

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Calogera Siracusa



LIC. GABY MALPARTIDA

Temas de la materia ...

T	Temas	Hrs. Teóricas	Horas Prácticas
<p>I</p> <p>PLANEACIÓN DEL POTENCIAL HUMANO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA</p>	<p>Transformación de la función de RRHH. Tendencias actuales de la función de RRHH. El proceso de transformación de RRHH. RRHH y su aportación al valor añadido.</p>	<p>4</p>	<p>16</p>
<p>II</p> <p>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PLANIFICACIÓN DE LOS RRRHH (PRH).</p>	<p>Relación entre la estructura y la dotación futura de personal. Planeación de los cambios estructurales. Clasificación de los modelos de PRH. Modelos de planificación intuitivos, cuantitativos y mixtos. Modelos de PRH basados en la eficiencia. Gestión previsor de los RRHH</p>	<p>4</p>	<p>16</p>
<p>III</p> <p>EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RRHH</p>	<p>Importancia de la planeación integrada de los recursos humanos. La proyección: clave de la planeación de los recursos humanos. Consideraciones en la proyección de la demanda de los recursos humanos. Proyección de la pérdida de los recursos humanos.</p>	<p>4</p>	<p>16</p>
<p>IV</p> <p>LA PLANEACIÓN OPERATIVA DE LOS RRHH EN LA EMPRESA</p>	<p>Sistemas de información sobre los recursos humanos. Elaboración de los sistemas de inventario de datos sobre los recursos humanos. Políticas de contratación y selección. Planeación para la capacitación y desarrollo de personas. Evaluación del desempeño. Políticas de remuneración.</p>	<p>4</p>	<p>16</p>

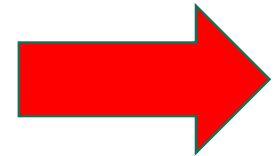
Recordando ...

Concepto de ADM. RRHH

- **Función administrativa** relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.
- **Función** encaminada a Atraer y Mantener a los Mejores Recursos Humanos en la Empresa.

Objetivos de la ARH:

Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.



Proceso de la Adm. De RH ...



Políticas de RH

Las políticas se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

Son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia.

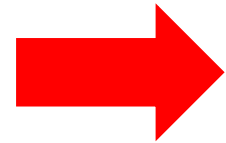
Tema I.

PLANEACIÓN DEL POTENCIAL HUMANO Y, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA



OBJETIVOS DE LA GTH (7)

1. Ayudar a la Organización a alcanzar sus Objetivos y realizar su Misión.
2. Proporcionar competitividad a la Organización.
3. Suministrar a la Organización empleados bien entrenados y motivados.
4. Permitir el aumento de la auto realización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.



5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar el cambio.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

RECURSOS HUMANOS

de una organización a la cantidad de energía humana que ella dispone para poder alcanzar la realización de sus objetivos, siendo la MOTIVACION la fuerza propulsora de la liberación de energía humana para las actividades de trabajo.

Las Organizaciones poseen dos elementos en común:

- 1. todas están integradas por personas.**
- 2. esas personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones.**

El desafío número uno de los Administradores de Recursos Humanos es lograr el mejoramiento de las Organizaciones de las que formamos parte, haciéndolas mas EFICIENTES y mas EFICACES.

El objetivo de la administración de recursos humanos lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo esos recursos humanos.

Desafío como nueva tendencia

RH.

Los Dptos. de RRHH deben emprender acciones que mejoren la contribución que efectúan las personas a la productividad de la Organización. ...

Son cuatro:

1.1 OBJETIVOS SOCIALES

Se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social.

Cuidando de que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una empresa.

1.2 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte de la Organización global, que a su vez se ha fijado **Objetivos Generales.**

1.3 OBJETIVOS FUNCIONALES

Mantener la contribución de los RRHH en
Un nivel adecuado a las necesidades de
la empresa, ya que cuando las
necesidades de la Organización se cubren
insuficientemente o cuando se cubren en exceso
(como en los casos en que se
contrata a un número excesivo de personas), se
incurrir en inadecuado utilización de recursos

1.4 OBJETIVOS INDIVIDUALES

Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado también es una función – y un objetivo – de la Administración de Recursos Humanos.

