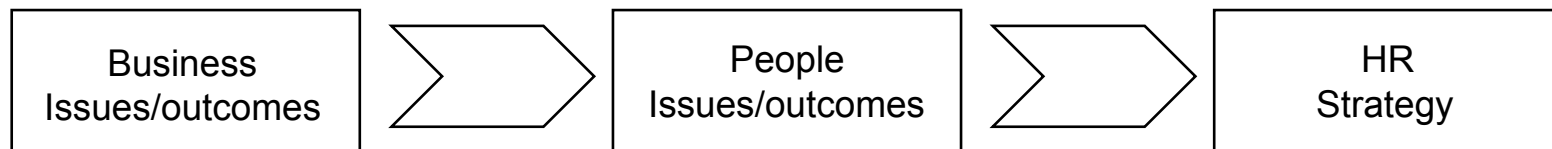


Cómo llevar a cabo una gestión estratégica de los recursos humanos (las personas)

Perspectiva externa para el desarrollo de estrategias de RH



Se comienza identificando los mayores temas y necesidades del negocio, y se construye un sistema de RH enfocado en satisfacerlas.

Pasos para trabajar con esta perspectiva

- Desarrollar un proceso formal para involucrar a los ejecutivos de línea en el desarrollo de la estrategia de RH
- Tener disponibles mecanismos formales para seguir los desarrollos en el ambiente externo que sean relevantes (impactos en la fuerza laboral, en el negocio ...)
- Suponer que cada elemento de la actual función de HR está funcionando mal o no existe
- Identificar las métricas clave del negocio y de las personas que determinan o indican el éxito del negocio; Llevarles seguimiento y comunicarlas a todas las personas

Pasos para trabajar con esta perspectiva

- Sobre la base de las métricas y asuntos del negocio, desarrollar la estrategia de RH que mejor conduzca el rendimiento en dirección de esas métricas
- Tener presente que la estrategia de RH es un proceso, no una intervención ni un documento

Acercas de la estrategia de RH

- Parece claro el impacto de las personas en la competitividad de las empresas
- Ha habido un constante cuestionamiento acerca de redefinir el rol de las gerencias de RH. Es deseable verlo como un socio estratégico para proveer más valor a los clientes externos
- Un tema trabajado en torno a la estrategia de RH es la disyuntiva “hacer dentro de las fronteras de la empresa o usar el mercado”
- No obstante no se ha trabajado mucho acerca de una agenda para RH para que contribuya al crecimiento de los negocios de la empresa

Acercas de la estrategia de RH

- Las empresas tienen alternativas para crecer
- Las prácticas de RH juegan un papel clave en crear un fuerte alineamiento de la conducta respecto del patrón de crecimiento del negocio que se haya seleccionado

¿Qué se necesita en una agenda de RH efectiva?

- Forzar un conjunto de claras opciones para conectar las prioridades del negocio con las prioridades de las personas
- Clarificar la propiedad por los resultados de RH y alcanzar un acuerdo acerca de la responsabilidad que tendrá la unidad de RH
- Guiar la asignación de inversión en las personas a las actividades más importantes
- Dirigir la energía del nivel superior de la empresa hacia las cosas que producen más impacto

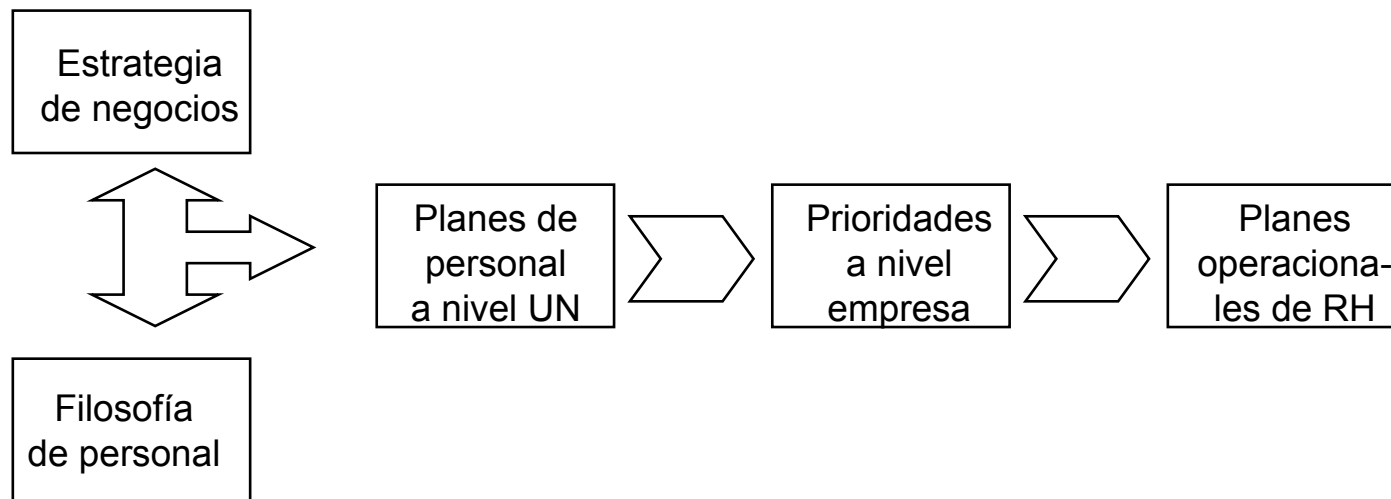
¿Qué se necesita en una agenda de RH efectiva?

