

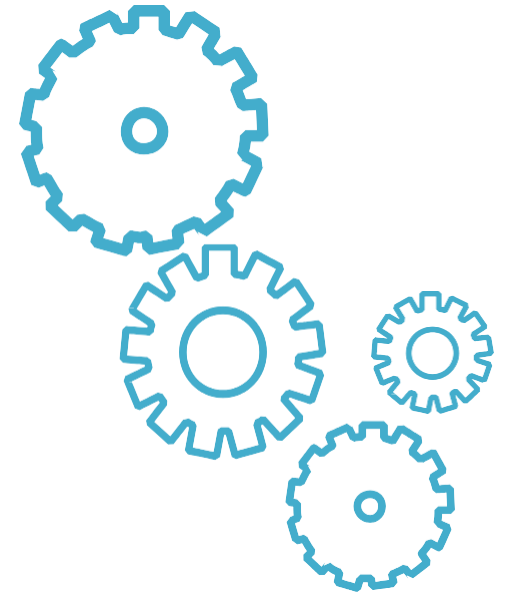
Generación de valor desde Gestión Humana hacia la empresa

“roles y competencias”

 **legis** Gestion
Humana.com

Puntos a abordar:

- Propuesta de valor desde gestión humana y transformación del área
- Conocimiento de las competencias de los ejecutivos del área





Cuatro fases de transformación de Gestión Humana

Lenguaje Financiero

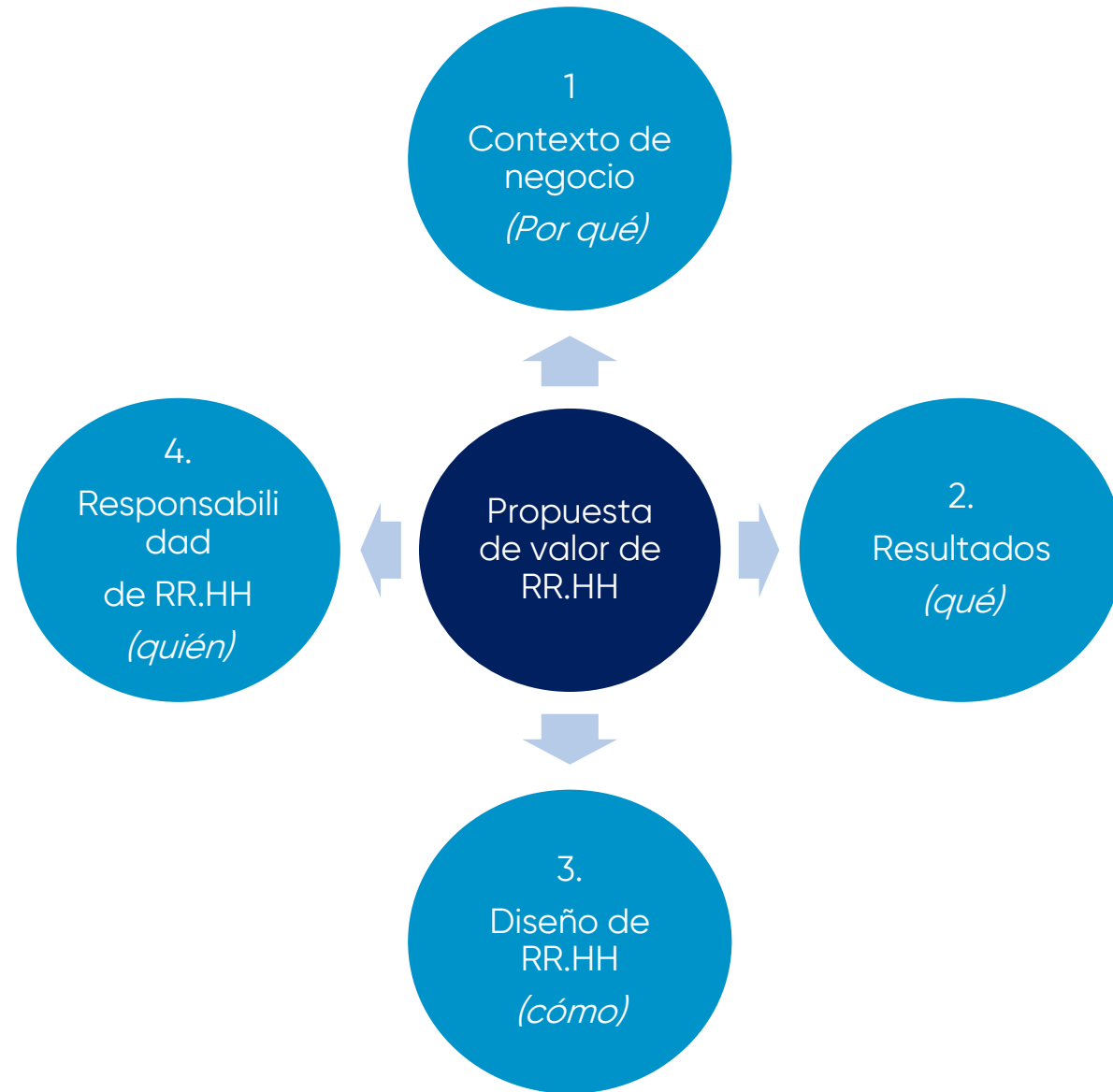
- PyG
- BSC
- Indicadores de impacto
- Utilidad neta
- Costos
- Gastos
- Utilidad antes de impuestos
- Presupuesto de ventas y financiero



