

Impacto de la Gestión del capital humano en la Estrategia.

En un proceso de expansión y crecimiento continuado, es habitual observar que muchos aspectos organizativos son sacrificados a corto plazo en beneficio de la consecución de otras prioridades:

- ✓ La **estructura organizativa crece y se organiza más lentamente** que lo que requiere el crecimiento de la empresa, y no siempre de acuerdo a lo que necesita la Estrategia de la misma.
- ✓ Los **procesos y procedimientos no se adaptan a la misma velocidad** que crece la empresa.
- ✓ **Existen sobrecargas** en muchos departamentos y puestos de trabajo consecuencia de una falta de claridad en cuanto a los contenidos de los puestos.
- ✓ En muchas ocasiones se genera un **distanciamiento entre lo que es importante para la empresa y lo que aportan los empleados**, por falta de Claridad Organizativa y Comunicación.

Falta Alineación
con la Estrategia

Desajustes
Organizativos

Falta de Claridad
y Comunicación

Estos aspectos deben ser analizados teniendo en cuenta el entorno donde se desenvuelve la organización y las tendencias existentes en el mercado.

Tendencias

- La Competitividad de los Mercados.
- La Globalización de los Mercados.
- La Falta de Mano de Obra cualifica, consecuencia del fuerte crecimiento de los últimos años.



En mercados de Alto crecimiento existe una Alta Rotación



- Los mejores entornos laborales tienen un **absentismo** del 3,13% frente a una media nacional de entre el 15 y el 25%.
- La **rotación** voluntaria está en el 8,31% frente a una media en España que puede llegar hasta un 75% en algunos sectores como la venta al detalle.

Encuesta 2007 de Great Place to Work® Institute, Inc.

¿Motivos?

- El Cambio en las Prioridades de los trabajadores.
- Retribución no ajustada a Puesto y Mercado.
- Falta de Identificación con la Compañía.
- La forma de dirección no está ajustada al perfil del equipo a quién va dirigido.
- La Carencia de Políticas de RR.HH. Adecuadas.

Es necesario definir políticas de Recursos Humanos adecuadas para retener y captar a los mejores e involucrarlos en la Implantación de la Estrategia.

Objetivo de la Empresa

- ✓ Mejorar sustancialmente los Resultados de Negocio y la Rentabilidad de la empresa, haciendo sostenible el proceso de crecimiento y expansión.

Para ello es Necesario

- ✓ Involucrar al Personal de todos los niveles en ese cometido.

Qué puede hacer la empresa para lograrlo

- ✓ Adecuar la Organización a lo que requiere la estrategia (procesos, procedimientos, distribución del trabajo entre los puestos,...)
- ✓ Invertir en los aspectos técnicos y tecnológicos necesarios para facilitar la consecución de la estrategia.
- ✓ Adecuar las características de nuestro personal a lo que se requiere de ellos en los puestos de trabajo que ocupan.
- ✓ Captar personal en nuestros procesos de selección con el perfil adecuado a las necesidades de nuestros puestos de trabajo.
- ✓ Implantar las políticas de Recursos Humanos necesarias para crear el contexto adecuado que facilite la correcta gestión del Capital Humano.

Cómo

Inversión en mejoras
técnicas y tecnológicas

Adecuación de Procesos y
Puestos

Análisis de Procesos Productivos,
Reestructuración de actividades,

Inversión en la mejora del Procesos,
Análisis y descripción de Puestos de Trabajo

Adecuación

Personas - Puestos

Selección de Personal
ajustada a las necesidades

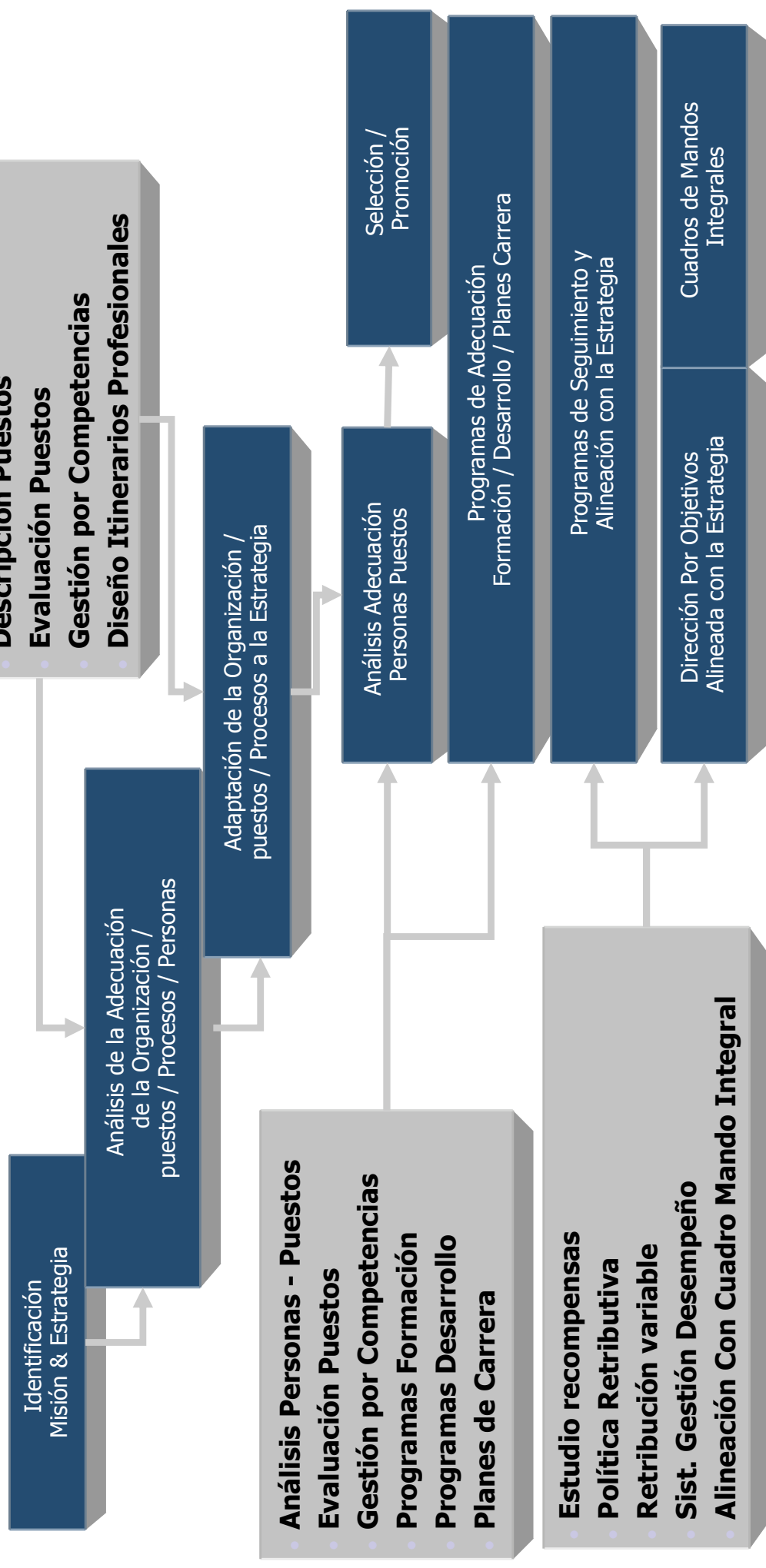
Analizar los desajustes entre lo que
aportan las personas y lo que requieren los
puestos implantando políticas para su
adecuación

