



UNIVERSIDAD  
DE LIMA

# Gestión de Capital Humano

*Segunda sesión*

# Delegados

- Delegado
- Subdelegado

# Planificación Estratégica de Capital Humano

# Conceptos Clave

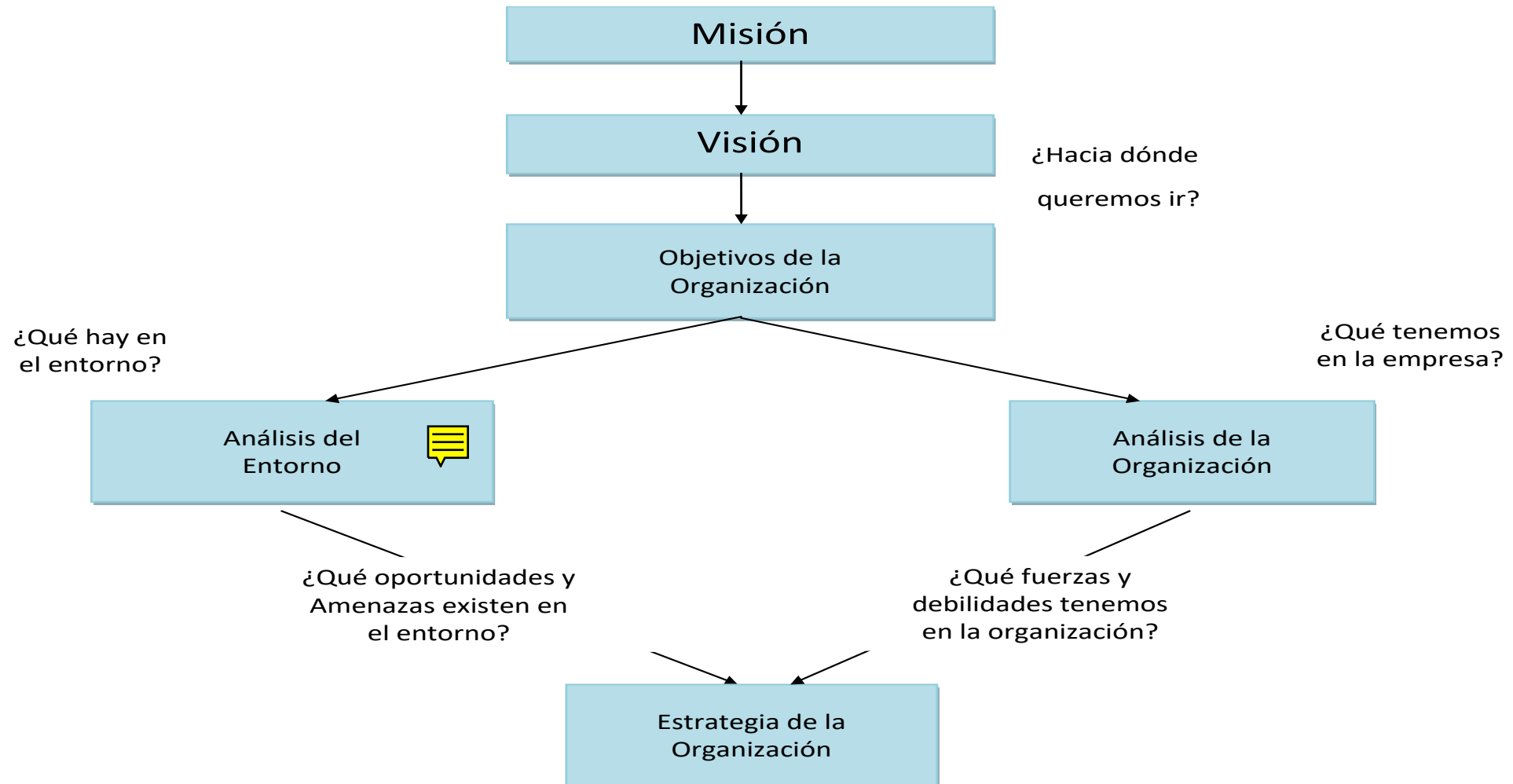


Misión: representa la razón de ser de la organización.