¿Cómo funciona el capital humano?

legis **Gestion**
Humana.com

Cuatro fases de transformación de Gestión Humana





1. Contexto de negocio: ¿Por qué hacer una transformación de RR. HH.?

legis

La primera fase del cambio es que en el área se reconozca que las iniciativas desde Gestión Humana verdaderamente contribuyen a generar valor. Aunque suene obvio, es fundamental que se crea, pues si no se cree en el aporte, cómo se va a realizar.

1. De qué forma se puede explicar que RR.HH. crea valor para;

- Empleados
- Gerentes de línea
- Clientes
- Inversionistas
- Comunidad

2. ¿Cómo hacer que RR.HH. sea tema de ellos y no de uno?







2. Resultado: ¿Qué se espera de RR.HH.?

legis

La transformación organizacional iniciada desde gestión humana debe comprender tres aspectos: talento, liderazgo y cultura.

¿Cómo se identifica Gestión Humana?

Grupos de ejecutivos	Foco	Información que aportan
Finanzas	Resultados económicos y financieros	Datos financieros (EBIDTA, flujo de caja)
Marketing/Ventas	Interés y patrones de clientes	Puntaje de promotor neto Participación de clientes y de mercado
Fabricación	Eficiencia operacional	Productividad Calidad Eficiencia
Recursos Humanos	-	-

El talento está compuesto por las competencias, el compromiso y la contribución.

Competencia

(persona, lugar, momento
y habilidades correctas)

- Fijar estándares
- Evaluar
- Intervenir
- Integrar

Compromiso

(propuesta valor de
empleados)

- ¿Qué obtengo?
- ¿Qué doy?

Contribución

(sentido del trabajo)

- Identidad
- Propósito
- Relaciones
- Entorno
- Aprendizaje
- Respeto

1. Percepción

Realizar una encuesta de liderazgo dentro de la organización.

2. Conocimiento

Un líder debe conocer el negocio, por esa razón no solo es útil evaluar las destrezas que tiene, sino también su conocimiento del negocio. Esta indagación es posible mediante preguntas como:

- ¿Sabe cuál es la rentabilidad actual del negocio?
- ¿Conoce nuestros competidores?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?

3. Conducta o comportamiento

Es imprescindible detectar cómo un líder invierte su tiempo. Los líderes eficaces tienen un ADN, por tanto, contienen los elementos del liderazgo con los cuales posicionan a la compañía en el futuro: desarrolladores de capital humano, estrategias, gerentes de talentos y ejecutores.

4. Resultado de la empresa: productividad vs. liderazgo

¿Cuántos líderes y cuántos son productores de liderazgo? Los resultados tienen que ver con la marca de liderazgo, esa que transmite un mensaje, una identidad, que da poder, que indica qué y quiénes somos.



