



UNIVERSIDAD
DE LIMA

Gestión de Capital Humano

Segunda sesión

Elección del Delegado

- Delegado
- Sub Delegado

Entregar esta Clase

- Grupos de 5 personas máximo 6.
- Temas del Contenido del Curso publicados en Material de Curso.

Análisis de Video



Planificación Estratégica de Capital Humano

Conceptos Clave

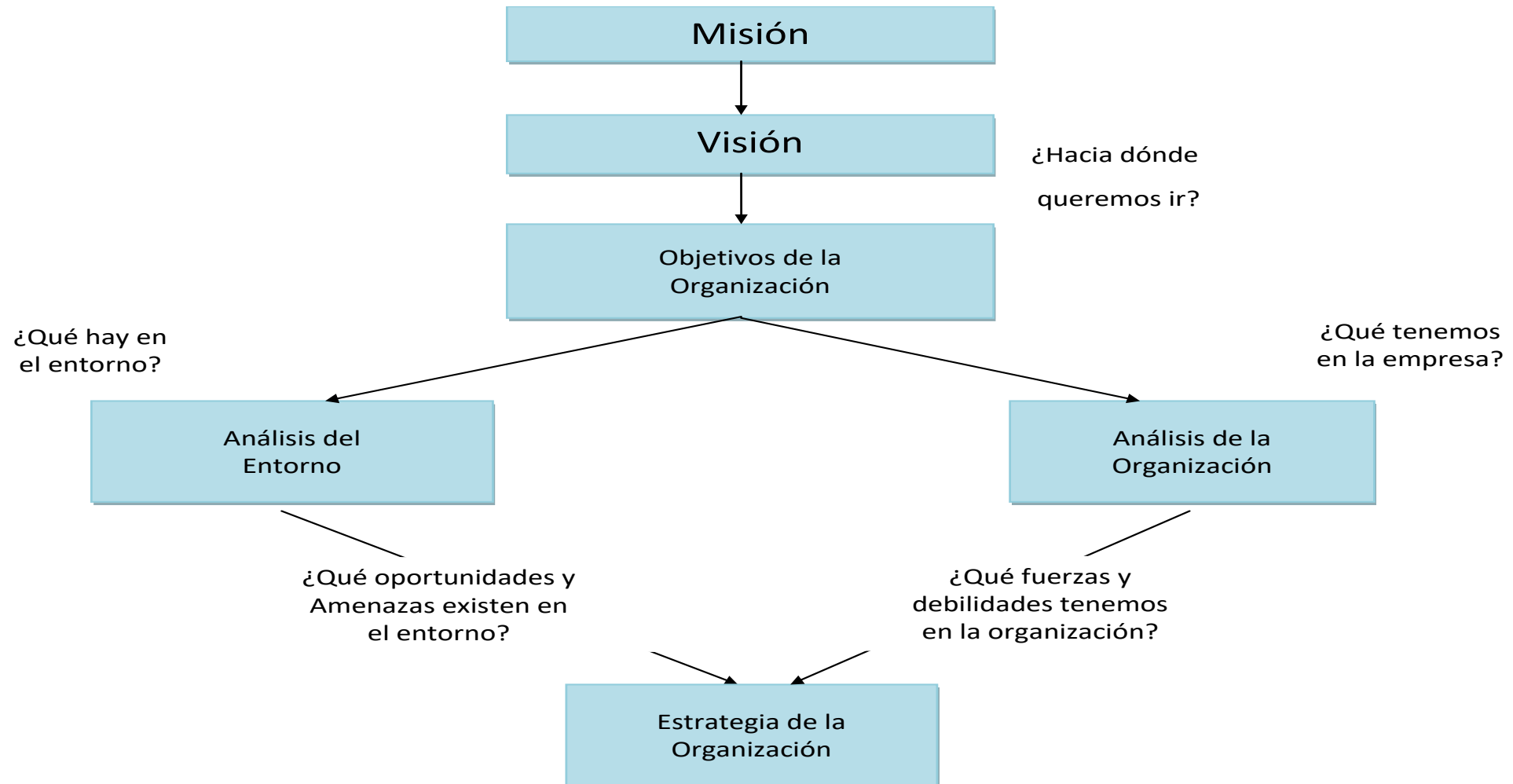


Misión: representa la razón de ser de la organización.