- Definir la estructura organizacional y sistemas para la función de RH a través de las unidades de negocio de la empresa
- Energizar a las personas con un sentido del asunto

Los 4 pasos de la agenda

- El desafío de un proceso estratégico es entregar profundidad de pensamiento sin complejidades y hacerlo de manera de involucrar a la gente de línea en el proceso.
- Lo 4 elementos o tareas que deben se llevadas cabo son:
 - Filosofía y temas de personal de la empresa desde la perspectiva de la alta dirección
 - Planes de personal a nivel de las unidades de negocio que ajusten con sus estrategias de negocio
 - Prioridades a nivel de la empresa, incluyendo prácticas y políticas globales
 - Planes operacionales de RH orientados a la acción

Los 4 pasos de la agenda



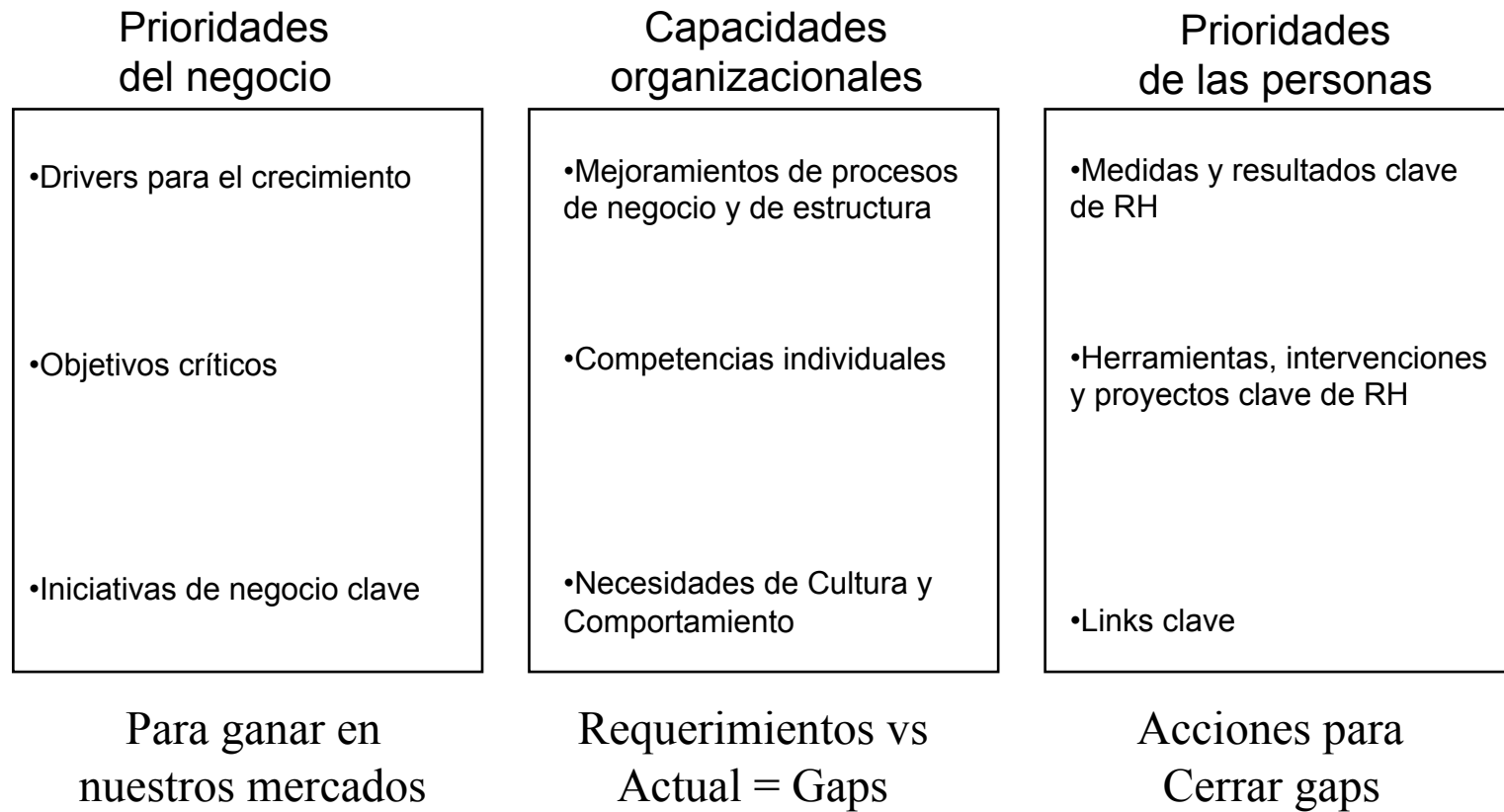
Los 4 pasos de la agenda

- 1.- Filosofía y temas de personal de la empresa desde la perspectiva de la alta dirección
 - Construir una historia basada en las creencias de la alta dirección acerca de las personas
 - Ayudar al Director Ejecutivo a establecer un conjunto de desafíos a los líderes de línea con algunos temas clave para que sean priorizados
 - Adoptar un estándar y un mensaje a las unidades de negocio para seguir:
 - Plantilla para guiar el diálogo ejecutivo
 - Resultados esperados
 - Prácticas o herramientas sugeridas
 - Enfocar el trabajo gerencial de RH en un proceso de planificación global

Los 4 pasos de la agenda

- 2.- Planes de personal a nivel de UN
 - Ayudar a enfocar a los líderes de línea en el trabajo de estrategia de RH
 - Ayudar a enfocar al personal de RH en las prioridades del negocio
 - Definir expectativas mutuas para roles de línea y de personal de RH
 - Definir medidas
 - Identificar aspectos que necesitan direccionarse a “centros de expertise” de la empresa para asegurar el alineamiento de los programas e iniciativas