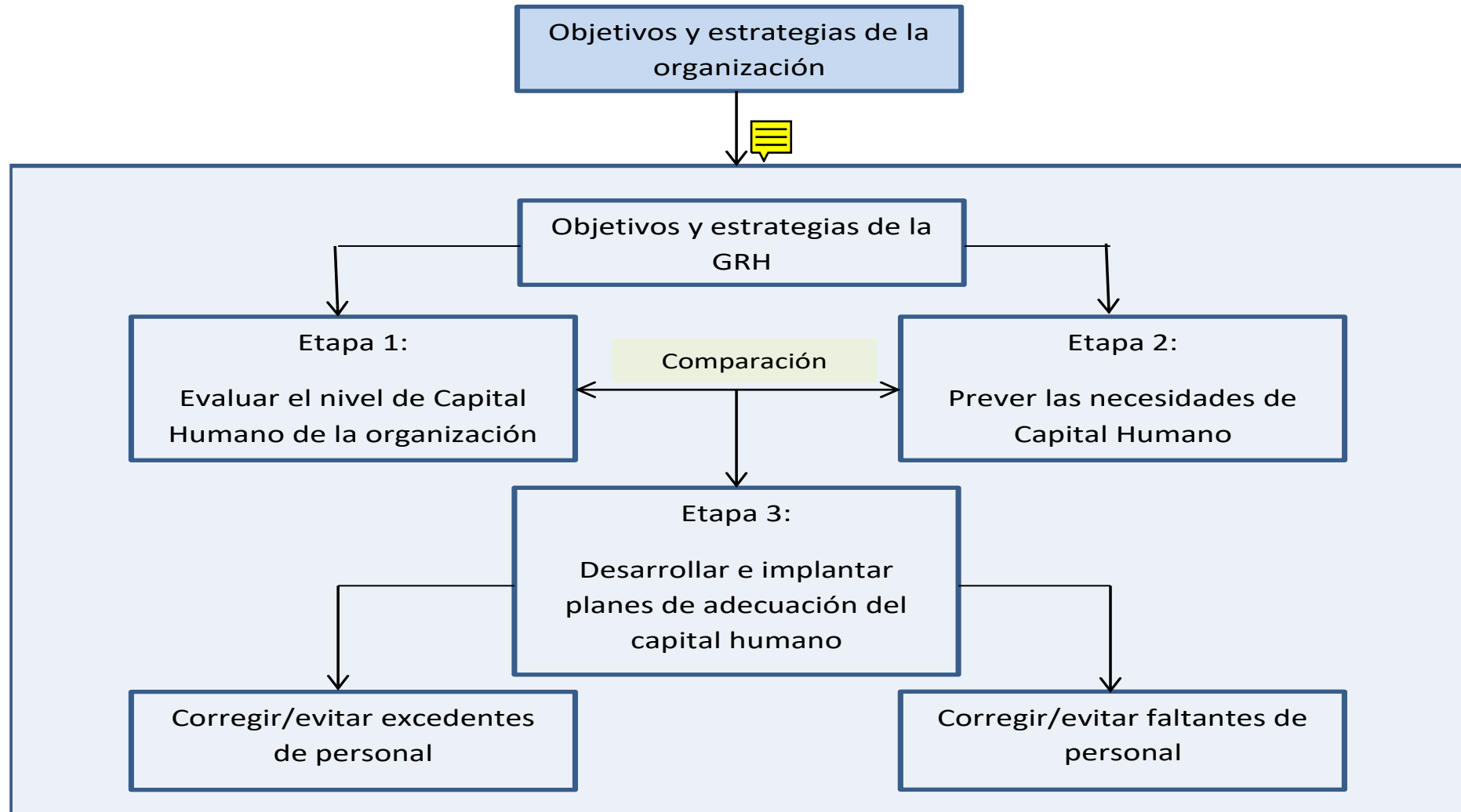


Visión: es la imagen que tiene la organización de si misma y de su futuro. Proyección de la empresa en el tiempo y en el espacio

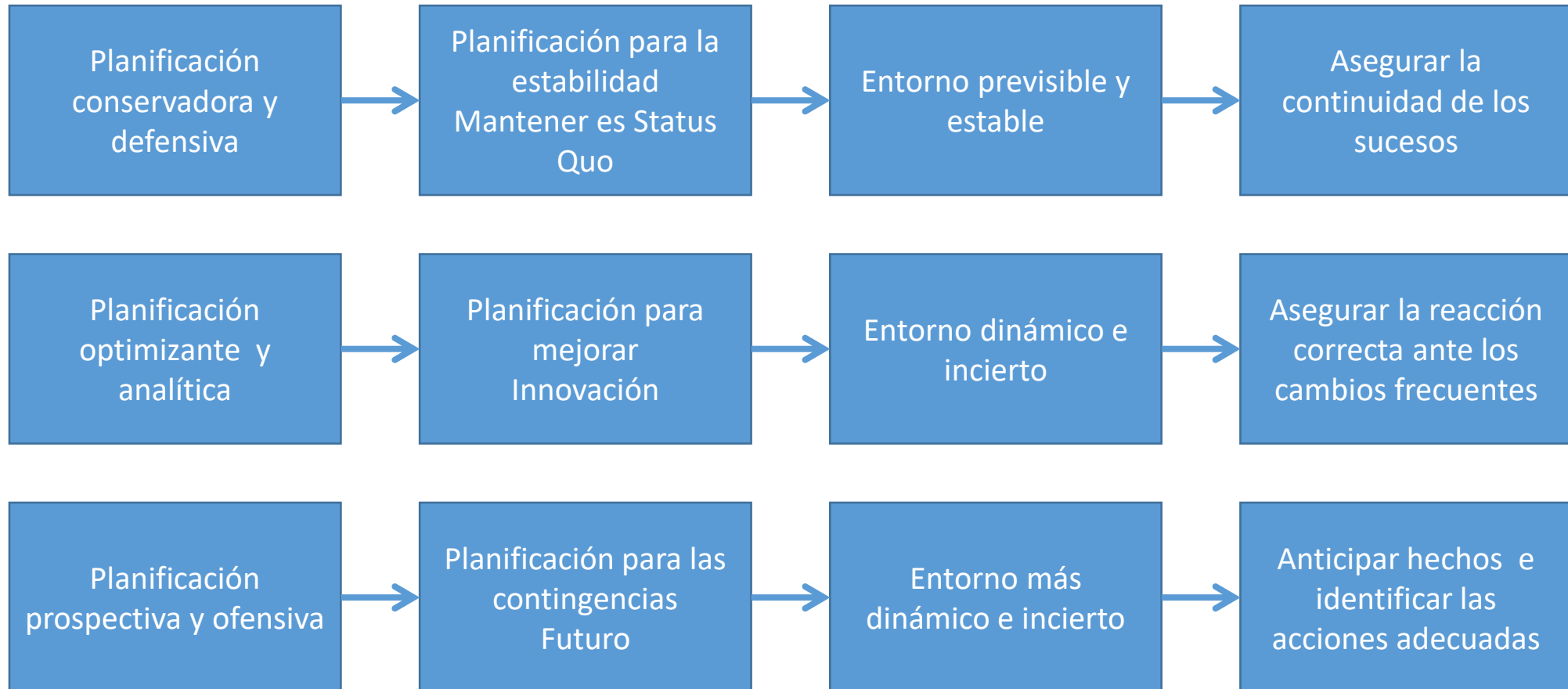
# Formulación de la Estrategia Organizacional



