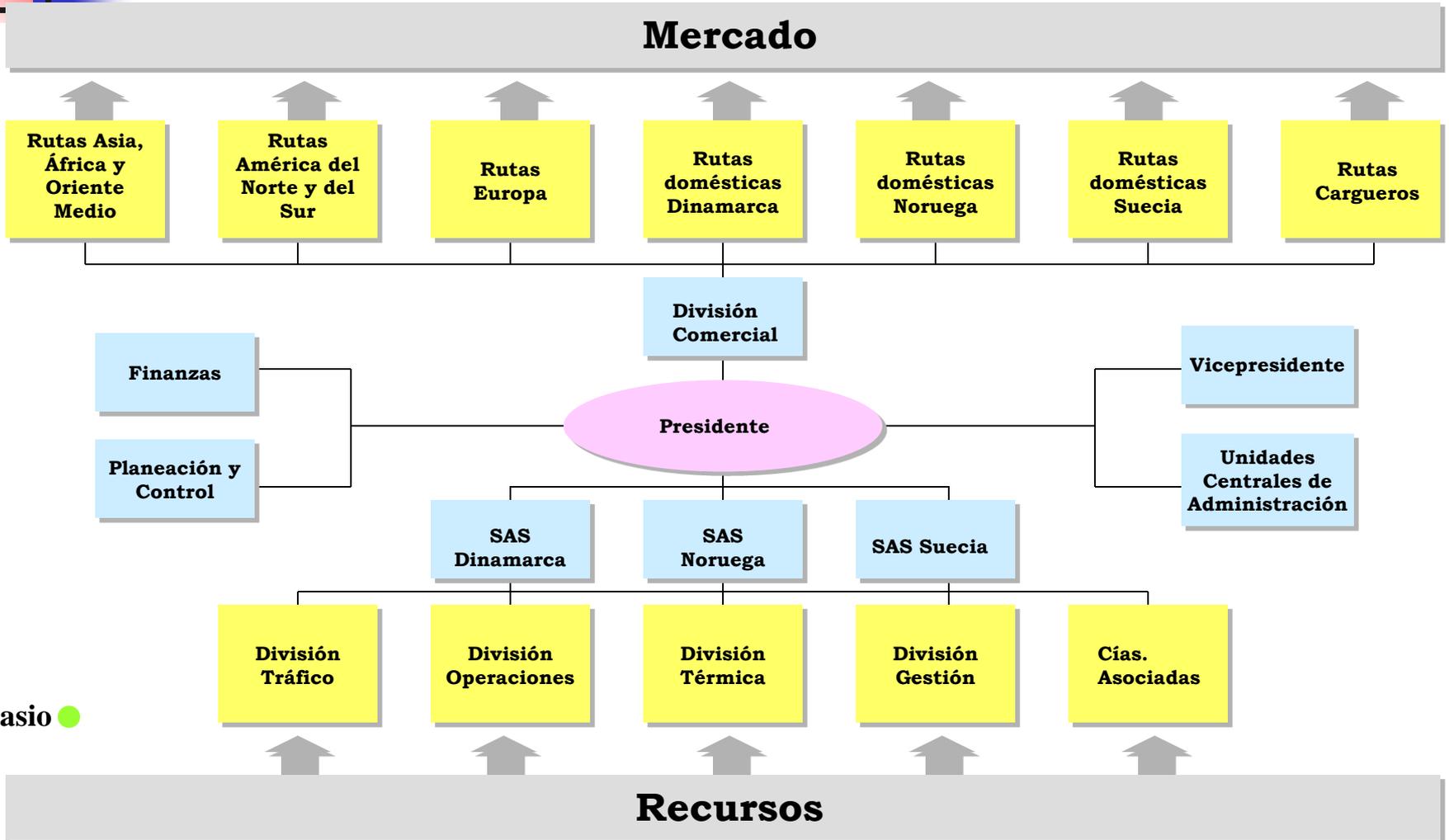


Organigrama tipo de un Área de Recursos Humanos

Área de RR.HH. / Gestión de Personas / Capital Humano



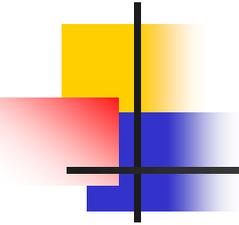
Nuevo Organigrama de SAS (Scandinavian Airlines)



