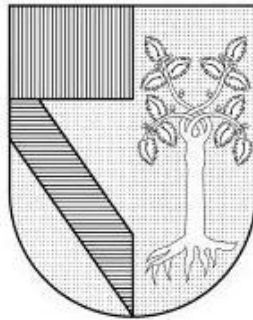


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



HR Redesign

C A S O

QUE PRESENTA
ALEXIS TANIA CORELLA RAMÍREZ

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DE LA TESIS:
Dr. DAVID RENE THIERRY GARCÍA

MÉXICO, D.F. 17 DE DICIEMBRE DEL 2012



Índice

Introducción	3
Marco Contextual	4
Historia de Johnson & Johnson	4
Medical Devices & Diagnostics	5
Global Surgery Group	5
Global Medical Solutions	6
Global Orthopaedics Group	6
Filosofía Institucional – Nuestro Credo	7
Imagen Corporativa	8
Objeto Social	8
Estructura Orgánica Básica	8
Demografía	11
Población objeto	14
Problemática	15
Alternativa de Solución	18
Conclusiones	34
Bibliografía	35



Informe de Actividad Profesional

Introducción

El presente informe explica la importancia del Departamento de Recursos Humanos en la organización de *Johnson & Johnson Medical Devices and Diagnostics*.

Se explica el contexto de la organización, en la actualidad, la estructura organizacional, así como la propuesta de estructura, con la finalidad de ser estratégicos para el negocio y brindar un mejor servicio al cliente interno.

Así, también explica la importancia de conocer el negocio profundamente, las necesidades, amenazas y oportunidades que tiene la compañía. Conocer la gente y la competencia externa.

Los profesionales de Recursos Humanos tienen un papel fundamental en la vida de los colaboradores, en las organizaciones, y de la organización, en general; es por esto que los profesionales de Recursos Humanos deben estar sumamente calificados y desarrollar ciertas competencias que se detallan con la finalidad de ayudar al negocio o compañía a alcanzar los objetivos organización sin olvidar la individualidad de los colaboradores todo lo anterior con base en el CREDO que es la filosofía Institucional que rige a Johnson & Johnson en todo el mundo.



Marco Contextual

Historia de Johnson & Johnson.

Fundada en 1886, en New Brunswick, New Jersey, en una fábrica de papel, por 3 hermanos que querían salvar vidas con las teorías de Joseph Lister sobre esterilización.

Las más de 230 compañías de Johnson & Johnson emplean aproximadamente 116,200 hombres y mujeres, en 57 países, y venden productos alrededor del mundo. El objetivo fundamental de Johnson & Johnson es proveer productos y servicios de alta calidad para ayudar a sanar enfermedades y mejorar la calidad de vida. Esta meta empezó con la fundación de la compañía en 1886 por los hermanos Robert Wood Johnson, James Wood Johnson and Edward Mead.

Alrededor de 1900, se creó Johnson's Baby teniendo como principales productos para el cuidado de los bebés.

En 1943, Robert Wood Johnson escribió el "Credo" de Johnson & Johnson.

En 1959 Johnson & Johnson adquiere McNeil Laboratories en los EEUU y Chemie Cilag AG en Europa, dando a la compañía una presencia significativa en el creciente campo de los medicamentos farmacéuticos. Uno de los productos de McNeil, Tylenol® (acetaminofén) elixir para los niños, es la primera prescripción sin aspirina para aliviar el dolor. Un año más tarde, cuando está disponible sin receta y gana condición de los médicos calmante del dolor y los pediatras recomiendan.

En 1961 Janssen Pharmaceutica NV en Bélgica se une a la familia de empresas. Su fundador, el Dr. Paul Janssen, es reconocido como uno de los investigadores farmacéuticos más innovadores y prolíficos del siglo XX.

En 2006 Johnson & Johnson adquiere Pfizer Consumer Healthcare, que reúne las marcas de consumo como Listerine® Antiséptico (formulada por primera vez en 1879).



Debido a que Johnson & Johnson es una familia de compañías y se divide en tres sectores:

- Johnson & Johnson Consumo
- Janssen Cilag
- Medical Devices & Diagnostics

El presente informe se centrará en el Sector de Medical Devices & Diagnostics por lo que, a continuación, se presenta una descripción detallada de la organización.

I. Medical Devices & Diagnostics

Los dispositivos médicos y de diagnóstico del segmento produce una amplia gama de productos innovadores utilizados principalmente por profesionales de la salud en las áreas de ortopedia, neuro-vasculares, cirugía, cuidado de la diabetes, la prevención de la infección, el diagnóstico, la enfermedad cardiovascular, medicina deportiva y estética.

El área comercial se divide en tres principales Unidades de Negocio que a su vez se subdividen en franquicias de la siguiente manera:

I.1. Global Surgery Group

En esta Unidad de Negocio se encuentran las siguientes franquicias:

- *Ethicon Endo-Surgery*: desarrolla y comercializa avanzados dispositivos médicos para procedimientos mínimamente invasivos y la cirugía abierta. Se centra en el procedimiento, permitiendo que los dispositivos para el diagnóstico y el tratamiento intervencionista de las condiciones en cirugía general y bariátrica, así como la salud gastrointestinal, ginecología y oncología quirúrgica.
- *Cardiovascular Care*: es líder mundial en el desarrollo y fabricación de tecnología para intervenciones vasculares. A través de la empresa de innovación, investigación y desarrollo, los socios de Cordis con los médicos de todo el mundo para tratar a millones de pacientes que sufren de enfermedades vasculares.