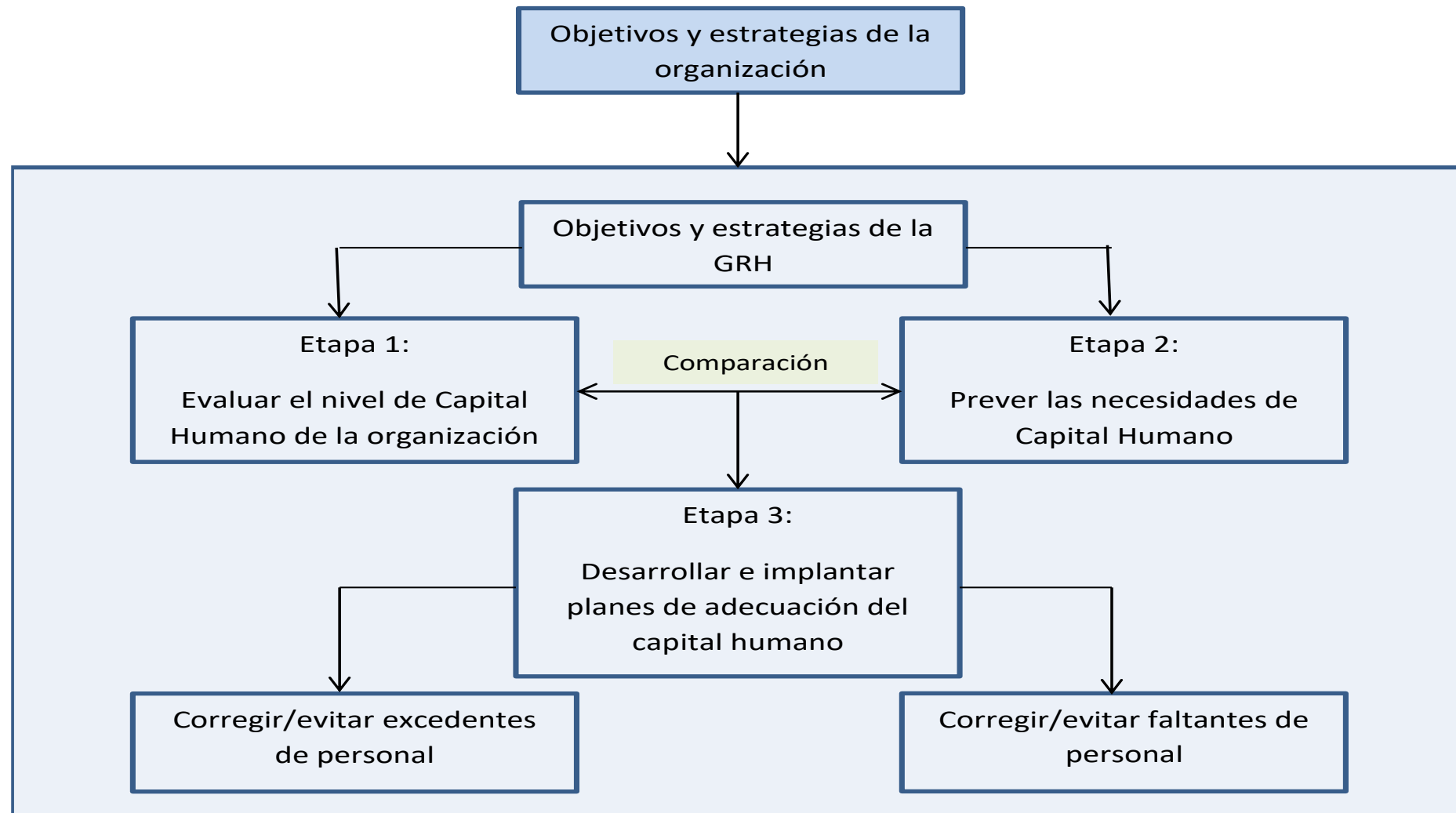


Visión: es la imagen que tiene la organización de si misma y de su futuro. Proyección de la empresa en el tiempo y en el espacio

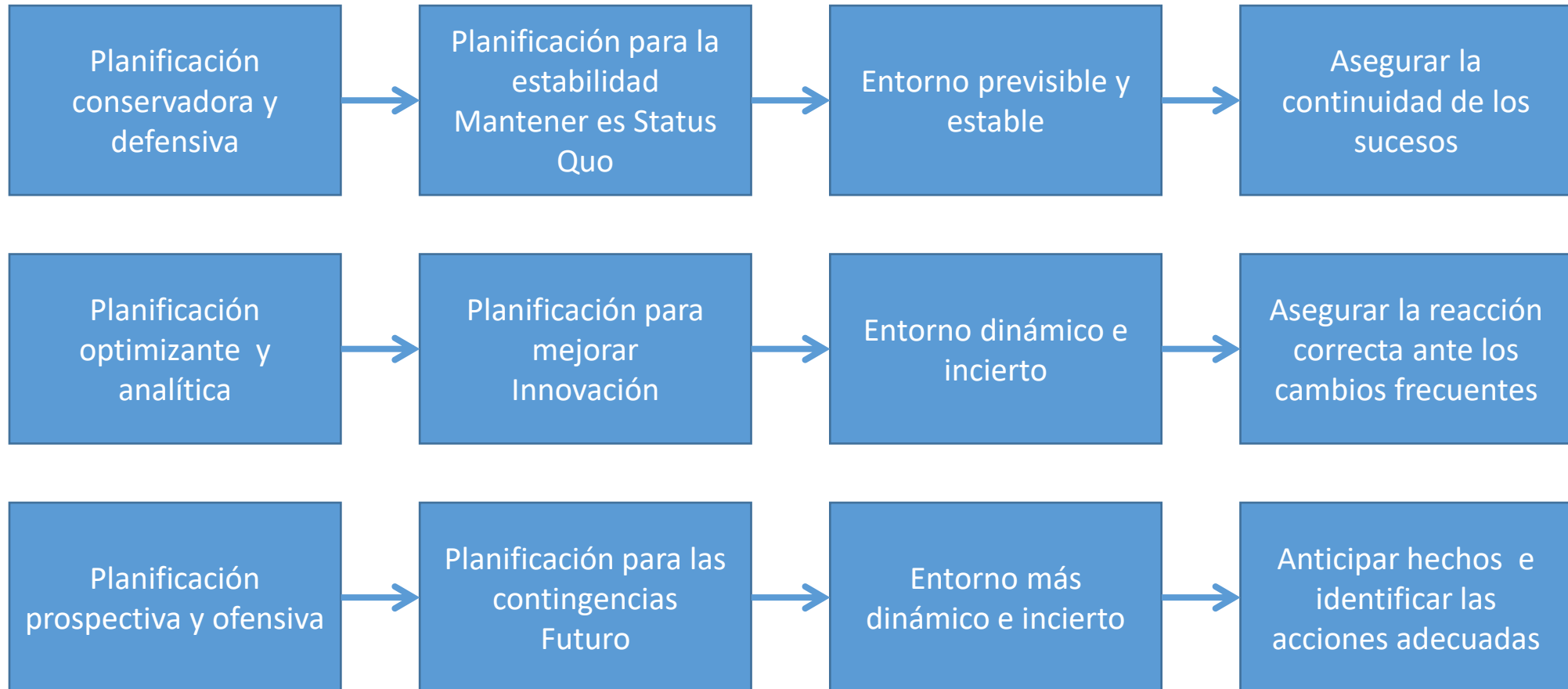
Formulación de la Estrategia Organizacional