# Pasos de la Planificación Estratégica de Capital Humano



# Orientaciones de la Planificación estratégica

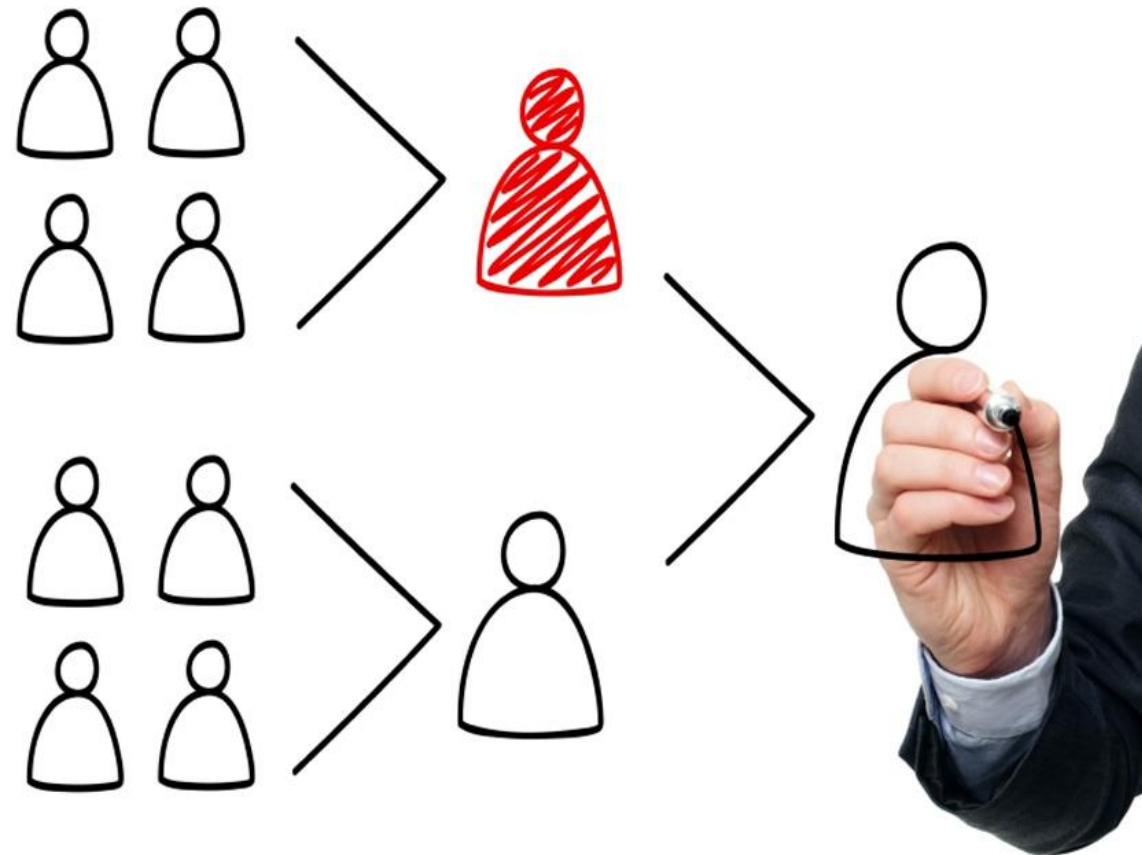




# Comparación de estrategias de GCH y estrategias de la empresa

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

# Ejemplo de Plan de Sucesión



# Matriz de Potencial

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

# Niveles de actuación de la GCH



# **Tendencias en la Gestión Estratégica de Capital Humano**

# Gestión de Capital Humano y la organización del futuro

# La compañía del futuro: características

---

- Saben quienes son y que representan
- Operan con una fijación en la velocidad y simplicidad
- Crecen incrementando su habilidad de aprender y de innovar



# Nueve imperativos de GCH para facilitar la organización del futuro

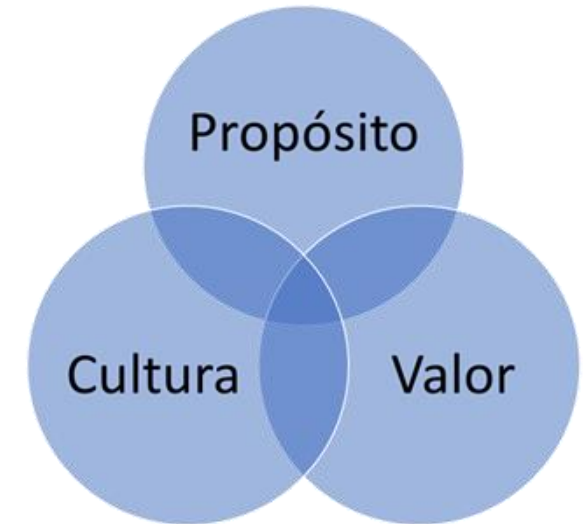


Fuente: Aaron De Smet, Chris Gagnon & Elizabeth Mygatt. "Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company", 2021, McKinsey