- *Energy & Biosurgical*: productos para cauterización de vasos, productos de electrocirugía.

I.2. Global Medical Solutions

Esta Unidad de Negocio se divide en las siguientes franquicias:

- *Advanced Sterilization Products*: Es líder en la prevención de infecciones y comercializa una amplia gama de innovadores de esterilización, desinfección y productos de higiene de las manos que con seguridad y eficacia satisfagan las necesidades de los profesionales sanitarios y pacientes en todo el mundo.
- *LifeScan*: es un fabricante líder de sistemas de monitorización de glucosa en la sangre para uso hospitalario y domiciliario. La compañía está dedicada a mejorar la calidad de vida de las personas con diabetes a través de sus productos OneTouch.
- *Ortho-Clinical Diagnostics*: es un proveedor líder de soluciones de alto valor para el diagnóstico de la comunidad de salud global. Comprometidos con el desarrollo de las pruebas más avanzadas para la detección precoz o el diagnóstico de la enfermedad, la compañía trae al mercado productos que proporcionan información oportuna y contribuir a facilitar mejores decisiones médicas.

I.3. Global Orthopaedics Group

Esta Unidad de Negocio se divide en las siguientes franquicias:

- *DePuy Synthes*: desarrolla y comercializa productos bajo la DePuy Orthopaedics, Inc.; DePuy Spine, Inc.; Codman & Shurtleff, Inc.; y las unidades de DePuy Mitek. Ethicon, Inc. Ethicon ha sido un líder en suturas quirúrgicas (puntos) por más de 100 años. La compañía ha ampliado su experiencia en la gestión de la herida y la salud de la mujer y urología.



II. Filosofía Institucional – Nuestro Credo

Creemos que nuestra primera responsabilidad es con los médicos, enfermeras y pacientes, con las madres y padres y todos los demás que utilizan nuestros productos y servicios.

Para responder a sus necesidades, todo lo que hagamos debe ser de primera calidad.

Debemos luchar constantemente por reducir nuestros costos a fin de mantener precios razonables.

Los pedidos de los clientes deben ser atendidos rápidamente y con precisión. Nuestros proveedores y distribuidores deben tener la oportunidad de conseguir un beneficio justo.

Somos responsables ante nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan en todo el mundo. Cada uno de ellos debe ser considerado como persona. Hemos de respetar su dignidad y reconocer su mérito. Deben tener un sentido de seguridad en su trabajo. La retribución tiene que ser justa y adecuada, y las condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras.

Debemos estar conscientes de brindar diversas formas de ayuda a nuestros empleados en el desempeño de sus responsabilidades familiares.

Los empleados deben sentirse libres para presentar sugerencias y quejas.

Ha de haber igualdad de oportunidades para el empleo, desarrollo y avance de los calificados.

Debemos proporcionar una gerencia competente, y sus acciones han de ser justas y éticas.

Somos responsables ante las comunidades en las que vivimos y trabajamos e igualmente ante la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos - apoyar las obras buenas y caritativas y cargar con nuestra participación justa en los impuestos.

Debemos fomentar el avance cívico y una mejor sanidad y educación.

Debemos mantener en buen estado los bienes que tenemos el privilegio de usar, protegiendo el ambiente y los recursos naturales.

Nuestra responsabilidad final es con nuestros accionistas.

La empresa debe conseguir un beneficio justo.

Debemos experimentar con nuevas ideas.

Ha de protegerse la investigación, desarrollarse programas innovadores y pagar por los errores cometidos. Se debe comprar nuevo equipo, proporcionar nuevas instalaciones y lanzar nuevos productos. Han de crearse reservas para proveer en



tiempos adversos. Si actuamos siguiendo estos principios, los accionistas conseguirán un beneficio justo.¹

En 1943 se escribió el Credo y desde ese momento ha sido la filosofía organizacional que ha tenido la compañía.

III. Imagen Corporativa

Lema:

Caring for the world

One Person at the time

Cuadro 1 LOGO



En el cuadro 1 se muestra el logo actual de Johnson & Johnson Medical Companies.

IV. Objeto Social

JOHNSON & JOHNSON MEDICAL MEXICO S.A. DE C.V.

Compra, venta y distribución de productos auxiliares para la salud.

¹ S/A. Fecha de revisión 27 Julio 2012, Copyright. Última actualización del sitio: 26 del Septiembre del 2011. "Johnson & Johnson": http://www.injarg.com/asiesji_filosofia_credos



V. Estructura Orgánica Básica

La estructura organizacional de las áreas funcionales o staff es el siguiente:

