



## UNIDAD Nº 5:

### GESTIÓN DE PERSONAS

Los Recursos Humanos es mucho más. Una buena gestión de tu departamento de Recursos Humanos va mucho más allá del día a día al que nos tiene acostumbrados. NOS ESTAMOS PERDIENDO LA PARTE MÁS DIVERTIDA DE NUESTRO TRABAJO. Y esta parte es la que va a hacer ganar dinero a la empresa, un Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos bien diseñado, hace que todos ganen.

Hoy en día los primeros afectados por la Evolución de estructuras y por la Movilidad de los individuos son los Departamentos de Personal.

Toda Organización debe tener una clara estrategia de Gestión. Por tanto, debe tener definida su cultura organizacional, principalmente a través de:

- Misión,
- visión,
- objetivos y políticas de acción.

Actualmente lo que marca la diferencia entre las empresas deriva tanto de las personas que realizan el trabajo como de la definición del trabajo en sí. Esta constatación es fundamental para comprender los cambios que se han producido en los últimos tiempos.

Actualmente el concepto de creación de riqueza ha sufrido un cambio, las empresas TRIUNFADORAS serán las que sepan LIBERAR SU POTENCIAL. Las que posean por sí mismas: “su personal, sus métodos y sus sistemas”.

Las empresas se ven cada vez más presionadas para encontrar la manera de implantar su estrategia organizacional en un entorno rápidamente cambiante. Las nuevas tecnologías y las tendencias sociales producen un fuerte impacto sobre la forma en que la organización planifica, gestiona y desarrolla a sus colaboradores para alcanzar sus metas.

Retos Futuros:

- Alta velocidad de los cambios.
- Cruda competencia por clientes.
- Aplanamiento de las organizaciones.



- Tradicionales relaciones jerárquicas reemplazadas por grupos de trabajo con alta responsabilidad y poder.
- Información al alcance de todos.
- Carrera profesional como secuencia de diferentes responsabilidades más que una sucesión de puestos.
- Los grupos de trabajo se evaluarán según sea el cumplimiento de su misión organizacional.
- Mayor porcentaje de profesionales altamente capacitados, que generalmente exigen unos sistemas de gestión mucho más refinados para responder a un mayor grado de educación y afán de logro.

#### Administración Tradicional

- Se concentra en describir detalladamente las tareas asociadas al cargo, con alta probabilidad de rápida obsolescencia.
- El ajuste entre persona y cargo lo realiza básicamente por antecedentes curriculares, requisitos técnicos y perfil psicológico general.

## SISTEMA INTEGRAL DE PLANIFICACIÓN DE RRHH (PERSONAS).

Actualmente, para muchas empresas son muy valoradas variables blandas del personal que labora más que las variables duras.

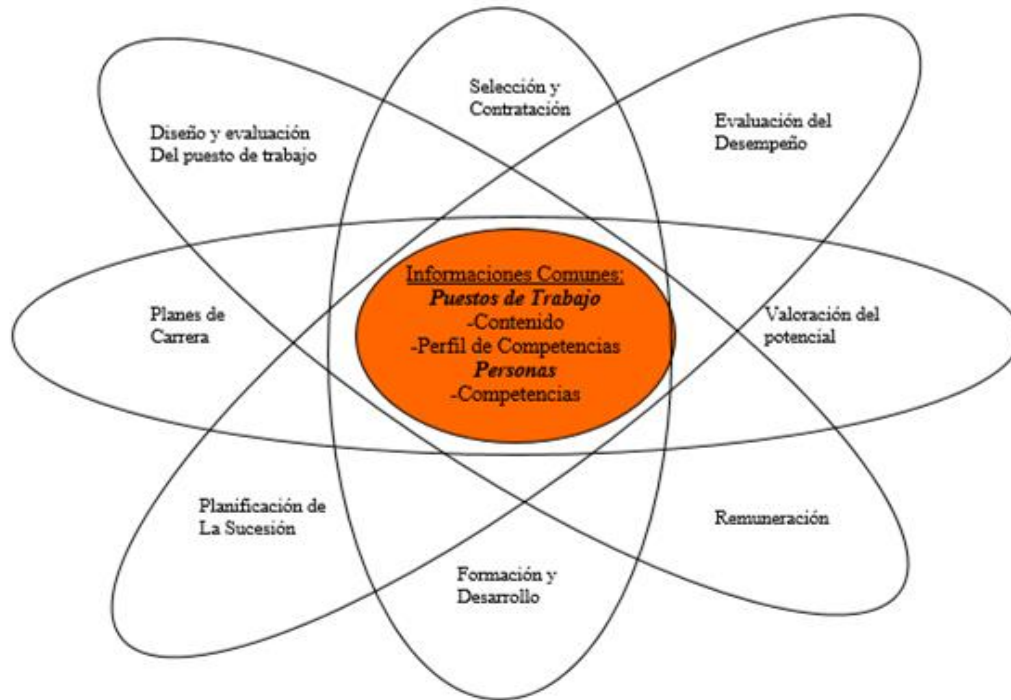
- **Variables Duras:** relacionadas con el puesto de trabajo y la carrera profesional.
- **Variables Blandas:** relacionadas con las personas.