# Propósito

- El propósito no es una elección es una necesidad
- Establecer e irradiar el propósito y valores de la organización
- Articular y modelar las conductas individuales ligadas al propósito
- Trasladar el propósito a un conjunto de normas de Liderazgo y de conducta de los empleados



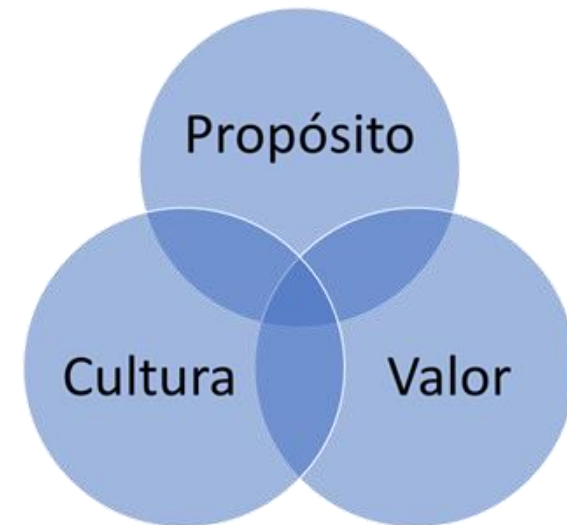
## Caso Scania

- “Climate day” anual. Detienen operaciones por una hora
- Entrenamiento en Sostenibilidad
- Su propósito *“Drive the shift toward a sustainable transport system”*



# Valor

- Las compañías que pueden reubicar el talento en sintonía con sus planes estratégicos superan en más del doble los resultados de sus pares
- Para ligar el talento al valor, el mejor talento debe ser cambiado a roles críticos en la creación de valor
- Requiere mapear donde la organización crea valor y como el talento contribuye



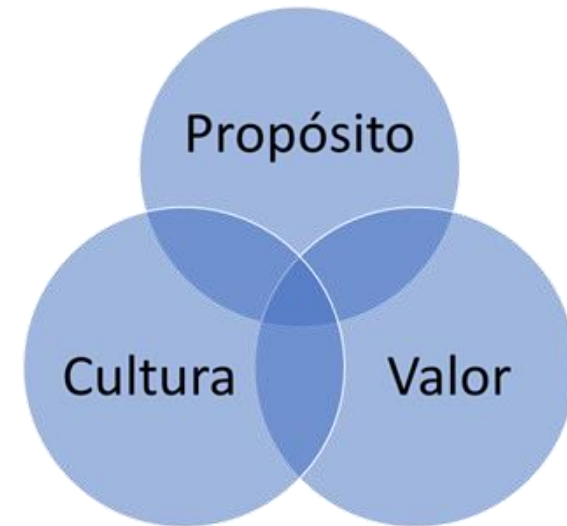
## Ejemplo

Para involucrar a los líderes en la revisión regular de talento.

Crear un tablero de control semiautomatizado para hacer seguimiento a los indicadores de los roles críticos

# Cultura

- Las compañías saben que una mejor experiencia del empleado significa una mejor última línea
- Compañías exitosas trabajan conjuntamente con sus empleados para crear una experiencia personalizada, auténtica y motivante
- La experiencia del empleado debe estar alineada al propósito para fortalecer el desempeño individual, de equipo y de empresa



*McKinsey Organizational Health Index*

Compañías del primer cuartil: Retorno para los accionistas 60% mayor que la media y 200% mayor que las del primer cuartil