Cuadro 2 Organigrama Áreas Funcionales México

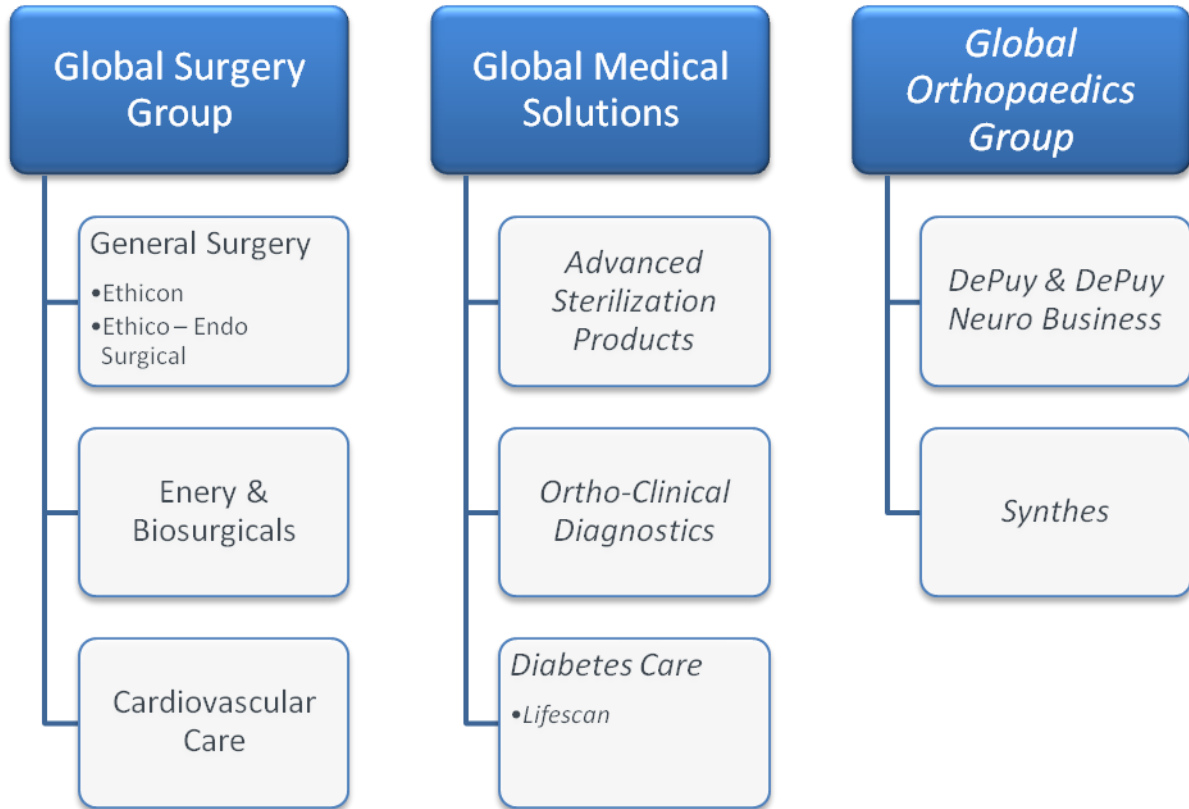


En el cuadro 2 se muestra el organigrama de las áreas funcionales o staff de la compañía.

La estructura organizacional del área comercial es matricial y está dividida en Unidades de Negocio que, a la vez, se subdividen en franquicias. por lo que reportan a diferentes estructuras alrededor del mundo:



Cuadro 3 Organización por Unidades de Negocio del Área Comercial



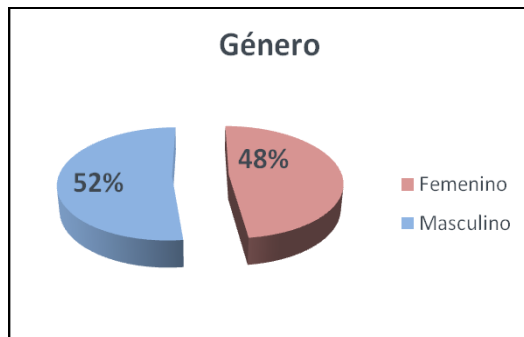
Las áreas funcionales son shared services para todas las unidades de negocio de la organización.



VI. Demografía

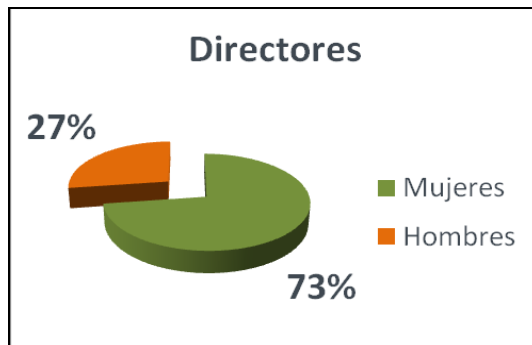
En México colaboran 259 personas actualmente de las cuales se distribuyen de la siguiente forma:

Cuadro 4 Distribución de la población general por Género



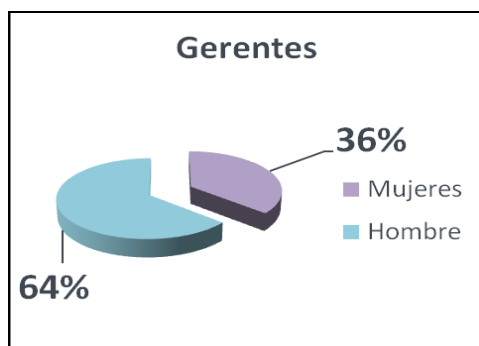
Es una compañía equilibrada con respecto a la equidad de género y de oportunidades para hombres y mujeres, totalmente alineado con la filosofía organizacional "Credo.

Cuadro 5 Distribución del nivel Directivo por Género



Con respecto a los niveles Directivos. está más inclinado a tener oportunidades para mujeres.

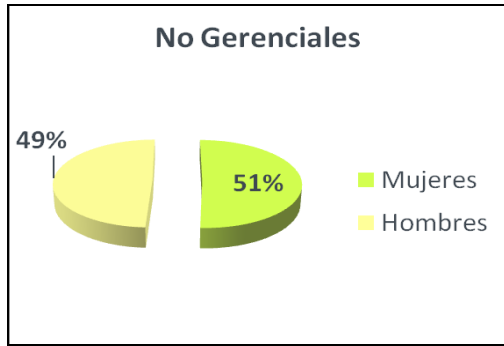
Cuadro 6 Distribución del Nivel Gerencial por Género



Con respecto a Niveles Gerenciales la diferencia es importante entre hombres y mujeres.