Pasos de la Planificación Estratégica de Capital Humano



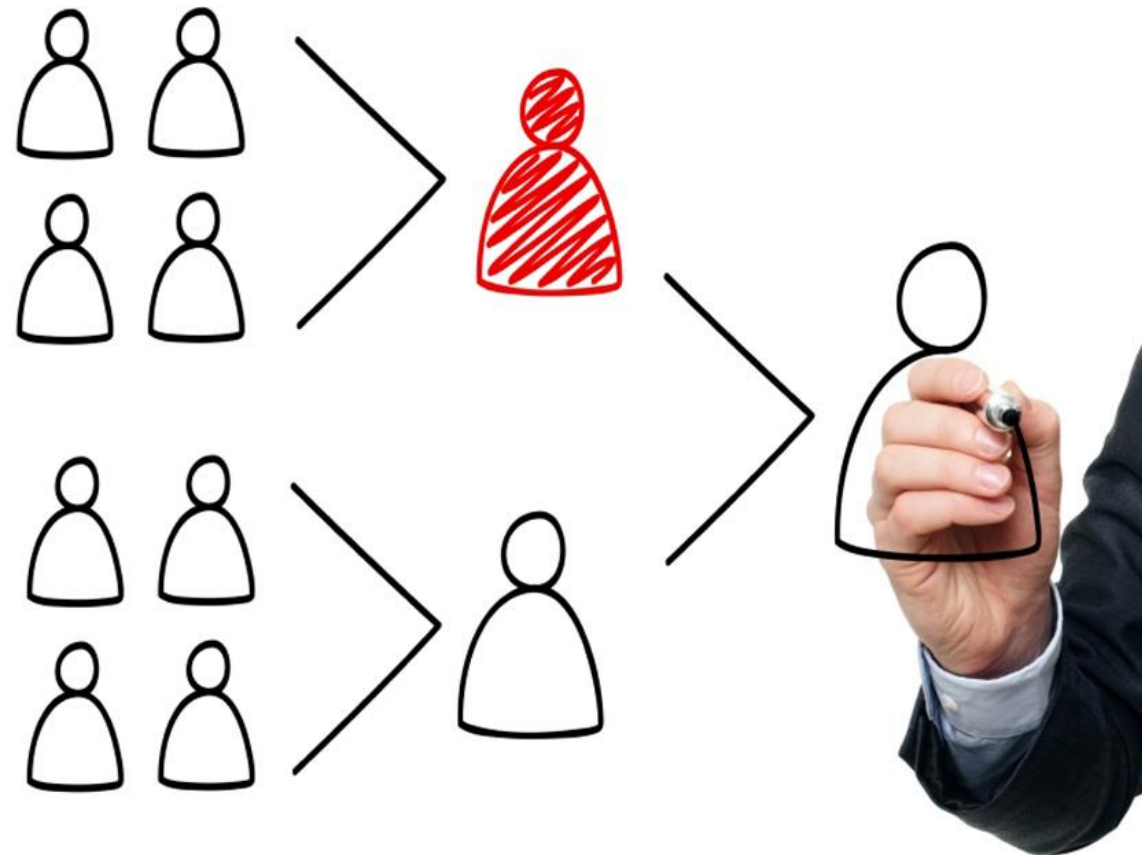
Orientaciones de la Planificación estratégica



Comparación de estrategias de GCH y estrategias de la empresa

Area Estratégica de GCH	Estrategia conservadora y defensiva	Estrategia prospectiva y ofensiva
<ul style="list-style-type: none">• Flujos de trabajo• Incorporación de personas	<ul style="list-style-type: none">• Producción eficiente• Importancia en el control• Descripciones explícitas de los puestos• Reclutamiento interno• DCH decide respecto a la selección• Importancia en las calificaciones técnicas	<ul style="list-style-type: none">• Innovación• Flexibilidad• Clases amplias de puestos• Reclutamiento externo• Gerente decide respecto a selección• Adecuación de las personas a la cultura

Ejemplo de Plan de Sucesión



CARTA DE SUCESIÓN Y REEMPLAZO

Desde 60 años

Desde 55 años

Puesto de Alta Criticidad

A

Persona Clave

Puesto: Jefe de Ventas

Nombre: CJ

Empresa:

Depto: Ventas

Localidad: Peru



Reemplazo Alto Potencial	E	Puesto
--------------------------	---	--------

JM 55 Gerente de Comercialización Subsidiaria

Reemplazo Medio	E	Puesto
-----------------	---	--------

MV 43 Jefe de Ventas Prov

REPORTES DIRECTOS PRIMER NIVEL NOMBRES Y PUESTOS

Jefe de Servicio Técnico HG 51	Jefe de Ventas Provincias MV 43	Jefe de Licitaciones IV 44	
Reemplazo Alto PotencialE Puesto	Reemplazo Alto PotencialE Puesto	Reemplazo Alto PotencialE Puesto	Reemplazo Alto PotencialE Puesto
Reemplazo MedioE Puesto	Reemplazo MedioE Puesto	Reemplazo MedioE Puesto	Reemplazo MedioE Puesto
JE 28 Ejecutiva Cta Infraestructura	JE 28 Ejecutiva Cta Infraestructura	BL 33 Coordinador Técnico	
OtrosE Puesto	OtrosE Puesto	OtrosE Puesto	OtrosE Puesto

REPORTES DIRECTOS SEGUNDO NIVEL NOMBRES Y PUESTOS

Coordinador de Proyectos Minería CC 47	Coordinador de Ventas Agrícola JG 38		
Reemplazo Alto PotencialE Puesto	Reemplazo Alto PotencialE Puesto	Reemplazo Alto PotencialE Puesto	Reemplazo Alto PotencialE Puesto

Matriz de Potencial

Alto Potencial	5 Enigma.	2 Empleado en desarrollo / futuro super-estrella.	1 Empleado super-estrella.
	8 Dilema.	6 Empleado clave.	3 Empleado estrella en su área.
	9 Considerar despido.	7 Profesional de buen desempeño.	4 Excelente profesional y muy confiable.
	Bajo Desempeño	Medio Desempeño	Alto Desempeño

Niveles de actuación de la GCH



Tendencias en la Gestión Estratégica de Capital Humano

Tres prioridades para el avance de la GCH

- **Evaluación de la madurez de la función**
- A través de 38 actividades claves

CEB Ignition™
Diagnostic

Functional Objectives							Functional Activities
Manage Workforce Strategy	Recruit New Employees	Develop Employees	Manage Existing Employees	Manage Employee Rewards and Benefits	Enable Organizational Effectiveness	Manage the Function	
Identify and Manage Competencies	Source Talent	Analyze L&D Needs and Investments	Manage Employee Performance	Design Compensation	Manage Organizational Design	Build HR Strategic Plans	
Review Talent	Assess and Hire Talent	Design and Build L&D Solutions	Manage Employee Engagement	Deliver Compensation	Manage Organizational Development	Manage HR Functional Design	
Develop a Workforce Plan	Acquire Critical Talent Segments	Implement L&D Solutions	Manage Mobility and Career Paths	Design Benefits	Manage Change	Manage HR Staff	
Manage the EVP	Recruit Executives	Develop Critical Talent Segments	Manage Succession	Deliver Benefits		Manage HR Technology	
Manage Talent Analytics		Develop Leaders	Manage High-Potential Employees	Build Total Rewards Strategy		Manage the HR Budget	
Partner with the Business			Manage Diversity and Inclusion	Compensate Executives		Manage HR Vendors	
Interact with the CEO and Board			Manage Employee Relations				

Priorizando los esfuerzos de mejora de CH

De acuerdo al resultado del estudio aplicado a mas de 500 organizaciones, las mas importantes actividades de los líderes de CH, son:

- Desarrollar un plan para la fuerza laboral
- Manejar la propuesta de valor del empleo
- Manejar el análisis del talento

Ernest & Young : Business-led people operating model



Consideraciones prácticas para implementar Business-led people operating model



Desarrollar una estrategia de personas que alinee la estrategia del negocio y que coloque la función de las personas en el centro de la creación de la propuesta de valor del trabajador.



Aceptar la inteligencia artificial y la revolución de la fuerza laboral digital, remover las tareas rutinarias para permitir oportunidades de liderazgo a mas personas.



Desafiar la función de personas para que desarrolle su conocimientos del negocio para permitir su mayor involucramiento en el.



Expandir la comunidad de prácticas incluyendo otras funciones como finanzas y IT.

