



Procesos de Gestión de Recursos Humanos

Expositor: Mg. Javier Landa Jurado

jlandaj@unmsm.edu.pe

AGENDA

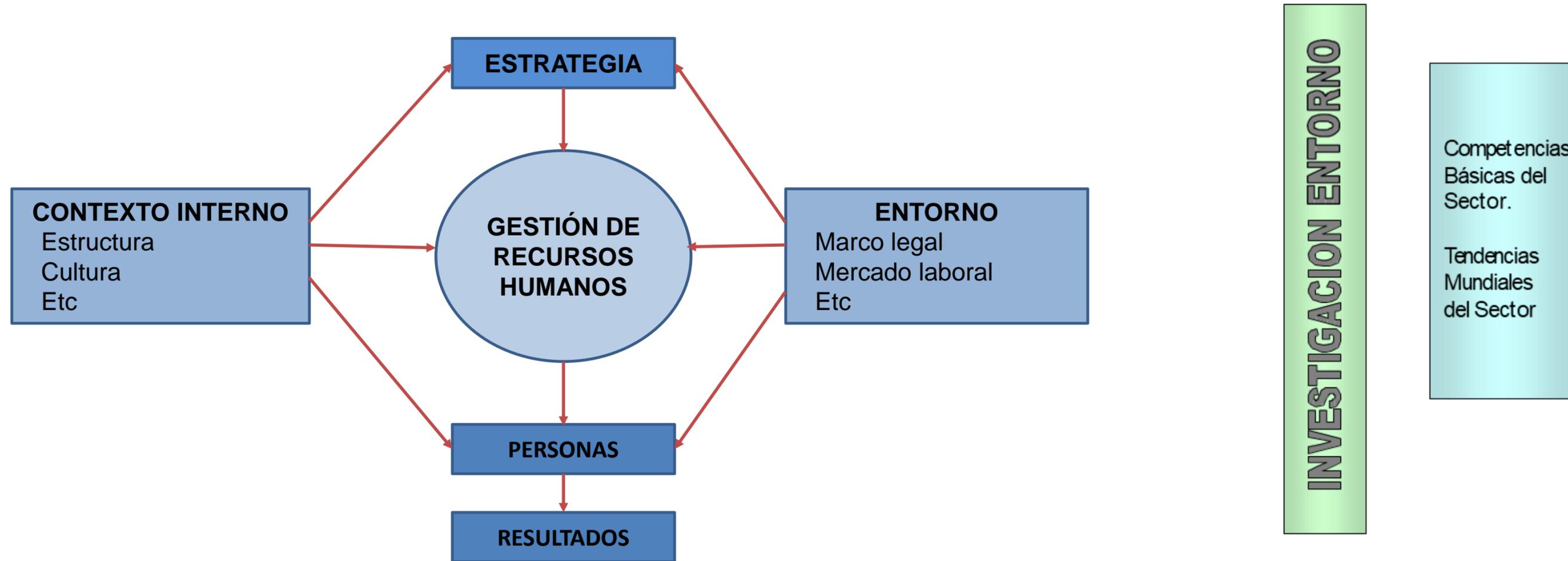
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

- ▶ Gestión de recursos humanos
- ▶ Proceso, ejemplo y tipos de proceso
- ▶ Diagnóstico de recursos humanos:
 - ▶ Análisis de coherencia
 - ▶ Análisis de efectividad
 - ▶ Análisis de factores clave de éxito y productos mínimos esperados
- ▶ Integrando la estrategia y las operaciones con las personas
- ▶ Mapa estratégico – Objetivos de Recursos Humanos. BSC.
- ▶ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
 - ▶ Acciones e indicadores
- ▶ Modelo de gestión de recursos humanos
 - ▶ Subsistemas y procesos
- ▶ Lineamientos de recursos humanos en tiempos de pandemia





GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



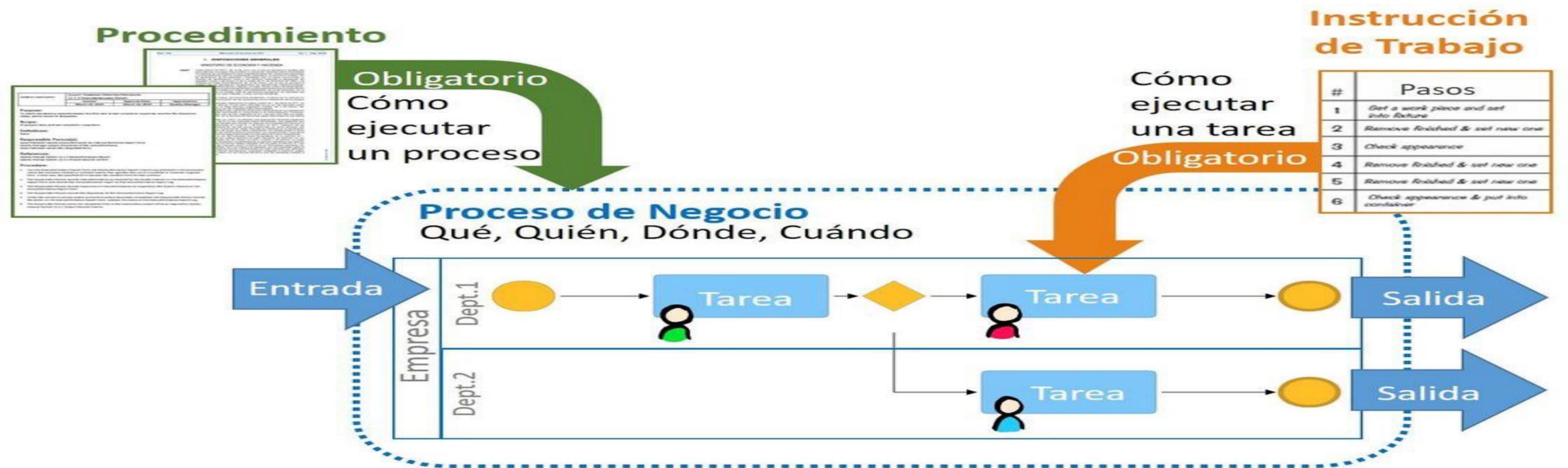
Modelo: Francisco Longo

lp PROCESO: ¿QUÉ ES?

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
ISO 9001

Procedimiento: Forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso.
ISO 9001

Proceso en el Sector Público: Es una serie de tareas y /o actividades desarrolladas en una secuencia lógica y predeterminada que se vinculan entre sí para transformar insumos en productos (bienes y/o servicios) valiosos para el ciudadano.
Eduardo Halliburton





