



¿Que implica ser estratégico?

“LA FUNCIÓN DE LA GESTIÓN DE PERSONAS”

Perspectiva Estratégica de la Gestión de Recursos Humanos Analizando el Modelo de Recursos Humanos

Análisis del Modelo de Recursos Humanos

- ¿Las otras gerencias de la organización quieren a RH como un socio estratégico?



Modelo de Recursos Humanos

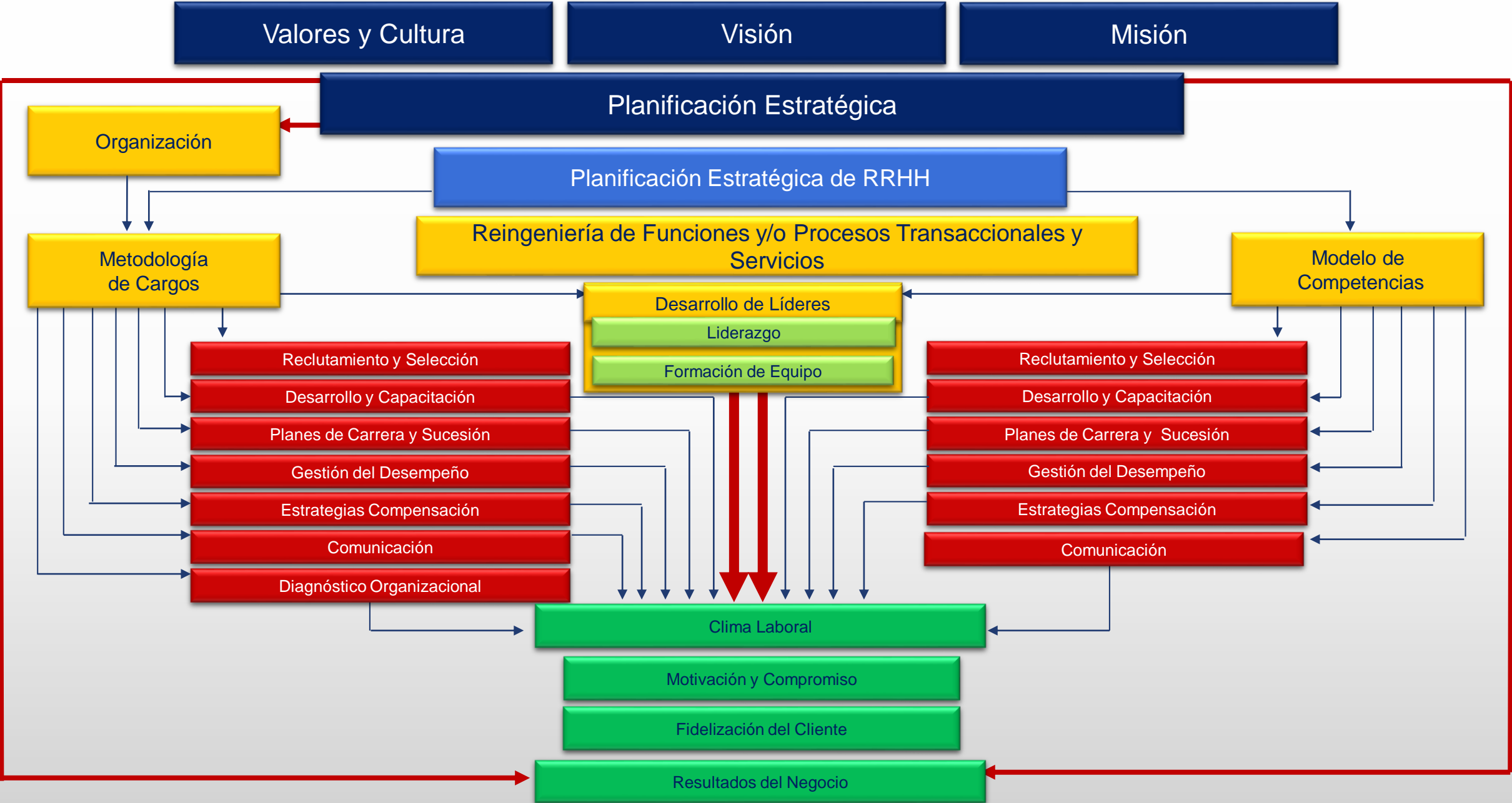
“Recursos Humanos, debe definir sus Planes, mirando como **cooperamos con otros en el logro de las metas de las otras áreas de la compañía**. Nuestra meta debe ser que ellos logren las suyas y así podremos decir que fuimos Socios Estratégicos o de lo contrario, sólo es una frase. Suena duro, pero así es”