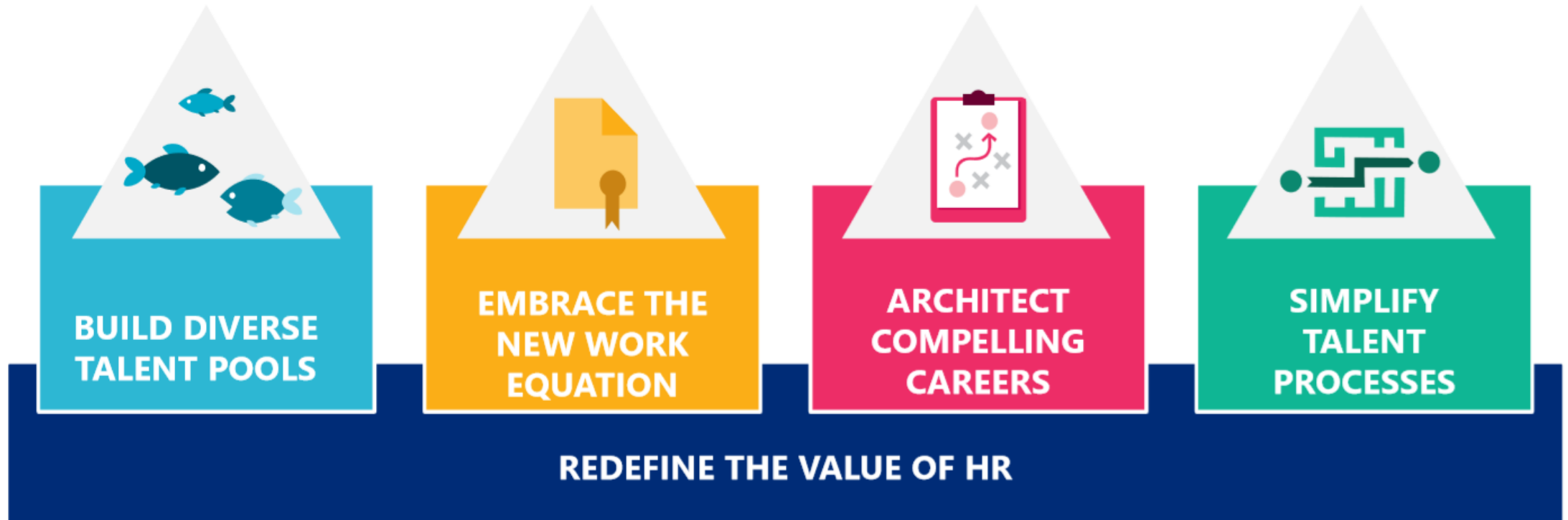


Desarrollar un caso para el cambio defendible que apoye la innovación digital y la inversión en las personas.

MERCER: 10 mayores tendencias que impactan la agenda del talento



MERCER: Las cinco prioridades



Gestión de Capital Humano por Competencias



Breve revisión histórica de los Modelos de Gestión por Competencias en el mundo

David McClelland



El énfasis se puso en evaluar la *competencia*, más que en la *inteligencia*, al predecir el desempeño en el trabajo.

David McClelland (1973) publicó “Evaluando la Competencia más que la Inteligencia” en la Revista *American Psychologist*.

McClelland: “**El mejor predictor** de lo que las personas pueden hacer en el presente o harán en situaciones futuras **es lo que realmente han hecho en situaciones similares pasadas**, más que su inteligencia o su grado de conocimiento y habilidad”.

Breve revisión histórica de los Modelos de Gestión por Competencias en el mundo

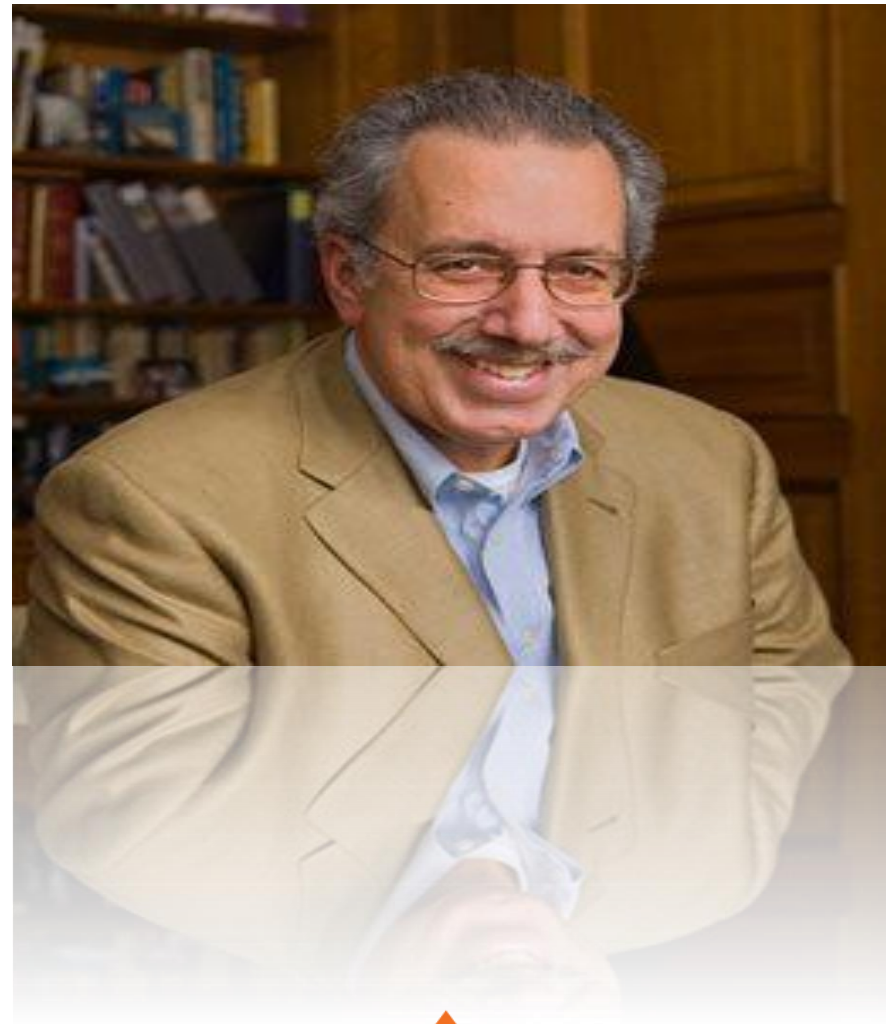
¿Cuándo y cómo se originaron los modelos de competencias?