#### Planificación de Personas:

- Es la forma en que las empresas intentan conseguir la adaptación entre la organización y las personas con el fin de obtener una ventaja competitiva.
- Se busca traducir la misión y visión de la empresa en una estructura que permita la implantación de la estrategia.

El Sistema Integrado de Recursos Humanos es para aquellas empresas y/o profesionales de los RRHH que desean IR MÁS ALLÁ.

**Sistema Integral de Planificación de Personas:**



**1.- Sistema de diseño y evaluación de puestos de trabajo:**

Especifica cuáles son los tipos de puestos que se necesitan cubrir, y cuánto es necesario pagar por ellos, para lograr un flujo de trabajo adecuado a los objetivos de negocio de la organización.

**2.- Sistema de evaluación de desempeño:**

Proporciona información sobre el rendimiento de las personas en sus puestos actuales y sobre su potencial, y sobre qué competencias todavía no utilizadas podrían serlo en el mediano o largo plazo.

**3.- Selección y contratación:**

Tanto interna como externa, vincula a la organización con el mercado laboral con el fin de proporcionarles las competencias que necesitan.



#### **4.- Programa de formación y desarrollo:**

Aseguran la actualización y el desarrollo de las competencias de las personas para promover los conocimientos técnicos, así como la conciencia y el compromiso profesional hacia estándares fijados por la organización.

#### **5.- Sistema de remuneraciones y recompensas:**

Analiza sistemáticamente la forma en que se paga a los colaboradores de la organización en términos de equidad interna y competitividad externa.

Respecto al valor del puesto de trabajo para la organización, los resultados obtenidos y a la capacidad y talento profesional.

#### **6.- Plan de Carrera:**

Es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos.

Combina un análisis de los puestos de trabajo en términos de tareas y en términos de conductas organizativas (competencias) necesarias para un desempeño superior. Esto es necesario para cada puesto de la cadena.

Conlleva la relación de una serie de adecuaciones puesto-persona que, partiendo de las exigencias del puesto, permite a la persona ascender hasta niveles superiores de responsabilidad, garantizando de ese modo a la organización la disponibilidad de personas valiosas que necesita para alcanzar sus objetivos.

Comprender y conocer los requisitos de diversos puestos de trabajo en términos de tareas y de competencias ayuda a clarificar la planificación de RRHH.

Aunque dos puestos de trabajo puedan tener tareas similares, es posible que exista muy poca coincidencia en el perfil de competencias necesario para un desempeño eficaz en ellos; ejemplo: vendedor y supervisor de ventas.

Para todo puesto avanzado en el plan de carrera, se necesita dominar las competencias precedentes.



### **7.- Sistema de planificación de la sucesión:**

En base a competencias se centra en la identificación de los candidatos más idóneos para los puestos de mayor valor añadido de una organización.

