

### Caso para discusión

Ya se puede percibir la transformación en las culturas de nuestras empresas. En la actualidad no se puede exigir lealtad a su propio personal, sino que es necesario conquistarla, pues no hay razón lógica o económica para que esos bienes no pasen a otro sitio mejor, si lo encuentran.

La creciente importancia de los bienes humanos transformará las empresas en redes de grupos de proyectos, un tipo de condominio empresarial o conjunto de habitantes transitorios reunidos por conveniencia mutua durante cierto tiempo, lo cual traerá buenas y malas noticias: mantendrá a los individuos y las organizaciones en alerta; la innovación y la creatividad serán esenciales, las personas desearán invertir en su futuro y no dejarlo más en las manos de los directivos.

Por otra parte, los imperios empresariales se fragmentarán, junto con el pensamiento a largo plazo, las estructuras de carreras, las normas básicas y las viejas tradiciones; las personas se convertirán en miembros de un entusiasta equipo de proyecto que tal vez no esté allí el año siguiente. Surgirá una enorme duda: ¿Cómo sabrán los inversionistas cuánto valen realmente sus acciones, si su valor de mercado dependerá de una mezcla variable de proyectos en curso, equipada con cerebros en constante desplazamiento?

#### Hewlett-Packard<sup>17</sup>

Hewlett-Packard (HP) es una empresa que destaca y dedica especial atención a los temas de RH. En 1990 Peter Peterson, el director de RH, se convirtió en vicepresidente de la compañía. Peterson introdujo cambios que redefinieron los procesos de RH y distribuyeron la responsabilidad de la gestión del talento humano a los gerentes de línea. Su primera medida fue solicitar al equipo de personal en todo el mundo que crease un "ambiente adecuado" capaz de proporcionar mayor valor para la empresa, servicios de mejor calidad para los empleados y más eficiencia de los recursos humanos. Los miembros de cada equipo en el mundo deberían ser socios empresariales y volver más competitivas sus unidades. Para transformar esta visión en acción, los profesionales de RH de Hewlett-Packard establecieron cuatro metas específicas:

1. Evaluar, facilitar y mejorar la calidad de la administración y del trabajo en equipo.
2. Contribuir a la estrategia empresarial, identificar las implicaciones de los recursos humanos y facilitar el cambio, en consonancia con los valores básicos de la empresa.
3. Acelerar el aprendizaje individual y organizacional en Hewlett-Packard.
4. Gestionar procesos asociados con el personal, es decir, las funciones internas del departamento de RH.

Con estas cuatro metas específicas en mente, los equipos de RH de Hewlett-Packard asumieron cuatro funciones diferentes: enfoque en los procesos, enfoque en las personas, enfoque en el futuro estratégico y enfoque en las operaciones cotidianas. La figura 2.16 muestra esas cuatro funciones de la ARH.

