



meta4!

Human is Capital!

Siguiente Generación de Recursos Humanos

Lydia León Madero

 **Club de
Usuarios**

To protect the confidential and proprietary information included in this material, it may not be disclosed or provided to any third parties without the approval of Hewitt Associates LLC.

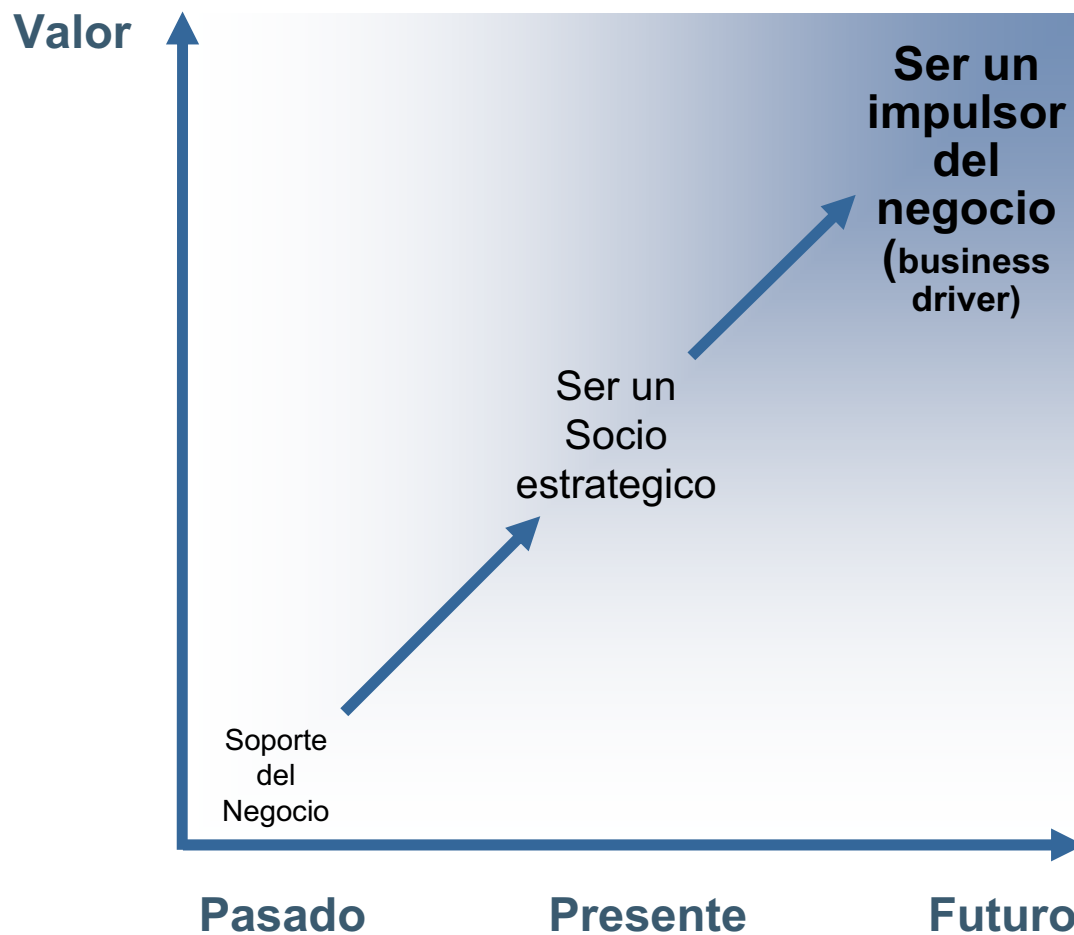
Hewitt
Consulting

Hewitt

¿ Qué retos enfrenta hoy RH en una organización ?

- ❑ A pesar de grandes esfuerzos de transformación, Recursos Humanos aún lucha por demostrar su valor en la organización
- ❑ Generalmente Recursos Humanos tiene dificultad en mostrar valor porque no está organizada alrededor de impulsar resultados de valor para el negocio
- ❑ Los resultados de negocio no se logran porque los procesos de talento se encuentran fragmentados, hay poca integración entre y dentro de los programas, y generalmente hay poca responsabilidad en acrecentar los resultados de talento que verdaderamente el negocio requiere.
- ❑ En Hewitt creemos que para que Recursos Humanos impulse y genere resultados de negocio, debe fundamentalmente pensar no sólo en **cómo** provee servicios, sino debe re-pensar **qué** proveer
- ❑ El enfoque está enfocado en definir los resultados críticos que Recursos Humanos debe lograr para el negocio, y reconociendo los cambios fundamentales que se requieren dentro de RH, incluyendo:
 - Pensar menos acerca de funciones y programas de RH, y pensar más acerca de los **procesos de integración** con el negocio y sus resultados.
 - Re-diseñar la **estructura** de procesos y la **governabilidad** de RH para dirigir el objetivo de los procesos y la responsabilidad
 - Implementación de **métricas** para los resultados clave del negocio
 - Mejorar las **habilidades** y **capacidades** que el equipo de RH requiere en este tipo de ambiente.

