



TECNICATURA SUPERIOR EN

Innovación con Tecnologías 4.0

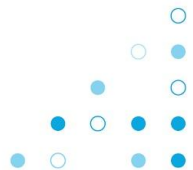
Gestión del Talento y Planificación Estratégica

Planificación estratégica del Talento Humano

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

Administrar a las personas y las competencias humanas representa hoy una cuestión estratégica para las empresas. En el pasado, cuando había estabilidad, certeza y permanencia, cuando pocas cosas cambiaban y las personas trabajaban de forma rutinaria y bajo control, sin incrementos de nuevos conocimientos y habilidades, el departamento de la RH funcionaba como el único responsable de la administración de todos los recursos humanos de la empresa.

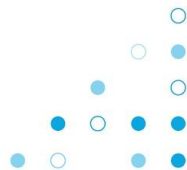
Se encargaba de mantener el statu quo y de la estructura organizacional, teniendo en mente el pasado y las tradiciones. Ahora, en plena era del conocimiento, en la cual el cambio, la competitividad, la imprevisibilidad y la incertidumbre constituyen los desafíos básicos de una empresa, Su papel es diferente, innovador y sobre todo, estratégico. La gestión del talento humano es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones.



Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes.

En la actualidad, las organizaciones amplían su visión y su actuación estratégica. Cualquier proceso productivo sólo es posible con la participación conjunta de diversos grupos de interés y cada uno de ellos aporta algún recurso:

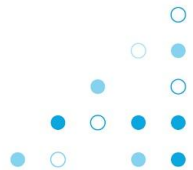
- Los proveedores aportan materias primas, insumos básicos, servicios y tecnologías.
- Los accionistas e inversionistas aportan capital e inversiones que permiten la adquisición de recursos.
- Los empleados aportan sus conocimientos, capacidades y habilidades; de igual forma, contribuyen con las decisiones y acciones que imprimen dinamismo a la organización.
- Los clientes y los consumidores contribuyen con la organización cuando adquieren los bienes y servicios que coloca en el mercado. Cada uno de los grupos de interés de la organización aporta algo con la expectativa de obtener algo a cambio.