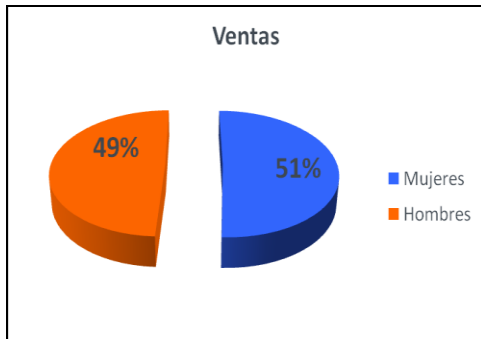


Cuadro 7 Distribución de la población No Gerencial por Género



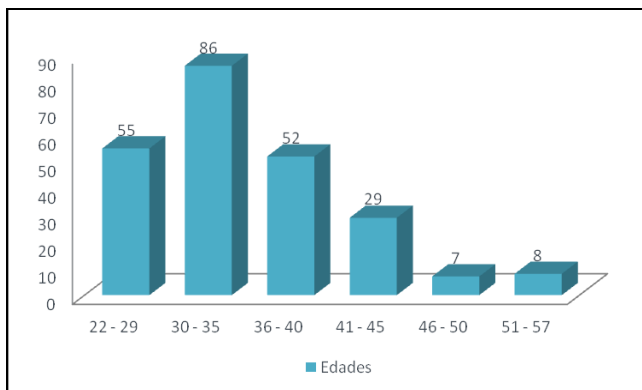
Con respecto a Niveles No Gerenciales la diferencia es que hay una balance con respecto a la equidad de género.

Cuadro 8 Distribución de la población de Ventas por Género



Existe una equidad de género con respecto a las posiciones de ventas en la compañía que son la clave del negocio.

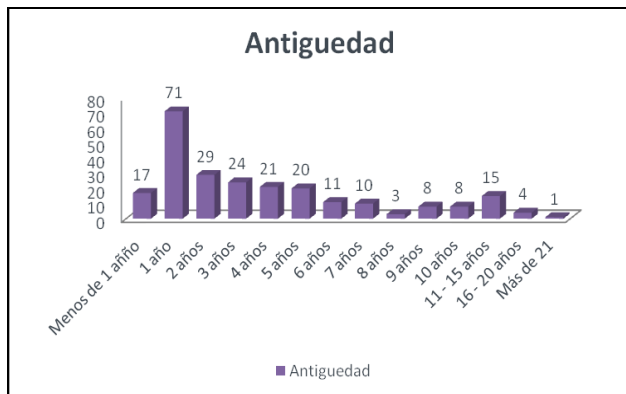
Cuadro 9 Distribución de la Edad de la población general



La mayor concentración de los colaboradores se encuentra en edades de 30 a 35 años, haciendo que la compañía sea joven. Posteriormente, siguen personas de 22 a 29 años, siendo en ambos casos la mayoría de ventas.

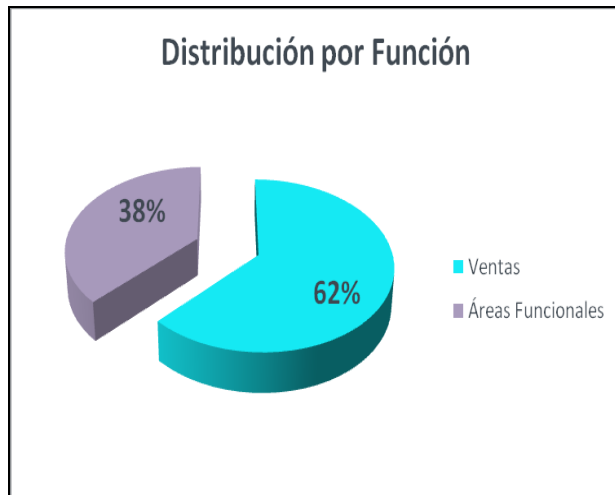


Cuadro 10 Antigüedad de la población total



Con respecto a la Antigüedad es una compañía prácticamente con personal nuevo, la mayoría tiene entre 0 y 4 años de antigüedad, en algunas ocasiones es un problema, considerando que la rotación es del **25%**, lo equivale a que cada 4 años se pierde el 100% del capital humano, que representa pérdidas importantes al negocio.

Cuadro 11 Distribución por función de la población total



Debido a que la clave del negocio son las ventas, en la distribución de la población por funciones ventas corresponde a la sexta parte, por la tercera como soporte de las operaciones comerciales.

Siendo una diferencia significativa, lo que enfatiza el enfoque en la compañía en las metas comerciales.



VII. Población Objeto

Cuadro 12 Estructura de Recursos Humanos México



La estructura de Recursos Humanos es pequeña con respecto al total de empleados haciendo un área totalmente operativa debido a la falta de recursos disponibles para implementar estrategias que agreguen valor a la compañía apoyando al cumplimiento de las metas organizacionales.