Recursos Humanos tiene tres funciones:

(Según Artículo Harvard Business Review – Harvard)

1. La primera es velar que lo transaccional funcione adecuadamente.
2. La segunda es actuar como socio estratégico.
3. La tercera es considerar a sus empleados como clientes.

Modelo General de Recursos Humanos



El Modelo Implica



- Cuando se establece un Plan Estratégico, con sus Metas e Indicadores, también hay que pensar en la **Estructura necesaria para llevar a cabo este Plan.**
- Si bien es cierto que hoy las Estructuras Organizacionales varían mucho más que antes, también no es menos cierto que muy pocas veces nos acordamos del Plan Estratégico para hacerlo. La pregunta constante es: **¿Esto está de acuerdo con el Plan? Si es así, estamos haciendo una administración racional o de lo contrario, tal vez estemos generando más entropía.**

Reestructuraciones y procesos de reingeniería

- Herramienta organizacional potente pero se tiende a tener una visión muy miope de la Herramienta.
- Herramientas que hay que desarrollar para ayudarnos al cumplimiento de nuestro Plan.
- Modelo donde se paga a todo el mundo en función de sus resultados.

| Descripción de Cargo | | |
|--|---|---|
| 1. Identificación Conjunto de datos que permiten situar el cargo dentro de la organización | | |
| Nombre del Cargo | | Subgerente de Compensación |
| Jefatura Jerárquica | | Gerente de Recursos Humanos |
| Última actualización 25/03/2015 15:04:39 | | |
| 2. Propósito del Cargo Razón por la cual existe el Cargo. (Verbo Acción + Ilativo + Función o Proceso + Verbo Resultado + Ilativo + Resultado) | | |
| Programar y definir los planes y análisis de compensaciones de la empresa , para contribuir el cumplimiento de la estrategia de Recursos Humanos. | | |
| 3. Descripción Funcional | | Misma Sintaxis del Propósito del Cargo + Periodicidad |
| ¿Qué hace + dónde lo hace? | | ¿Para qué lo hace? |
| # Acción + Ilativo + Función | Verbo de Resultado + Ilativo + Resultado | Periodicidad |
| 1 Programar y verificar el cumplimiento del Plan de Compensaciones de la Empresa | para contribuir al cumplimiento de los objetivos y estrategia de Recursos Humanos | Diario |
| 2 Guiar los estudios de Compensaciones, | para asegurar la disponibilidad de información para la toma de decisiones | Mensual |
| 4. Dimensiones | | Magnitud cuantificable sobre la cual el cargo ejerce un impacto directo o indirecto |
| Principales Magnitudes | | Recursos Asignados |
| Gasto Anual MM US\$ | 6 | Nº Reportes directos |
| Ingreso Anual MM US\$ | 10 | Contratistas |
| | | Nº Reportes Indirectos |
| | | 24 |

Módulo Descripción de Cargos

- Incluye el Módulo de Organización.
- Acceso a través de Internet vía computador o smartphone.
- Despliegue de Planilla de Puestos en Base a formato de Organización.
- Opción de Accesos Restringidos para Gerentes de Línea, facilitando la gestión individual.
- Carga de Datos Masiva o Individual vía formulario (Word) o en Línea.
- Visualización y Edición en Línea.
- PDF de impresión de Formato de Descripción para cada cargo.