Con una Premisa

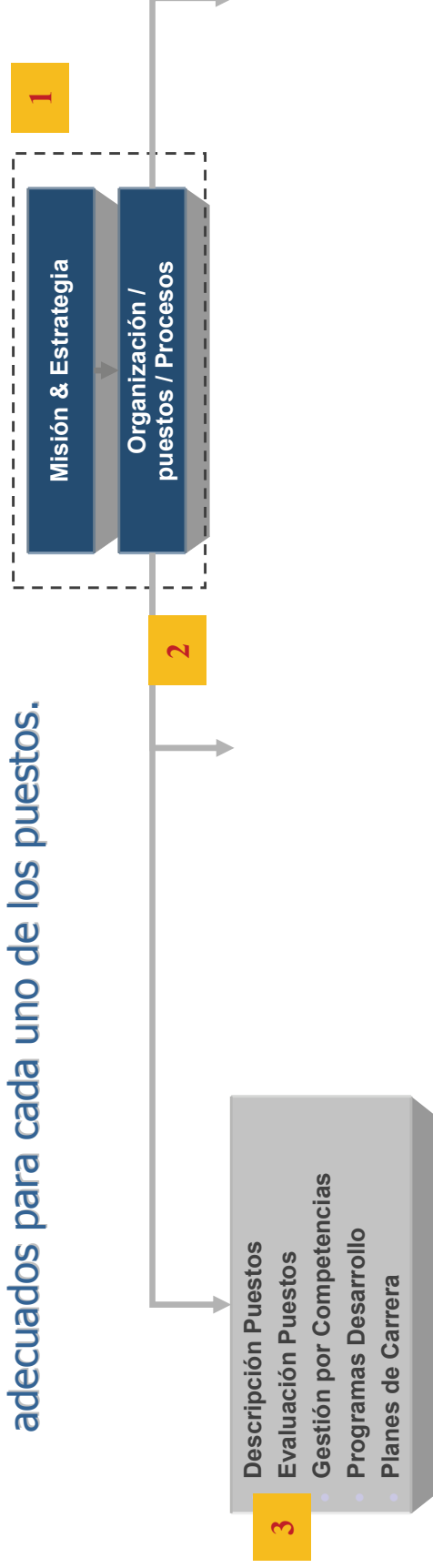
**“Lo que No se mide, No se controla
y NO se puede mejorar”**

Integración de funciones RRHH en la Estrategia

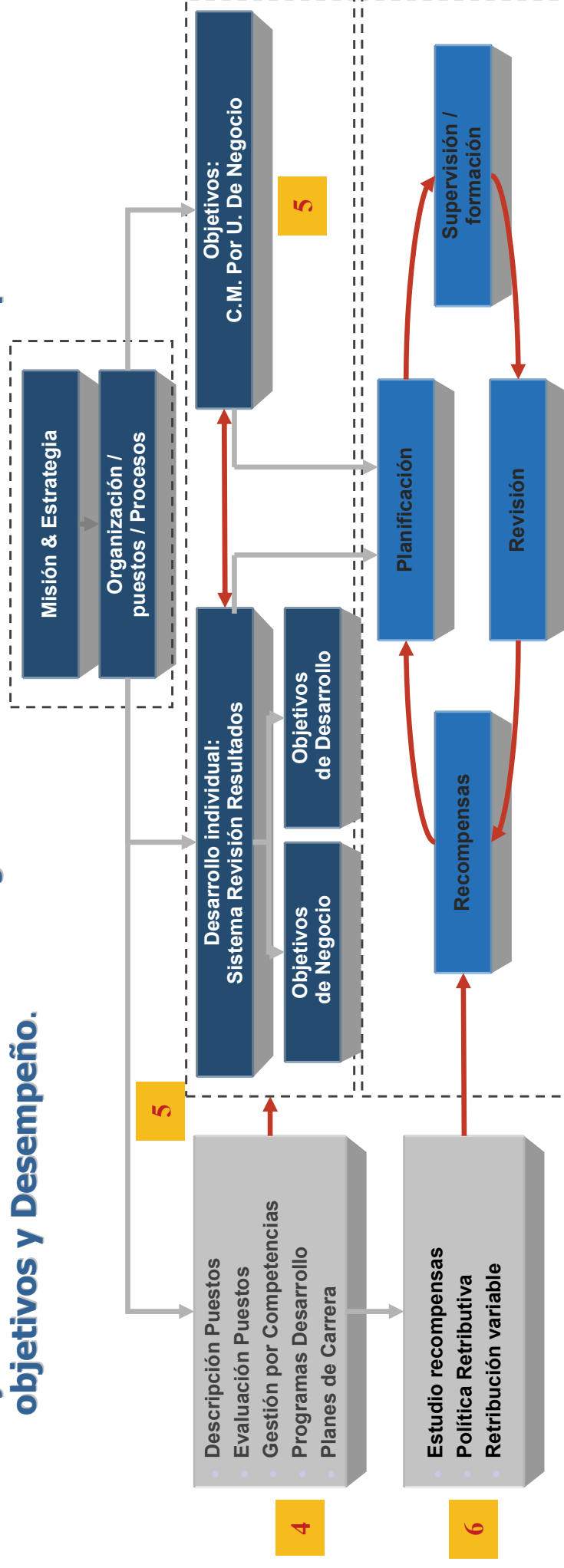
El proceso de creación del cuadro de mando debe buscar la integración de la Gestión de los Recursos Humanos en la Implantación de la Estrategia de la empresa, optimizando su aportación y permitiendo desarrollar los instrumentos necesarios para su adecuación a la misma.



1. Lo primero es **clarificar cuál es nuestra cultura, la misión o papel de la organización, hacia dónde la queremos llevar y qué estrategia vamos a seguir** para ello.
2. Esto marcará las directrices para un correcto análisis de si la organización tal y como la tenemos puede apoyar la ejecución de dicha estrategia. De no ser así, habrá que estructurar un plan de **análisis y reorganización de nuestra forma de trabajar y organizarnos**, o lo que es lo mismo un plan de acción.
3. Para ello, habrá que **analizar** nuestros **procesos y actividades**, realizar **análisis y descripciones** de nuestros **puestos de trabajo** y describir el **perfil de comportamientos** adecuados para cada uno de los puestos.