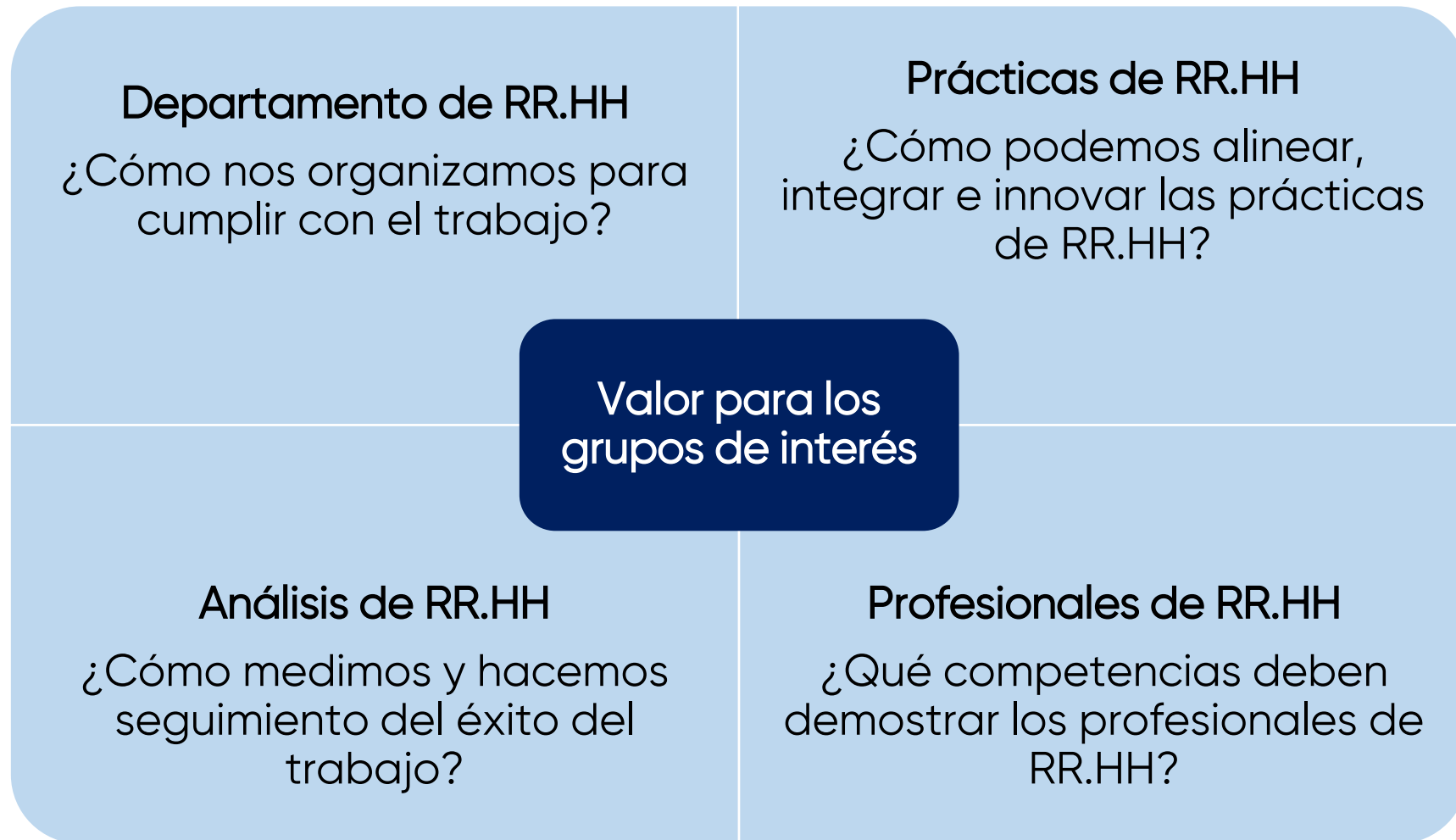
3. Diseño de Gestión Humana: ¿Cómo transformar RR.HH.?

legis

Existen cuatro preguntas que son fundamentales en esta etapa: ¿El departamento está bien estructurado?, ¿tenemos las prácticas correctas?, ¿poseemos a las personas idóneas? y ¿contamos con las métricas correctas?