Nuevo Formato Organizacional de SAS



Posmodernidad

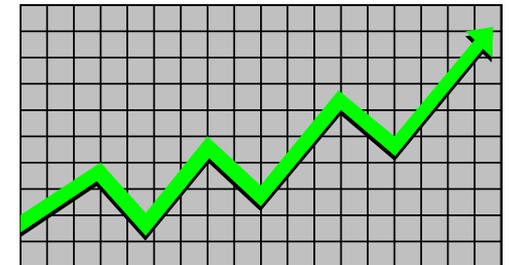


- **Vértigo - Velocidad**
 - **Individualismo**
 - **Competencia**
 - **Culto al cuerpo – Consumo (ismo)**
 - **Ahistoricidad**
 - **Ruptura del tejido social contenedor**
 - **Exclusión – Pérdida de ciudadanía**
 - **Medios Masivos de Comunicación**

Nuevo rol de RR.HH. Autores:

Dave Ulrich – Martha Alles

- **Enfoque de RR.HH. Estratégicos (Director de RR.HH. forma parte del *board*)**
- **Tecnología – commodity**
- **Teletrabajo – *e - people***
- **“Los recursos humanos harán la diferencia” (¡?)**

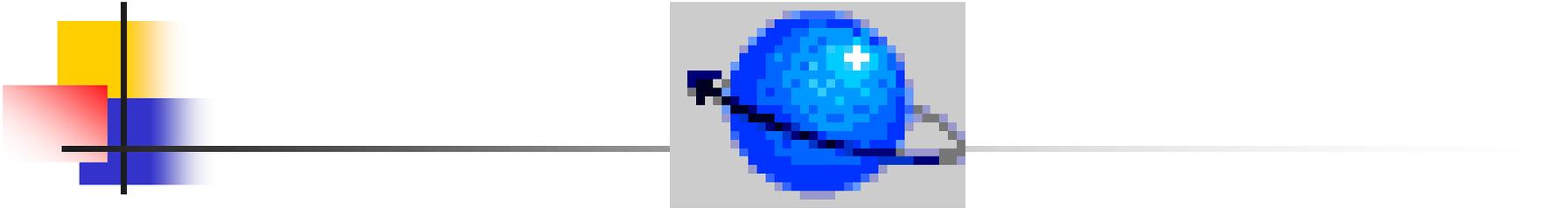




Competitividad

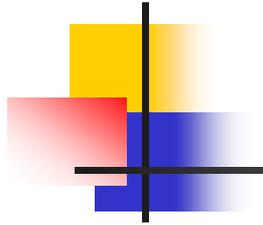
**Retos y Desafíos:
generación de VALOR
para inversores, clientes,
proveedores y
trabajadores
(*stakeholders*)**

Desafío 1. Globalización



- **Implica**
 - **Nuevos: mercados, productos, conceptos, capacidades, maneras de pensar**
- **Requiere**
 - **Visión global y compromiso local**
 - **Proximidad geográfica y aprovechamiento virtual de recursos globales**
- **Actores globales y brechas sociales**
- **Ej: Quantum**

Desafío 2. Cadena de Valor



- **Organizaciones sensibles a clientes**
 - **Vinculación efectiva con “*stakeholders*”**
 - **Reenfoque de prácticas de RR.HH. (de gestión interna a Cadena de Valor)**
 - **Ej. Universidad Motorola (50 % de plazas de formación a Proveedores y Clientes)**