4. Esto permitirá Analizar la **Adecuación Personas–puestos**, definir **Programas de Formación y Desarrollo** ajustados a las necesidades de empresa y personas, y establecer **itinerarios profesionales y planes de carrera**, en función del potencial.
5. La definición estructurada de este proceso, facilitará la **fijación de objetivos individuales alineados con los objetivos de negocio**, para poder **evaluar su grado de cumplimiento** en los plazos que se estimen más adecuados.
6. Al estructurar la información asociada a puestos y objetivos, podremos desarrollar un **análisis sobre nuestra política retributiva y adecuarla a la realidad de mercado**, fijando un sistema basado en el seguimiento de la **evaluación del cumplimiento de los objetivos y Desempeño**.



En definitiva, se trata de ...

Adecuar la organización y forma de Trabajo a lo que requiere la Estrategia

- ✓ Clarificación de Procesos y contenido de puestos
- ✓ Optimización del uso de los recursos materiales y humanos

Crear un sistema de Gestión del Desempeño basado en la Dirección por Objetivos

- ✓ Seguimiento de la Adecuación Personas-Puestos
- ✓ Planes de Formación y Desarrollo

Adecuar nuestro Sistema retributivo y de Compensación al mercado

- ✓ Garantizando la Equidad Interna
- ✓ Buscando la Equidad Externa
- ✓ Estructurando una Política de Beneficios Sociales, compensaciones y Cultura Organizativa

Para garantizar ...

Un entorno que haga atractiva la empresa a nuestros empleados desde todas las perspectivas, involucrándolos en la implantación de la estrategia de la empresa

Y esto, ¿cómo lo medimos?

Premisa que no debemos olvidar ...

La creación de valor y la gestión de los Recursos Humanos.

VALOR de la EMPRESA

Capital Relacional

- Lealtad de clientes.
- Satisfacción de clientes.
- Cercanía al mercado.
- Relaciones con proveedores.

Capital Financiero

- Maximización de Valor Añadido de los empleados.
- Maximización de las inversiones en personal.

Capital Estructural

- Tecnología de procesos de Negocio.
- Propiedad intelectual.
- Tecnologías de productos.
- Innovación de productos y procesos.

- Satisfacción de los empleados.
- Nivel de desempeño.
- Nivel de capacitación del personal.
- Configuración de la plantilla.

Capital Humano

Fuente: "Cuadro de Mando e Indicadores para la gestión de personas". Fundipe

Paso

Lo más importante

Focalizar la discusión en la implementación de la estrategia más que en la mera descripción de la estrategia en términos genéricos.

Determinar porqué y cómo RRHH apoyará la implementación de la Estrategia.

Los responsables de la estrategia deben crear un mapa de la misma para representar la forma en la que el valor es creado en esa organización y expresarlo en términos de productos de RRHH.

Identificar los inductores de Rendimiento de RRHH y los factores posibilitadores de RRHH.

Identificar cómo el sistema de RRHH apoya a los demás eslabones de la cadena de valor de la empresa. El alineamiento debe ajustarse constantemente a las estrategias cambiantes.

Desarrollar medidas válidas de productos de RRHH, ir más allá de medidas operaciones y medir factores estratégicos de la cadena de valor.

Los sistemas de medida crean valor solo cuando están cuidadosamente alineados con la estrategia de la empresa.

1 Definir claramente la estrategia empresarial

2 Crear conciencia para que RRHH se convierta en un Activo Estratégico

3 Crear un Mapa de Estrategia

4 Identificar los Productos de RRHH en el mapa de Estrategia

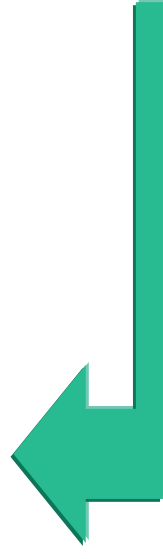
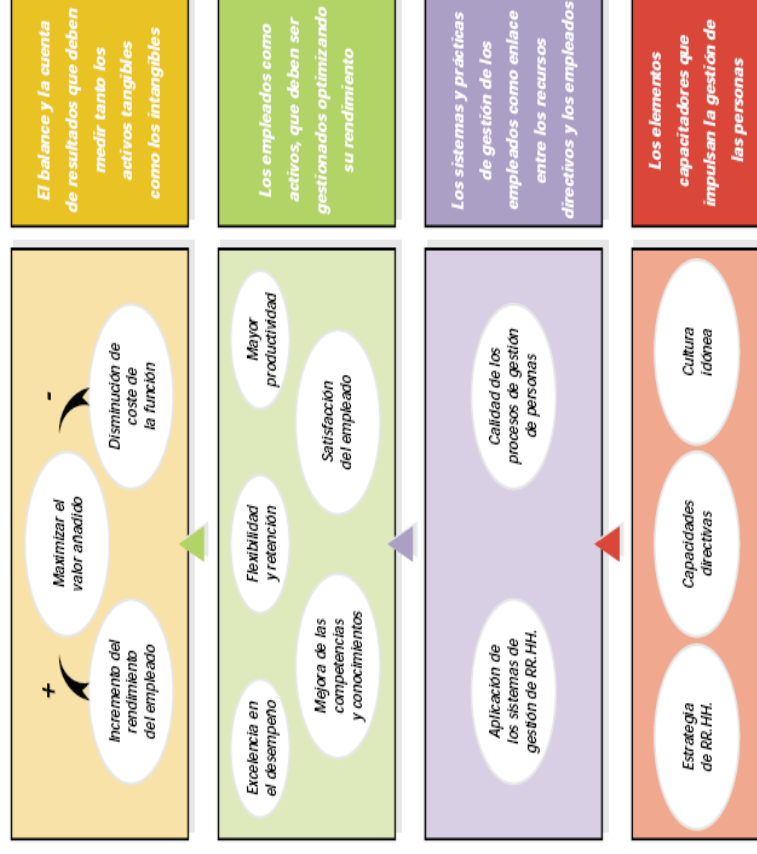
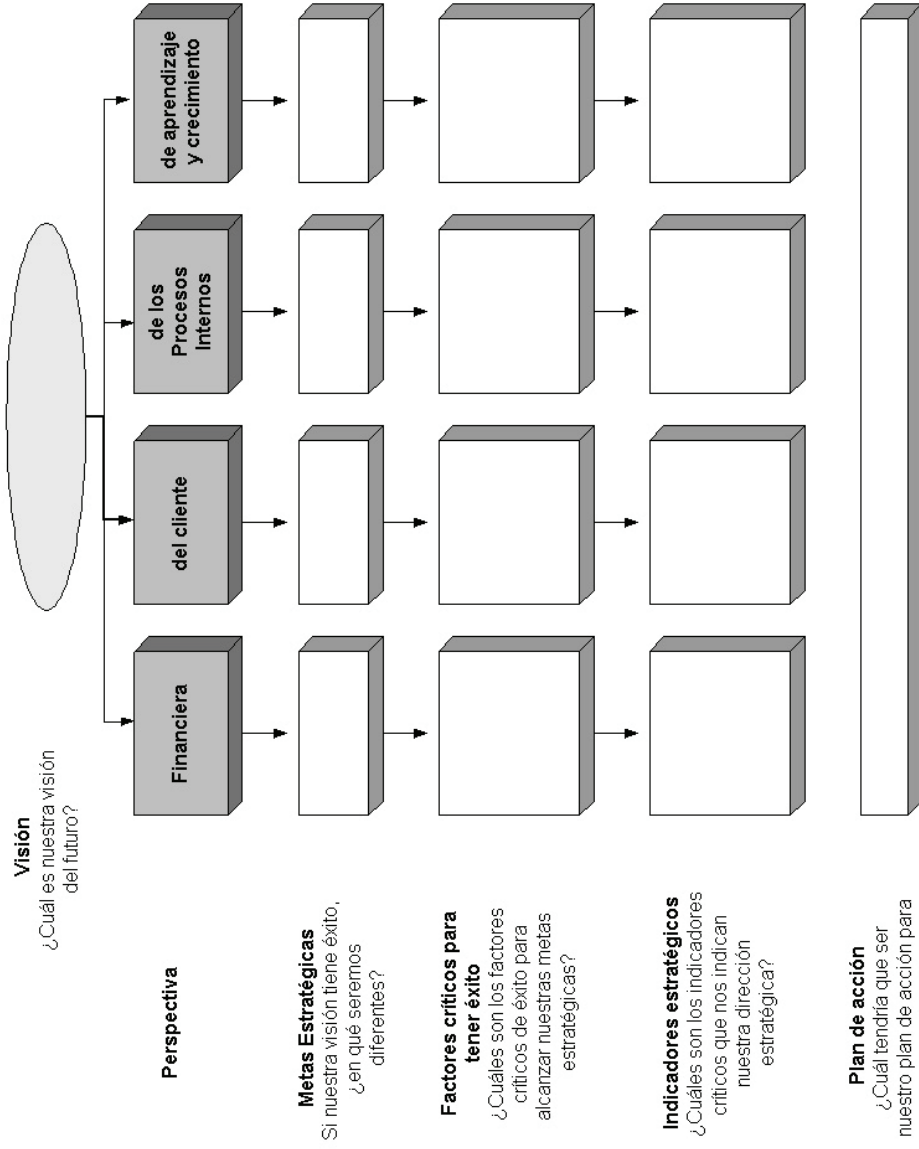
5 Combinar la Arquitectura de RRHH con los productos de RRHH