- Entender cómo es la lógica de la administración del negocio, para así acomodar la estructura del área.
- El trabajo desde RR.HH. respalde directamente las capacidades claves del negocio, que son aquellas que crean ventaja competitiva.
- Establecer tableros de control de impactos del área con los objetivos estratégicos de la organización.
- Atender necesidades estratégicas y la satisfacción del cliente interno y externo.
- Impacto de la cultura y del humanismo en la obtención de resultados (estilos de liderazgo, aportar al proceso de cambio y mejorar el ambiente de trabajo).

Desafíos transformacionales de RR.HH.





4. Responsabilidad de RR.HH: ¿Quién?

legis

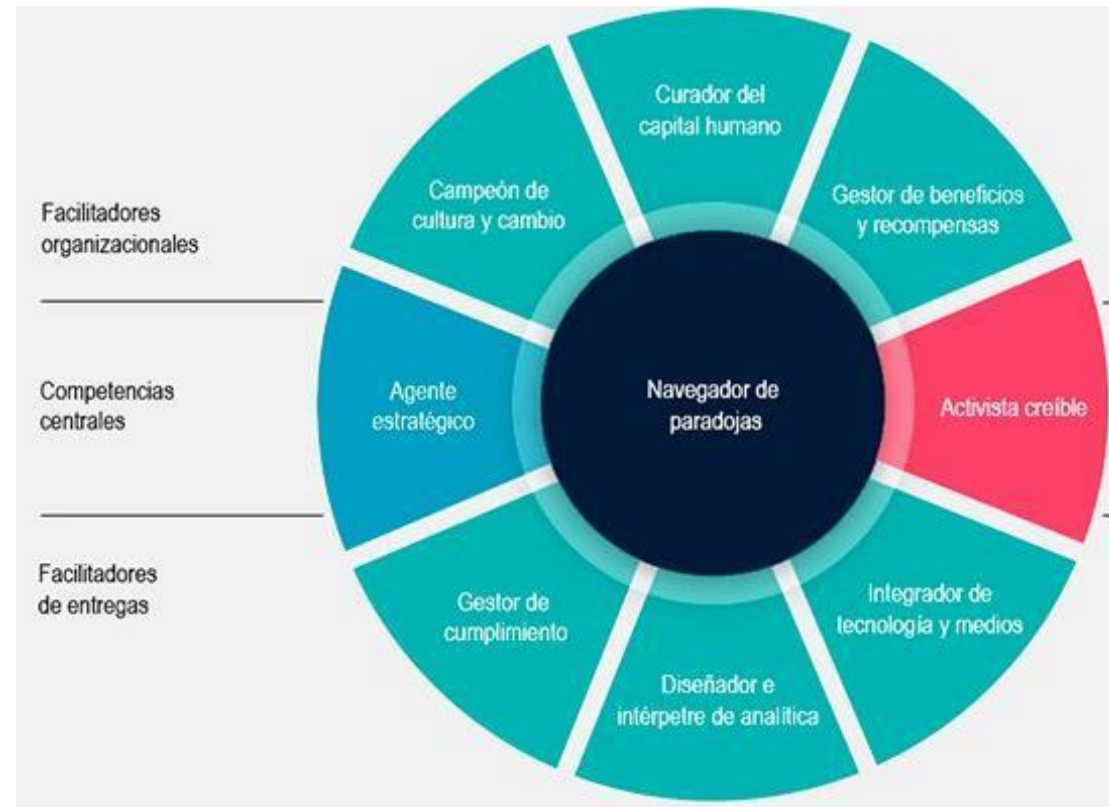
Tras analizar la estructura y generar indicadores que permitan conocer los resultados de estas mejoras, el paso final es establecer los responsables de Gestión Humana para darle vida a la transformación.