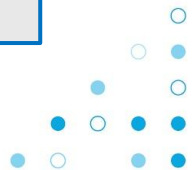
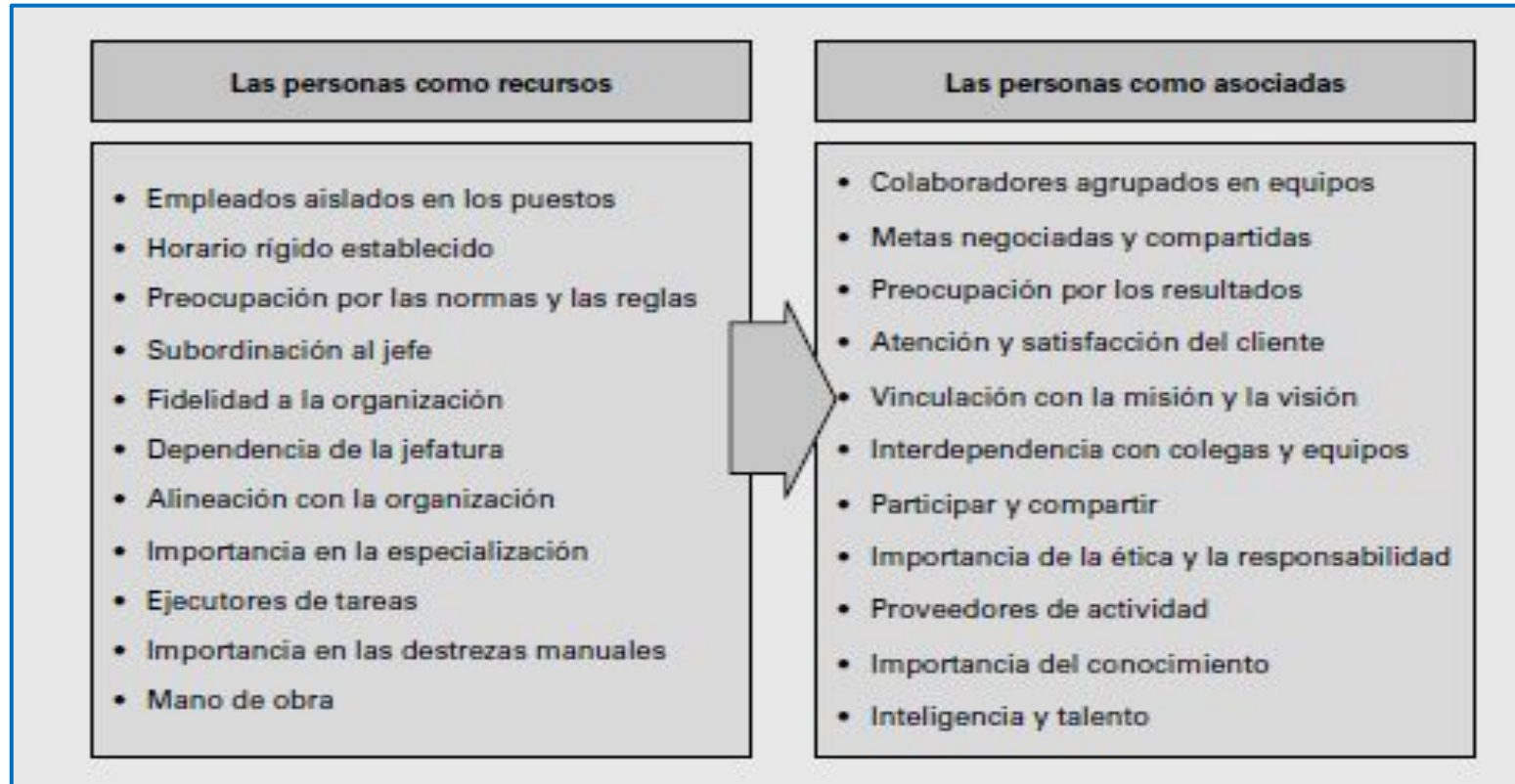
Muchas organizaciones utilizan medios a efecto de incluir asociados nuevos y diferentes para consolidar y fortalecer sus negocios y expandir sus fronteras mediante alianzas estratégicas.

Cada asociado continúa con la disposición de invertir sus recursos en la medida que obtiene ganancias y resultados satisfactorios de sus inversiones.

Gracias al emergente sistémico, que es el efecto sinérgico, la organización consigue reunir y juntar los recursos que aportan los diversos asociados y aumentar sus resultados.



¿Las personas son recursos o asociados de una organización?



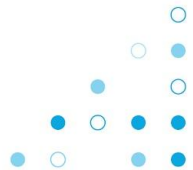
Bases de la gestión del talento humano

1. Las personas como seres humanos, dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización.

Las personas como individuos y no como meros recursos de la organización.

2. Las personas como activadores de los recursos de la organización, como elementos que impulsan, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos.

3. Las personas como asociadas de la organización, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como asociadas, las personas hacen inversiones en la organización —esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc.—, con la esperanza de obtener rendimientos de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc.

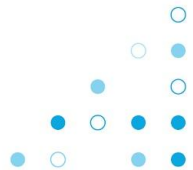


Toda inversión sólo se justifica si produce un rendimiento razonable. En la medida en que el rendimiento sea bueno y sustentable, la tendencia ciertamente será hacia mantener o aumentar la inversión.

4. Las personas como talentos proveedores de competencias, las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización.

Cualquier organización puede comprar máquinas y adquirir tecnologías para equipararse con sus competidores; esto es relativamente fácil, pero construir competencias similares a las que poseen los competidores es extremadamente difícil, lleva tiempo, maduración y aprendizaje.

5. Las personas como el capital humano de la organización, como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio.

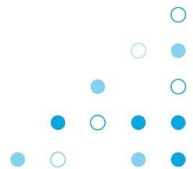


Objetivos de la gestión del talento humano

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión. Para ello es necesario conocer detalladamente el negocio.
2. Proporcionar competitividad a la organización. Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de los colaboradores.
Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas. Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso.

El segundo, es brindar reconocimiento, y no sólo monetario, ya que para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Esto significa recompensar los buenos resultados.

Los objetivos deben ser claros y se debe explicar cómo serán medidos y cuáles serán los beneficios si se alcanzan.



3. Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo. Antes se hacía hincapié en las necesidades de la organización. Hoy se sabe que las personas deben ser felices.

Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad.

Las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas. Pero las personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que las personas satisfechas.

4. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Esta hace referencia a los aspectos que se experimentan, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables.

Un programa de CVT procura estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo. La confianza de las personas en la organización también es fundamental para retener y asegurar a los talentos.

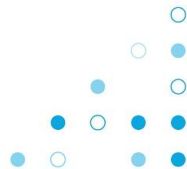


5. Administrar e impulsar el cambio. Los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos, traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

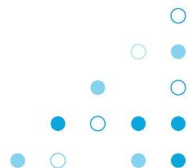
6. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable. Toda gestión debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados.

Los principios éticos se deben aplicar a todas las actividades en relación al talento humano. Así, las personas como las organizaciones, deben seguir normas éticas y de responsabilidad social.

7. Construir la mejor empresa y el mejor equipo. Esto significa cuidar a las personas y también el contexto donde trabajan. Implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración.



La gestión estratégica de los recursos humanos en la empresa IBM



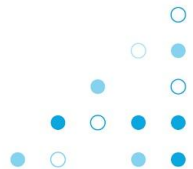
El sistema integrado de gestión de RH-TH

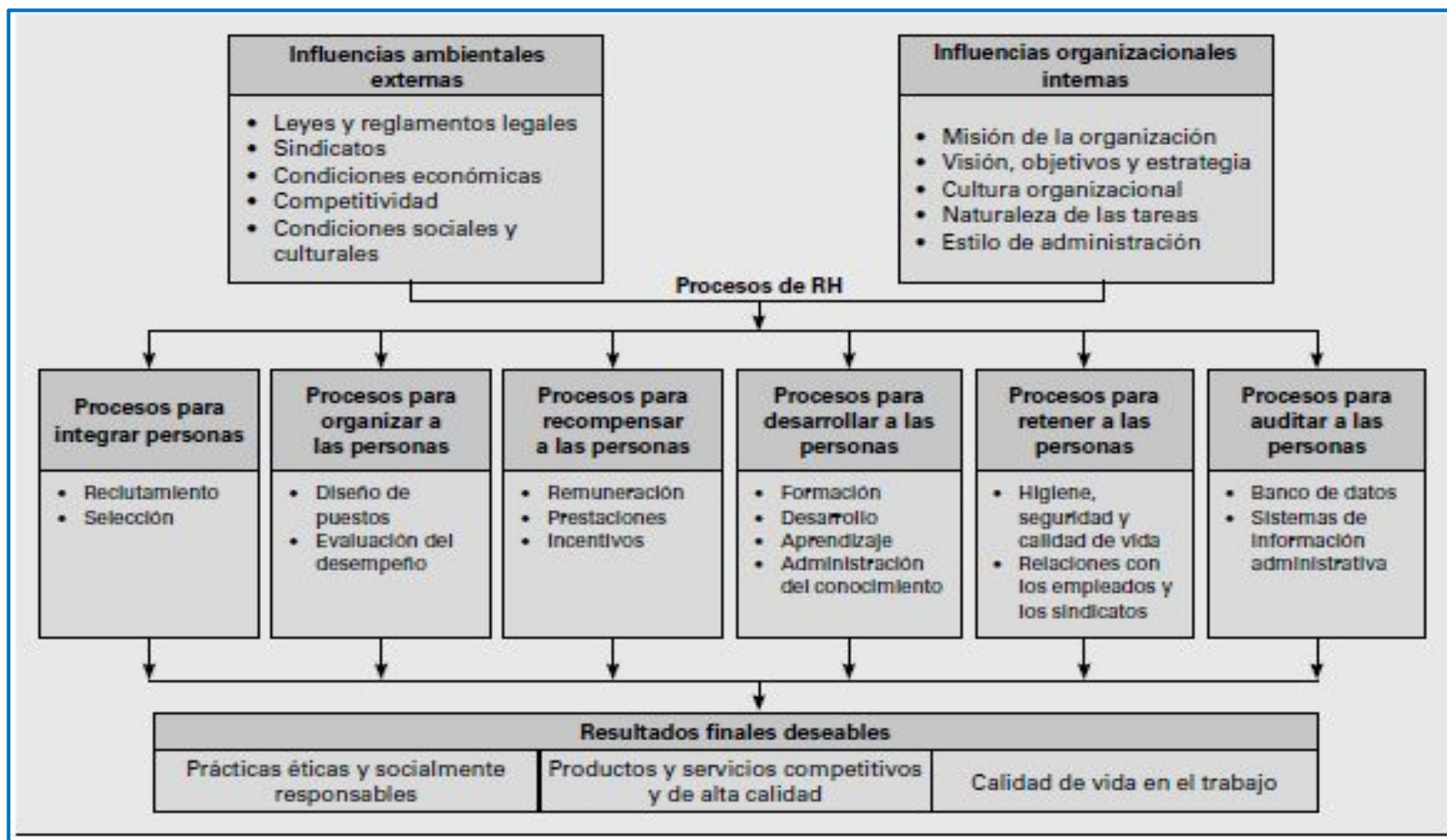
Todos los procesos que integran la gestión del talento humano tienen estrecha relación entre sí, una influencia recíproca. Cada proceso tiende a afectar positiva o negativamente a los demás.

