

# Caso Práctico



# Título de la situación

## La competencia organizacional de KODAK

### Descripción

El concepto fundamental de la planeación de recursos humanos en Eastman Kodak es la "**competitividad organizacional**", es decir, la capacidad de actuar y cambiar para obtener una ventaja competitiva. Mediante un proceso de cuatro etapas, la empresa desarrolla la estrategia de personal que sostiene su estrategia organizacional, a saber:



## Paso 1. Definir las competencias organizacionales generales

Los ejecutivos de línea y los gerentes de recursos humanos, de manera conjunta, definen las competencias organizacionales requeridas para aplicar la estrategia de negocios de Kodak. Los ejecutivos piensan que la competencia organizacional es una función de nueve competencias específicas, que son:

**1.Responsabilidad:** ayudar a los individuos, equipos y departamentos a responsabilizarse de su labor.

**2.Orientación para cada acción:** reducir el ciclo de todas las actividades.

**3.Aprendizaje continuo:** mejorar constantemente la manera de efectuar el trabajo y generar nuevas ideas.

**4.Centrarse en el cliente:** abordar todo desde el punto de vista del cliente (interno y externo).

**5.Diversidad:** valorar las diferencias y alentar las nuevas formas de trabajo con los demás.

**6.Delegación de autoridad (facultamiento):** en los niveles adecuados, apoyar las decisiones realizadas por los empleados con autonomía y competencia.

**7.Globalización:** examinar líneas de productos, proveedores y consumidores en un contexto global.

**8.Integración:** reconocer cómo trabajan juntas las piezas de la organización.

**9.Liderazgo:** garantizar que los empleados con un desempeño superior ocupen posiciones clave.



## Paso 2. Definir un conjunto de prácticas de recursos humanos para cada competencia

Después de reconocer las competencias, los gerentes de Kodak deben identificar cómo pueden emplearse las prácticas de recursos humanos (integración, atracción, capacitación, evaluación y recompensas) para habilitar su desarrollo. Así mismo, los equipos de gerentes de línea y de profesionales de recursos humanos se reúnen para construir una matriz de prácticas y competencias con respecto a esta área. Finalmente, los gerentes discuten y debaten cuáles son las prácticas adecuadas e intentan integrarlas y consolidarlas entre las competencias.



## Paso 3. Integrar las competencias

A fin de integrar las competencias, los gerentes de Kodak procuran eliminar redundancias, definir prioridades entre las prácticas de recursos humanos y desarrollar programas basados en los siguientes criterios:

1. Efectos

2. Viabilidad

3. Sinergia con las creencias básicas

4. "Acoplamiento" con el cliente

5. Costo/valor del beneficio

6. Riesgos

7. Mensurabilidad

8. Recursos necesarios



## Paso 4. Diseñar los planes de ejecución

Los planes de acción están diseñados para establecer programas, resultados, funciones y responsabilidades de los gerentes de línea y de recursos humanos.



## Título Preguntas para el análisis

---

A continuación, se define una estrategia de ejecución integrada, muy parecida a los indicadores de eficacia.

El proceso requiere que los gerentes de línea y los especialistas de recursos humanos colaboren en la planeación de esta área. ¿Qué sugerencias daría usted para mejorar la estrategia de recursos humanos de Kodak?

## Observaciones del autor:

---

El estudiante debe elaborar un breve escrito de reflexión de máximo una cuartilla en el que analice el caso en relación con las preguntas formuladas. Los documentos serán discutidos y retroalimentados en un foro.