En esta área se puede fijar como nivel mínimo deseable lograr que la Organización apoye a los proyectos individuales que coinciden con los Objetivos Generales.

1.4.1 Cuando los Objetivos Individuales no se cumplen, la Motivación de los empleados decrece; puede disminuir el nivel De desempeño y aumentar las Tasas de Absentismo y Rotación de personal.

Actividades de la Administración de personal

A fin de lograr sus propósitos y objetivos, el Dpto. de RH:

- **Obtienen,**
- **Desarrollan,**
- **Utilizan,**
- **Evalúan y,**
- **Mantienen la calidad y el número apropiado de trabajadores, para aportar a la Organización una fuerza laboral adecuada.**

Aspectos claves en la administración de los recursos humanos

La Administración de Personal implica el manejo del recurso maspreciado de la Organización.

La Administración de Personal no es responsabilidad exclusiva de un Dpto. especializado; atañe a todos los ejecutivos.

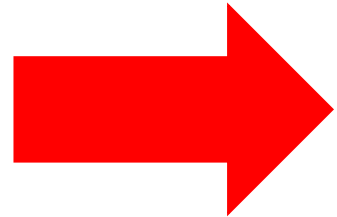
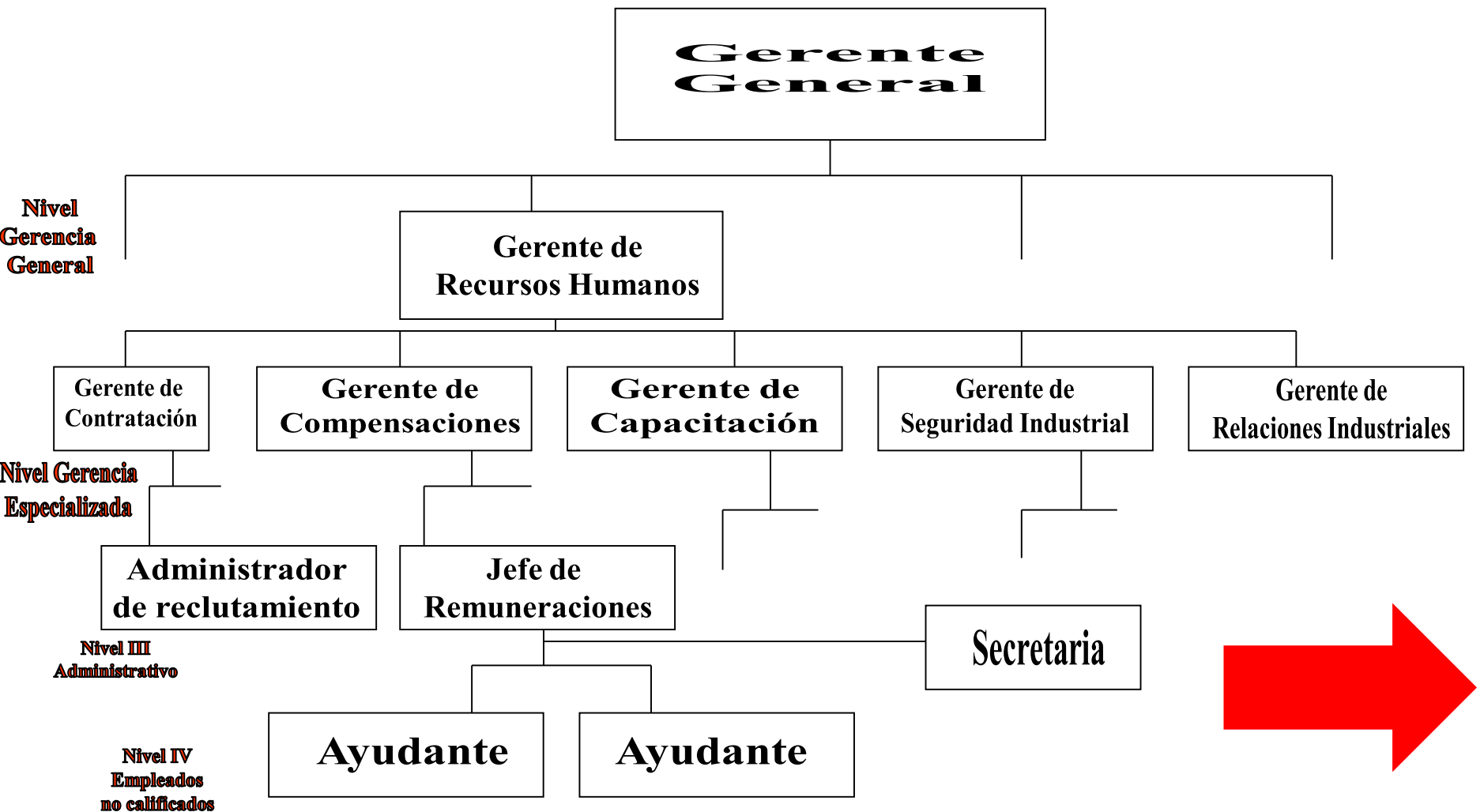
La Gerencia de RH cumple la función de asesorar a ejecutivos y empleados mediante sus conocimientos especializados.