El equilibrio en la conducción de todos estos procesos es fundamental. De ahí la necesidad de un cuadro de mando integral (balanced scorecard) que los integre.

Además, todos tienen un diseño acorde con lo que exijan las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas, para lograr una mejor compatibilidad entre sí. Deben funcionar como un sistema abierto e interactivo.

Lo vemos gráficamente:



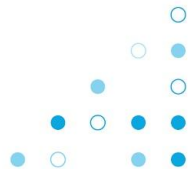


PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

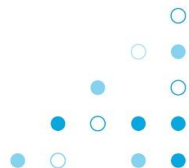
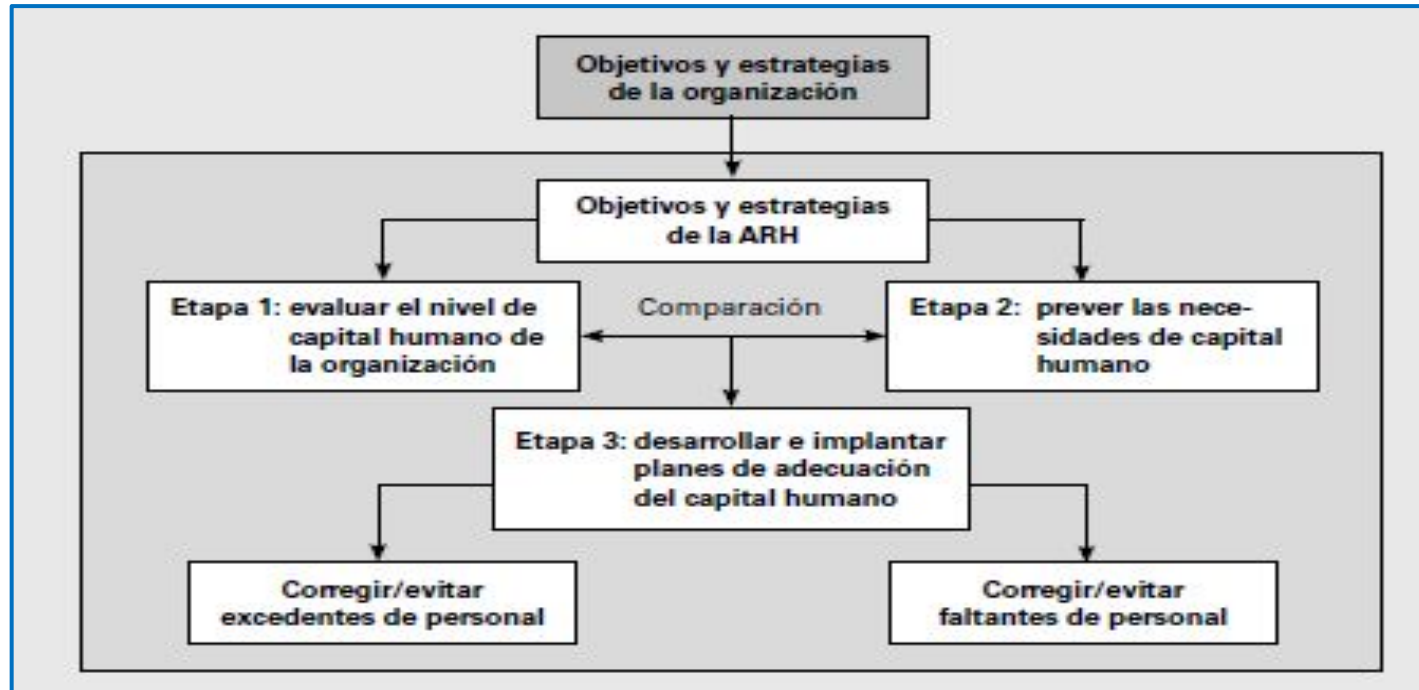
Uno de los aspectos más importantes de la planificación del TH, es su alineación con la estrategia organizacional. Se precisa traducir los objetivos y las estrategias de la organización a objetivos y estrategias de GTH.