6 Diseñar el Cuadro de Mando Estratégico de RRHH

7 Implementar un Sistema de gestión basado en la medición

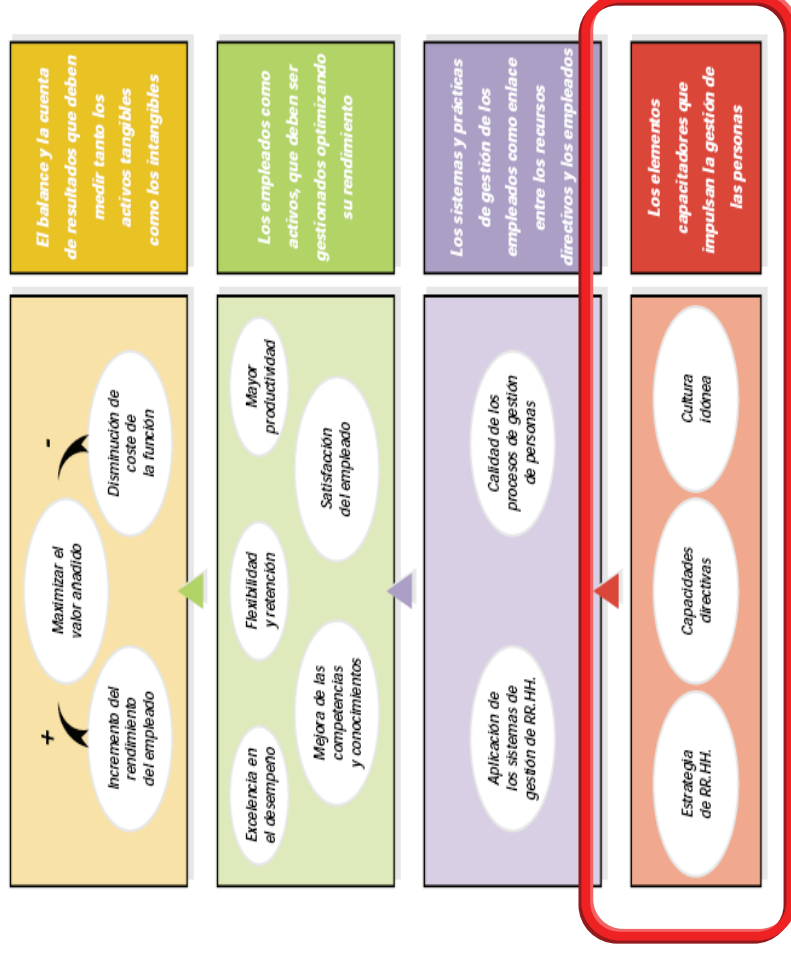


Hay que evaluar y establecer las distintas relaciones Causa - Efecto



Capacidades de gestión de personas

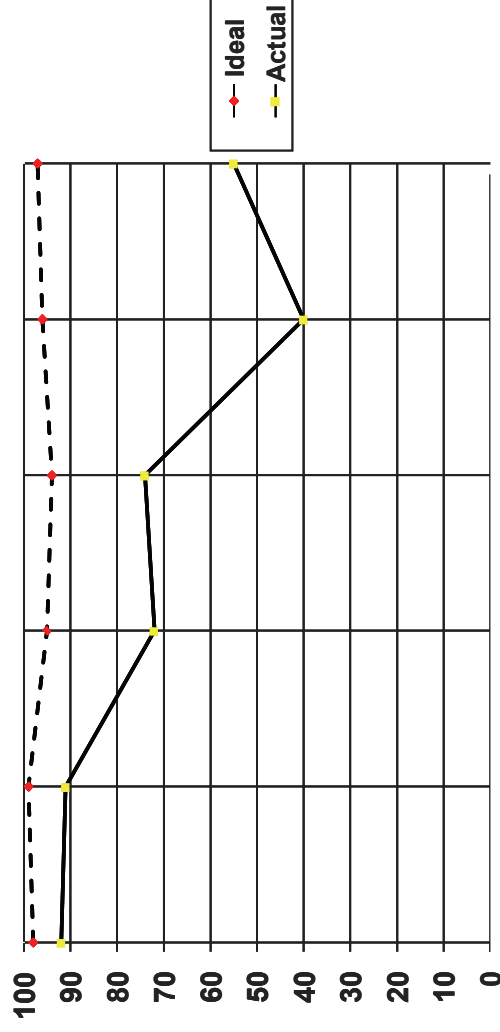
- **La estrategia de Recursos Humanos**, que nos orienta tanto sobre el camino a seguir, como sobre la correcta elección y priorización de los sistemas y prácticas de Recursos Humanos, asegurando, de esta manera, que las políticas elegidas son coherentes y apoyan la consecución de los objetivos de negocio.
- **Los líderes**, como responsables de la gestión de las personas, deberían ser capaces de implantar los sistemas y prácticas de personal.
- **La cultura de la organización** que, sin duda, es el elemento cuyo cambio resulta el más difícil de gestionar, es una condición de partida que deberemos saber interpretar correctamente a la hora de gestionar a las personas.