Descripción de cargos

| Nombre | Opciones |
|-------------------------------|----------|
| ▼ Gerente General | Opciones |
| ▶ Gerente Comercial | |
| ▶ Gerente de Operaciones | |
| ▶ Gerente de Finanzas | |
| ▶ Gerente de Recursos Humanos | Opciones |
| ▶ Gerente de Administración | Opciones |

Ver

Editar

Cargar Word con Descripción



Mision Principales resultados Dimensiones Autoridad Situaciones Relaciones Conocimientos y Experiencias

| Acciones | Ilativos de función | Función o Proceso | Verbo de resultado | Ilativo de resultado |
|------------|---------------------|---------------------|--------------------|----------------------|
| Definir | las Estrategias | de Recursos Humanos | Garantizar | el cumplimiento |
| Planificar | | | | |

Fuente HTML

Estilo Normal

Definir y Planificar las Estrategias de Recursos Humanos, para Garantizar el cumplimiento (Completar...)

body p

LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

Metodologías de Cargo

(Descripciones y Evaluaciones de Cargo):

- Las Descripciones de Cargos no son fundamentales en el quehacer de Recursos Humanos. No tenerlas, no significa que no podamos lograr nuestros objetivos. Sólo implica que si no las tenemos, cada cosa que hagamos la haremos con mayor dificultad.
- A continuación, resumidamente, explicaré cómo las Descripciones y Evaluaciones de Cargo sirven o apoyan el quehacer de otras Herramientas del Área.

(Reclutamiento y Selección) e Inducción:

- La DC Información fundamental para buscar a las personas que queremos contratar. También nos provee información para que aquellas personas que ingresan a la organización, conozcan qué deben hacer y cuáles son sus responsabilidades. Demás está decir, que en este último caso, también sirve para que las personas que están en la Organización ratifiquen sus responsabilidades.
- El Modelo de RH contempla también la **Evaluación de Cargo**, el cual provee Perfiles, que, según el Método de Evaluación ocupado, nos dará información en términos de:

**Conocimiento,
Tipo de Gerenciamiento,
Relaciones Interpersonales,
Tamaño del Presupuesto e Impacto**

**Libertad para Pensar
Dificultad o Complejidad del Pensamiento
Libertad para actuar o Nivel de Supervisión
Decisiones del cargo afectan los presupuestos.**

En Relación a la Capacitación y Desarrollo:

- Aquí la pregunta es: ¿qué es lo que debe saber una persona para ejercer bien su cargo y dónde está la información que dice lo que tiene que hacer?
- Las Descripciones de Cargo son una fuente muy importante para establecer los Planes de Capacitación y Desarrollo, tanto institucionales como particulares.

En Relación a los Planes de Carrera y Sucesión.

- Las Descripciones nos permiten armar el Organigrama y ver las relaciones jerárquicas. ¡Esto implica conocer qué debe saber el ocupante de un cargo que aspira a ocupar un cargo jerárquicamente superior!
- Por otro lado, las Evaluaciones de Cargo nos permiten determinar Mapas de Carrera donde se facilita el análisis de las Rutas de Carrera que se pueden definir.
- Adicionalmente a esto, en el caso de algunas Metodologías de Evaluación, puedo incluso **saber respecto del conocimiento porcentual que tiene un Cargo respecto del cargo de su Jefe**, lo cual determina si estamos ante un sucesor obvio, posible o riesgoso.
- **Retención de talentos, sobre todo de aquellas personas en donde la empresa ha invertido dinero o que resultan fundamentales para cierta continuidad operativa.**