En última instancia, el desempeño y el bienestar de cada empleado dependen tanto de su Supervisor o Jefe inmediato como del Dpto. de RH.

La Adm. de Personal, debe evaluarse con respecto a la contribución que hace a la productividad de la Organización.

La Adm. de RH puede incrementar su contribución a: los empleados, los ejecutivos y a la Organización mediante la anticipación de los problemas; antes de que estos surjan.

DEBEMOS SER PRO-ACTIVOS.



Estructura de un departamento de Recursos Humanos en una Organización grande

**Transformación de
la función de
RH
El nuevo desafío.**

Por tanto:

- La Nueva Función de RH debe asumir:

El Liderazgo de las iniciativas de cambio en las Organizaciones, orientándose al Incremento de la productividad y al Control de los Costos y buscando Nuevas oportunidades de negocio.

Requerimientos que debe tener en cuenta la Nueva Función de RH (3):

1. Capacidad de adaptación hacia el Cambio de la Naturaleza del Trabajo, para así constituirse como líder en los procesos de cambio.

2. Alineación de las Políticas de RR HH con la Estrategia, Cultura y Estructura de la Organización, con el fin de garantizar que se está aportando el máximo Valor Añadido a través del mejor activo disponible en las Organizaciones: las Personas.

3. Capacidad de organizarse para influir y crear relaciones de trabajo de alto rendimiento para la compañía, asegurando la optimización de las funciones desarrolladas por los funcionarios.

Las Core (conciencia) Competencias (actitudes) deben ser un elemento diferenciador.

Las Organizaciones tienen que ser capaces de centrar su atención en aquellas Competencias y Aptitudes que las capaciten para diferenciarse en el mercado.

El papel de RH debe ser crucial para la identificación e implantación de estas *Core Competencies*, actuando como agentes del cambio cultural.

El Personal es una Inversión y deben ser consideradas como tal.

Mientras las Organizaciones tienden a reducir el número de empleados, el nivel de exigencia aumenta, por lo que se concluye que las Organizaciones piden cada vez más Aportaciones de Valor a los empleados y ...

... el énfasis en el desempeño y su Valoración implica una mayor complejidad e importancia de las prácticas de Dirección y retribución que posibiliten la alineación de las personas con los objetivos de la Organización.