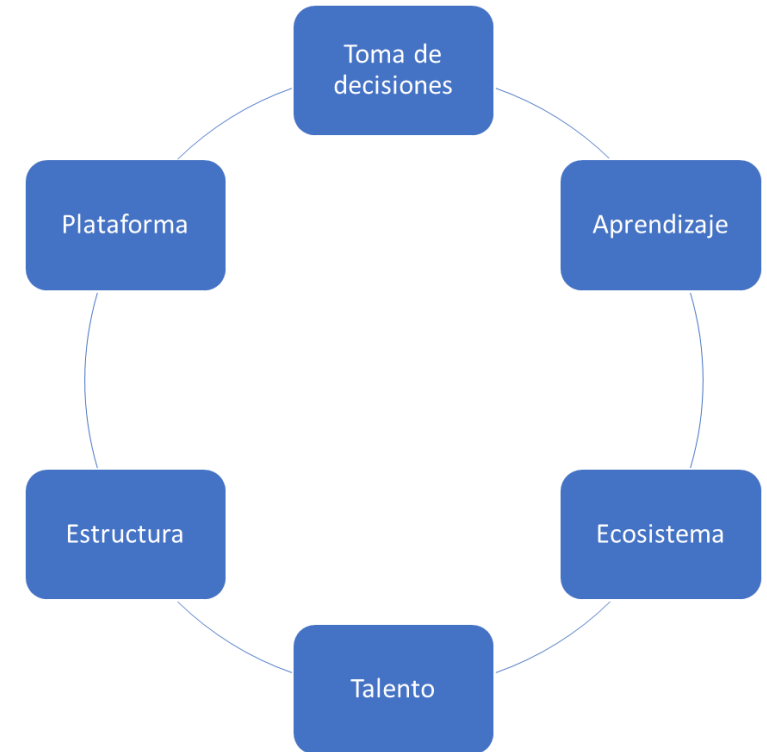
# Estructura

- Cambiar la organización de la jerarquía tradicional a un mercado de trabajo que provee talento y recursos a equipos pequeños y empoderados
- Crear un enfoque iterativo para desarrollar nuevas líneas de carrera, renovada evaluación de desempeño y construcción de competencias
- Crear pool de personas para que los individuos sean asignados a las tareas priorizadas



# Talento

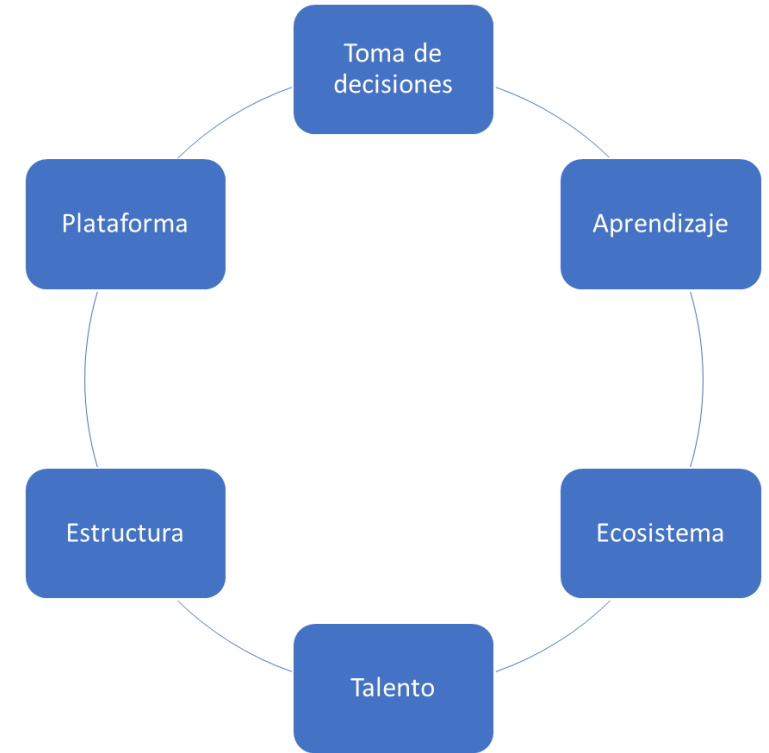
- El cambio tecnológico acelerado amplía las brechas de competencias
- Las organizaciones tendrán que construir nuevas competencias en una significativa parte de su fuerza de trabajo en los próximos 10 años
- Conducir el planeamiento estratégico de la fuerza de trabajo y la atracción del talento
- Definir que roles se van a realizar por empleados a tiempo completo y cuales se realizarán por trabajadores temporales y contratistas



Durante la pandemia del Covid-19 McKinsey apoyó *Talent Exchange* una plataforma que utiliza Inteligencia Artificial para ayudar a reubicarse a los trabajadores desplazados

# Toma de decisiones

- Capturar la velocidad en la toma de decisiones (Ejem. La era COVID-19)
- Empoderar a los empleados para que tomen riesgos en una cultura que los recompensa por tomarlos
- Nuevos enfoque de evaluación de desempeño. Se identifican 3 prácticas:
  - Coaching gerencial
  - Ligar los objetivos de los empleados a las prioridades del negocio
  - Compensación diferenciada



# Aprendizaje

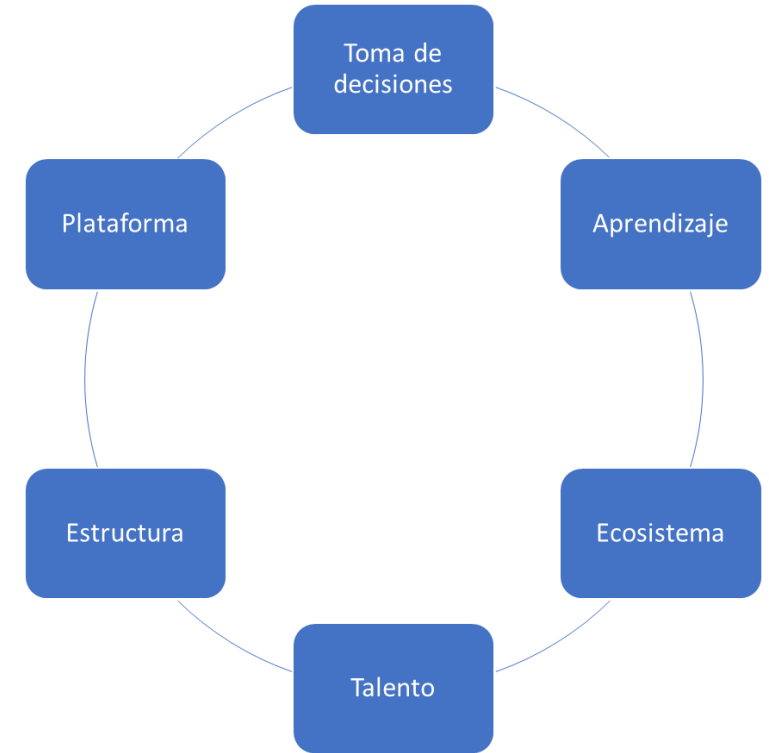
- La nueva normalidad de grandes y rápidas brechas en las competencias
- Exige esfuerzos de entrenamiento transformacionales no puntuales como era usual
- Será necesario entrenamiento mixto: aprendizaje tradicional y métodos no tradicionales:
  - Coaching de pares
  - Redes de aprendizaje
  - Nudging techniques (hacer y aprender a la vez)