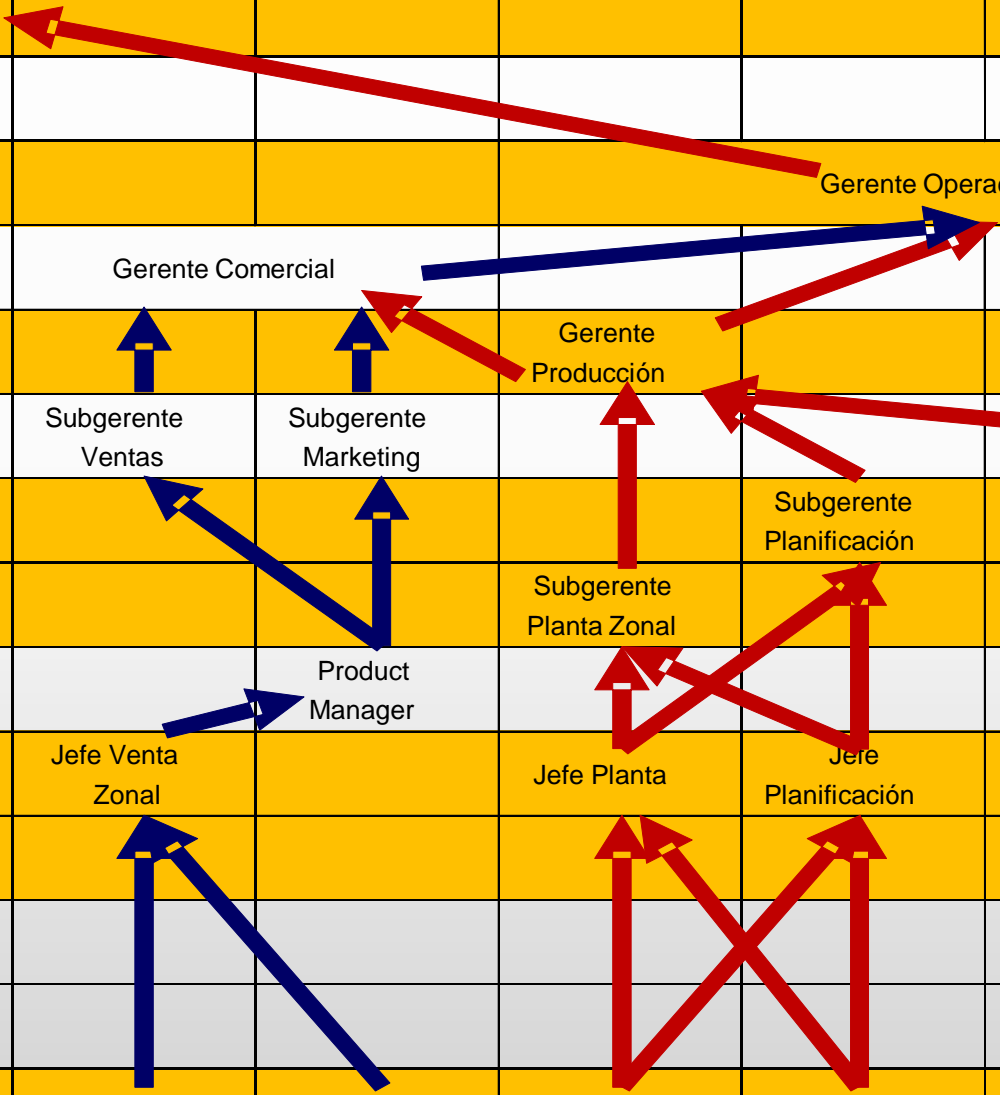


Alineamiento o Mapa de Cargos

| Nivel | Gerencia General | Comercial | | Operaciones | | | | Apoyo Indirecto | | |
|-------|------------------|-------------------|----------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------|-----------------------|------------------|-------------------------|---------------------|
| | | Ventas | Marketing | Producción | Planificación | Compras | Mantenimiento | Finanzas | RRHH | Informática |
| 24 | Gerente General | | | | | | | | | |
| 23 | | | | | | | | | | |
| 22 | | | | Gerente Operaciones | | | | | | |
| 21 | | Gerente Comercial | | | | | | | | |
| 20 | | | | Gerente Producción | | | | Gerente Finanzas | Gerente RRHH | Gerente Informática |
| 19 | | Subgerente Ventas | Subgerente Marketing | | | | Subgerente Mantención | | | |
| 18 | | | | | Subgerente Planificación | | | | Subgerente Compensación | |
| | | | | Subgerente Planta Zonal | | | | | Subgerente DO | |
| 17 | | | Product Manager | | | Subgerente Compras | | | Subgerente Personal | |
| 16 | | Jefe Venta Zonal | | Jefe Planta | Jefe Planificación | | Jefe Mecánicos | | | |
| | | | | | | | Jefe Eléctricos | | | |
| 15 | | | | | | | | | Analista Compensación | |
| | | | | | | | | | Analista DO | |
| 14 | | Vendedor | Publicista | Jefe Línea | Planificador | Comprador Técnico | | | Analista Selección | |