PROCESO: EJEMPLO

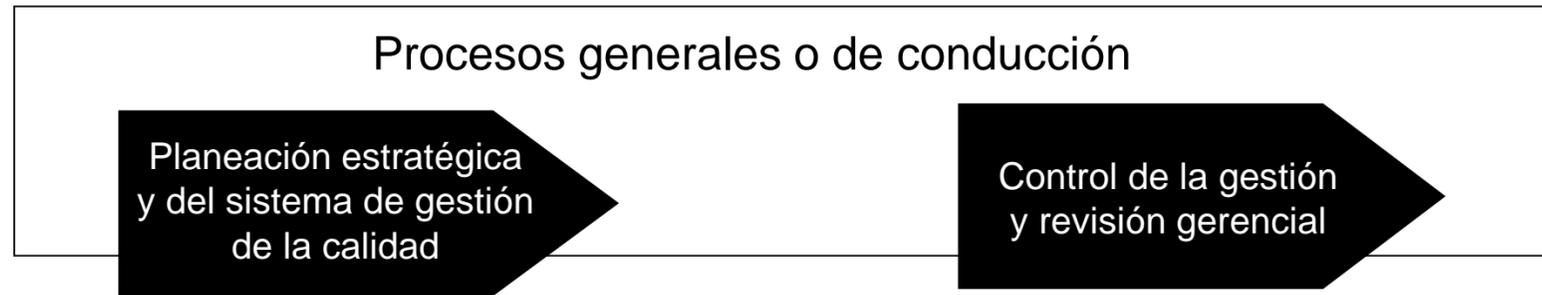
I. DATOS GENERALES DEL PROCESO							
1. NOMBRE DEL PROCESO	Capacitación		2. NOMBRE DEL PROCESO DE NIVEL SUPERIOR	Desarrollo del Talento Humano			
3. OBJETIVO DEL PROCESO	Desarrollar y fortalecer los conocimientos y habilidades de los colaboradores de la institución, mediante capacitaciones internas y externas, con la orientación y soporte del Área de Talento Humano						
4. OBJETIVO DE LA CALIDAD	Desarrollar el talento humano dentro de la institución		5. TIPO DE PROCESO	Apoyo			
6. PROPIETARIO DEL PROCESO	Jefe de Capacitación		7. LÍMITES DEL PROCESO	INICIO	- Gestionar actividades para ejecutar capacitación interna. - Comunicar inicio de ejecución de capacitación interna. - Solicitar capacitación externa.		
				FIN	Actualizar la información de los colaboradores		
II. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO							
8. PROVEEDORES	9. INSUMOS	10. CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	11. PROCESOS DE NIVEL INFERIOR	12. CONTROLES APLICADOS	13. PRODUCTOS	14. CLIENTES	15. TIPO DE CLIENTE
Área de Talemto Humano	Plan Anual de Capacitación	Que esté debidamente aprobado y firmado.	 <p>Capacitación interna</p>	Procedimiento "Capacitación Interna"	Documento que acredita la capacitación	Colaborador Oficina de la entidad	Interno
Oficina de la entidad	Necesidades de capacitación de sus colaboradores	Que estén consideradas en el Plan Anual de Capacitación.	 <p>Capacitación interna</p>	Procedimiento "Capacitación Interna"			