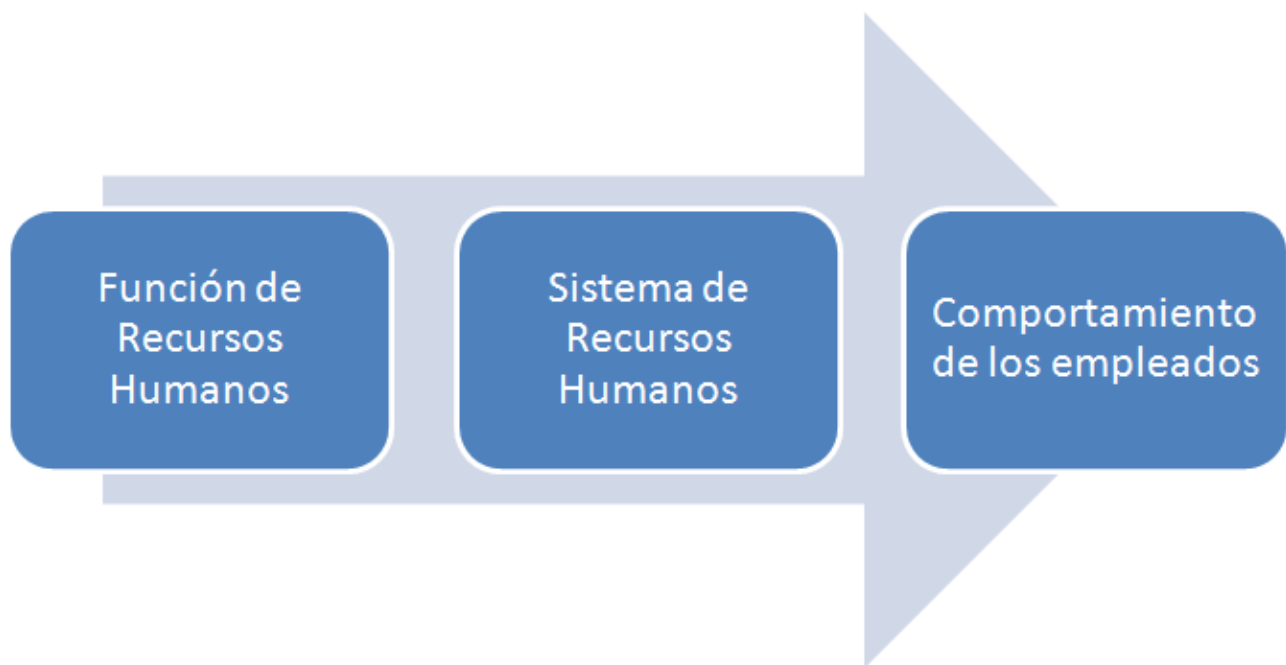


Problemática

Hoy en día estamos viviendo en un mundo cambiante que se caracteriza por la velocidad de cambio, la innovación, los ciclos de vida de los productos y servicios son muy cortos, calidad y enfoque en el cliente. Por esta razón debemos otorgar más importancia al Capital Humano implementando herramientas que soporten la estrategia del negocio, haciendo cuantificable los aspectos intangibles como las habilidades y conocimientos que el Capital Humano aporta a la organización; convirtiendo de esta manera al área de Recursos Humanos en un Socio Estratégico de Negocio.

Es por esto que la arquitectura del área de Recursos Humanos juega un papel fundamental en las siguientes dimensiones como se muestran en el cuadro 13:

Cuadro 13 Arquitectura Estratégica de Recursos Humanos



El cuadro 13 se describe de la siguiente forma:

- *Función de Recursos Humanos:* los profesionistas de Recursos Humanos debe contar con competencias estratégicas que ayuden a implementar herramientas que agreguen valor al negocio y dejar de ser un área administrativa u operativa



de tal manera que puedan unir las estrategias operativas y estratégicas en metas viables de RH. Las competencias requeridas son:

- *Conocimiento del Negocio:* conocer la forma de operar del negocio con la finalidad de adaptar actividades para cambiar las condiciones del negocio desde la perspectiva de Recursos Humanos.
- *Conocimiento de Recursos Humanos:* el profesionalista de Recursos Humanos debe ser un experto en el tema de tal forma que tenga total credibilidad y respecto de la organización.
- *Manejo de la Cultura:* cuidar y mantener la cultura organizacional considerando el impacto de las estrategias y los cambios que pueden afectarla.
- *Manejo de cambios:* ser proactivo ante los cambios organizacionales proponiendo estrategias que ayuden a la gente a aceptarlos y no afecte la productividad y el alcance de objetivos.
- *Sistema de Recursos Humanos:* cada elemento del sistema de recursos humanos está diseñado para maximizar la calidad del capital humano en toda la organización y mantener un stock de capital humano talentoso.
- *Comportamiento de los empleados:* los profesionistas de Recursos Humanos deben influir el comportamiento de los empleados logrando que sean productivos y cumplan las metas establecidas por el negocio. Lo anterior se logra mediante un sistema de competencias dividida en los siguientes grupos:
 - *Competencias genéricas:* todos los empleados en la organización deben tenerlas.
 - *Competencias específicas:* se dividen basadas en las funciones que realicen los colaboradores.

Por lo anterior, es de suma importancia que el área de recursos humanos tenga una visión clara de las metas organizacionales para que pueda construir, con base en ellas,



una misión y visión como área y apoyar al negocio convirtiéndose en un socio estratégico por lo que se tienen que redefinir las actividades y funciones del área, así como la estructura para enfocar recursos en el área operativa funcional de recursos humanos y paralelamente enfocar recursos a crear estrategias de valor para los colaboradores.



Alternativas de Solución

Con base en la problemática se propone como alternativa de solución **Rediseñar el Departamento de Recursos Humanos** con la finalidad de establecer una estructura que permita enfocarse a las áreas o actividades administrativas y ser un socio estratégico de negocio entendiendo la complejidad para con esto ayudar a cumplir las metas organizacionales uniéndolas con las metas de Recursos Humanos.

Con la anterior se logrará una sinergia entre en el negocio y Recursos Humanos, entendiendo el efecto directo que tienen las estrategias de Recursos Humanos en las del negocio con la finalidad de que ambas estén alineadas.