Desafío 3. Rentabilidad

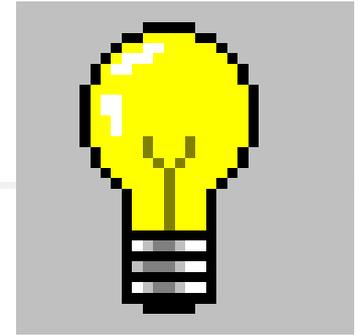
- **Beneficio a través de:**

- **Ingresos mayores**
- **Reducción de Costos**



- **RR.HH. – Diseñar prácticas para crecimiento rentable y sustentable**

Desafío 4. Centro en Competencias

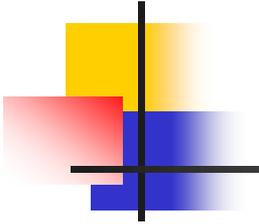


- **Duras (*Hard*)**
 - **Tecnología, Capacidad Financiera**
- **Blandas (*Soft*)**
 - **Movilidad en el mercado**
 - **Atracción y retención de ejecutivos valiosos**
 - **Suma de Capacidades individuales < Capacidad equipo**

Desafío 5. Enfatice en el cambio

- **RR.HH. Debe definir un modelo de organización para el cambio, diseminar el modelo y auspiciar su aplicación**
 - **Desaprender** 
 - **Honrar el pasado**
 - **Equilibrio entre transformación y continuación de pautas culturales exitosas**

Desafío 6. La Tecnología



- **Desaparición de límites geográficos**
- **Vehículo de la globalización**
- **Tecnología es *Commodity*, las personas marcan la diferencia**

- **Estrategia de RR.HH. – Agregar VALOR y definir VISION, MISIÓN y PRIORIDADES**

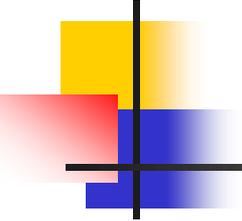
Desafío 7. Atraer, retener y medir Capital Intelectual



- **Asegurar Capital Intelectual significa:**
 -  **Calificaciones de la Conducción (centro en equipos de trabajo y contextos globales)**
 - **Intercambio rápido de ideas e información**
 - **Políticas y prácticas para generar y generalizar nuevas ideas**
 - **Futuro de RR.HH. – Actualizar Capital Intelectual**