 - El alineamiento entre los planes de negocio y los planes de personal comienzan con definir las capacidades organizacionales clave. Están en 3 niveles: Competencias individuales, estructura y procesos de negocio y cultura y comportamiento.

Los 4 pasos de la agenda



Los 4 pasos de la agenda

- 3.- Prioridades a nivel empresa
 - El objetivo de este paso en el proceso es definir el grado de integración que es necesitado entre las prácticas de RH, a través de la empresa.
 - ¿Cuáles prácticas necesitan ser comunes en toda la empresa? (Ej.: Selección compensación)
 - ¿Cuál es el grado de integración requerido por las prácticas?
 - ¿Desde dónde o por quién debería ser conducida cada práctica?

Los 4 pasos de la agenda

- 4.- Planes operacionales
 - Los mejoramientos en el impacto de las funciones de RH serán limitados si no se logran cambios en 4 aspectos clave:
 - Rol, misión y medidas
 - Competencias
 - Procesos y sistemas
 - Estructura y diseño de rol

Los 4 pasos de la agenda

Tres roles en la nueva organización de RH

Equipos expertos

- Pool central de especialistas
- Análisis de necesidades
- Benchmark
- Desarrollo de políticas con Líderes
- Soporte de programas
- Soporte de consultoría con “mejores prácticas” y expertise
- Asegurar que las mejores prácticas son intercambiadas

Socio de negocios

- Generalistas alineados a las UN
- Manejo de expectativas de los clientes a través de contacto y ejecución
- Soporte directo a las necesidades de las UN
- Crear los planes de personal con los ejecutivos de línea
- Implantar programas
- Manejar proyectos

Centro de servicios

- Funciones de soporte consolidadas
- Manejar todos los sistemas de soporte transaccionales
- Manejar implementación de sistemas
- Dirigir proyectos para eliminar o automatizar trabajo
- Diseñar servicios automatizados enfocados al cliente
- Asegurar el cumplimiento de los estándares de la empresa