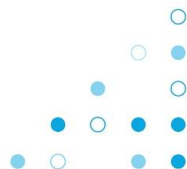
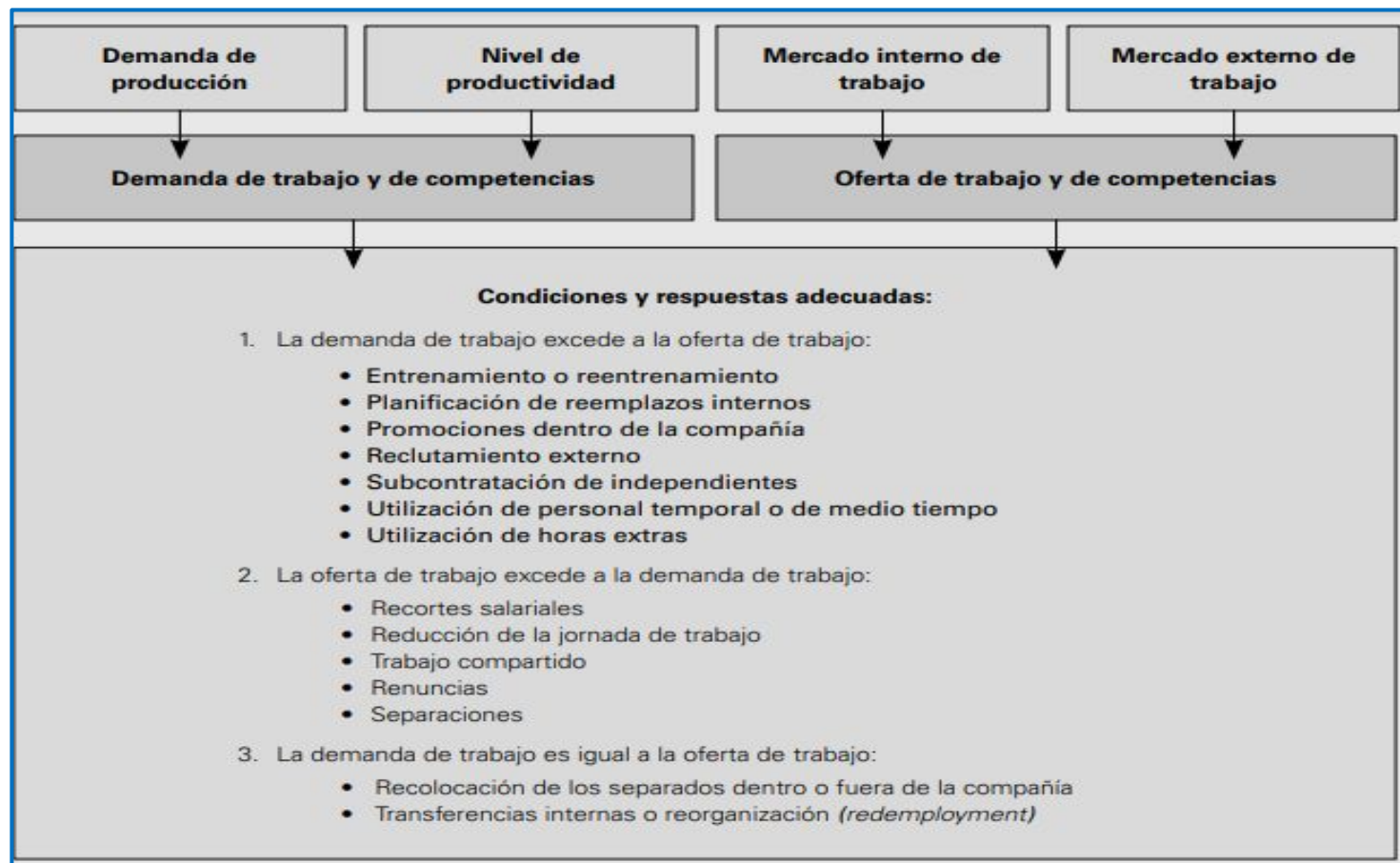
La planificación estratégica del TH se refiere a la forma en que contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los trabajadores. Se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización.