Otro autor significativo fue Richard Boyatzis. En su libro de los 80's *El gerente competente: un modelo para el Desempeño Efectivo*, definió las competencias como:

“Ciertas características o habilidades de la persona que le permiten demostrar las acciones específicas apropiadas”

Trabajo de Boyatzis

Entrevista de Eventos Conductuales → método STAR



Conceptos básicos y componentes de una Competencia

Definiciones

La primera definición propuesta por Boyatzis (1982) fue un concepto basado en sus investigaciones:

*"Competencia es una **capacidad**
que existe en **una persona**
que **permite al comportamiento**
alcanzar las **exigencias del trabajo**
dentro de los **parametros del ambiente organizacional**
Y que, **en consecuencia,**
trae **los resultados deseados.**"*

Conceptos básicos y componentes de una Competencia



Definición:

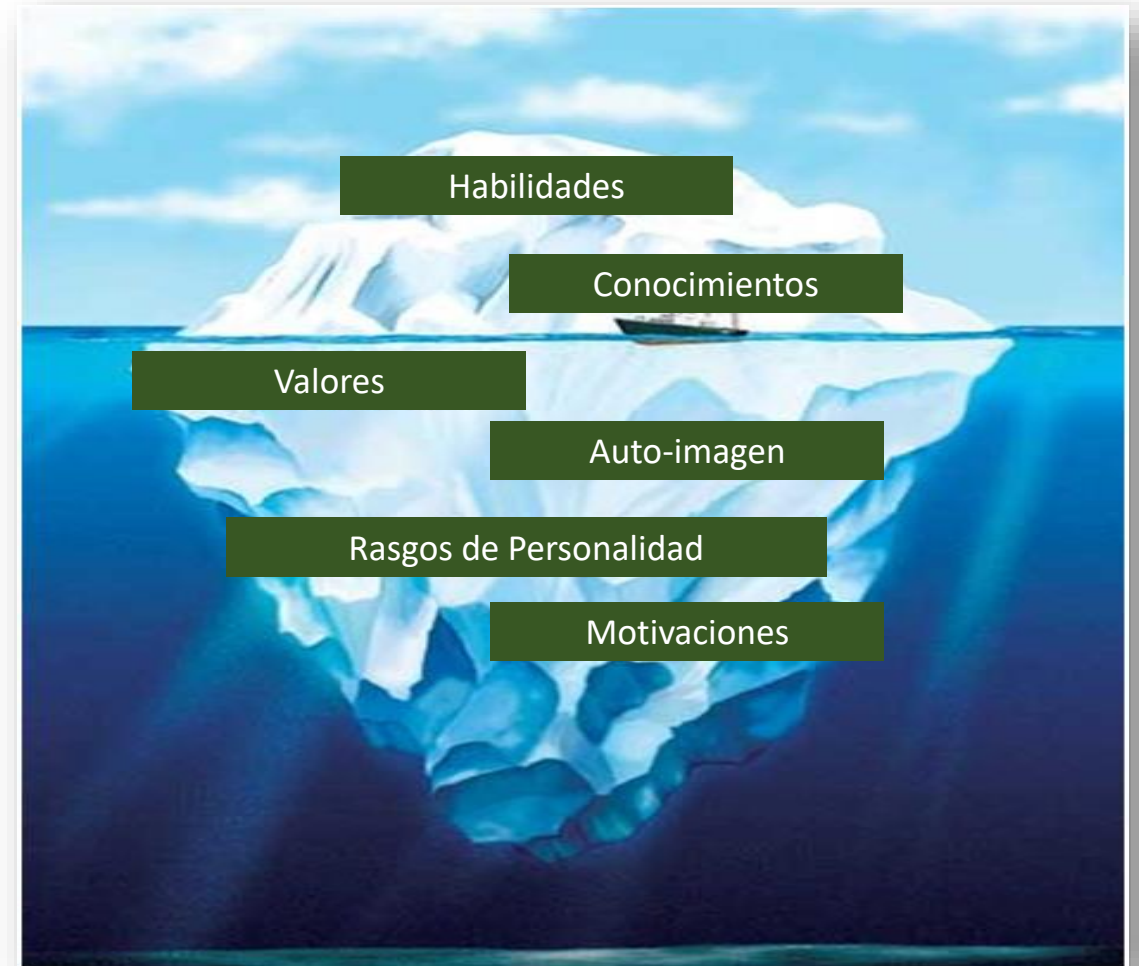
Competencia
se puede definir como:

Una característica subyacente de la
persona que le permite tener un
desempeño superior en un determinado
rol, puesto o situación.

Conceptos básicos y componentes de una Competencia

El Modelo Iceberg

Por lo tanto, una competencia se define como un comportamiento, o conjunto de comportamientos, que describen un desempeño excelente en un contexto particular de trabajo.