Capacidades de gestión de personas – La cultura de la Organización

Evaluar los siguientes elementos que inciden directamente en la configuración de unos determinados rasgos culturales:

- **Valores y creencias:** evaluación de la existencia de un determinado “credo”.
- **Comunicación:** cómo es el lenguaje de los empleados de nuestra organización.
- **Comportamientos de la dirección:** cómo contribuyen éstos a la creación de la cultura “deseada”.
- **Normas de comportamiento:** qué es correcto e incorrecto.

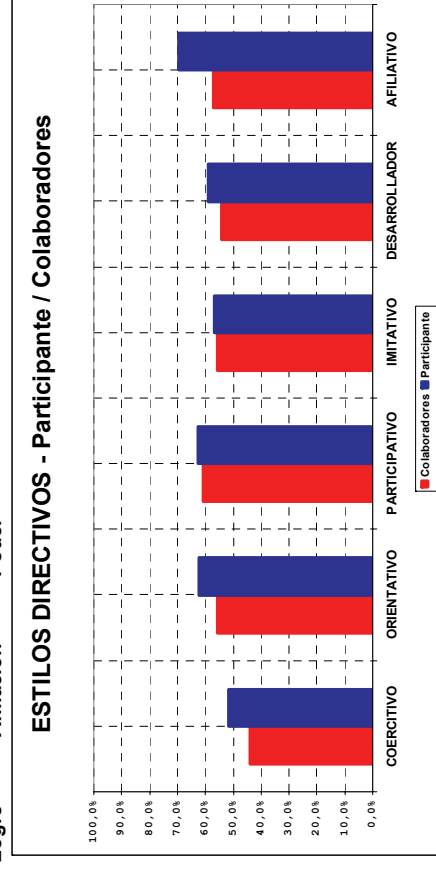
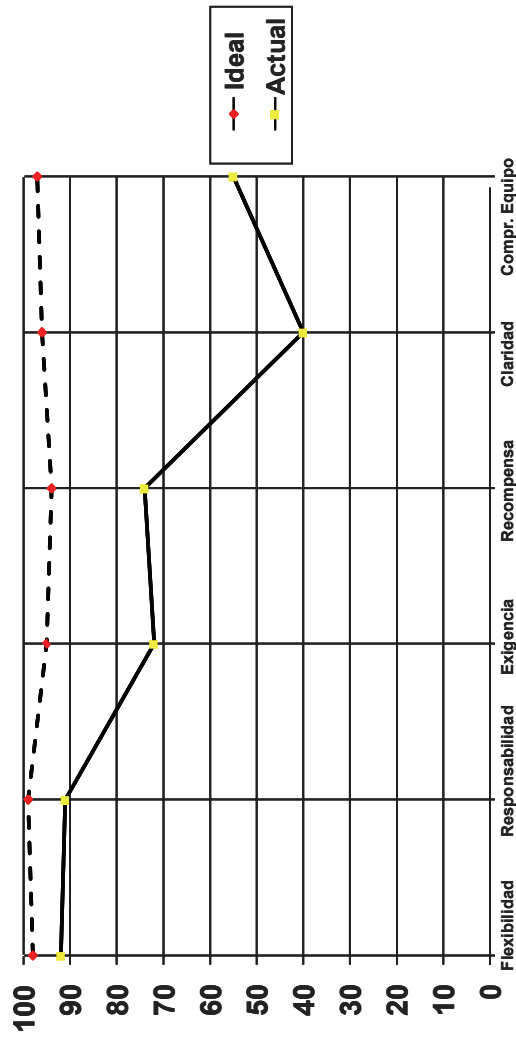
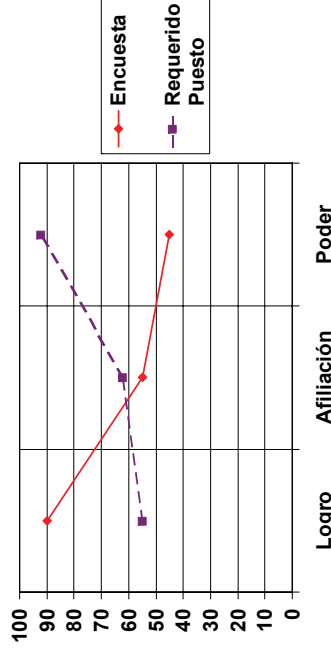


Estableciendo los factores críticos a evaluar de cada uno de ellos para poder medir las diferencias que se detecten entre lo que se necesita para implantar nuestro modelo de negocio y estrategia y lo que realmente se refleja que existe.

Capacidades de gestión de personas – Eficacia directiva

Medición de la Eficacia directiva:

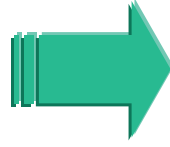
- ¿Qué clima organizativo crean los directivos en su entorno inmediato? - **Clima Organizacional**
- ¿Qué pautas de actuación les hacen crear ese clima? - **Estilos de Dirección**
- ¿Por qué gestionan de esta forma? - **Perfil de motivos**
- ¿Qué comportamientos aplican en su trabajo? - **Perfil de Competencias – Adecuación Pers. & Puesto**



Capacidades de gestión de personas – La Estrategia de Recursos Humanos

Una organización no puede planificar el futuro eficazmente, sin **tener muy en cuenta las capacidades que necesitará para satisfacer sus objetivos y estrategias**. Cada estrategia de clientes, de productos o de mercado tiene sus implicaciones en las capacidades organizativas y de las personas.

- 1.- **Organización y Clarificación de Procesos**
- 2.- **Descripción del contenido de los Puestos**
- 3.- **Clarificación Requisitos del Puesto**
- 4.- **Perfil de Competencias asociado a cada puesto**



Esto es la base para empezar a estructurar de forma coherente las funciones y servicios del área de Recursos Humanos

-Datos principales

Puesto de trabajo Fecha de última actualización:

Código de puesto: PT00036

Título de puesto: Ejecutivo/a de Ventas

Nombre Corto: []

Nivel de puesto: Puesto técnico []

Departamento: Comercial []

Dependencia: []

Misión del puesto: Gestionar todas las operaciones comerciales con clientes estratégicos para la empresa.