CAPITAL INTELECTUAL

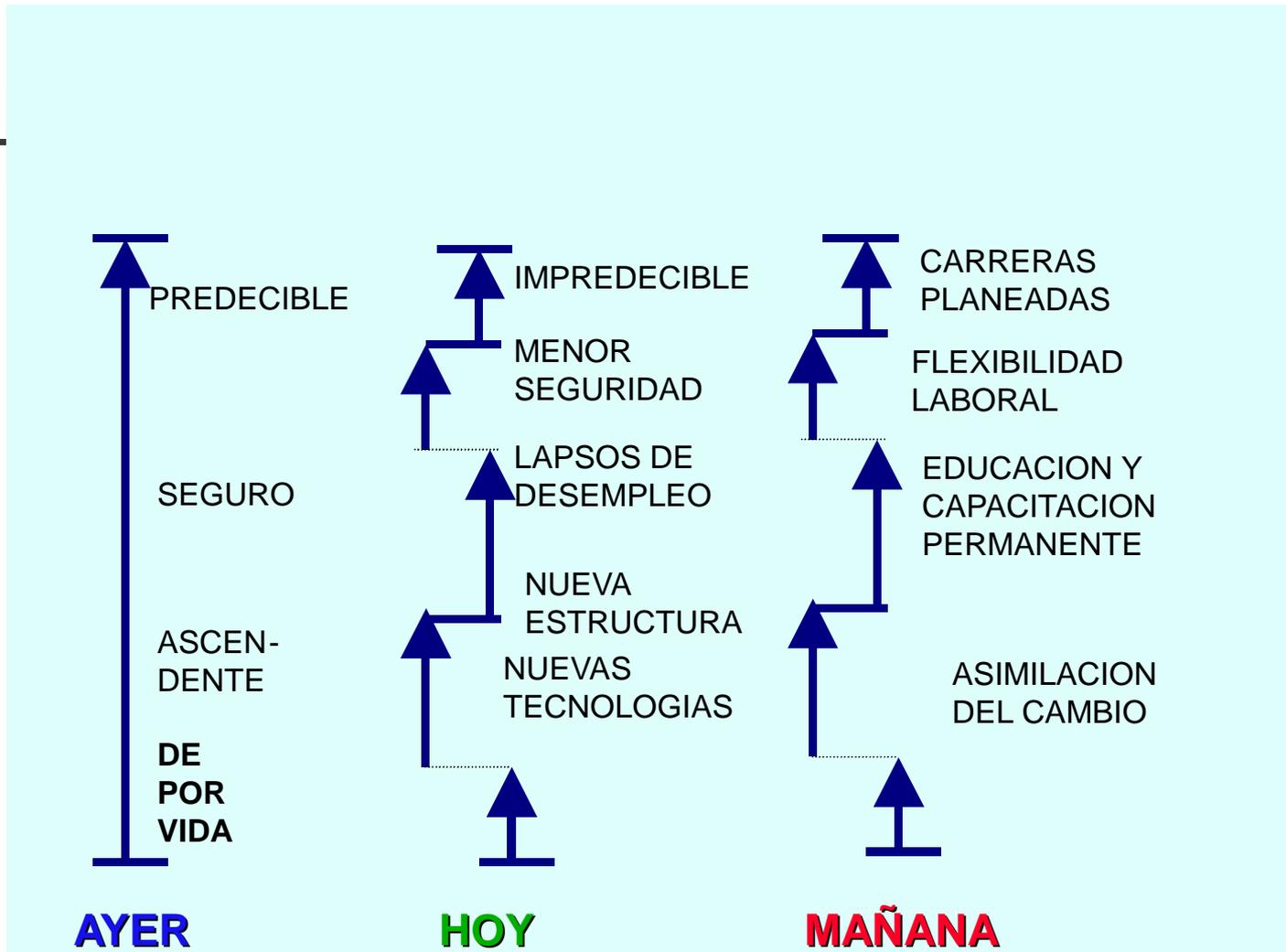
Autor: Annie Brooking

- 
-
- **Activos de Mercado:** Clientela y fidelidad, marcas, canales de distribución
 - **Activos de Propiedad Intelectual:** *know how*, secretos, fórmulas patentes
 - **Activos centrados en Personas:** Competencias
 - **Activos de Infraestructura:** Tecnología, metodologías y procesos