Rutas de Carrera

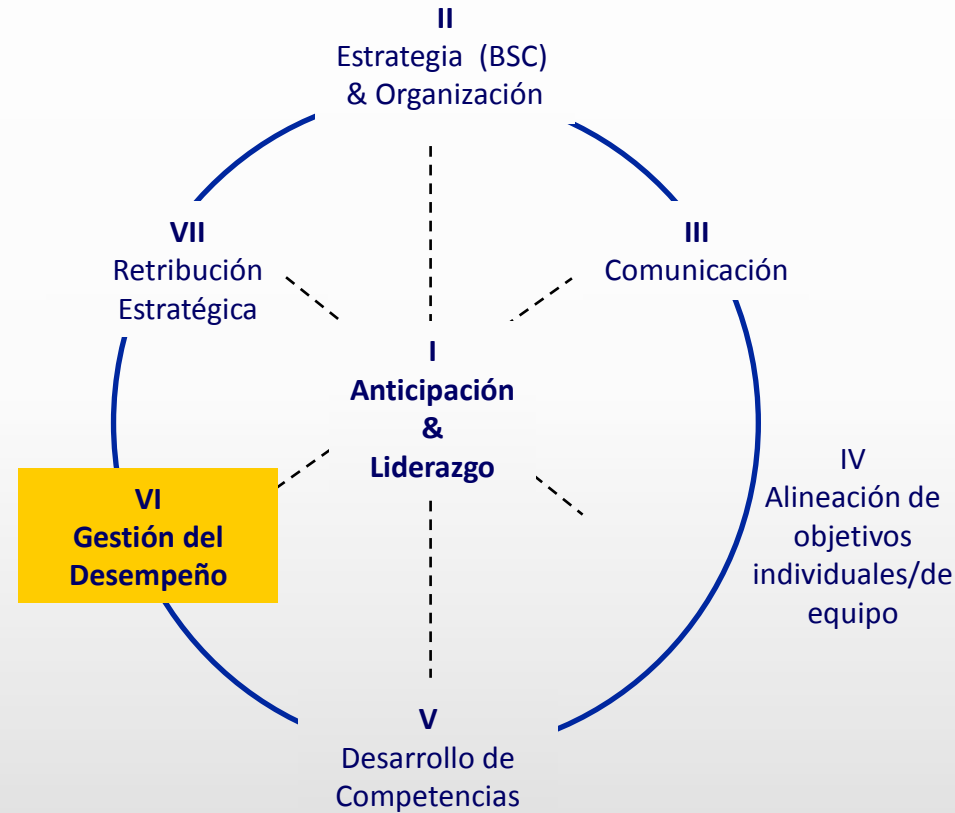
| Nivel | Gerencia General | Comercial | | Operaciones | | | | Apoyo Indirecto | | |
|-------|------------------|-------------------|----------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------|-----------------------|------------------|-------------------------|---------------------|
| | | Ventas | Marketing | Producción | Planificación | Compras | Mantenimiento | Finanzas | RRHH | Informática |
| 24 | Gerente General | | | | | | | | | |
| 23 | | | | | | | | | | |
| 22 | | | | Gerente Operaciones | | | | | | |
| 21 | | Gerente Comercial | | | | | | | | |
| 20 | | | | Gerente Producción | | | | Gerente Finanzas | Gerente RRHH | Gerente Informática |
| 19 | | Subgerente Ventas | Subgerente Marketing | | | | Subgerente Mantención | | | |
| 18 | | | | | Subgerente Planificación | | | | Subgerente Compensación | |
| | | | | Subgerente Planta Zonal | | | | | Subgerente DO | |
| 17 | | | Product Manager | | | Subgerente Compras | | | Subgerente Personal | |
| 16 | | Jefe Venta Zonal | | Jefe Planta | Jefe Planificación | | Jefe Mecánicos | | | |
| | | | | | | | Jefe Eléctricos | | | |
| 15 | | | | | | | | | Analista Compensación | |
| | | | | | | | | | Analista DO | |
| 14 | | Vendedor | Publicista | Jefe Línea | Planificador | Comprador Técnico | | | Analista Selección | |