Observaciones: []

-Experiencia

Experiencia deseada en puesto similar... [0] Requerida para el pues... Sí No

-Detalles del puesto

Funciones y responsabilidades genéricas

Gestionar grandes cuentas. Fidelitar clientes estratégicos. Gestión de reclamaciones. Detección de necesidades en clientes estratégicos para la empresa.

Medios técnicos y materiales

[]

Implantación de los Procesos de gestión de Recursos Humanos

Planificación de RR.HH.

- 1 Planificación de plantilla.
- 2 Reclutamiento y selección.
- 3 Desarrollo de carreras.
- 3 Planificación de la sucesión.

Programas de formación y desarrollo.

- 3 Evaluación para el desarrollo profesional.
- 3 Evaluación de resultados evaluación de potencial.

Compensaciones y Beneficios

- 4 Política salarial.
- 4 Retribución fija y variable.
- 4 Beneficios empresariales.
- 4 Programas de reconocimiento.
- 4 Programas de atracción, retención y desvinculación.

Sist. Gestión Desempeño

- 4 Objetivos Negocio
- 4 Objetivos Desarrollo



Comunicación

- 4 Programas y acciones de comunicación.
- 4 Sistemas de información.

Gestión por Competencias

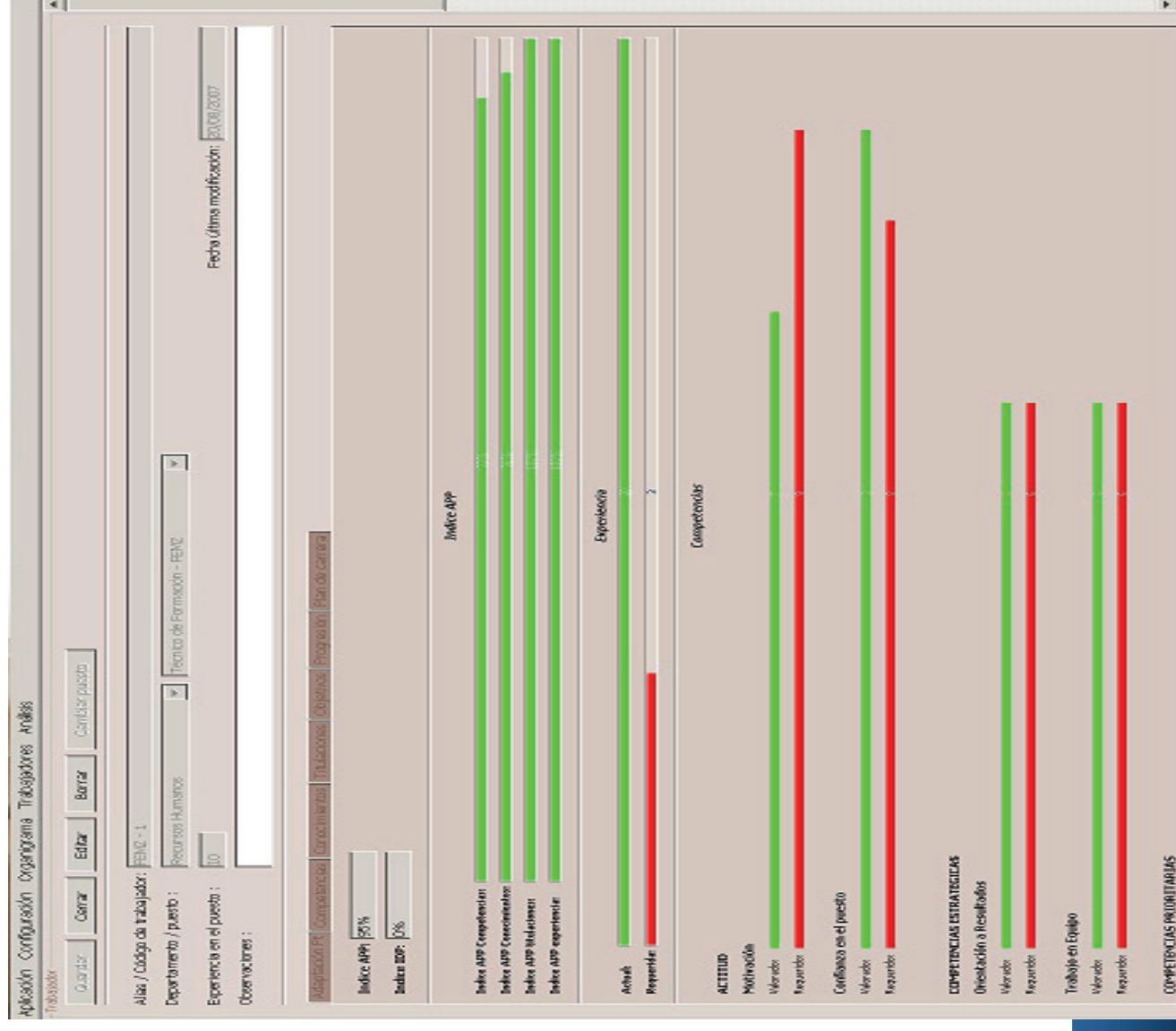
- 2 Análisis de competencias requeridas en el futuro.
- 2 Análisis de competencias actuales de la plantilla.
- 3 Identificación de diferencias (gaps de competencias).

- 1 **Procesos**
- 2 **Puestos / Competencias**
- 3 **Adecuación Pers. & Puestos**
- 4 **Gestión Capital Humano**