El rediseño del departamento se enfocará en los siguientes puntos:

1. *Rediseñar la estrategia de Recursos Humanos*
2. *Rediseñar las practicas de Recursos Humanos*
3. *Rediseñar los perfiles de los profesionales de Recursos Humanos*

Dichos puntos se explican a detalle a continuación.

1. Rediseñar la Estrategia de Recursos Humanos

Se debe crear una misión estratégica que ayude a dar sentido al departamento de Recursos Humanos, así como a las estrategias que se desplieguen. Por lo tanto, tomando como base el siguiente párrafo del Credo:

...Somos responsables ante nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan en todo el mundo. Cada uno de ellos debe ser considerado como persona. Hemos de respetar su dignidad y reconocer su mérito. Deben tener un sentido de seguridad en su trabajo. La retribución tiene que ser justa y adecuada, y las condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras.

Debemos estar conscientes de brindar diversas formas de ayuda a nuestros empleados en el desempeño de sus responsabilidades familiares.

Los empleados deben sentirse libres para presentar sugerencias y quejas.

Ha de haber igualdad de oportunidades para el empleo, desarrollo y avance de los calificados.



Debemos proporcionar una gerencia competente, y sus acciones han de ser justas y éticas...²

Misión

Participar activamente en el crecimiento de la organización atrayendo al mejor y más calificado capital humano, contribuyendo con su formación y desarrollo profesional a través de otorgarle las herramientas necesarias. Aportar valor a la Compañía garantizando una correcta gestión del potencial humano en toda la organización por medio del conocimiento profundo del negocio y de las necesidades del mismo.

Visión

Ser reconocido como parte integral de la organización en la consecución de sus objetivos individuales y organizacionales, mediante la gestión eficaz del talento humano, con base en estrategias innovadoras y proporcionando los servicios necesarios para lograr los más altos niveles de calidad de vida y eficiencia.

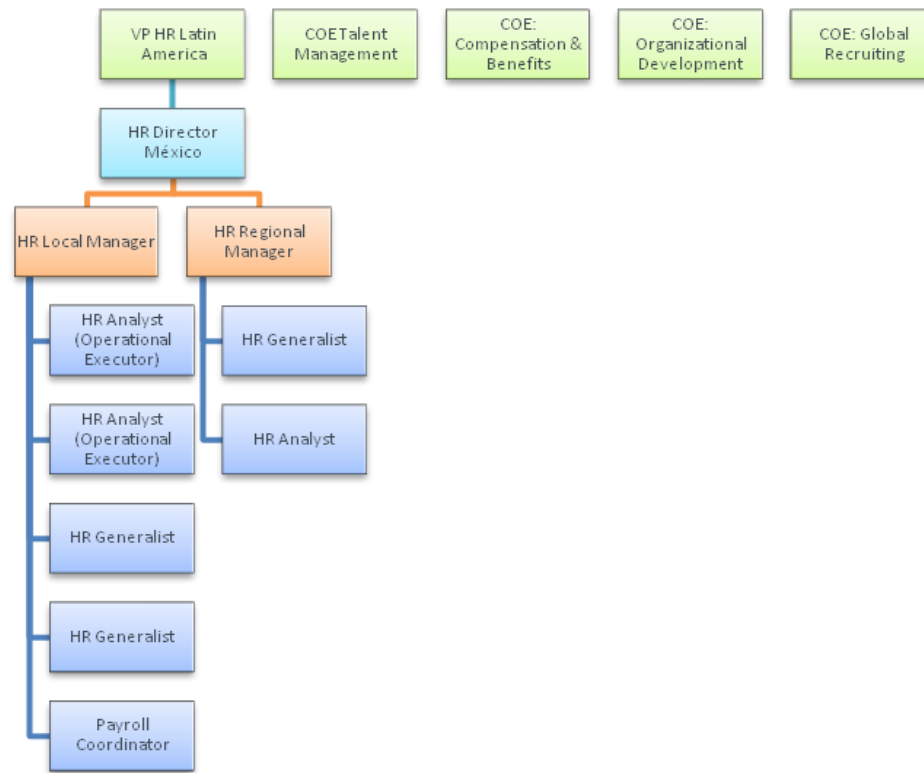
Así mismo, debe rediseñarse la estructura del área a nivel regional con la finalidad de robustecerla y que existan recursos destinados a las distintas actividades.

A continuación, en el cuadro 14, se presenta la propuesta de la estructura de Recursos Humanos.

² S/A. Fecha de revisión 27 Julio 2012, Copyright. Última actualización del sitio: 26 del Septiembre del 2011. "Johnson & Johnson": http://www.injarg.com/asiesji_filosofia_credos



Cuadro 14 Estructura propuesta para Recursos Humanos



La Estructura se explica a continuación:

- En la cabeza al *Vice President* de Recursos Humanos para *Latin America*.
- Después se encuentra la posición de Director de Recursos Humanos de México, encargado de diseñar la estrategia basada en las metas organizacionales.
- Posteriormente se encuentra el Gerente Local de Recursos Humanos encargado de las decisiones relacionadas con Recursos Humanos de todas las Unidades de Negocio y áreas funcionales en México así como implementar la estrategia.
- Seguido se encuentran dos posiciones de *HR Analyst*, una se enfocará a actualizar los sistemas de Recursos Humanos como ERP, sistemas internos,



etcétera. El Segundo se encargará de ejecutar los procesos administrativos como movimientos de personal, documentación, archivo, etcétera.