Por tanto:

RH, debe convertirse en un

Socio del Negocio imprescindible

para la primera línea Directiva, con

el fin de asegurar que los criterios de

prioridad y asignación de recursos,

con el consiguiente costo que

implican, responden realmente a las

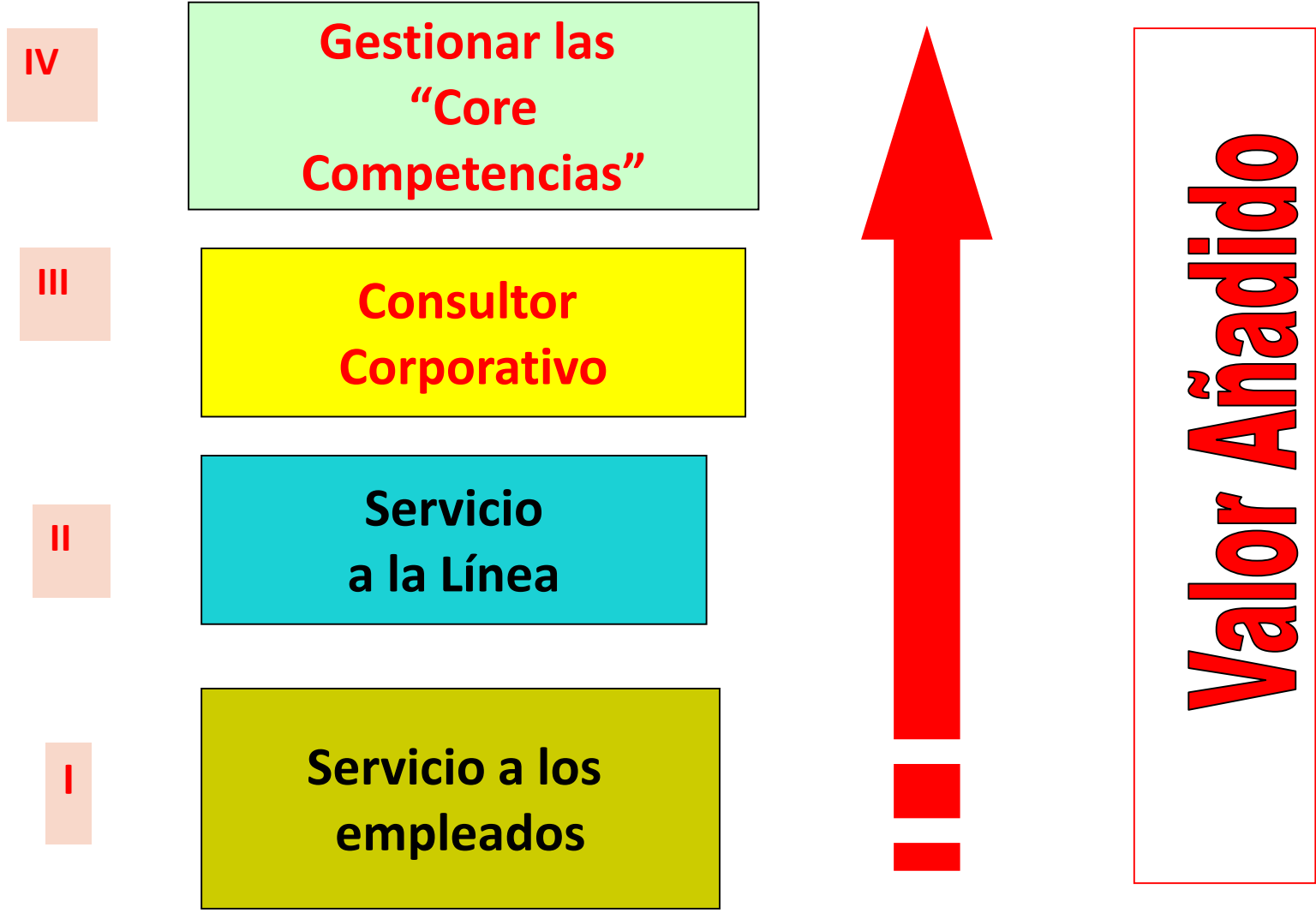
Necesidades estratégicas del

negocio.



Tendencias actuales de la Función de Recursos Humanos.