Procesos de gestión de Recursos Humanos – Integración, aplicación y Medición

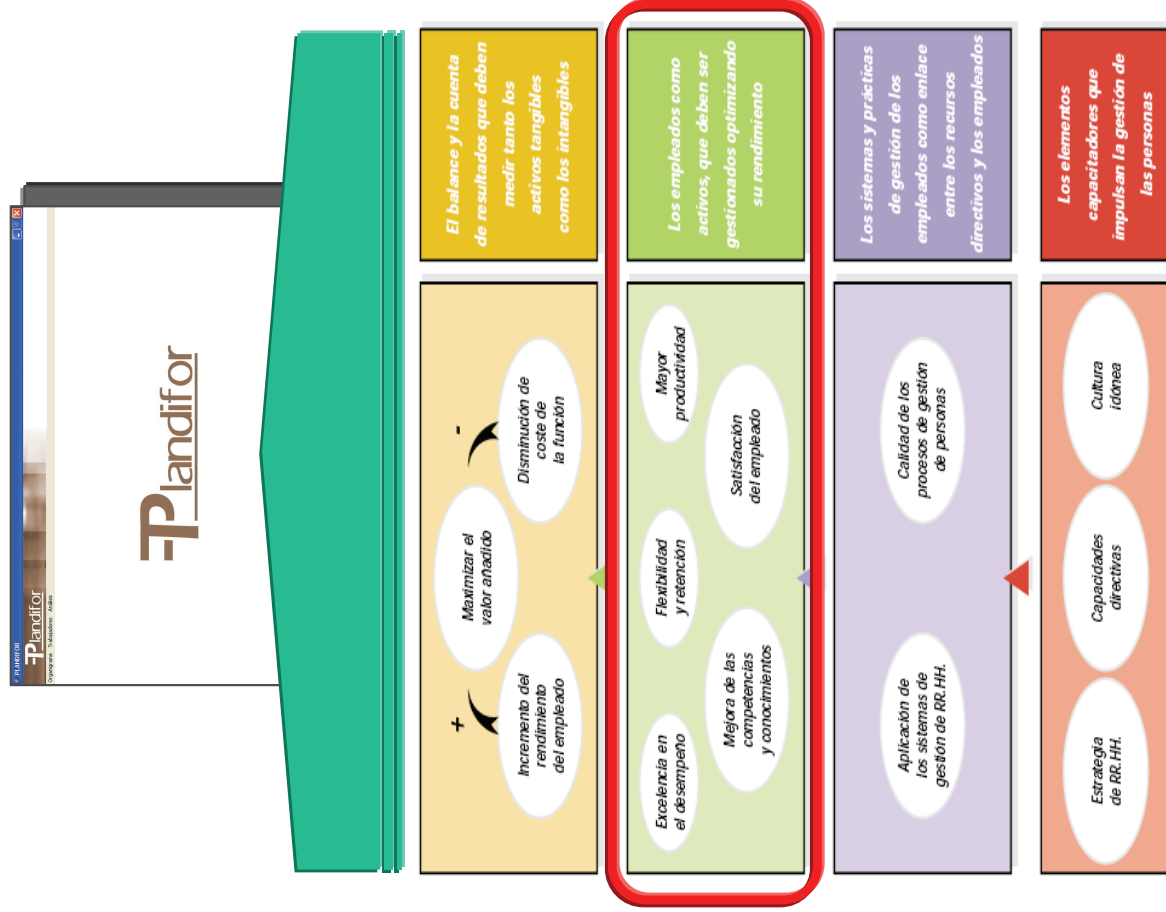
Implantación de un sistema dinámico y relaciona que:

- Debe permitir integrar y vertebrar las políticas organizativas y de Gestión por Competencias, facilitando, la optimización de Puestos y la adecuación de personas a los puestos, a nivel interno o en procesos de selección
- En esencia debe ser una herramienta para adecuar la formación de una empresa a las necesidades que tienen sus empleados en relación con el puesto que ocupan.
- Debe permitir evaluar la capacidad de un empleado de adaptarse a las necesidades que demanda su puesto.
- Debe de permitir disponer de un eje estructurador para distintas políticas de RR.HH.



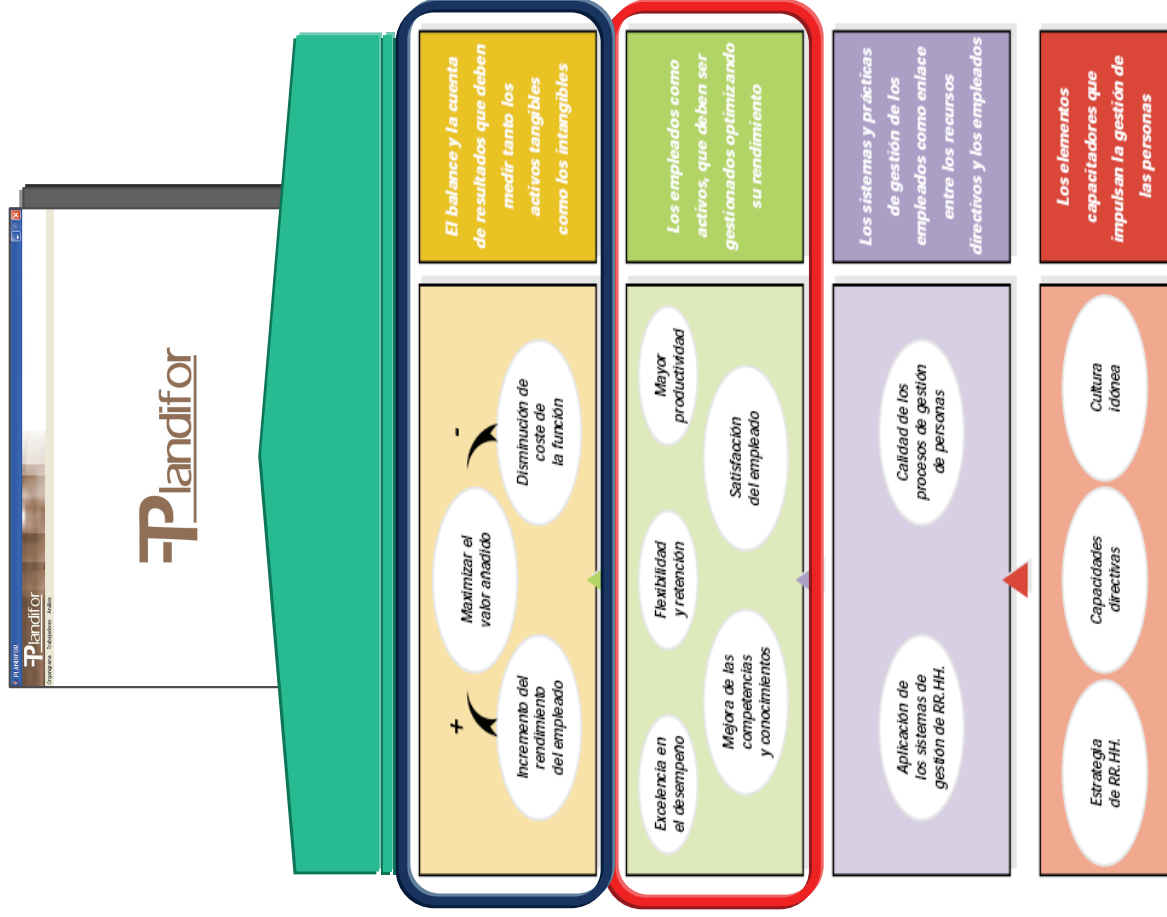
The screenshot displays a web-based application for HR management. At the top, it shows the user's name 'Fabián' and the application title 'Aplicación Configuración Organigrama Trabajadores Análisis'. Below this, there are several input fields and buttons: 'Apellido / Código de trabajador: FEAC-1', 'Departamento / Puesto: Recursos Humanos', 'Técnico de Formación - FEAC', 'Experiencia en el puesto: 10', and 'Ocupaciones:'. A 'Fecha última modificación: 23/08/2007' is also visible. The main area contains a navigation menu with options like 'Asignación', 'Competencias', 'Formación', 'Misiones', 'Objetivos', 'Proyectos', and 'Participación'. Below the menu, there are two summary boxes: 'Índice APP: 50%' and 'Índice COP: 0%'. The central part of the interface features a series of horizontal bars representing performance metrics for 'Índice APP' (Actual vs. Requerido) and 'Experiencia'. The bottom section, titled 'Competencias', lists various skills such as 'ACTITUD', 'Motivación', 'Confianza en el puesto', and 'COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS', each with 'Valeado' and 'Requerido' bars.