PROCESO: TIPOS

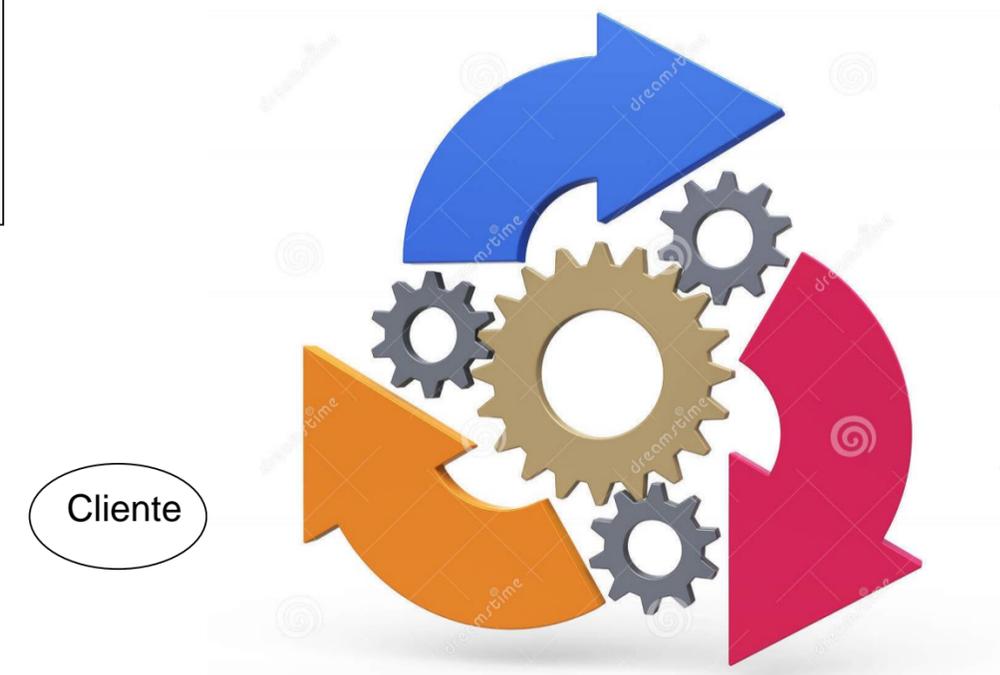
Procesos Estratégicos



Procesos Operativos



Procesos de Soporte



Cliente

AGENDA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

- ▶ Gestión de recursos humanos
- ▶ Proceso, ejemplo y tipos de proceso
- ▶ Diagnóstico de recursos humanos:
 - ▶ Análisis de coherencia
 - ▶ Análisis de efectividad
 - ▶ Análisis de factores clave de éxito y productos mínimos esperados
- ▶ Integrando la estrategia y las operaciones con las personas
- ▶ Mapa estratégico – Objetivos de Recursos Humanos. BSC.
- ▶ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
 - ▶ Acciones e indicadores
- ▶ Modelo de gestión de recursos humanos
 - ▶ Subsistemas y procesos
- ▶ Lineamientos de recursos humanos en tiempos de pandemia





DIAGNÓSTICO: ANÁLISIS DE COHERENCIA

PROCESOS A REALIZAR SEGÚN MODELO GRH		PROCESOS IMPLEMENTADOS Y SUSTENTO		
PROCESOS NIVEL 1	PROCESO NIVEL 2	PROCESO DISEÑADO	PROCESO IMPLEMENTADO	PROCESO DESCRITO SEGÚN REFERENTE
Planificación de Políticas de Recursos Humanos	Estrategia, Políticas y Procedimientos			
	Planificación RRHH			
Organización del trabajo y su distribución	Diseño de Puestos			
	Administración de Puestos			
Gestión del Empleo	Incorporación de Personal			
	Administración de Personas			
Gestión del Rendimiento	Evaluación de Desempeño			
Gestión de la Compensación	Administración de Compensaciones			
	Administración de Pensiones			
Gestión del Desarrollo y Capacitación	Capacitación			
	Progresión en la Carrera			
Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales	Relaciones laborales Individuales y Colectivas			
	Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo			
	Bienestar Social			
	Cultura y Clima Organizacional			
	Comunicación Interna			



DIAGNÓSTICO: ANÁLISIS DE FACTORES DE ÉXITO Y PRODUCTOS MÍNIMOS ESPERADOS

FACTORES CLAVE DE ÉXITO		SI	NO	EVIDENCIAS
2	¿Se tiene un manual de competencias establecido acorde a los objetivos y estrategias corporativas de la institución?			
3	¿Se definen o elaboran los perfiles de puestos con base en las competencias establecidas por la institución?			
4	¿El seleccionador tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo?			
5	¿Está evaluada la efectividad de los medios de reclutamiento de postulantes?			

Selección de Personal

PRODUCTOS MÍNIMOS ESPERADOS		SI	NO	EVIDENCIAS
2	Bases de concursos			
3	Avisos de convocatoria			
4	Relaciones de candidatos por etapa del proceso de selección			
5	Actas finales del comité de selección			