Recientemente Dave Ulrich y The RBL Group actualizaron un trabajo de investigación donde presentaban las competencias diferenciadoras para los ejecutivos del área así:

1. Activista creíble
2. Integrador de tecnología y medios
3. Diseñador e intérprete de analítica
4. Gestor de cumplimiento
5. Agente estratégico
6. Campeón de cultura y cambio
7. Curador del capital humano
8. Gestor de beneficios y recompensa
9. Navegador de paradojas



- Al agrupar las competencias descritas por grupos se obtiene que las tres principales que actúan como base para las demás son: agente estratégico, activista creíble y navegador de paradojas.
- Por otro lado, los facilitadores para construir una organización estratégica son: campeón de cultura y cambio, curador del capital humano y gestor de beneficios y recompensas.
- Finalmente los facilitadores que se enfocan en la parte operativa o táctica son: integrador de tecnología y medios, diseñador e intérprete de analíticas y gestor de cumplimiento.



Fuente: Modelo Dave Ulrich

Activista creíble:

- Los líderes del negocio construyen relaciones personales de confianza con los profesionales de talento humano.
- La credibilidad se da cuando los ejecutivos cumplen lo que prometen.
- Ser un asesor confiable ayuda a tener relaciones positivas y de mayor impacto.
- Se tienen puntos de vista sólidos e informados de las necesidades y requerimientos del negocio.
- Se aprende a influnciar a los demás hacia la productividad. Algunos han llamado esto como "talento humano con actitud".
- Profesionales con credibilidad – activistas= admirados, pero sin impacto.
- Profesionales activistas – credibilidad = buenas ideas, pero no recibirán atención.

Integrador de tecnología y medios:

- En el nivel más básico, los profesionales necesitan la tecnología para poder prestar de manera más efectiva los servicios administrativos y operativos relacionados con la función, deben utilizar la tecnología para mejorar la forma en que las personas se comunican y se conectan a nivel interno y con sus clientes y para buscar que el trabajo administrativo se haga de una manera más eficiente y efectiva.
- Una tendencia emergente es el uso de la tecnología como una herramienta para construir relaciones interpersonales a través de las redes sociales.
- Como exponentes de la tecnología, los ejecutivos de talento humano tienen acceso a la tecnología, saben cómo promoverla, analizarla y alinearla para convertir datos en información, fomentando así la eficiencia y promoviendo las relaciones y redes entre "stakeholders".
- De esta manera, se usa la tecnología y los medios sociales para crear e impulsar organizaciones hacia el alto desempeño y la productividad.

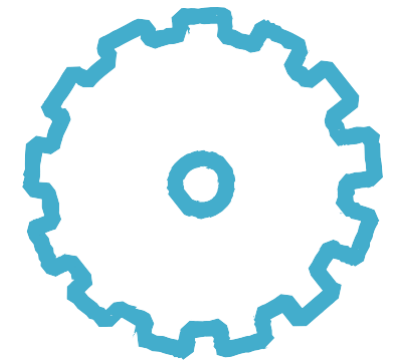
Diseñador e intérprete de analítica:

- Los ejecutivos más efectivos deben estar al tanto de los últimos avances respecto a las prácticas de talento humano relacionadas con la búsqueda y desarrollo del talento, la administración del desempeño, el diseño de organizaciones, asignación del trabajo y mejoramiento de procesos al igual que la definición e implementación de la marca de liderazgo.
- Usar las herramientas de analítica con el fin de mejorar procesos como el de la toma de decisiones.



Gestor de cumplimiento:

- Se es capaz de manejar los procesos relacionados con el cumplimiento en diferentes niveles y de acuerdo con las guías regulatorias dictadas por la gestión organizacional, con el fin de fomentar la productividad, la consecución de indicadores y calcular el esfuerzo necesario para la realización de actividades.
- Es importante en esta competencia el uso de metodologías que contribuyan con la facilitación de consecución de objetivos. (PESTEL- DOFA- CANVAS)



Agente estratégico:

- Los ejecutivos con esta competencia conocen y son capaces de traducir las tendencias externas al negocio en acciones organizacionales internas (por ejemplo, tendencias sociales, tecnológicas, económicas políticas, ambientales y demográficas) que afectan su industria y geografía.
- Ellos se enfocan y sirven a clientes clave de su organización, segmentándolos, conociendo sus expectativas y alineando las acciones organizacionales con las necesidades de los mismos.
- Ayudan a la organización a co-crear las respuestas estratégicas requeridas, alineadas con las condiciones del negocio y las expectativas de los clientes, ayudando a enmarcar y a seleccionar las mejores opciones.

