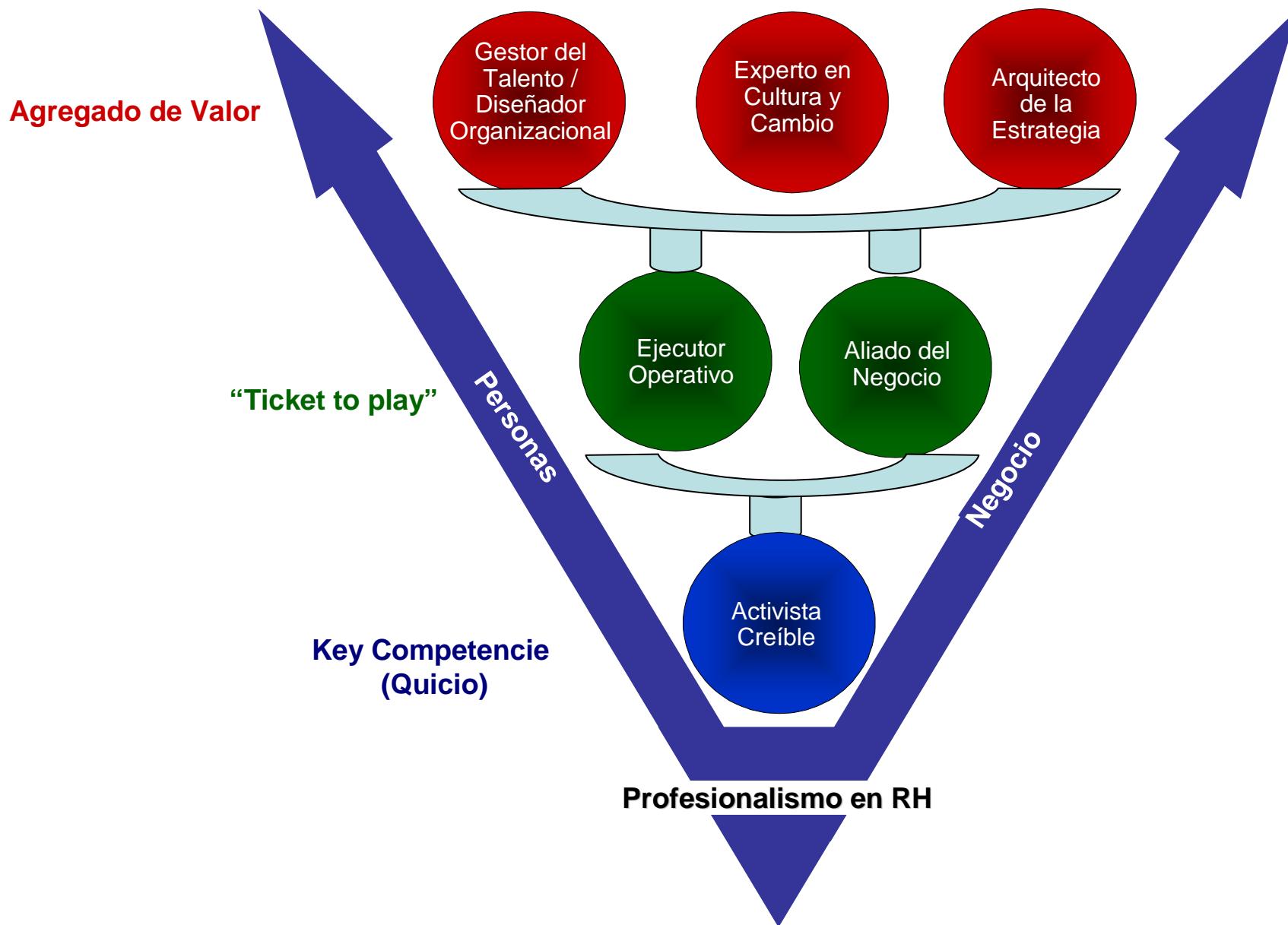


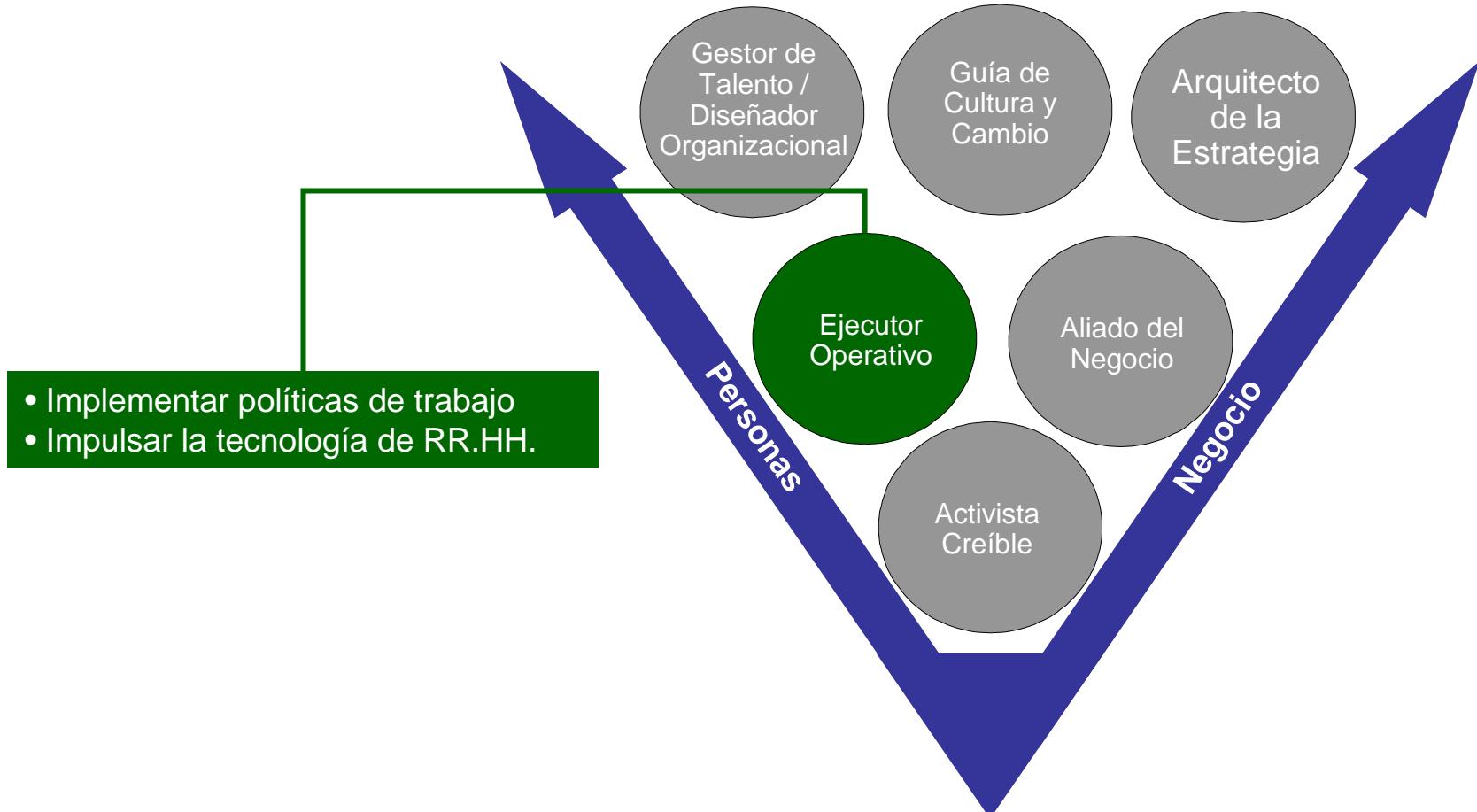
El rol estratégico de la Dirección de RR HH