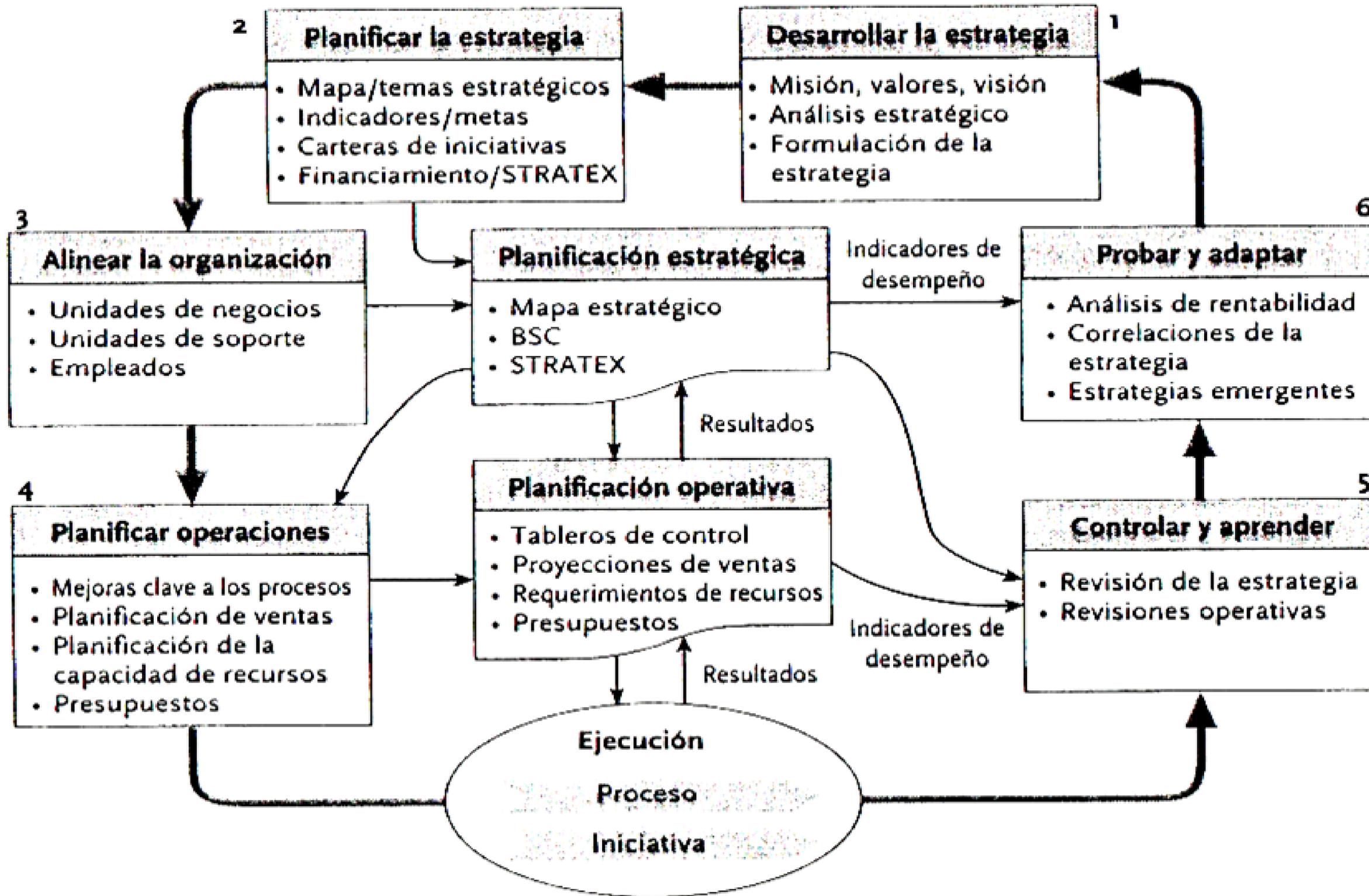
AGENDA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

- ▶ Gestión de recursos humanos
- ▶ Proceso, ejemplo y tipos de proceso
- ▶ Diagnóstico de recursos humanos:
 - ▶ Análisis de coherencia
 - ▶ Análisis de efectividad
 - ▶ Análisis de factores clave de éxito y productos mínimos esperados
- ▶ Integrando la estrategia y las operaciones con las personas
- ▶ Mapa estratégico – Objetivos de Recursos Humanos. BSC.
- ▶ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
 - ▶ Acciones e indicadores
- ▶ Modelo de gestión de recursos humanos
 - ▶ Subsistemas y procesos
- ▶ Lineamientos de recursos humanos en tiempos de pandemia