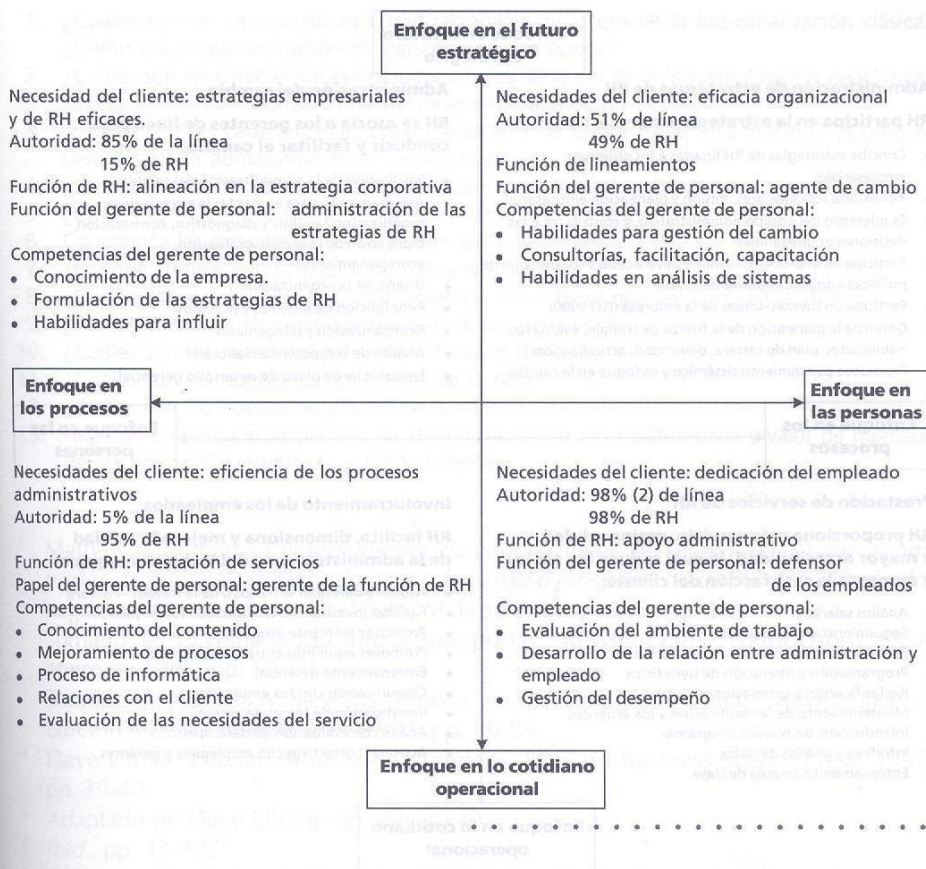
En resumen, las cuatro metas del área de RH son:

1. Administradores de las estrategias de RH.
2. Especialistas administrativos para la prestación de servicios de RH.
3. Defensores de los empleados para el involucramiento de éstos.
4. Agentes y administradores del cambio.

Las definiciones de las cuatro funciones de RH dieron a los profesionales del área un sentido claro de propósito y una definición del valor que debía agregarse a la empresa. De esta manera, Hewlett-Packard buscó legitimar a todos los profesionales de RH, y no sólo a aquellos que trabajaban en las actividades estratégicas. Además, Peterson definió las actividades principales de cada una de las cuatro funciones de RH. Véase la figura 2.17.

La función de RH fue tan exitosa para conseguir estas cuatro metas, que acabó conquistando el premio *Optimas del Personnel Journal* en 1993. Su evaluación en los siete criterios del premio fue la siguiente:

1. **Ventaja competitiva:** en todo el mundo, los empleados de Hewlett-Packard ofrecen retroalimentación en las metas trazadas por los gerentes y directores. El equipo de RH creó un



**Figura 2.16**

• Aplicación de las actividades de la función de RH.

curso de desarrollo ("El personal como ventaja competitiva") para mostrar las cuatro funciones variables del DRH de la empresa. La función de RH comienza por la necesidad del cliente: el cliente puede ser la organización entera, los empleados o los gerentes. La función señala quién tiene autoridad, responsabilidad y atribuciones para desempeñar funciones correspondientes a cada papel en el modelo.

2. *Impacto financiero*: el DRH ahorra a la empresa cerca de US\$35 millones anuales, debido a la proporción menor de empleados de RH frente al número total de empleados. Peterson redujo la proporción de 1/53 a 1/80, manteniendo la misma calidad elevada de servicios.
3. *Perspectiva global*: la línea directa de Hewlett-Packard conecta a los profesionales de RH de la empresa en todo el mundo.
4. *Innovación*: los equipos de RH en el mundo contribuyeron a la innovación de los productos y servicios de la compañía.
5. *Administración del cambio*: Hewlett-Packard tiene el compromiso de aumentar la diversidad de su fuerza laboral.
6. *Calidad de vida*: Hewlett-Packard se considera una de las mejores empresas del mundo para trabajar, debido a su compromiso con los empleados.
7. *Atención*: los equipos de RH crearon diversos sistemas técnicos que continúan perfeccionando sus procesos de atención al cliente.

### Preguntas

1. ¿Cuál es la orientación básica del área de RH en Hewlett-Packard?
2. ¿Cómo evalúa usted las metas específicas de RH en Hewlett-Packard?
3. ¿Cómo evalúa usted las cuatro funciones de RH en Hewlett-Packard?
4. ¿Cuál de éstas es la más importante?