Microsoft ha incorporado días de aprendizaje abierto, oportunidades de aprendizaje social informal, data de aprendizaje para líneas de carrera internas y nuevas plataformas y productos para su red de socios

# Plataforma

- Equipar a la función de recursos humanos para crear valor basado en datos. Evitar lo transaccional
- Utilizar conocimientos basados en datos para las decisiones sobre talento
- Usar indicadores para realizar una transformación basada en el talento





# 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

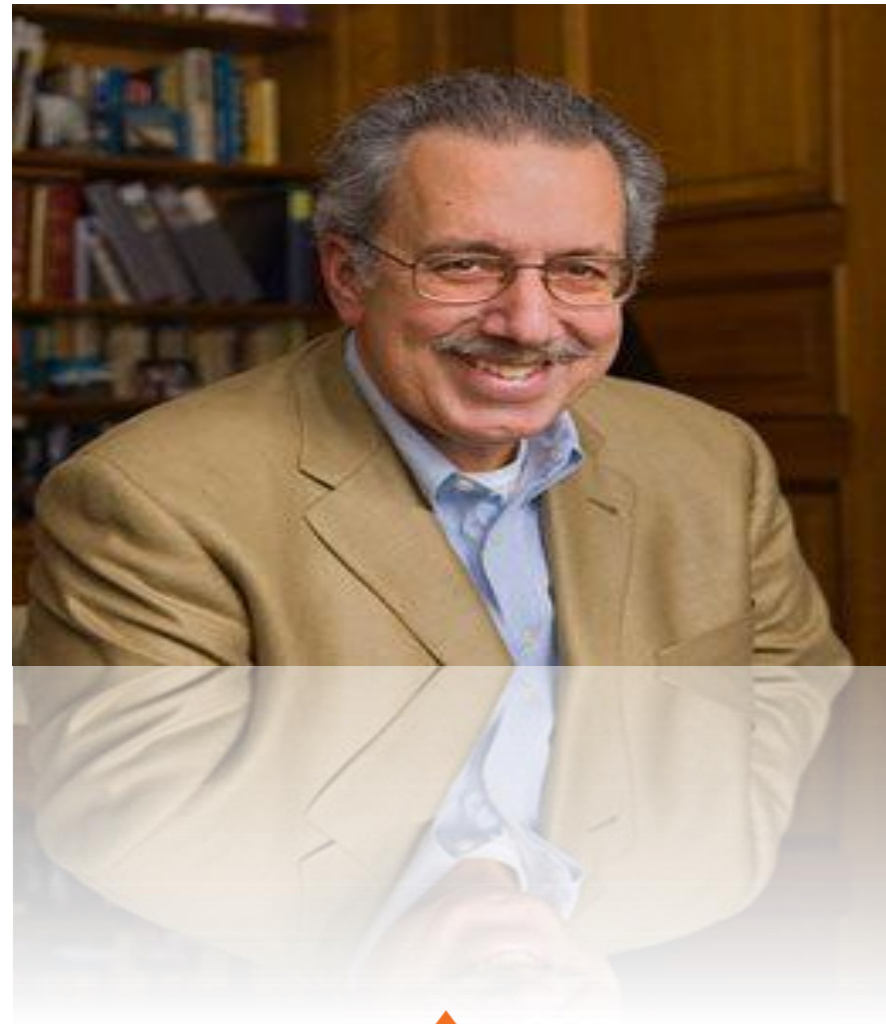
¿Cuándo y cómo se originaron los modelos de competencias?

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:

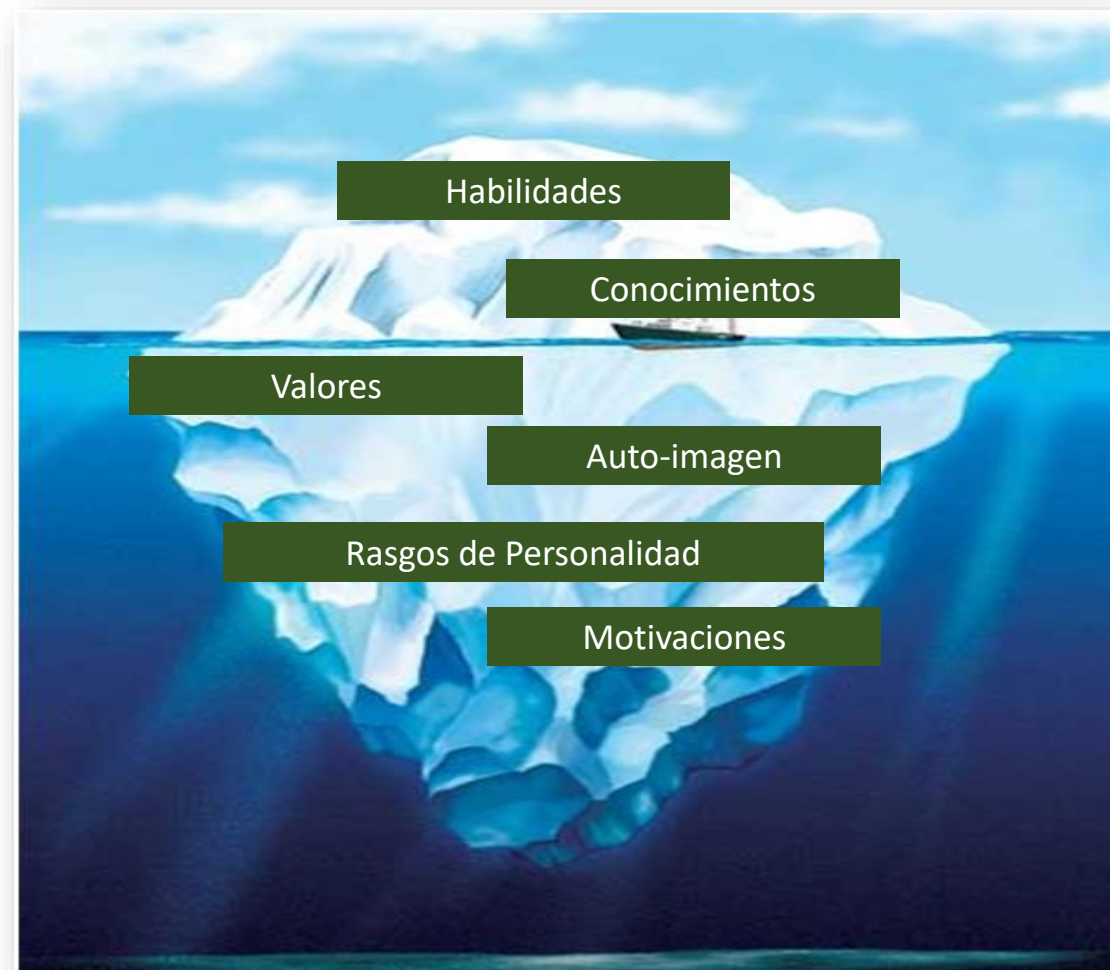
Competencia  
se puede definir como:

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



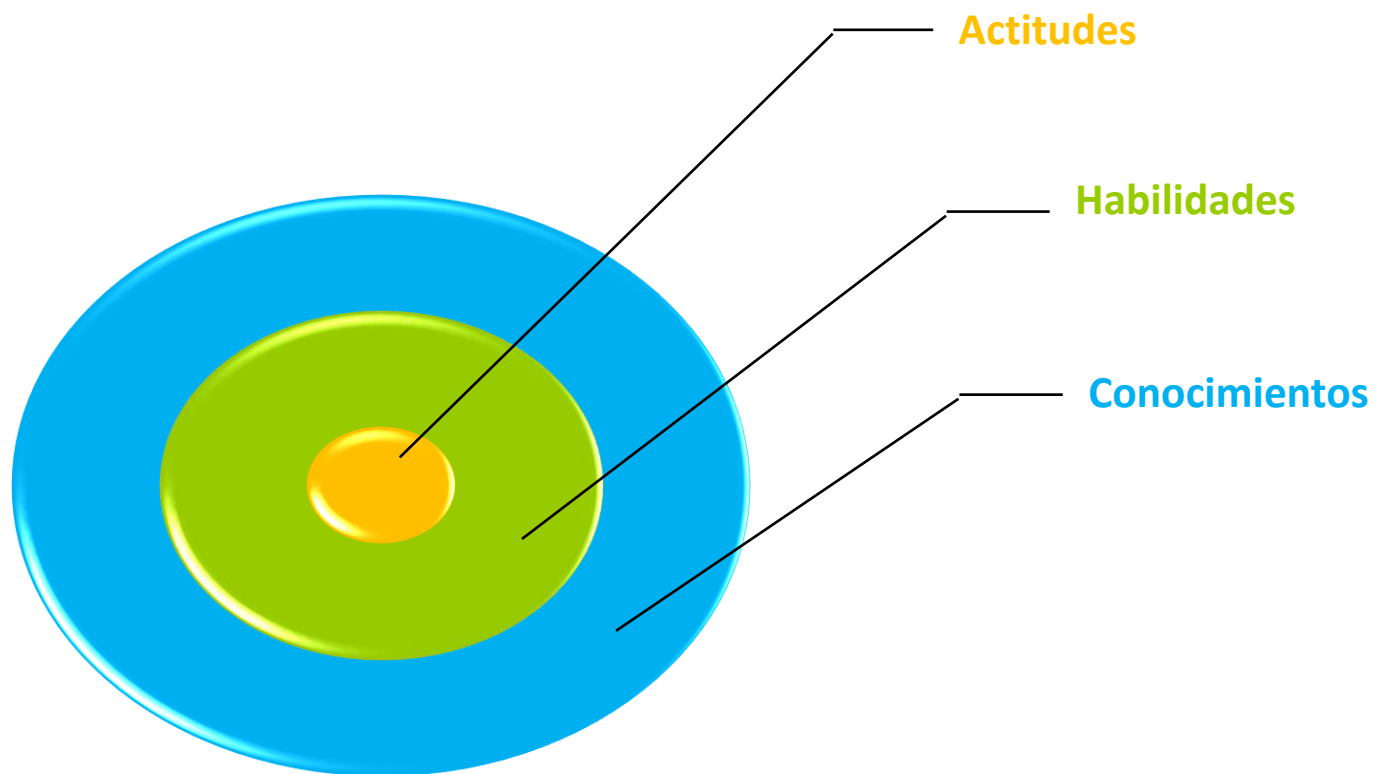
Conceptos básicos y componentes de una Competencia