INTEGRANDO LA ESTRATEGIA Y LAS OPERACIONES CON LAS PERSONAS



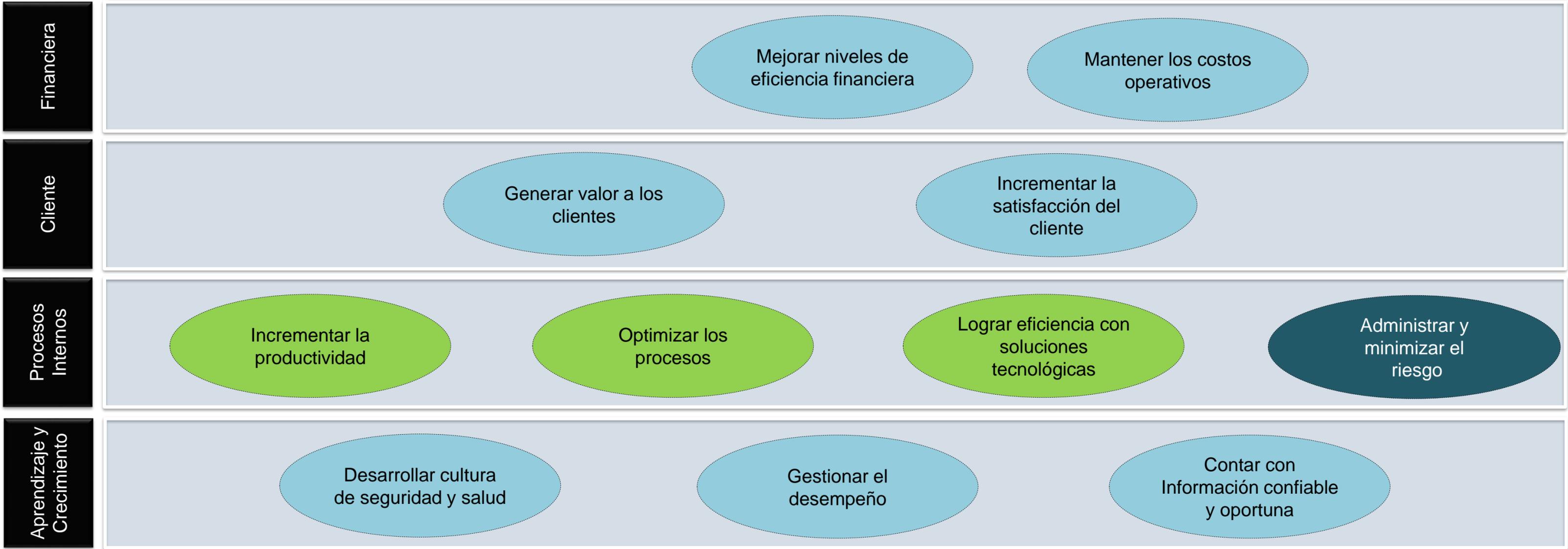
AGENDA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