Fases en el Desarrollo de la Función de RR HH



El Valor Añadido que puede aportarse de forma progresiva en el desarrollo de las Funciones de RH queda reflejado a través del esquema, en el que partiendo de una situación inicial en la que la función de RH se considera simplemente un Servicio a los Empleados llevado a cabo normalmente de forma reactiva,

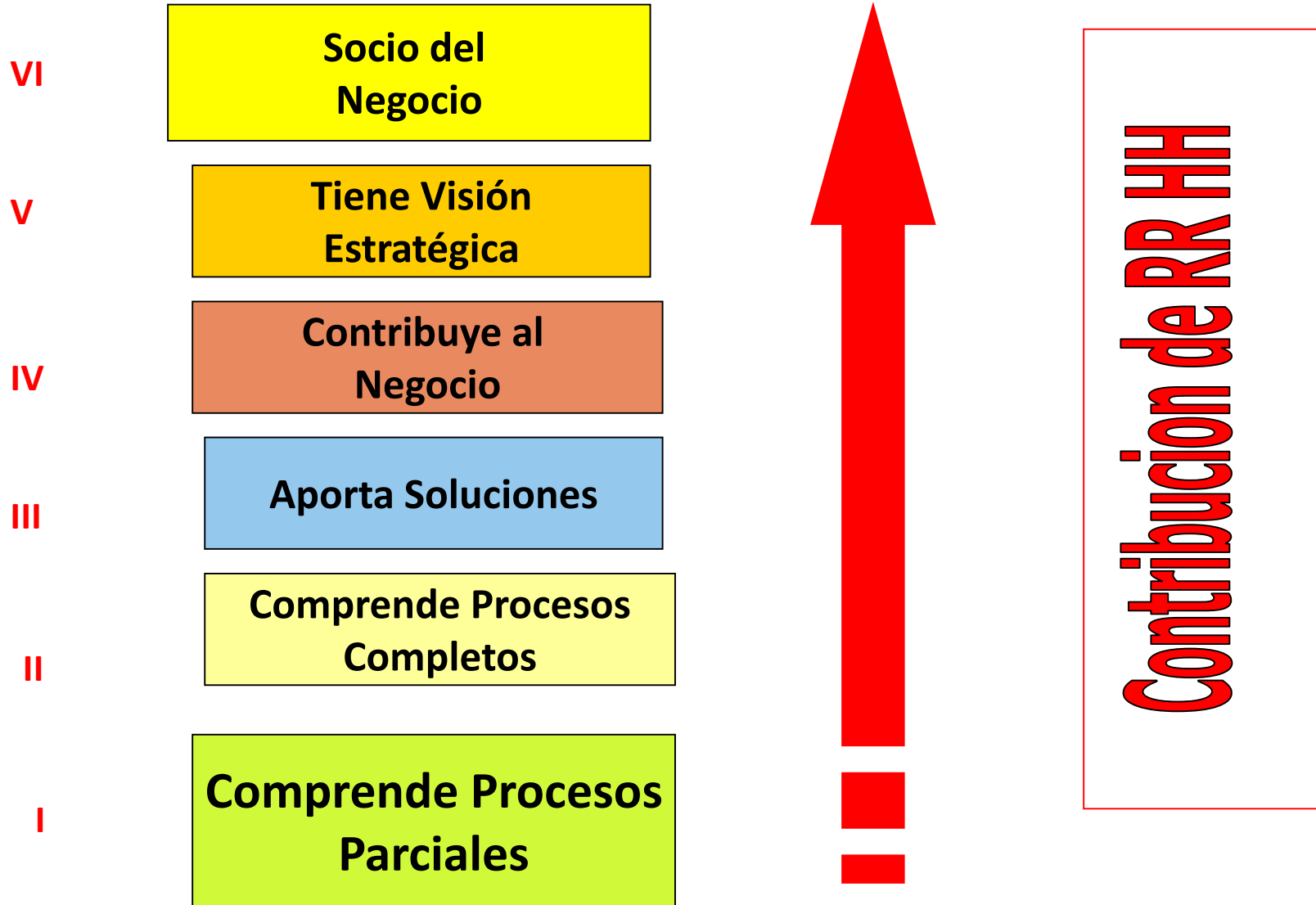


se evoluciona hacia una mayor globalidad en el servicio, transformándose en un Servicio a la Línea para posteriormente incrementar el valor aportado a través de la figura del consultor corporativo, que de forma proactiva propone las mejoras identificadas y define políticas y programas alineados con el negocio.