Un enfoque de la dirección hacia donde Recursos Humanos



Muchas organizaciones de RH luchan por ser un socio estratégico de negocio

Estamos enfrentando la batalla equivocada ... necesitamos ser un impulsor de valor al negocio

Valor deriva por ser dueño y responsable de procesos que proveen resultados de negocio

Requerimos re-pensar el trabajo de Recursos Humanos

Para ser un impulsor del negocio, RH debe ser capaz de guiar resultados que contribuyan al éxito del negocio

Resultados claves de negocio

Suministro Continuo de Talento Calificado

Crecimiento de Capacidades Claves

Incremento en la productividad laboral

Vínculos convincentes de los empleados

Mejorar la agilidad organizacional

Mejor utilización de los recursos de RH

Procesos clave de RH

Suministro de talento

Desarrollo de Talento clave y liderazgo

Organización de alto desempeño

Relaciones laborales y/o con empleados

Construcción de una capacidad estratégica de RH

Efectividad Operacional de RH

Para hacer esto, RH requiere organizarse, apropiarse, y ejecutar sobre los procesos claves de la organización

Procesos Clave de RH

Suministro de talento

Desarrollo de talento clave y liderazgo

Organización de Alto Desempeño

Relaciones Laborales y/o con empleados

Construcción de una capacidad estratégica de RH

Efectividad Organizacional de RH

Componentes

Planeación de la fuerza laboral, Recultamiento y selección, evaluación y selección, Inducción y Movilidad Global, Regional y/o local

Identificación y Evaluación, Desarrollo de competencias, Planes de sucesión, Desarrollo ejecutivo y reconocimiento al talento clave

Establecimiento de Metas, Reconocimiento, Crecimiento de habilidades, Capacidad gerencial, comunicación del desempeño

Posicionamiento de marca interna/comunicaciones, Diseño de beneficios, Diseño de políticas, Encuestas de empleados

Planeación estratégica, Inteligencia de datos, Transformación de negocio (adquisiciones, integraciones, re-estructura) Administración del cambio

Calidad en servicio, Eficiencia de procesos, Optimización tecnológica, Mitigación de riesgos, cumplimiento de normas, presupuesto