Conceptos básicos y componentes de una Competencia

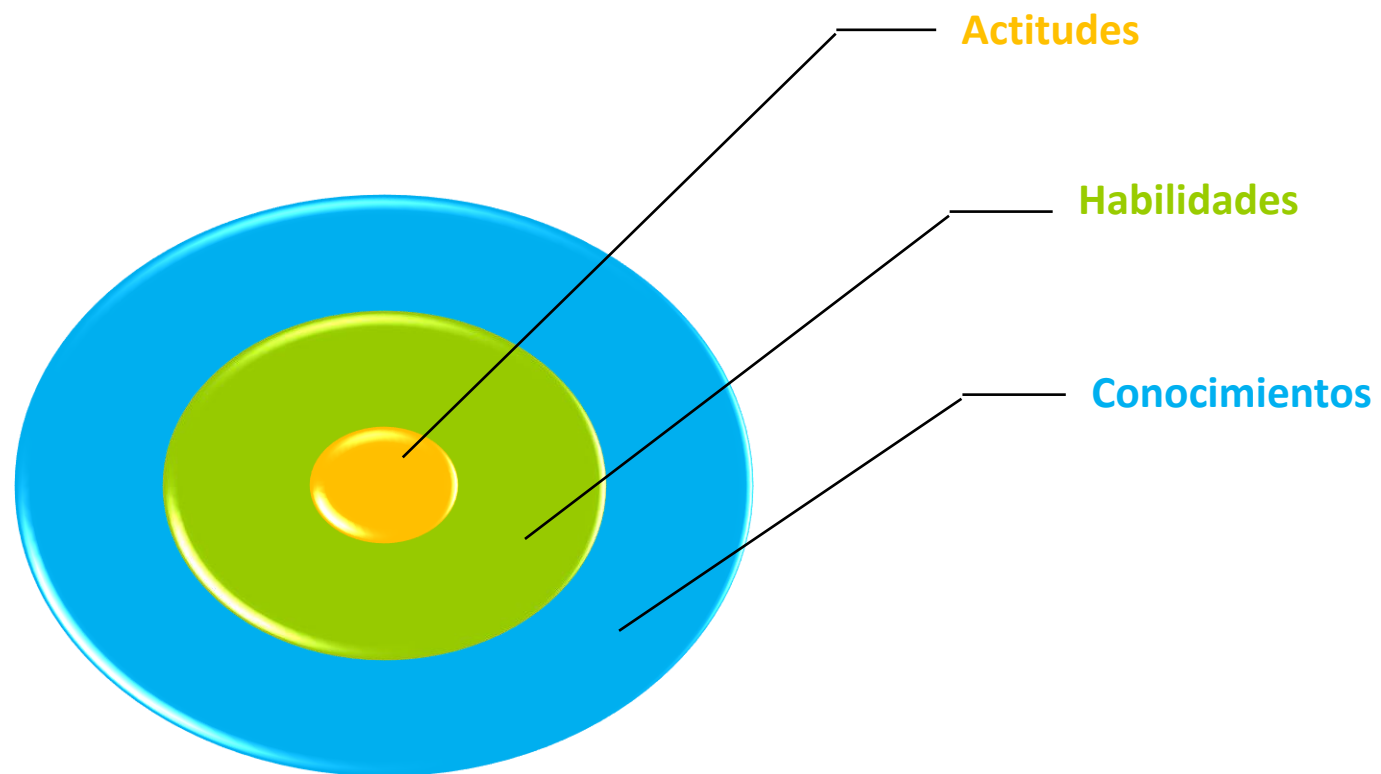


Conceptos básicos y componentes de una Competencia

Conocimientos	Habilidades	Actitudes

El cambio como una oportunidad para crecer

Gestión de conocimientos, habilidades y actitudes



Gestión por Competencias

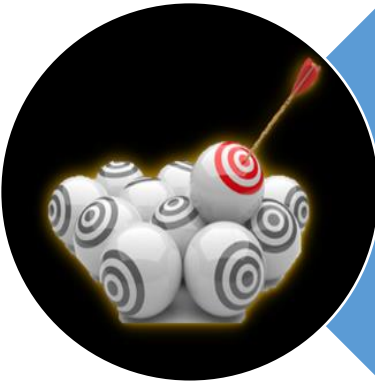
- Es un enfoque sistémico que se preocupa por que todos los integrantes de la organización estén alineados con la misión, visión, filosofía, valores y objetivos de la misma.
- Su finalidad es contribuir a los resultados del negocio.



La empresa define:



Competencias Clave o Cardinales.
Todo el personal las posee.



Competencias específicas o
técnicas son las que tienen directa
relación con un puesto o familias
de puesto y niveles jerárquicos.