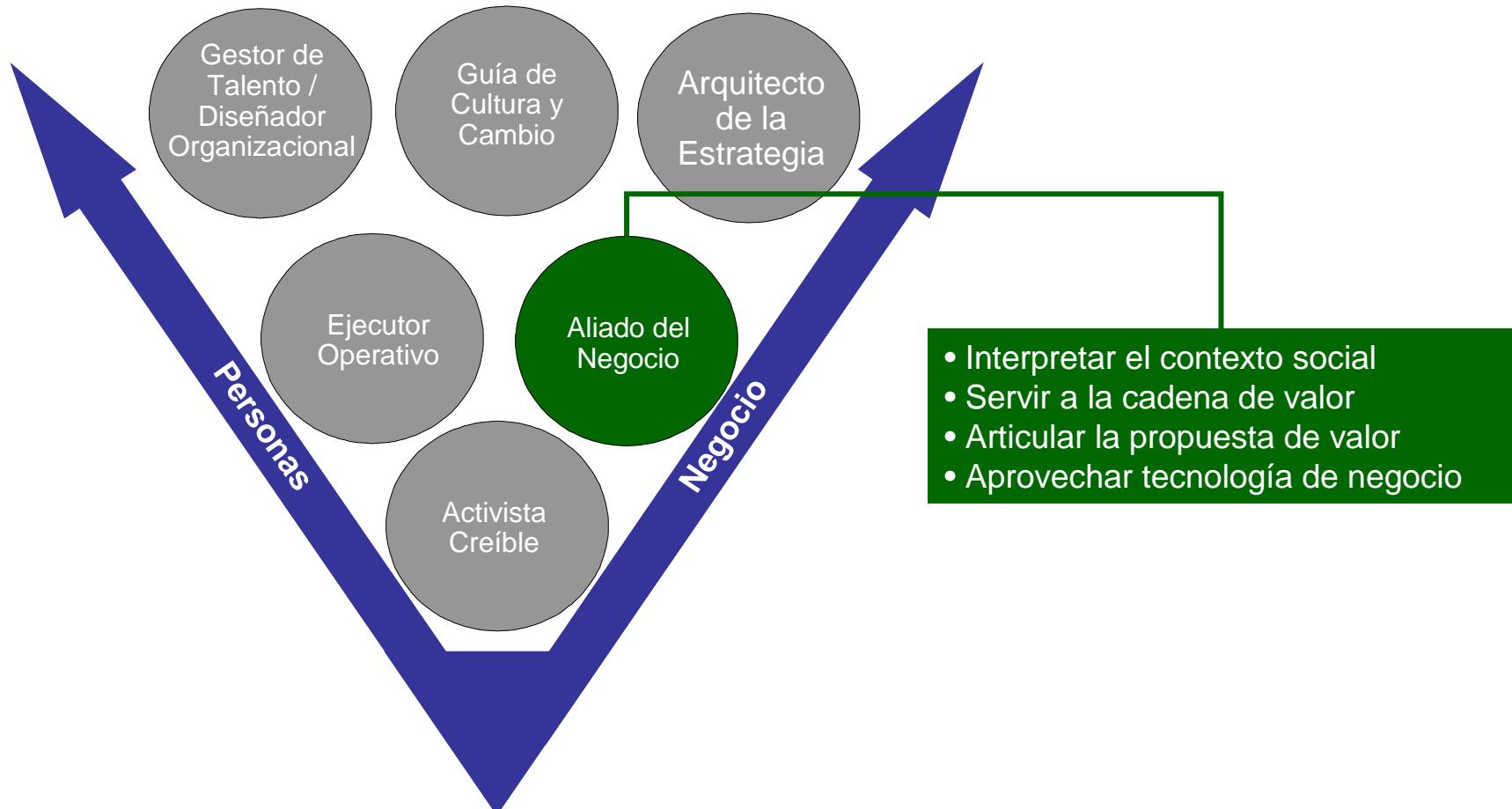
Juan I. Uribe – Mayo 2009

