

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Dave Ulrich

(Resumen)

El panorama de la competitividad está cambiando y se necesitan nuevos modelos para manejar los desafíos que se presentan en el futuro inmediato.

Primer desafío: la globalización

- ✓ La globalización domina el horizonte competitivo. Implica nuevos mercados, nuevos productos, nuevos conceptos, nuevas capacidades, nuevas maneras de pensar los negocios.
- ✓ Las telecomunicaciones hacen que el mundo sea más pequeño, y el mundo ya no está en el horizonte, sino aquí mismo, y a un "click" de distancia.
- ✓ Requiere pensar en forma global y mantener el compromiso global. Pensar en forma global y actuar en forma local.
- ✓ Se debe tener cuidado con las políticas ya que son inciertas y volátiles.
- ✓ La visión global requiere mover talento, ideas e información alrededor del mundo en tiempo real para crear productos, servicios, conocimientos, mejores y más rápido que sus competidores.
- ✓ Se deja de lado la proximidad geográfica y se comenzará a aprovechar los recursos globales virtualmente.

Segundo desafío: la cadena de valor para la competitividad de la organización y los servicios de RR.HH (recursos humanos)

- ✓ Las organizaciones deberán ser más sensibles a los clientes, asumiendo la innovación y la toma de decisiones más rápida, el liderazgo de una industria en precio o valor y la vinculación efectiva con los proveedores y vendedores con el fin de crear una cadena de valor para los clientes.
- ✓ Se deben aplicar prácticas de RRHH a los proveedores y clientes fuera de la organización como evaluadores y distribuidores de valor.

Tercer desafío: Rentabilidad por medio de costos y el crecimiento

- ✓ En forma creciente, el beneficio debe surgir de alguna combinación de ingresos mayores y reducción de costos.
- ✓ Hay 3 caminos para el crecimiento de los RRHH.
 - Primero, el crecimiento mediante la potenciación de los clientes implica esfuerzos de una organización por inducir a los clientes actuales a comprar un mayor volumen de productos. Las organizaciones que buscan potenciar a sus clientes tienen que crear procesos y entrenar talento humano para conectarse rápida y fácilmente con las necesidades de estos clientes.
 - Segundo, potenciar las capacidades centrales, es decir, crear nuevos productos, significa transformar el conocimiento surgido de una investigación en productos de consumo, estos productos a veces pueden significar nuevos ingresos.
 - Tercero, involucrar fusiones, compras o joint ventures.

Cuarto desafío: focalizarse en las capacidades o competencias profesionales, redefinir las capacidades de la organización para dar sustento e integrar las capacidades individuales. Las capacidades de la organización son el ADN de la competitividad.

- ✓ Las capacidades pueden ser “duras”, como la tecnología; o pueden ser “blandas”, como la capacidad de organización, son más difíciles de crear y copiar.

Quinto desafío: cambie, cambie y cambie un poco más todavía

- ✓ Por más que se le den muchos nombres como reinventarse, reingeniería, cambio cultural, en su núcleo es lo mismo, es el desafío de seguir siendo competitivos. Las organizaciones deben aprender a cambiar rápidamente y hacerlo con la mayor comodidad.

Sexto desafío: la tecnología

- ✓ Las innovaciones tecnológicas se dan demasiado rápido al punto que no podemos seguirlas. Internet y todo lo que desprende de esta red conjuran nuevos mundos de acción organizacional. Las ideas son la moneda del próximo siglo.

Séptimo desafío: atraer, retener y medir la competencia y el recurso intelectual

- ✓ Las organizaciones competirán enérgicamente para atraer y retener el mejor talento, para así mantenerse competitivos.

Octavo desafío: racionalizar no es transformación

- ✓ La racionalización permitió a las organizaciones reducir costos y deshacerse de negocios no rentables, quitando procesos ineficientes, consolidando y reestructurando.

Racionalizar no es transformar, transformar implica un cambio de imagen en el negocio para los consumidores, y los colaboradores pasan a tener una imagen diferente de la organización.

Las implicaciones de los desafíos

Los ocho desafíos redefinen la competencia y la sostenibilidad de una organización agregando valor a los clientes.