La planificación estratégica del TH es un proceso de decisión. Se trata de definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para realizar la acción futura de la organización.



Las bases de la planificación de TH son: **la demanda de trabajo y el suministro de trabajo.**





Las estrategias de RH-TH y las estrategias de la empresa

Área estratégica de ARH	Estrategia conservadora y defensiva	Estrategia prospectiva y ofensiva
Flujos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Producción eficiente • Importancia en el control • Descripciones explícitas de los puestos • Planificación detallada del puesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Flexibilidad • Clases amplias de puestos • Planificación difusa del puesto
Admisión	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento interno • DRH decide respecto a la selección • Importancia en las calificaciones técnicas • Proceso formal de admisión y de socialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento externo • Gerente decide respecto a la selección • Adecuación de las personas a la cultura • Proceso informal de integración y de socialización
Separación de empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Renuncias • Congelación de contrataciones • Apoyo continuo a los despedidos (<i>outplacement</i>) • Política de preferencia para la readmisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Licencias • Reclutamiento cuando sea necesario • Separaciones sin apoyo • Ningún trato preferencial
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de la evaluación • Evaluación como medio de control • Enfoque estrecho • Dependencia exclusiva del superior 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación a la medida • Evaluación como desarrollo • Evaluación con múltiples propósitos • Múltiples formas para la evaluación
Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación individual • Capacitación en el puesto • Capacitación específica • Comparar habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en equipo • Capacitación externa • Capacitación genérica para la flexibilidad • Construir habilidades
Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Salario fijo • Salario con base en el puesto • Salario con base en la antigüedad • Decisiones salariales centralizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Salario variable • Salario con base en el individuo • Salario con base en el desempeño • Decisiones descentralizadas

La planificación conservadora, se orienta a la estabilidad y a mantener la situación existente. Las decisiones se toman con el propósito de obtener buenos resultados, pero no los mejores posibles, porque la planificación difícilmente tratará de hacer cambios radicales en la organización.

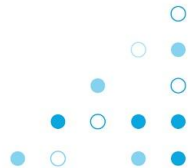
Su importancia radica en conservar las prácticas vigentes. En este tipo de planificación, se interesa más por identificar y arreglar deficiencias y problemas internos que por explorar las nuevas oportunidades que ofrece el entorno. Su base es retrospectiva, aprovecha la experiencia pasada y la proyecta hacia el futuro.

La planificación prospectiva, se orienta hacia las contingencias y el futuro de la organización. Se toman decisiones para conseguir que los diferentes intereses involucrados sean compatibles mediante una composición capaz de llevar al desarrollo natural de la empresa y ceñirla a las contingencias que surgen a medio camino.



La planificación prospectiva u ofensiva es lo contrario de la **planificación retrospectiva**. Su base es la adhesión al futuro con objeto de adaptarse a las nuevas demandas del entorno y de prepararse para las contingencias futuras.

En todos los casos, **la planificación consiste en tomar anticipadamente decisiones**. Se trata de decidir ahora lo que se hará antes de que ocurra la acción necesaria. No se trata de la previsión de las decisiones que se deberán tomar en el futuro, sino de la toma de decisiones que producirán efectos y consecuencias futuras.



NOS ENCONTRAMOS EN EL PRÓXIMO TEMA.
HASTA PRONTO!!!