Herramienta de Integración y gestión de Recursos Humanos



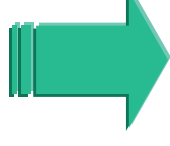
- Gestiona las **Descripciones de Puestos de Trabajo**.
- Genera el **Manual de Puestos** (Al nivel de desagregación deseado).
- Gestiona los **Perfiles de Competencias** de los **Puestos**.
- Gestiona la **Ficha de Persona** y su **Perfil de Competencias**.
- Facilita la información clave para la **Promoción, selección** y fijación de **planes de carrera**.
- Fija las bases de análisis para la **Valoración de Puestos** y fijación de **políticas retributivas**.
- Facilita el **análisis** de las **necesidades formativas y de desarrollo** por puestos, departamentos, etc.
- Permite la elaboración de **Planes de Formación y Desarrollo**, optimizando los recursos disponibles.
- Facilita la **fijación de objetivos** de formación y desarrollo.
- Sienta las bases para estructurar un **Sistema de Gestión del Desempeño**.

Herramienta de Integración y gestión de Recursos Humanos

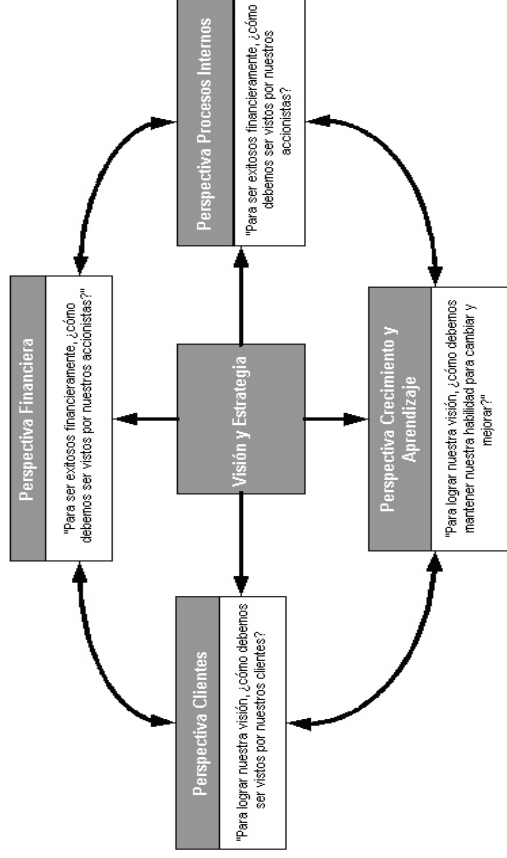


Proporciona Información dinámica y estructurada de:

- Índices de Adecuación Persona Puesto
- Índices de Potencial de Desarrollo
- Índices Adecuación Plantilla
- % Mejora Competencias/Conocimientos
- % Cumplimiento de Objetivos Negocio y Desarrollo
- Índices de desempeño
- Etc.

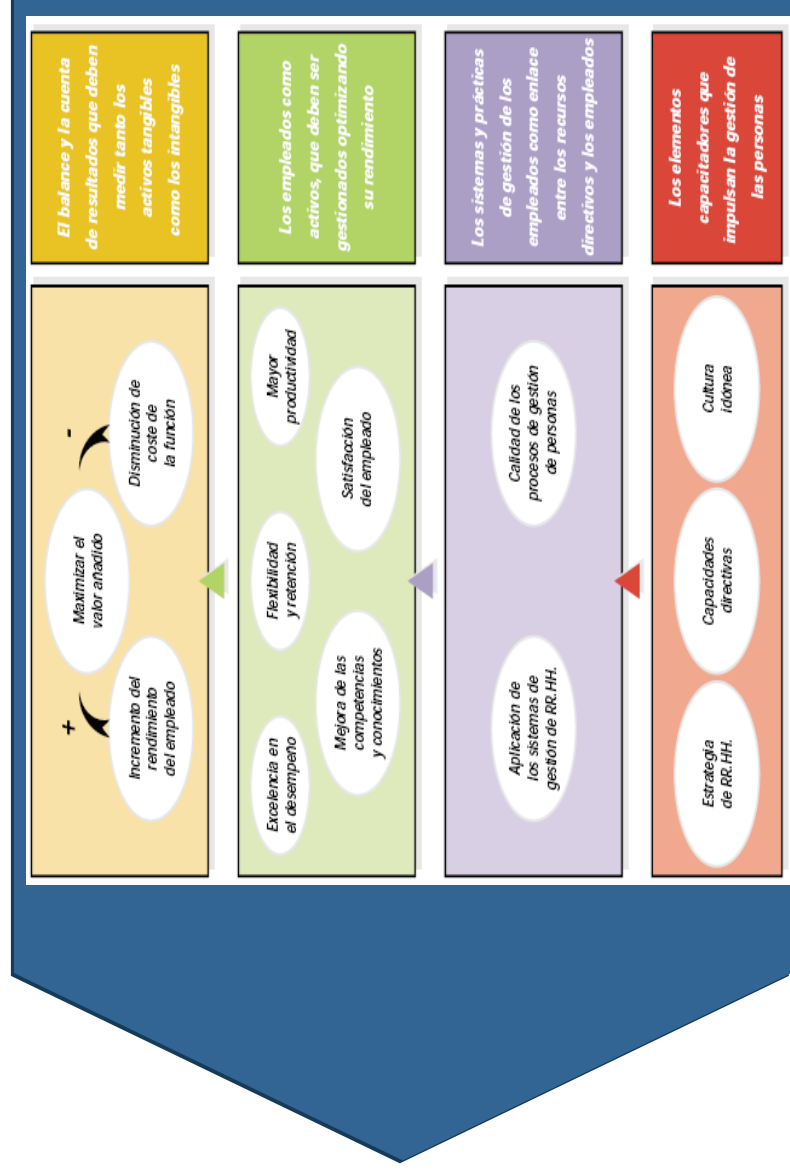


Podemos disponer de toda la información necesaria para gestionar nuestro Capital humano de acuerdo a la estrategia de la empresa y medir su evolución



Perspectiva de la innovación y el aprendizaje:

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de variables del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender.



Cultura, Clima y Motivación para el aprendizaje y la acción

Capacidad y Competencia de las personas

Sistemas de Información

Muchas gracias por su atención

Miguel Hernández

STRATEGIC MANAGEMENT

607737424

strategic.management@telefonica.net