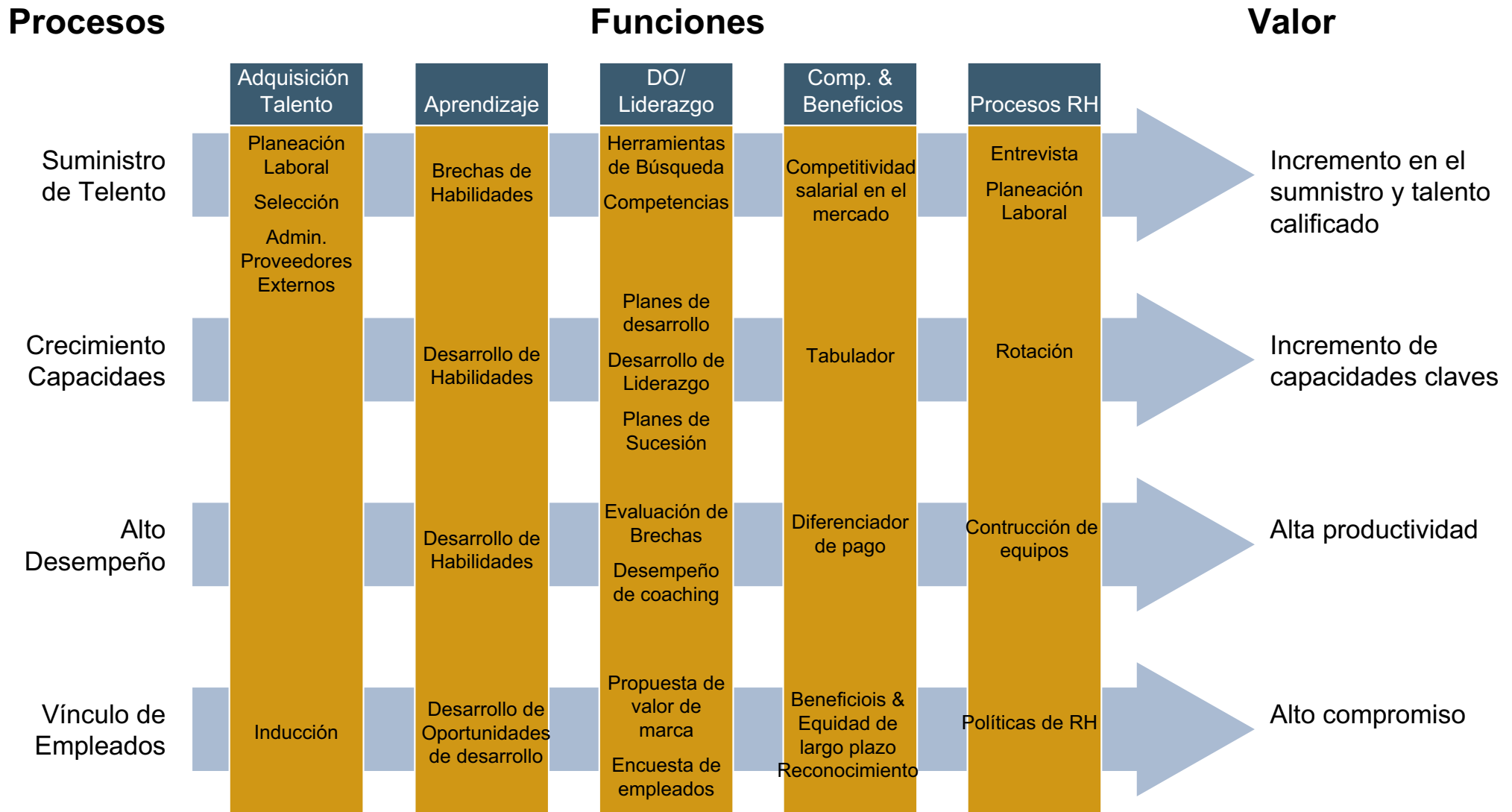
¿ Estamos sorprendidos de no lograr los objetivos ?

Componente de Alto Desempeño

Dueño

1	Establecimiento de Metas de alto desempeño	Jefes/ Gerentes junto con compensaciones (siendo un rol de soporte)
2	Reconocimientos/ Incentivos	Compensación
3	Desempeño de coaching/ Construcción de equipos	Desarrollo Organizacional
4	Desarrollo de Talento	Jefes/ Gerentes
5	Competencia laboral	Capacitación/ Desarrollo
6	Desarrollo de Habilidades básicas futuras	Desarrollo Organizacional / Talento
7	Cultura de Alto Desempeño	No está claro

Ejemplo de esta situación – Organizacional funcional genera responsabilidad difusa y un valor reducido



Organizaciones Funcionales hacen difícil la dirección de responsabilidad o la mejora del proceso de principio a fin.

...Y, se requiere medir los resultados para diagnosticar y resolver problemas con los procesos claves

Ejemplos

Resultados Clave Negocio

Suministro continuo de talento calificado

Crecimiento de capacidades clave

Incremento en la productividad laboral

Métricas Nuevas

Atracción de talento crucial, calidad del talento contratado, índice de contratación interna

Fortalezas de liderazgo en casa, Porcentaje de contrataciones cruciales llenadas con candidatos "A", Índice de sucesión ejecutada

Porcentaje de logro de objetivos, Retención de talento clave, porcentaje de empleados de alto desempeño pagados en el cuartil más alto

Métricas Anteriores

Costo por contratación, tiempo de espera, tiempo de inicio

Entrenamiento por empleado, costo de entrenamietno por empleado

Ingreso por empleado, promedio de permanencia de empleados

Trabajando para identificar que las métricas están alineadas con los resultados clave de negocio:

- **Atracción Calidad Total**
- **Retención Calidad Total**
- **Reserva /Existencia de Talento**
- **Diferenciadores en Incrementos Salariales**

Por ejemplo, Nuestros resultados acerca de la construcción de una organización de alto desempeño es

A lo largo de la organización, tenemos que hacer tres cosas

- 1** *Responsabilidad de los resultados correctos* Todo mundo trabaja en lo que es importante, lo cumple, y juega bajo las reglas
- 2** *Confianza en una persona a la vez* La gente de la que dependemos se siente valorada y segura, lista para dar lo mejor.
- 3** *Oportunidad para impacto y crecimiento* El desarrollo de habilidades en cada tarea/ trabajo es guiado por las necesidades de negocio.