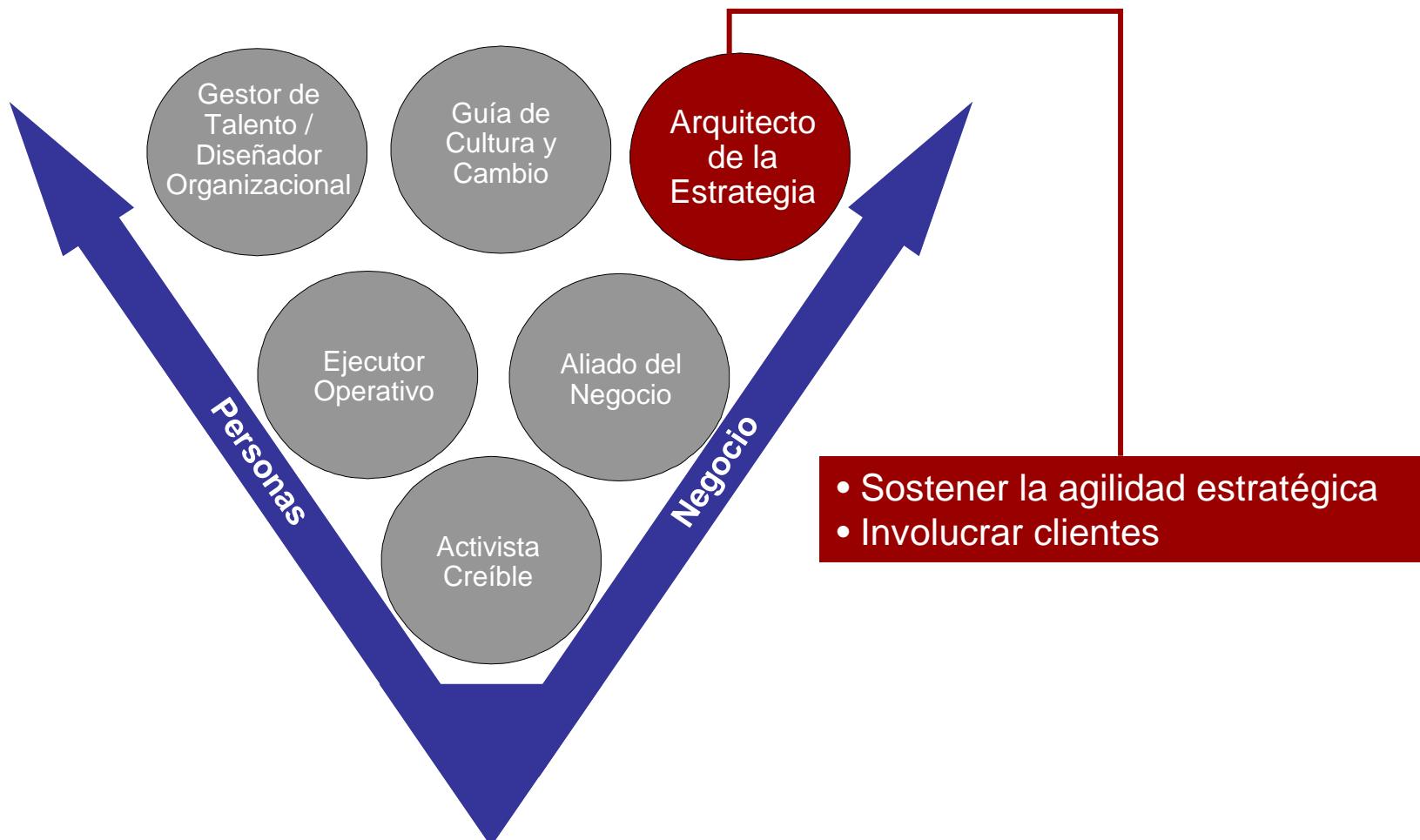
**Arquitectura de RR HH en épocas de crisis
UCEMA – 2009**