Mitos que impiden que los RRHH sean una profesión

Antiguos Mitos	Nuevas Realidades
La organización se ocupa de los RR.HH. porque le gusta la gente	Los departamentos de RR.HH. no están diseñados para hacer terapia corporativa o para officar de centros de descanso social o de salud. Los profesionales de RR.HH. deben crear las prácticas que hagan que los colaboradores sean más competitivos.
Cualquiera puede dedicarse a los RR.HH.	Las actividades de RR.HH. se basan en la teoría y la investigación. Los profesionales de RR.HH. deben dominar tanto la teoría como la práctica.
Los RR.HH. tienen que ver con los aspectos "blandos" de la organización y por lo tanto no deben rendir cuenta	El impacto de las prácticas de RR.HH. sobre los resultados de la organización pueden y deben medirse. Los profesionales de RR.HH. deben aprender a expresar su trabajo en términos de desempeño.
Los RR.HH. se centran en los costos, que deben ser controlados	Las prácticas de RR.HH. deben crear valor aumentando recurso intelectual dentro de la organización. Los profesionales de RR.HH. deben agregar valor no reducir costos
La tarea de RR.HH. es ser la policía que asegura el cumplimiento de las políticas, y la patrulla encargada de velar por la salud y la felicidad	La función RR.HH. no exige obediencia, eso corresponde a los gerentes. Las prácticas de RR.HH. existen para ayudar a los colaboradores para que se comprometan con el trabajo. Los profesionales de RR.HH. deben ayudar a los gerentes a comprometer a los colaboradores y a administrar las políticas. RR.HH. está lleno de modas. La práctica de RR.HH. ha evolucionado con el tiempo. Los profesionales de RR.HH. deben ver a su trabajo actual como parte de una cadena de evolución y explicar su trabajo con menos jerga.
El plantel de RR.HH. se compone de gente agradable	A veces las prácticas de RR.HH. deben forzar debates. Los profesionales de RR.HH. deben promover la confrontación positiva y el desafío, y a la vez dar apoyo.
RR.HH. es una tarea de RR.HH.	El trabajo de RR.HH. es tan importante para los gerentes de línea como las finanzas, la estrategia y otros dominios de la organización. Los profesionales de RR.HH. deben unirse a los gerentes en la defensa de las cuestiones de RR.HH.

La naturaleza cambiante de los recursos humanos: un modelo para múltiples roles

Los roles desempeñados por los profesionales de RRHH son en realidad, múltiples, no únicos. Deben cumplir tanto roles operativos como estratégicos.

1) Administración de los recursos humanos estratégicos

Se centra en alinear las estrategias de RRHH con las de la organización. Cuando se cumple este rol, aumenta la capacidad de ejecutar estrategias.

RRHH ayuda a la organización de 3 maneras.

Primero, la organización puede adaptarse al cambio porque reduce el tiempo entre la concepción y ejecución de la estrategia.

Segundo, la organización puede responder mejor a la demanda de los clientes por sus estrategias de servicios a los mismos.

Tercero, la organización puede lograr un mejor desempeño económico y social por medio de una estrategia efectiva y bien ejecutada.

2) Administración de la infraestructura de la organización

Los profesionales diseñan y aportan procesos de RRHH eficientes para la formación de plantales, entrenamiento, evaluación, premios, promociones, y que manejen de una manera distinta el movimiento de los colaboradores.

Este rol aporta eficiencia administrativa de dos maneras.

Primero aseguran la eficiencia en los procedimientos de RRHH.

Segundo mejorando la eficiencia general de la organización contratando, entrenando y premiando a los gerentes que aumenten la productividad y reducen el despilfarro de recursos.

El rol experto administrativo, actúa eliminando costos innecesarios, mejorando la eficiencia y encontrando constantemente nuevas maneras de hacer mejor las cosas.

3) Administración de la contribución de los colaboradores

Los profesionales de RRHH se involucran entre las problemáticas, preocupaciones y las necesidades cotidianas de los colaboradores. Si el capital intelectual es muy importante en la organización esta debe ser una práctica frecuente. Los adalides emplean su tiempo relacionándose personalmente con los colaboradores y entrenan y alimentan a los otros gerentes de otros departamentos para que hagan lo mismo.

4) Administración de la transformación y cambio

La transformación implica cambios culturales fundamentales dentro de la organización. El cambio hace referencia a la capacidad que tiene una organización para mejorar el diseño y la implementación de iniciativas, y para reducir los tiempos de los ciclos en todas las actividades de la organización.

Cuando una organización vive una transformación, los ejecutivos de RRHH sirven como socios de negocios, ayudando a los colaboradores a renunciar a lo viejo y adaptarse a la nueva cultura de trabajo. Como agente de cambio, se debe honrar el pasado, mientras se actúa de cara al futuro. Las funciones son encuadrar problemas, crear relaciones de confianza, resolver y crear, llevar a cabo planes de acción.