La aportación máxima de valor culmina, en una gestión de las *core competencies*, o competencias clave del negocio, produciéndose una alineación de las políticas y prácticas de RR.HH. con la estrategia de la empresa, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Contribución del área de RR.HH.

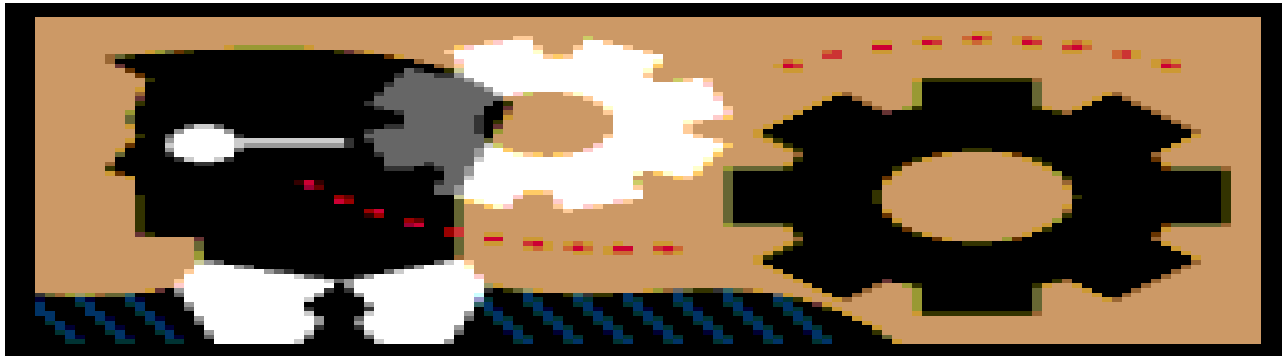


La contribución del área de RR HH comienza por una comprensión de los procesos parciales y procesos completos, realizando tareas de mantenimiento y administración de RH; en estadios posteriores se **Aportan soluciones, iniciando las fases de proactividad en la gestión de RR HH ...**



... para pasar a contribuir directamente al Negocio, aportando Valor Añadido En forma creciente y una vez Considerada la Gestión de RH pieza clave para la consecución de la Estrategia planificada para las empresas, se culmina la contribución de valor de RH a través de la consideración de ser Socio del Negocio.

Crear una nueva visión de RH.



Los Planes de acción que pueden llevarse a cabo para posibilitar la creación de una Nueva Visión de RH son: (5)

- 1. Cambiar la Cultura de Trabajo**
- 2. Adaptar los programas de RR HH a las necesidades de otras áreas.**
- 3. Hacer énfasis en las personas durante el proceso de cambio.**
- 4. Considerar a RR.HH. una actividad integral dentro del negocio.**
- 5. Cambiar el enfoque de costos por el de inversión.**

1. La evolución y *transformación de las funciones de RR.HH. pasa primeramente por cambiar el comportamiento de las personas, cambiar la cultura de trabajo, “el qué” y “el cómo” de los RR.HH.*

2. Adaptar los Programas de RH a las necesidades de otras áreas.

Hay que huir de los Manuales y Técnicas estándares de RH. y ser capaces de adaptar y personalizar los programas y políticas de RH de cada Organización de tal forma que se asegure el cumplimiento de la calidad de servicios solicitados.

3. Hacer especial énfasis en las personas durante el proceso de cambio.

La comunicación y las técnicas de aprendizaje resultan imprescindibles para implantar una Nueva Cultura y una nueva forma de entender el trabajo en las Organizaciones.