En relación a la Gestión del Desempeño:

Si nuestras Descripciones fueron hechas con algún método que refleje los Resultados, es decir, que contemplen la respuesta a la pregunta.

¿Para qué el Cargo hace lo que hace?, habremos dado un paso adelante y tendremos información relevante para ayudar en el proceso de Gestión del Desempeño, ya que los Resultados siempre pueden ser medidos, es decir, se les puede asociar Indicadores y a estos últimos se les puede asociar Metas, ambos esenciales para medir.



Estrategias de Compensación:

- Es importante que las Descripciones reflejen con claridad la realidad de un Cargo.
- Modelo donde se paga a todo el mundo en función de sus resultados.
- Especialmente, porque los responsables se dejan llevar por los pergaminos o desempeño del ocupante del cargo. Hay que tener claro que la Descripción de un Cargo debe reflejar: ¡**Lo que hace!**, no quién lo ocupa o cómo lo hace. Estamos describiendo Cargos, no personas. La calificación, cualidades o desempeño de las personas son importantes para otras herramientas como Selección o Gestión del Desempeño. Ahí las medimos.
- En la Descripción de Cargos nos atenemos a la realidad. Es como sacar una foto. Ajustamos el lente y nos preocupamos de obtener una imagen lo más nítida posible. Esta es información que tiene muchos usos y si la **Photoshopeamos** antes de tener la imagen verdadera, cuando la queramos usar para afectar algún proceso, el resultado será incierto ya que partimos de una realidad que no es verídica.

En relación a las Estrategias de Compensación

Evaluar Cargos, valorizarlos, significa determinar el peso relativo de ellos en la Organización. Es determinar: **¿Cuánto contribuye el Cargo a los Resultados de la Empresa?** Nos permite saber cuán importante es un Cargo en comparación con otro.

No sólo es importante saber cual cargo pesa más, si no que también hay que conocer la distancia que hay, entre uno y otro, bajo algún Método de Evaluación conocido. En palabras sencillas, eso es evaluar.

Ahora bien, una vez Evaluados los Cargos, pesados, **conocida su contribución a los resultados de la Empresa, les podremos pagar de acuerdo a su peso relativo, tanto si los comparamos hacia el interior de la Empresa (Equidad Interna) como si los comparamos con el Mercado (Competitividad Externa).**

Estas comparaciones se hacen usando diferentes Estadígrafos, que se establecen como la Política de Compensaciones y para diferentes Estructuras Salariales. En términos generales, Retribuciones Fijas y Variables.

Módulo Administración de la Compensación


- Estudios de Equidad Interna y Competitividad Externa (Variedad de Métodos, Compa-ratios, Gráficas).
- Cálculos de Impacto de movimientos salariales de un puesto o varios.