Conocimientos	Habilidades	Actitudes



# El cambio como una oportunidad para crecer

## Gestión de conocimientos, habilidades y actitudes



# Gestión por Competencias

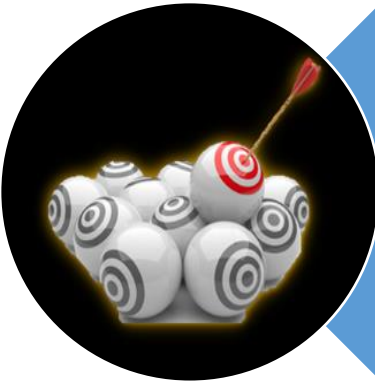
- Es un enfoque sistémico que se preocupa por que todos los integrantes de la organización estén alineados con la misión, visión, filosofía, valores y objetivos de la misma.
- Su finalidad es contribuir a los resultados del negocio.



# 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

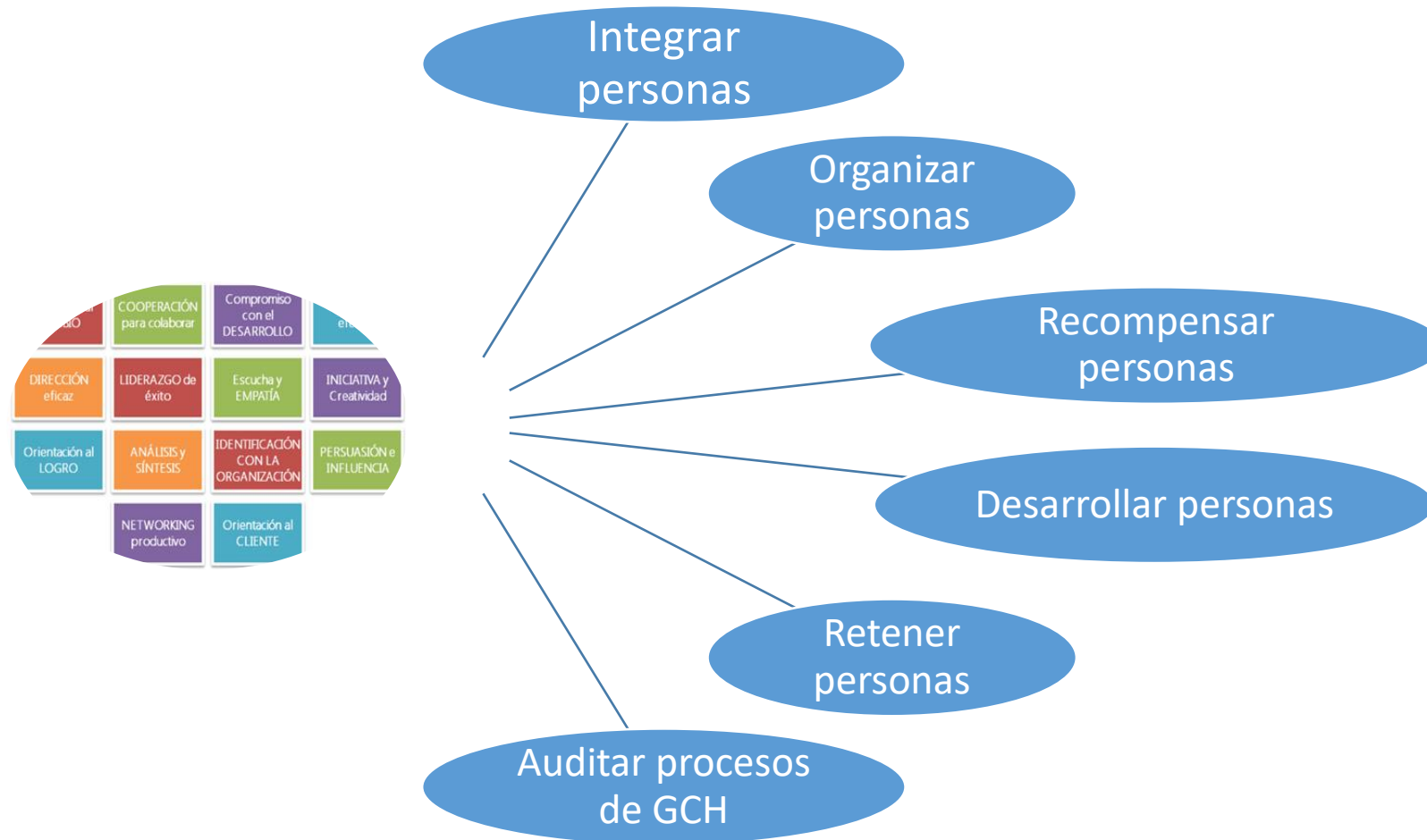


Definir las competencias de la organización



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