Y la base para una organización de alto desempeño son...

... tres factores dependen de la capacidad gerencial

1 *Responsabilidad de los resultados correctos*

- Establecimiento de Metas de alto desempeño
- Desempeño Coaching

2 *Confianza en una persona a la vez*

- Revisión y recompensa que desarrolle ganadores
- Información transparente

3 *Oportunidad para impacto y crecimiento*

- Gente dirigida hacia las habilidades críticas futuras
- Capacidad de Crecimiento en cada puesto

Procesos de Alto Desempeño

Alto Desempeño

- **Resultado Clave: Alta Productividad individual & de equipo**
- **Métricas simples:**
 - Porcentaje del logro del objetivo
 - Retención de talento clave
 - Ingreso por empleado

1 Establecer de metas / Alineamiento

- Logro de objetivos de negocio
- Establecimiento de procesos de metas organizacionales
- Alineamiento con los objetivos individuales y los resultados de negocio

2 Revisión & Recompensa

- Medición & ranqueo de sistemas
- Revisión de desempeño
- Recompensa encaja con el desempeño

3 Crecimiento de Carrera & Habilidades

- Identificación de competencias críticas (enfoque futuro)
- Desarrollo de habilidades críticas a lo largo del plan de carrera
- Determinar necesidades de capacitación para el desarrollo de competencias
- Establecer objetivos individuales

4 Capacidades gerenciales /Jefes

- Desempeño de coachin en gerentes/ jefes
- Programas de desarrollo y herramientas gerenciales
- Desarrollo gerencial y de habilidades

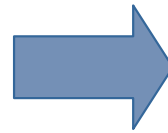
5 Comunicación de Desempeño

- Educación del modelo de negocio y sus objetivos
- Comunicación del establecimiento de objetivos
- Actualización & reportes

Cambiar de un enfoque de función hacia procesos significa:

Del dueño de la función

- Organización de recursos organizados por experiencia y estructura de negocio
- Corrección del error se enfoca en cambiar la estructura, los puestos y las capacidades
- Responsabilidad fragmentada del proceso
- Reacciones lentas & Dificultad para re-ubicar recursos
- Centrado en presupuesto



Al dueño del proceso

- Organización de recursos por proceso
- Flexibilidad y Responsabilidad clara
- Corrección del error enfocado en mejora continua de procesos o en la reducción de discrepancias
- Eficiencia utiliza recursos
- Rapidez capaz de adaptar cambios a las necesidades de negocio
- Centrado en el cliente

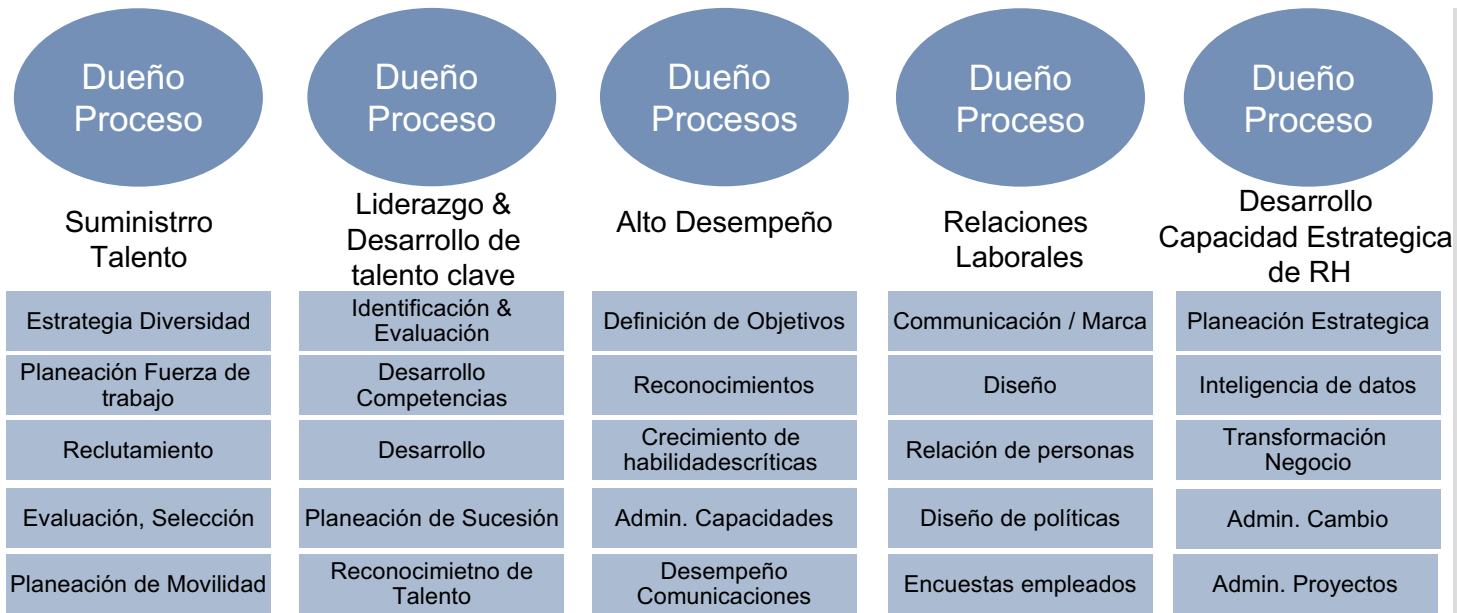
Por lo tanto RH requiere organizarse alrededor de procesos para generar valor