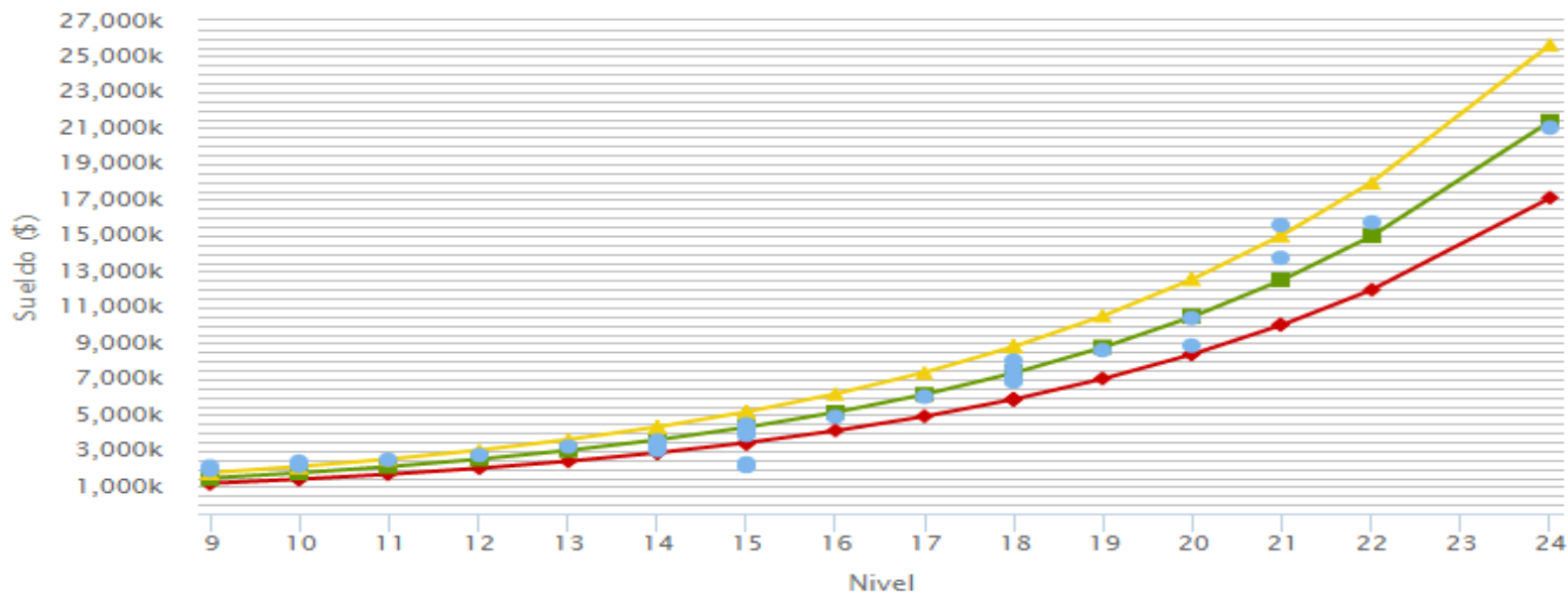
Estudio

Información

Gráfico

Selección:

 Generar Informe



● Total en Dinero Mensual (TD)
◆ Banda Inferior Exponencial
■ Exponencial
▲ Banda Superior Exponencial

| Resumen | Cantidad | % |
|-----------------------------|----------|-----|
| Colaboradores Totales | 37 | 100 |
| Colaboradores en Rango | 27 | 73 |
| Colaboradores Sobre Pagados | 7 | 19 |
| Colaboradores Sub Pagados | 3 | 8 |

| Estructura | Ecuación | Fecha |
|------------|----------|---------------------|
| SFGM | Mediana | 08/10/2015 09:32:19 |

Ecuaciones:

Ecuación $y = 299027.23e^{(0.18x)}$
R2: 0.85

En Relación a las Comunicaciones

Esto debe ser siempre conocido por el ocupante del Cargo y también por su Jefe. Si ambos conocen la Descripción, entonces su relación, su comunicación, mejorará ya que el lenguaje organizacional será el mismo. La tendencia será a entender lo mismo para un mismo concepto.