Es una herramienta de planificación, útil en los procesos de selección y formación. Está en estrecha relación con los planes de carrera. Proporciona indicaciones de las decisiones a tomar acerca del desarrollo del negocio, del diseño de la estructura de la organización, e inversiones en recursos materiales e inmateriales.

Le permiten a una organización determinar las competencias actuales críticas necesarias para triunfar en puestos claves, así como las competencias estratégicas necesarias para el éxito futuro.

Una vez determinadas las personas “idóneas” se pueden elaborar planes de desarrollo específicos basados en las competencias requeridas para mejorar la capacidad de las personas y para hacer que cubran los objetivos de negocio de la organización. Especialmente importante, es para los cargos directivos.

### **8.- Valoración del potencial:**

Una evaluación de potencial puede permitir explorar las posibilidades futuras. Una evaluación de potencial toma en cuenta aspectos considerados en una evaluación psicológica y una evaluación de desempeño y los proyecta.

La evaluación de desempeño puede ser óptima y la de potencial baja, porque una persona puede ser excelente para lo que hace, pero eso no quiere decir que sea buena para el puesto superior.

“El principio de Peter” postula que en una empresa siempre las personas ascienden hasta su nivel de incompetencia, es decir dejan de ser candidatos para el puesto superior cuando demuestran falencias en su desempeño actual. Como consecuencia, luego de cierto lapso, cada posición estaría cubierta por candidatos carenciados, que permanecen en sus puestos porque no muestran condiciones favorables para ascender.

Se evalúan condiciones, no personas. Los criterios deben definirse para evitar equívocos. Una evaluación de potencial permite a la organización saber con qué recursos cuenta frente a las necesidades de promoción.



Las condiciones potenciales son aquellas que la persona puede llegar a poner en juego. Representan el mayor nivel de complejidad que estaría en posición de afrontar en el futuro, desarrollo mediante.

### **ACTIVIDAD Nº 5 DE AUTOAPRENDIZAJE:**

**Puede utilizar todos los elementos, materiales y herramientas (Apuntes, libros, internet) como apoyo, para responder, con sus palabras, las siguientes preguntas:**

- 1) ¿Para usted, es o no importante que una empresa tenga activado un sistema de gestión integral de personas?, Justifique ampliamente su respuesta.
- 2) ¿Cuál es la real importancia de la Valoración del Potencial? Y ¿Cómo debe hacerse?
- 3) Nombre los 8 puntos del Sistema integrado de gestión del personal y elija el que usted crea es el más importante. Justifique su elección.
- 4) La planificación de la sucesión:
  - a. Es la identificación de los candidatos idóneos para los puestos más altos
  - b. Sirve para evaluar las condiciones y no las personas
  - c. Es eficaz cuando se requiere cooperación y coordinación entre las personas
  - d. Es exclusivo para los gerentes regionales
- 5) El sistema de gestión integrado del personal
  - a. Sólo sirven para hacer trabajar más a los colaboradores
  - b. Relaciona el puesto, la carrera y las potencialidades de la persona
  - c. Detalla las tareas o funciones del cargo y el sueldo
  - d. Generalmente no funciona dentro de la empresa
- 6) El diseño y evaluación de los puesto o funciones de trabajo:
  - a. Se preocupa de la salud del trabajador
  - b. Se analiza y se reestructuran los puestos según necesidades
  - c. Sólo se aplican para la alta gerencia
  - d. Cumple cabalmente con lo dispuesto en la visión y misión



**7) El programa de formación y desarrollo:**

- a. Proporciona información sobre el rendimiento de las personas
- b. Vincula a la organización con el mercado laboral
- c. Asegura el desarrollo de competencias y conocimientos
- d. Son los pagos de incentivos y bonos al personal

**8) El plan de carrera:**

- a. Sólo sirven para hacer trabajar más al obrero
- b. Constituyen una serie de estímulos enfocados al logro de determinadas metas.
- c. Debe ser claro
- d. Son las etapas, habilidades, conocimientos y cursos (entre otras) que se deben realizar para ir ascendiendo