Fuente: Ulrich - RBL- Michigan - IAE

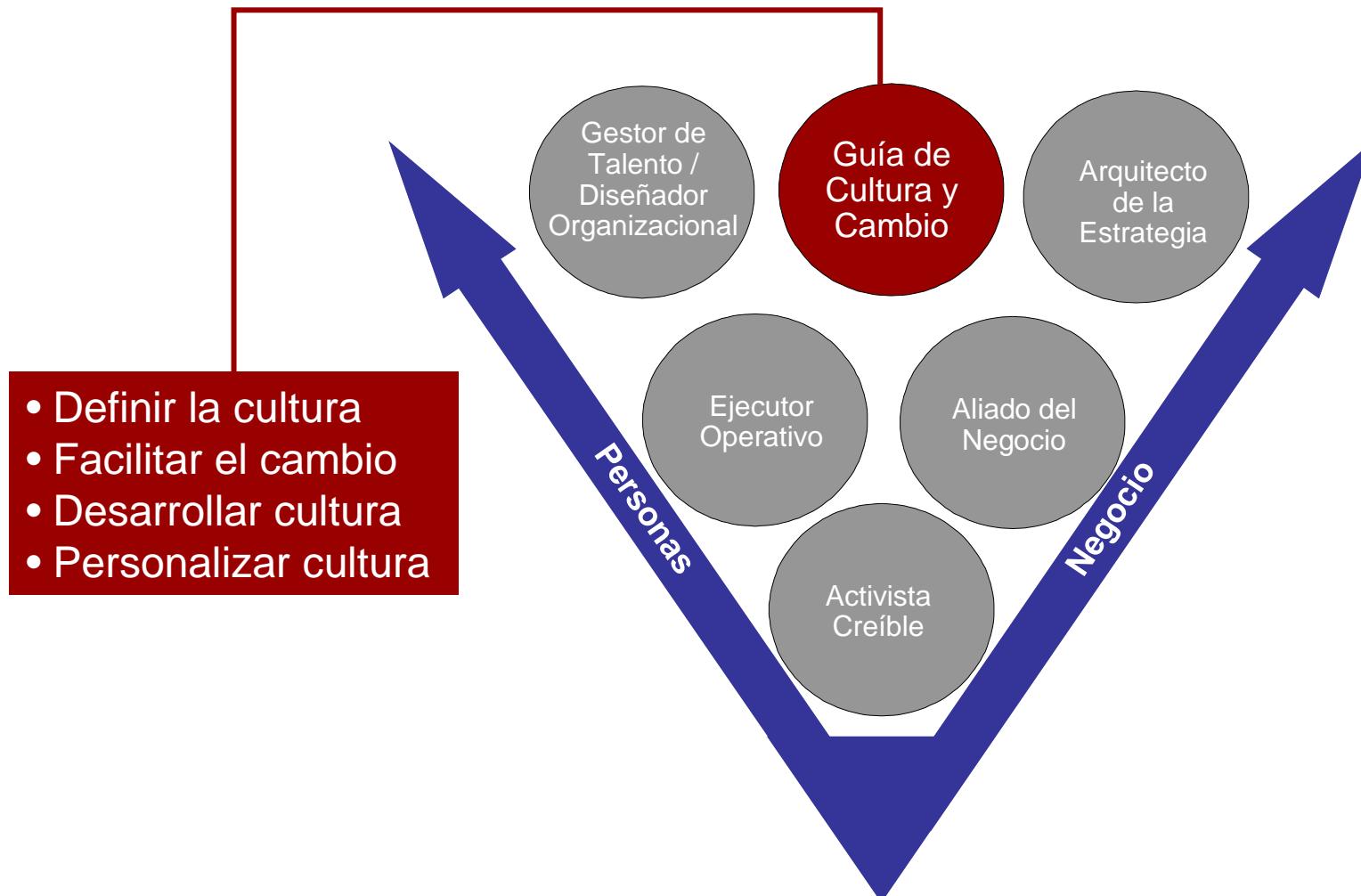






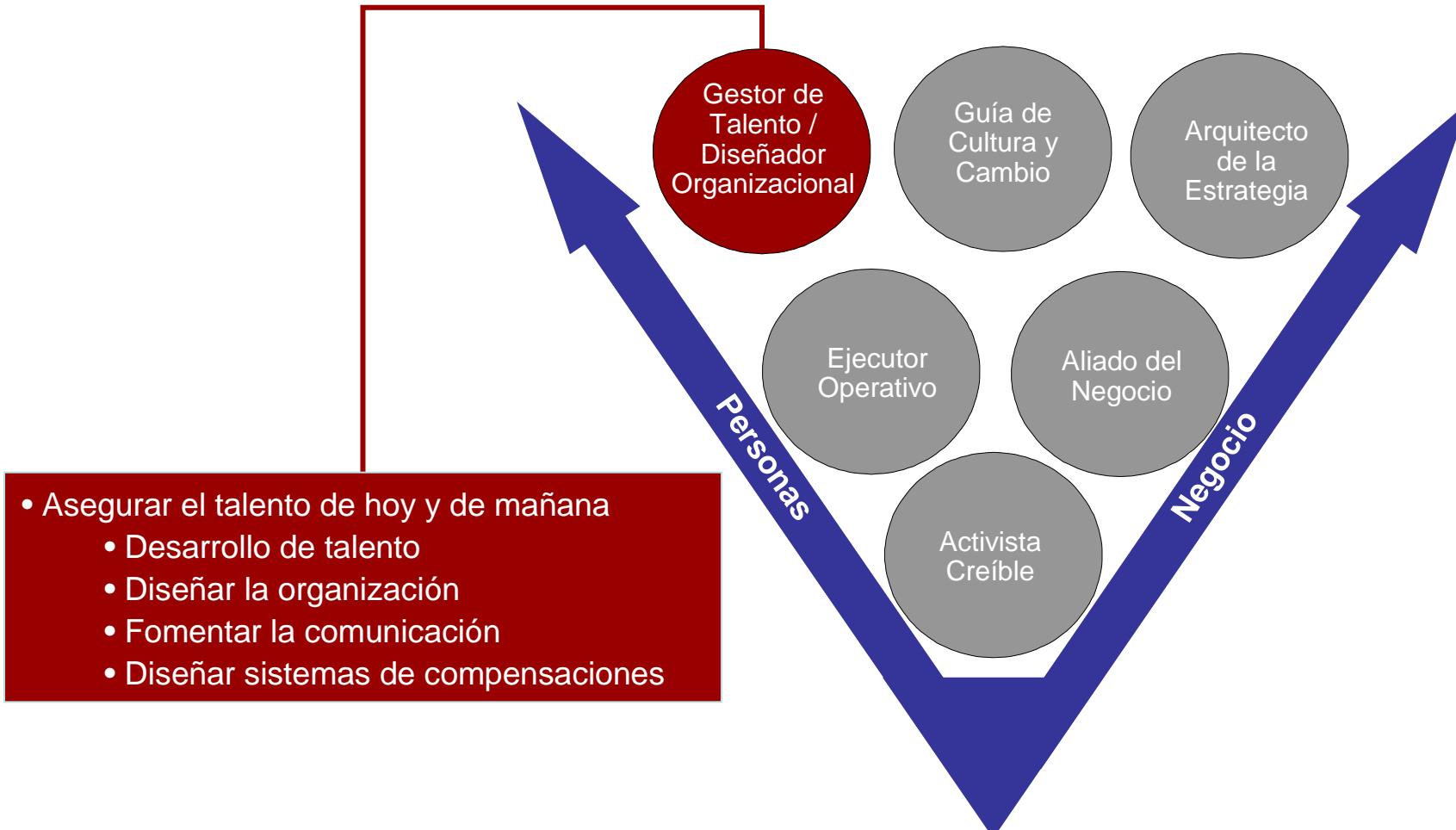
Arquitecto de la Estrategia

- Ejercer influencia sobre el **diseño de la estrategia** de negocio.
- Articular las **características** de la **Organización Humana** requerida para alcanzar la **Visión de Negocio**.
- **Vincular** las prácticas internas de la organización con las expectativas de los **clientes externos**.
- Facilitar el entendimiento y la aplicación de los procesos requeridos a fin de **alinearlos** con el **rumbo estratégico** elegido.