Enfoque Negocios
Estrategias Gente &
Prioridades

**Dueño
Proceso**

Investigación
&
Análisis de
tendencias

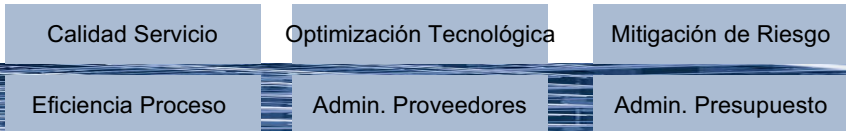
Diseño Solución, Consultoría, y procesos de Gente/Administración Programas



Gente

- Medición RH
- Identificación tendencias & Análisis
- Retroalimentación de clientes
- Efectividad de RH
- Prpcticas de desarrollo
- Innovación Benchmarking

Efectividad Operacional



UN Estrategia Gente

UN Estrategia Gente

UN Estrategia Gente

UN Estrategia Gente

... Sin embargo esto no ocurre de la noche a la mañana...

Actualmente Alineación por función

- Alineamiento por función (ej. Compensaciones, Beneficios, Reclutamiento, Capacitación, Desarrollo Organizacional, Liderazgo, etc)
- Responsabilidad Fragmentada
- Poca claridad en la definición de roles
- Resultados poco claros
- Métricas enfocadas a la eficiencia/efectividad

Provisional (transición) Dueños de Función & Procesos

- Funciones organizada por Grupo (ej. Adquisición de Talento, Administración de talento, Reconocimiento, etc)
- Asignación de dueño de proceso que tienen responsabilidad horizontal a lo largo de funciones (matricial)
- Permitir a los dueños de procesos, dirigir el proceso re-diseñando e integrando a lo largo de funciones
- Alinear los procesos de RH para apoyar el resultados de procesos
- Desarrollar métricas basadas en el proceso y desarrollar procesos basados en competencias

Futuro Alineación por proceso

- Organizar recursos y estructura alrededor de los procesos clave
- Reemplazar las funciones por soluciones/procesos
- Soportar a los dueños de procesos con una responsabilidad clara de los recursos y resultados
- Utilizar las métricas de procesos para establecer mejora continua

¿ Porqué RH debe empezar por desarrollar una mentalidad hacia procesos que den valor al negocio ?

Precursor

- Enriquecer a los líderes orientados a procesos de negocio
- Inicia por identificar procesos clave de negocio (planeación estratégica)
- Inicia por desarrollar una mentalidad orientada a procesos – más rigor alrededor de mediciones, diagnóstico de problemas, mejora de procesos, etc -
- Desarrolla un modelo de gobernabilidad más sólido alrededor de lo que se van a enfocar y lo que no (claramente decir que “si” y que “no”)
- Utilizar tecnología e infraestructura de datos para asegurar que soporta la administración de procesos
- Organizar a RH con recursos orientados al negocio, a desarrollo organizacional y competencias para administrar procesos

¿ Qué diferencia tiene este enfoque ?

- Brinda un nuevo punto de vista a cerca de donde RH está enfocado
- Identifica claramente los objetivos de negocio que RH dirige y ayuda para articular valor para el negocio
- Suguiere que problemas con RH no son necesariamente la respuesta al **que** sino al **como**
- Brinda una gran diferenciación en como RH debe organizarse y administrar el rol
- Promueve la responsabilidad de resultados
- Permite a RH medir, evaluar y dirigir una mejora continua al proceso y por lo tanto al valor de los resultados
- Le permite a RH adaptarse a los cambios de las necesidades de negocio
- La administración de RH tiene un mejor alineamiento con otras funciones (cadena de suministro, finanzas, IT)