Campeón de cultura y cambio:

- Los ejecutivos de talento humano necesitan hacer que la capacidad interna para cambiar se ajuste al ritmo de cambio externo. Como promotores del cambio y cultura ayudan a que éste suceda en tres niveles: Institucional (cambio de patrones y cultura organizacional), Iniciativas Organizacionales (haciendo que las cosas pasen) y Personal (facilitando la transición individual).
- Para hacer que el cambio suceda, los profesionales de RR.HH. juegan dos roles críticos:
 - a) Iniciando el cambio: Significa construir un caso de negocio que explique por qué es importante, cómo sobreponerse al mismo, cómo involucrar a las personas clave en el proceso y cómo articular las decisiones necesarias para dar inicio al proceso.
 - b) Dando sostenibilidad a la cultura: Establece la institucionalización del cambio aprovechando y maximizando los recursos internos, estructura organizacional, canales internos y externos de comunicación y fomentando el aprendizaje continuo.

Curador del capital humano:

- Un profesional exitoso de Talento Humano es hábil creando organizaciones fuertes y efectivas. Una organización no es solo la estructura o los procesos, es un conjunto de capacidades críticas que generan diferenciación.
- Las capacidades representan lo que la organización hace bien y por lo que es reconocida por sus 'stakeholders'. Los ejecutivos de gestión humana son capaces de auditar e invertir en la creación de estas capacidades organizacionales críticas.
- Se aseguran de que la gerencia media reconozca la importancia de las capacidades para el logro de los objetivos corporativos y funcionales.
- Gestiona el flujo de talento desarrollando a empleados y líderes, impulsando el desempeño individual y construyendo el talento técnico.

Gestor de beneficios y recompensas:

- Es fundamental el desarrollo de un sistema de compensación total que permita establecer unos mecanismos tanto de retribución económica como no monetaria, que se adecúe a las necesidades de los diferentes grupos objetivos de la población trabajadora.
- Los programas de beneficios y de bienestar son el motor que impulsará la fidelización del talento en posiciones clave y disminuirá la excesiva rotación de algunos cargos donde se presenta un aumento de costos para la organización por factores como selección y curva de aprendizaje de los nuevos colaboradores.



Navegador de paradojas:

- Se centra en la habilidad que tienen los ejecutivos del área de navegar en las muchas tensiones generadas por el flujo de operaciones del negocio. En otras palabras, intereses derivados del desarrollo de negocios, los procesos establecidos y el talento humano disponible.
- Navegar con sabiduría estas tensiones se convierte en uno de los desafíos centrales de los profesionales modernos quienes deberán desarrollar ciertas capacidades, como la escucha activa, la influencia positiva y la capacidad de negociación para determinar las mejores salidas hacia el crecimiento y sostenibilidad del negocio.





Caso Práctico

legis

¿Qué propone Gestión Humana?

Multinacional
realizará la
apertura de 8
tiendas de ropa
y accesorios

Inversión inicial
en 4 tiendas
(US\$40 mil cada
una)

Resultado:
Ingresos
inferiores a lo
presupuestado

- Estudios de mercado satisfactorios y con potencial de crecimiento.
- Buen producto y precio competitivo.
- Y ¿ Las personas? Gestión Humana tiene indicios de: **productividad baja**, principalmente por dos factores: **liderazgo y servicio**.

“Luego del primer año superaron la meta de ventas con las 7 tiendas”

Tras la comprobación de la indagación inicial GH propuso:

En lugar de abrir las demás 4 tiendas, abrir 3 y ¿con la inversión de 1 tienda?

Cerrar brechas de líderes y de colaboradores de las 4 tiendas y trabajar con las nuevas

Acciones:

1. Cierre de brechas de liderazgo, al trabajar comunicación, retroalimentación positiva e influencia.
2. En servicio se trabajó en la atención al cliente y el estímulo del compromiso mediante la comprensión de la importancia del rol.

¡GRACIAS!

legis **Gestion**
Humana.com