Experto y Guía de la Cultura y el Cambio

- Implica **reconocer, articular y ayudar a desarrollar** la cultura **necesaria**.
- Debiera comenzar teniendo **claridad** con respecto a las **expectativas** de los **clientes**, para luego poder **traducir estas expectativas** a **comportamientos** internos de empleados y de la organización en su conjunto.
- Implica **respetar** la cultura del **pasado** y también ayudar a **desarrollar** la **nueva** cultura.
- Es también, la capacidad de entender y aplicar las **herramientas de cambio organizacional**.
- Hacer '**coaching**' a directivos. Cómo sus acciones reflejan e impulsan la cultura.



Gestor de Talento / Diseñador Organizacional

- **Gestionar el talento:** **entrada, ascenso, rotación y salida** de la organización.
- **Diseñar la organizacional:** **la estructura, el gobierno y los procesos**
- Dominar **la teoría, las investigaciones y las prácticas** tanto con respecto a la gestión del **talento**, como al **diseño organizacional**. Ambas conforman las **capacidades organizacionales**, o lo que la organización hace bien y por lo que es conocida.
- No resulta sostenible tener buen talento sin una organización de soporte, ni tampoco funcionará una organización sin el talento adecuado.



Activista Creíble

- Ser tanto **Creíble** (respetado, admirado, escuchado) como **Activo** (comparte su punto de vista, toma posición, desafía asunciones).
- ***RR.HH. con actitud.***
- Profesionales que son **creíbles pero no activos**, son admirados pero **no** tienen mucho **impacto**.
- Aquellos que son **activistas** pero que **carecen de credibilidad**, pueden tener ideas pero **no** son **escuchados**.
- Incluye la **habilidad “política”** para hacer que las cosas pasen y la habilidad de conectar a los actores clave de manera eficiente

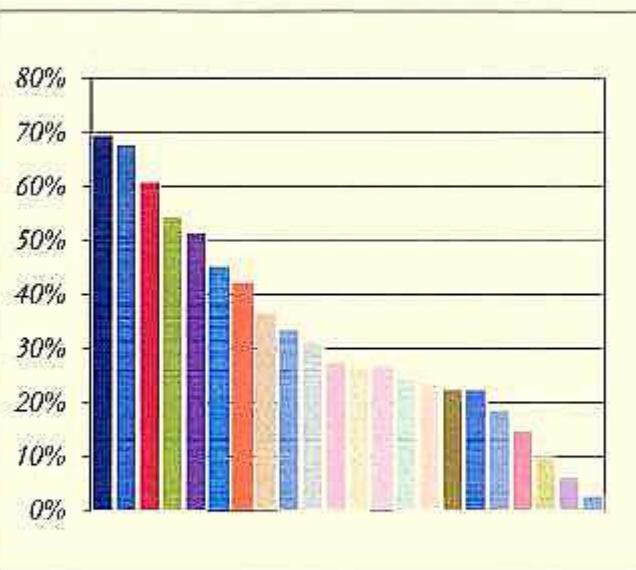
¿Cómo es la agenda de los Directores de RRHH?

MACAYA & SUAREZ, BATTAN
ASEORES

La Agenda del Ejecutivo de RH 2009

Resultados Globales:

Ítems	%
Gestión de clima laboral	70%
Temas sindicales	68%
Identificación y retención de talentos internos	61%
Política salarial de personal dentro y fuera de convenio	55%
Comunicaciones internas	52%
Reducción de personal de convenio/suspensiones	45%
Reestructuraciones de equipos gerenciales y ejecutivos	42%
Desarrollo de gerentes y ejecutivos	37%
Política de pago variable al personal	34%
Riesgo laboral / Solidaridad	32%
Sistemas de información / Tablero de control	28%
Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes	27%
Evaluación de personal	27%
Política de beneficios	26%
Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados	24%
Política de compensación de ejecutivos y gerentes senior	23%
Legislación laboral presente y futura	23%
Equilibrio entre lo Profesional y lo Personal (work life balance)	19%
Selección de perfiles técnicos y/o especializados	19%
Administración de personal / Adaptación de las normativas vigentes	10%
Selección de ejecutivos y gerentes senior	6%
Otros	4%



Ítems señalados por más del 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)

Ítems señalados por más del 30% de los ejecutivos (1 de cada 3)

Número de Ejecutivos de Recursos Humanos que han

respondido la investigación:

234