- Posteriormente se encuentran dos posiciones de Generalistas las cuales se encargarán de implementar las estrategias en las diferentes unidades de negocio; los generalistas se dividirán las unidades de negocio de forma que puedan dar un servicio personalizado y estar muy de cerca con el negocio para conocer las necesidades del mismo.
- También se encuentra un coordinador de Nómina que se enfocará únicamente al tema, asegurando que los procesos sean libres de errores y transparentes.
- Al nivel gerencial, también se encuentra un Gerente Regional de Recursos Humanos el cual actúa como *Business Partner* para una Unidad de Negocios al nivel Latinoamérica, siendo responsable de todos los procesos relacionados.
- Se muestran como apoyo al gerente regional un Generalista, el cual se encarga de implementar las estrategias relacionadas con Recursos Humanos en dicha unidad de negocios específica, al nivel Latinoamérica
- Finalmente se encuentra un *HR Analyst* encargado de dar soporte a los sistemas de Recursos Humanos regionales a nivel Latinoamérica.

Adicionalmente se muestran los Centros de *Expertise* (COE)

- *COE Talent Management*
- *COE: Compensation & Benefits*
- *COE: Organizational Development*
- *COE: Global Recruiting*

Dichos centros sirven como apoyo a los Gerentes y Generalistas con diferentes temas de importancia dando soporte con respecto a estrategias globales, información,



herramientas que ayuden a los profesionales de Recursos Humanos a ser un socio estratégico de negocio.

2. Rediseñar las Prácticas de Recursos Humanos

Se deben alinear las prácticas de recursos humanos con la estrategia y las prácticas del negocio, así como al mercado del sector en particular para mantener la competitividad. Para lograrlo se deben realizar las prácticas y acciones de Recursos Humanos relacionadas, en los siguientes flujos:

- Flujo de Gente: ¿Qué sucede en la organización? ¿Qué movimiento tiene la gente dentro y fuera de la organización? Asegura la habilidad de tener el talento disponible cuando la organización lo requiere.
- Flujo de Performance Management: ¿Que liga a la gente a la organización? ¿Cuáles son las medidas financieras y no financieras? Recompensas, *feedback*. Es la responsabilidad de las acciones en el manejo gerencial
- Flujo de Información: ¿Qué sabe la gente de la organización? Asegura que la gente conoce lo que ocurre en la organización y porque sucede.
- Flujo de trabajo: ¿Quién trabaja? ¿Cómo trabaja? ¿Dónde trabaja combinando esfuerzos individuales y organizacionales? Esta información provee la gobernabilidad de los procesos y asegura alta calidad en los resultados.³

Un ejemplo dentro del Flujo de *Performance Manager* es analizar el mercado de los dispositivos médicos localmente para saber si las prácticas están alineadas al mercado y si J&J es una empresa competitiva en ese sentido, este análisis es principalmente importante realizarlo en el área comercial.

³ Ulrich, D. y W. Brockbank. (2005). **HR The Value Proposition**. USA: Harvard Business School Press,



Los aspectos que se deben realizar son:

- Sueldo base por nivel de puestos
- Incentivos de venta
- % *Target* de incentivos de venta
- *Total cash*
- Aguinaldo
- Fondo de Ahorro
- Vales de despensa
- Automóvil (beneficios relacionados)
- Balance de vida
- Seguro de GMM y Seguro de Vida

Uno de los aspectos más importantes a revisar a detalle es la factibilidad de cobrar los *target* de ventas, es decir las cuotas de venta mínimas establecidas por las compañías ya que es un primordial para el perfil de ventas.

Otra iniciativa que se puede tomar es implementar un Programa de Salud y Bienestar que ofrezca a los empleados las herramientas necesarias para gozar de buena salud y desempeñar satisfactoriamente su trabajo, además de que ayuda a incrementar el compromiso de los empleados con la organización.

Dichas prácticas deben ser integrales, alineadas con las necesidades de la organización y enfocadas a los perfiles y necesidades de los empleados.

Con este cambio se asegura que las estrategias, implementaciones e iniciativas de Recursos humanos estén ligadas al negocio siendo realistas contribuyendo a un cambio significativo positivo en la organización y por ende en los resultados del mismo.



3. Rediseñar los perfiles de los profesionales de Recursos Humanos

Debido a que el departamento de Recursos Humanos ha tenido una transformación, pasando de hacer actividades administrativas y operativas a tener un papel fundamental en las decisiones de la organización, siendo un participante activo de las decisiones de la misma, es fundamental que los profesionales de Recursos Humanos tengan un perfil que adecue a los nuevos requerimientos.

A continuación, se describen los perfiles y las principales características por tipo de puesto:



1. HR Director

Algunas de las competencias son requeridas son:

Núm.	Competencia	Definición	Nivel Requerido
1	Pensamiento Estratégico	Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización para identificar la mejor respuesta estratégica	Experto
2	Liderazgo para el Cambio	Habilidad para comunicar una visión estratégica, así como hacerla deseable para los accionistas creando una motivación y compromiso; actúa como sponsor de la innovación y los nuevos emprendimientos	Experto
3	Desarrollo de su Equipo	Habilidad de desarrollar a su equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender las interlocuciones que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás	Experto
4	<i>Empowerment</i>	Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	Experto



Núm.	Competencia	Definición	Nivel Requerido
5	Orientación a Resultados	Capacidad para actuar y responder con sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para responder a los competidores, necesidades de clientes o mejorar la organización.	Experto ⁴

⁴ Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos por competencias. El diccionario*. Argentina: Granica.