Desafío 8. Racionalizar no es transformación

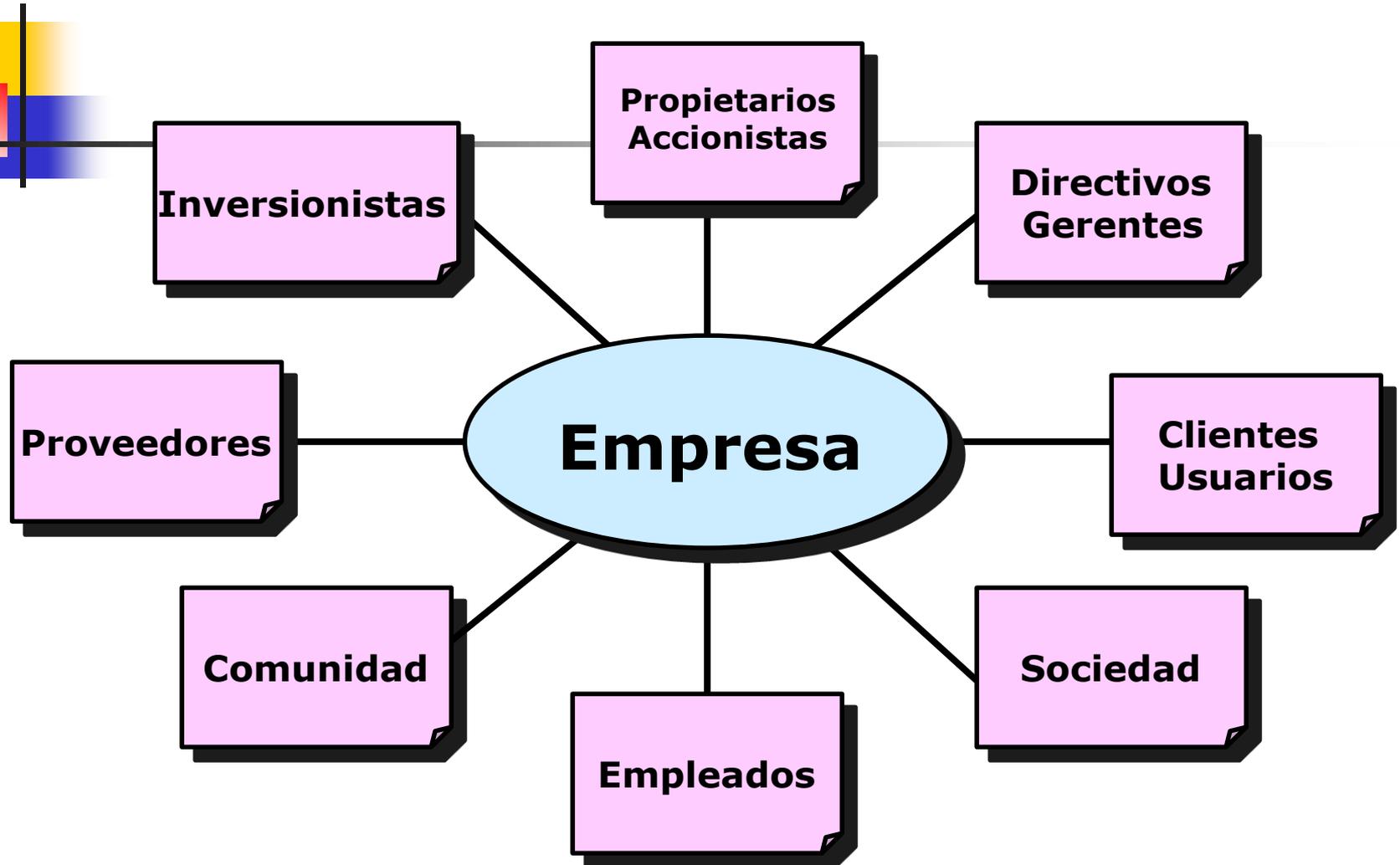
- Racionalización logró:
 - Reducir costos.
 - Eliminar negocios no rentables.
 - Eliminar procesos ineficientes.
 - sin embargo... Racionalizar no es Transformar.
- **Transformar** es cambiar la **imagen fundamental del negocio** para los consumidores y trabajadores.

El ciclo de vida laboral



Modelo Stakeholder

Fuente: Idalberto Chiavenato "Gestión del Talento Humano"

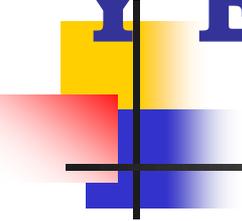


¿Qué hace el Área de RR.HH. en esta nueva perspectiva?



- Valorización de las personas
 - RR.HH. transformado en un **socio en los negocios** e involucrando con otras Áreas de la Organización
 - En otros términos: se está transformando en un **Área Estratégica** (influye en el negocio buscando resultados)

ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y ESTRATEGIA DE RR.HH.



...”La Gestión de los Recursos Humanos se presenta como una importante fuente de ventaja competitiva, a través del desarrollo de las competencias, habilidades y motivación de la gente de la empresa”...

Hendry y Pettigrew