Ejemplos de Competencias:

1. Iniciativa
2. Creatividad
3. Organización y Planeamiento
4. Orientación a Resultados
5. Liderazgo
6. Manejo del estrés
7. Comunicación efectiva
8. Trabajo en equipo



Modelo de Gestión por Competencias



Secuencia para implementar la Gestión por Competencias

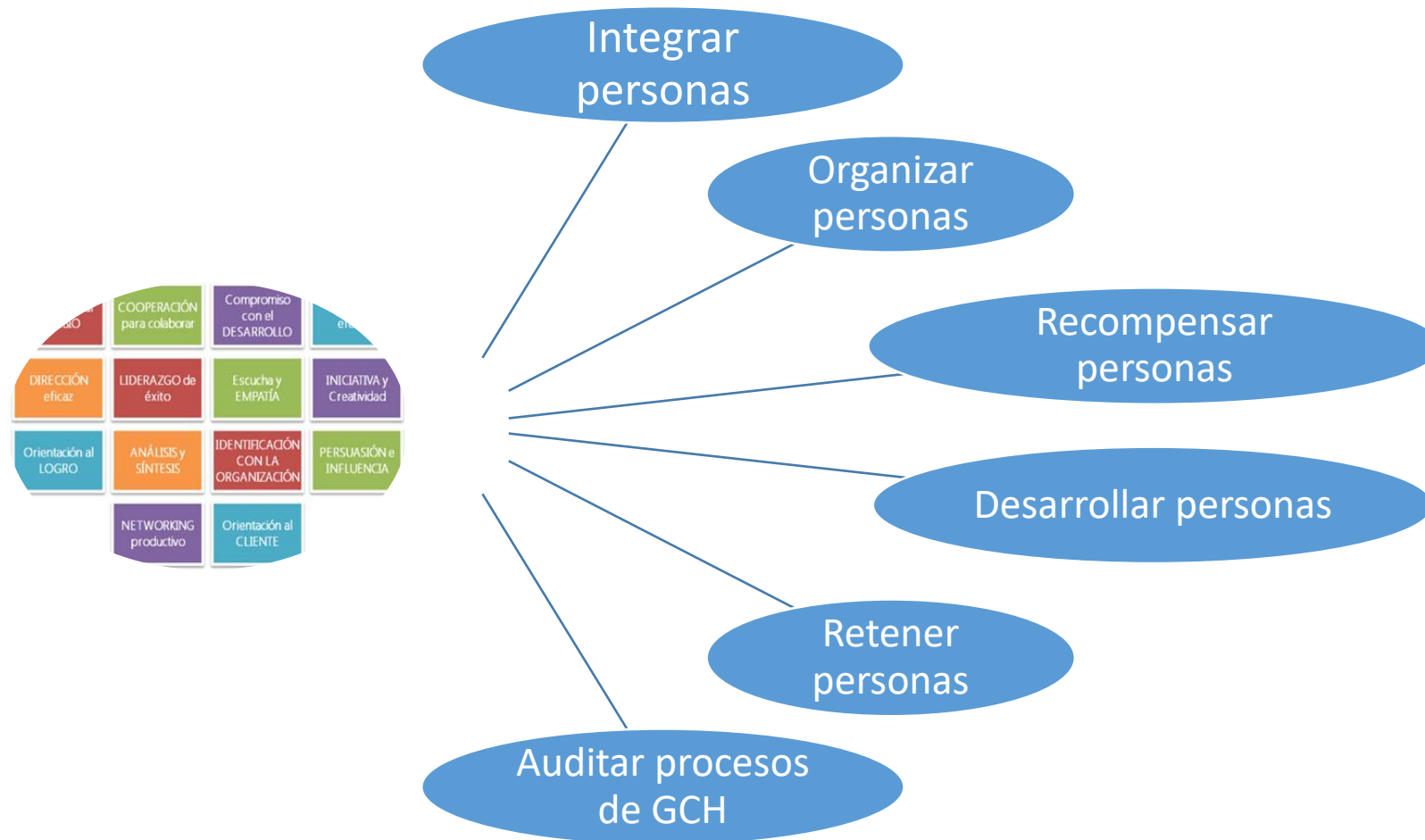


Definir las competencias de la organización



Diseñar los procesos de Gestión de Capital Humano en función a las competencias definidas

Modelo de Gestión de Capital Humano por Competencias



Diccionario de Competencias

INICIATIVA (INI)

IMPLICA LA IDENTIFICACIÓN DE UN PROBLEMA, OBSTÁCULO U OPORTUNIDAD Y EL TOMAR DECISIONES Y ACTUAR A LA LUZ DE ESTA IDENTIFICACIÓN PARA RESPONDER A PROBLEMAS PRESENTES O FUTUROS. LA INICIATIVA SE VE EN EL CONTEXTO DE HACER COSAS PROACTIVAMENTE Y NO SÓLO PENSAR EN ACCIONES FUTURAS. EL MARCO DE TIEMPO DE ESTA ESCALA SE MUEVE DESDE RESPONDER A SITUACIONES ACTUALES HASTA ACTUAR ANTE OPORTUNIDADES FUTURAS O PRESENTES.

Nivel 1:	Nivel 2:	Nivel 3:	Nivel 4:	Nivel 5:
<ul style="list-style-type: none"> Reconoce y reacciona a oportunidades presentes. Reacciona a problemas presentes, incluyendo superar obstáculos. 	<ul style="list-style-type: none"> Actúa de forma decisiva y persistente en una crisis o situación sensible al tiempo. Actúa con un sentido de urgencia cuando la norma es esperar, estudiar la situación y esperar que el problema se resuelva solo. 	<ul style="list-style-type: none"> Se anticipa y toma acción para crear una oportunidad o evitar crisis futuras, viendo hacia delante en un marco de hasta tres meses. 	<ul style="list-style-type: none"> Se anticipa y toma acción para crear una oportunidad o evitar crisis futuras que pueden ocurrir hasta un año a futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> Se anticipa y toma acción para crear una oportunidad o evitar crisis futuras que pueden ocurrir con más de un año en el futuro.