4. Considerar a RH una actividad integral dentro del negocio.

Recursos Humanos debe ser considerada clave para el óptimo desarrollo del negocio y la consecución de las estrategias.

Es labor de todas las personas que intervienen en los procesos de Gestión de RH y de la alta Dirección que toma las principales decisiones ... dotar a RH de la importancia y el reconocimiento necesarios para conseguir esta consideración.

5. Cambiar el enfoque de costos por el de inversión.

Este aspecto es importantísimo si se quieren llevar a cabo planes ambiciosos con los que se incurra en elevados costos.

Si el valor y la contribución de RH no han sido demostrados y reconocidos, los planes de RH serán considerados costos innecesarios y nunca como inversiones imprescindibles para el desarrollo del negocio.

**La organización del soporte
necesario para la
Nueva Visión de RH**

Lleva consigo la implantación de una serie de iniciativas y estrategias para la Organización a través de la:

- 1. Planificación Estratégica**
- 2. Centros de Excelencia**
- 3. Consultoría por Unidad de Dirección**
- 4. Centros de Servicios Administrativos**



1. Planificación Estratégica

Focalización en el futuro de la compañía: Anticiparse para estar preparados en el momento de implantar la nueva estrategia en la organización.

Desarrollo e implantación de la estrategia a través de las personas.- El personal es el activo mas valioso de la Organización y deben ser el medio o vehículo para implantar la estrategia en su totalidad.



Gestión de las “Competencias Claves” de la organización.-

La priorización e identificación de las competencias es ... la clave fundamental para el desarrollo del potencial de las personas, para así poder optimizar las capacidades de aquellas que realmente las necesitan.



Generación del valor añadido a la empresa desde RH.-

A través de una progresiva aportación de valor basada no solo en la prestación de servicios sino en la identificación de oportunidades y los objetivos definidos para la empresa a través de las personas.



2. Centros de Excelencia

- **Desarrollan programas innovadores para satisfacer las necesidades del negocio,**
- **Posibilitan una rápida capacidad de respuesta y aseguran que la estrategia y las políticas definidas para la empresa se implantan de manera adecuada.**

3. Consultoría por unidad de dirección

**Existencia de Personal de Staff o
Soporte que realizan las funciones
de intermediarios entre Recursos
Humanos y el resto de las áreas de
la Organización,**

Este personal debe tener una doble especialidad funcional:

- Ser expertos en el desarrollo de las funciones de RH y, por otro lado

- Tener gran conocimiento del negocio para así poder adaptar todas las Políticas de RH a las estrategias del negocio.

4. Centros de Servicio Administrativo

Están dotados de los mayores avances tecnológicos existentes. reducen la perdida de tiempo ... y los programas que desarrollan e implantan, tienen un alto grado de excelencia ya que han sido desarrollados por expertos en RH y expertos en el negocio

**Perfil Administrador
de RR.HH. / Nuevo Consultor
de RR.HH.**

ADMINISTRADOR DE RR.HH. ACTUAL	NUEVO CONSULTOR CORPORATIVO
Habilidades centradas en procedimientos	Habilidades centradas en diagnóstico
Conocimientos administrativos y procedimentales	Conocimiento de Sistemas Conocimiento de Políticas
Ejecutor	Facilitador
Atención al Detalle	Flexibilidad
Orientación al Logro	Orientación al aprendizaje Orientación al cliente

RR.HH. su aportación al valor añadido

La aportación de valor de los recursos humanos en las organizaciones queda reflejada a través de las siguientes fases:

1. Servicio a los Empleados

2. Servicio a la Línea de Dirección

3. Consultoría de Desempeño Corporativo

4. Administración de las Competencias Clave

FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
Aumento de la confianza de los empleados	Ruptura de la barrera Línea/Staff	Trabajo basado en equipos	Núcleos de expertos
Tecnología de la Información	Ausencia de necesidad de crear políticas tradicionales	Contribución al crecimiento del liderazgo de la organización	Estrategia de Capital Intelectual
Subcontratación	Satisfacción del cliente como medida del éxito	Optimizar la efectividad organizativa	