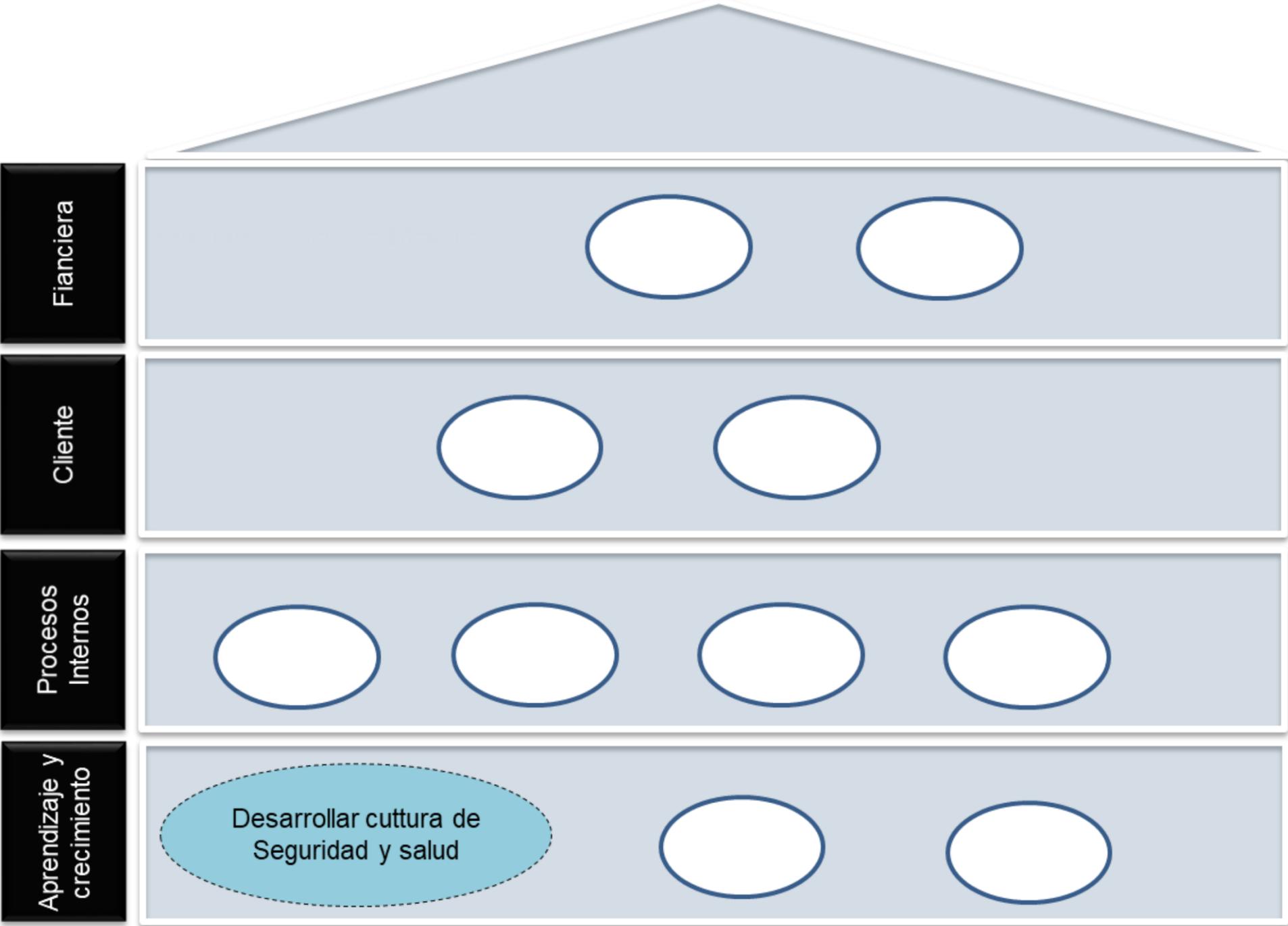
- ▶ Gestión de recursos humanos
- ▶ Proceso, ejemplo y tipos de proceso
- ▶ Diagnóstico de recursos humanos:
 - ▶ Análisis de coherencia
 - ▶ Análisis de efectividad
 - ▶ Análisis de factores clave de éxito y productos mínimos esperados
- ▶ Integrando la estrategia y las operaciones con las personas
- ▶ Mapa estratégico – Objetivos de Recursos Humanos. BSC.
- ▶ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
 - ▶ Acciones e indicadores
- ▶ Modelo de gestión de recursos humanos
 - ▶ Subsistemas y procesos
- ▶ Lineamientos de recursos humanos en tiempos de pandemia



MAPA ESTRATÉGICO – OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS



PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



Desarrollar cultura de seguridad y salud

Subsistema

Acciones

- ▶ Establecer un plan de seguridad basado en el comportamiento
- ▶ Efectuar reuniones mensuales con los líderes para el seguimiento de los indicadores de seguridad y salud
- ▶ Implementar un plan de comunicación y sensibilización enfocado en la seguridad y salud