2. HR Manager

Algunas de las competencias son requeridas son:

Núm.	Competencia	Definición	Nivel Requerido
1	Pensamiento Estratégico	Comprende rápidamente las oportunidades del mercado, las amenazas, las fortalezas y debilidades de su propia organización. Detecta nuevas oportunidades de negocio	Avanzado
2	Liderazgo para el Cambio	Su visión genera aceptación consigue que la gente se comprometa y genere nuevas propuestas	Avanzado
3	Desarrollo de las Personas	Habilidad de ayudar a las personas a que crezcan intelectualmente, implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización	Avanzado
4	Orientación a Resultados	Capacidad para actuar y responder con sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para responder a los competidores, necesidades de clientes o mejorar la organización.	Avanzado
5	Dinamismo-Energía	Se trata de la habilidad de trabajar de forma constante en situaciones cambiantes con interlocutores muy diversos que cambian en espacios cortos de tiempo ⁵	Avanzado

⁵ Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos por competencias. El diccionario.* Argentina: Granica.



3. HR Generalist

Algunas de las competencias son requeridas son:

Núm.	Competencia	Definición	Nivel Requerido
1	Orientación al Cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad	Avanzado
2	Aprendizaje Continuo	Habilidad para buscar información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia	Avanzado
3	Adaptabilidad	Habilidad de ayudar a las personas a que crezcan intelectualmente, implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización	Avanzado
4	Habilidad Analítica	Se relaciona con la forma de organizar cognitivamente el trabajo. Es la capacidad para generar un análisis lógico, identificar problemas, reconocer información significativa y coordinar los datos relevantes	Avanzado



Núm.	Competencia	Definición	Nivel Requerido
5	Liderazgo	Orienta a la acción en una dirección determinada, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando <i>feedback</i> a los distintos integrantes ⁶	Avanzado

⁶ Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos por competencias. El diccionario*. Argentina: Granica.



4. HR Analyst

Algunas de las competencias son requeridas son:

Núm.	Competencia	Definición	Nivel Requerido
1	Calidad del Trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y <i>expertise</i> .	Avanzado
2	Orientación al Cliente	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.	Medio
3	Colaboración	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales	Medio
4	Dinamismo	Demuestra dinamismo y energía trabajando duro	Medio



Núm.	Competencia	Definición	Nivel Requerido
		sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.	
5	Capacidad de Planificación y Organización	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos ⁷	Medio

⁷ Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos por competencias. El diccionario*. Argentina: Granica.



Adicionalmente, los profesionistas de Recursos Humanos deben tener desarrolladas las siguientes competencias que les ayudarán a ser un socio estratégico conociendo profundamente el negocio:

Núm.	Competencia	Definición	Nivel Requerido
1	Habilidades de Contacto	Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta habilidad asegura una comunicación clara adaptada a las consignas de la era digital. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea	Avanzado
2	Impacto e Influencia	Impacta la intención de persuadir, influir, para que contribuyan o alcancen sus objetivos propios, está basado en el deseo de causar un efecto específico cuando se persigue un objetivo	Avanzado
3	Desarrollo Estratégico de Recursos Humanos	Capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de las personas y definir e implementar acciones de desarrollo en el marco de la estrategia de la organización	Avanzado



Núm.	Competencia	Definición	Nivel Requerido
4	Conocimiento de la Industria	Capacidad de comprender las necesidades de los clientes y usuarios. También es la capacidad de prever las tendencias, amenazas, fortalezas y debilidades de la propia organización ⁸	Avanzado

⁸ Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos por competencias. El diccionario*. Argentina: Granica.



Conclusiones

Hoy en día las empresas y el mundo viven en un constante cambio aunado a los cambios tecnológicos y en el campo de la salud; sin embargo, el principal motor de las organizaciones “Capital Humano” no cambió, ya que es considerado el activo más importante de las organizaciones debido a que, gracias a ello, las organizaciones tienen la habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, para cumplir con los objetivos personales y organizacionales.

Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario, por esta razón es que los profesionales de Recursos Humanos deben convertirse en un socio estratégico de negocio cambiando las actividades y tareas administrativas por estrategias que generen valor a la gente y por ende a las organizaciones.

El profesional de Recursos Humanos cada vez debe estar mucho más preparado en temas comerciales, referentes a sus sectores, en finanzas, contabilidad. Así, también, desarrollar habilidades comerciales, gerenciales, y numéricas que le permitan entender desde una formación integral al negocio y con esto desarrollar estrategias de valor.

Una estructura de Recursos Humanos robusta y bien calificada ayudará a la organización a desenvolverse mejor enfrentando los cambios y adversidades que pueda presentar, manteniendo un enfoque en la gente, y de la misma manera enfocándose a los resultados organizacionales.



Bibliografía.

Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos por competencias. El diccionario*. Argentina: Granica.

Becker, B., M. Huselid y D. Ulrich (2001). *The HR Scorecard Linking People. Strategy and Performance*. USA: Harvard Business School Press.

S/A. Fecha de revisión 27 Julio 2012, Copyright. Última actualización del sitio: 26 del Septiembre del 2011. "Johnson & Johnson": http://www.jnjarg.com/asiesj_filosofia_credos

S/A. Fecha de revisión 17 Febrero 2012, Copyright. Última actualización del sitio: 26 del Septiembre del 2011. "Johnson & Johnson": <http://www.jnj.com/connect/about-jnj/diversity/>

Ulrich, D. y W. Brockbank (2005). *HR The Value Proposition*. USA: Harvard Business School Press.

Ulrich, D., J. Allen, W. Brockbank, J. Younger y M. Nyman (2009). *HR Transformation*. USA: McGraw-Hill.