Bueno, esto pasa porque no había un lenguaje en común, porque para algunos, los conceptos de la solicitud y la comprensión de ellos por parte de los involucrados no era la misma.

Las Descripciones ayudan en este proceso. Es otro pequeño aporte.

RH debería ser proactivo. Dar vueltas por la empresa, localizar problemas, de igual modo que haría con sus clientes. Los clientes externos son encuestados regularmente. Recursos Humanos también debería estar encuestando a sus clientes internos.

En Relación al Diagnóstico y Diseño Organizacional:

- Una Estructura Organizacional se diseña para ayudar a que se logren las Estrategias y desafíos de la Organización. Esto es así. Si cambian las Estrategias, hay que revisar y posiblemente cambiar la Estructura Organizacional para apoyar ahora las nuevas.
- Muchas veces veo a Gerentes que reorganizan sus Áreas y me parece muy bien. Es su responsabilidad y debe ser uno de sus mecanismos para buscar eficiencias (que las actividades se hagan en el menor tiempo, con la mejor calidad y con el menor costo). No obstante esto, también me doy cuenta que al diseñar sus nuevas estructuras, muchas veces olvidan cotejarla con las Estrategias. Es decir, se han olvidado de lo principal. Insisto ¡Las Estructuras se arman para ayudar a que se cumplan las Estrategias!

Modelo de Competencias:

- Significa que los Modelos de Competencia deben ser definidos para lograr las Estrategias. Se deduce que habla de las Conductas que le permitirán al ocupante de un cargo ser exitoso en un medio determinado. ¿Cuál es ese Medio Ambiente? Por supuesto, el de la Empresa con su Planificación Estratégica definida.
- Armar Modelos de Competencia sin mirar las Estrategias de la empresa no tiene ningún sentido y, aunque no lo crean, lo he visto muchas veces. Esta actitud me parece poco profesional, es estar jugando a los Recursos Humanos y no asumiendo el rol de Socios Estratégicos.
- Recursos Humanos debe estar a la altura de la calidad de la cultura y gestión que apoya.

Según estudios hechos por McClelland en Harvard, que las conductas que los líderes ponen en juego en el día a día, afectan hasta un **70% el Clima Organizacional.**

También, basados en los mismos estudios, sabemos que el Clima Organizacional afecta los Resultados del Negocio. **Se habla de hasta un 32%.**

Tal vez las cifras son impactantes, pero estamos hablando de guarismos que no tienen nada que ver con el Producto, su Precio, la Calidad, Publicidad, Fuerza de Venta, etc. Estamos hablando de **GESTION DE RECURSOS HUMANOS.**

Lo anterior implica que están afectando la motivación de las personas. Es indispensable un enfoque basado en el cliente incluye trabajar con los directores para desarrollar políticas, prácticas y filosofías dirigidas a crear una fuerza laboral realmente motivada y dedicada.



Conclusión

- Enseñémosles a los líderes como deben actuar para ser exitosos y lograr sus metas, seamos realmente socios estratégicos y seremos compensados en nuestros logros. Logros que tienen directa relación con los resultados del negocio ya que, si a través de nuestros esfuerzos y de los líderes, logramos motivar a los colaboradores, estos estarán contentos y nos ayudarán a fidelizar a los clientes. Si los clientes se fidelizan y acuden a nosotros, habremos ayudado a mejorar los resultados del negocio.
- RH necesita adoptar un enfoque de mentalidad abierta en lo que respecta a hacer excepciones en las políticas de la empresa, incluyendo los pagos.