Ss 7

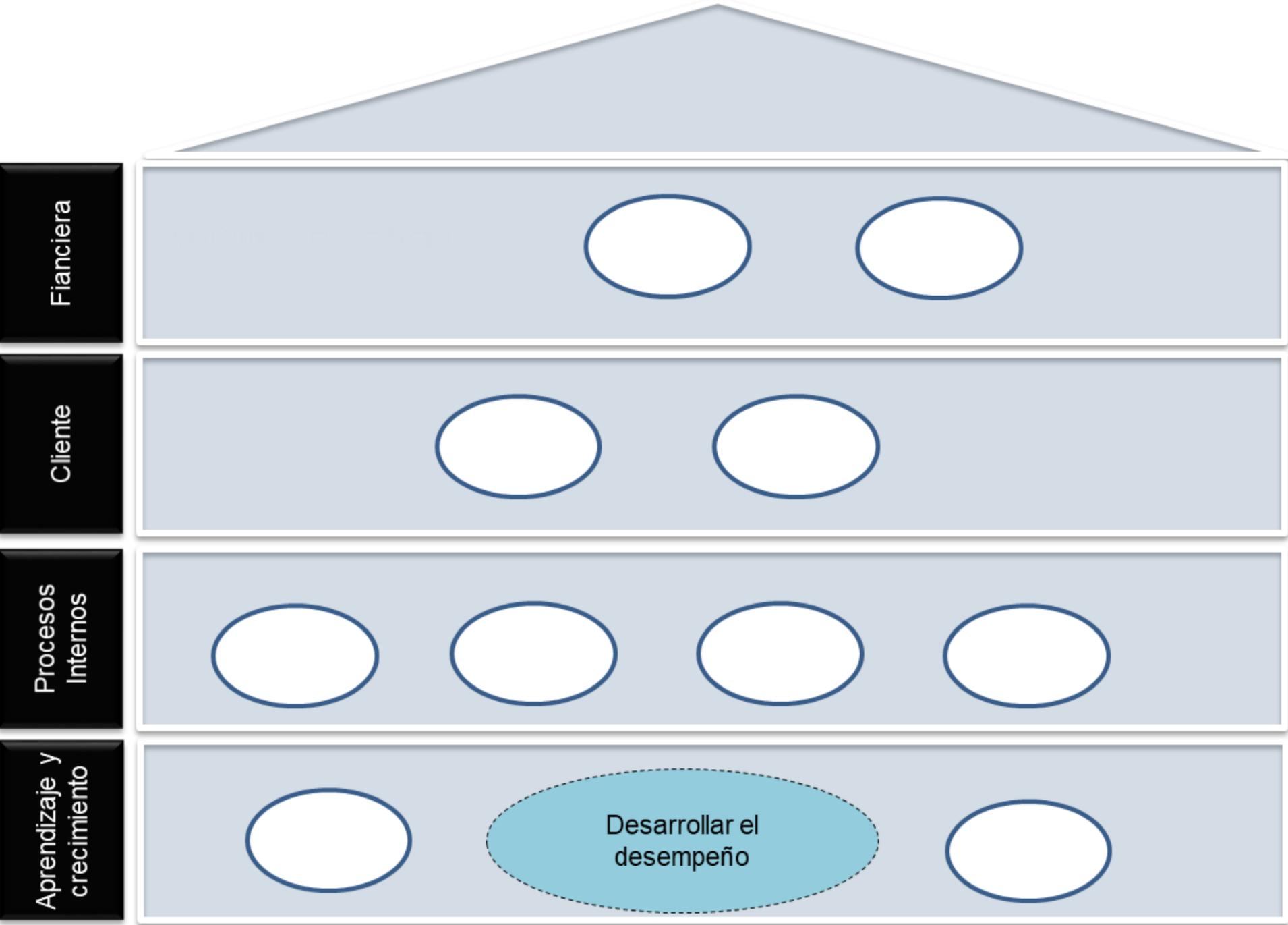
Ss 7

Ss 7

Indicadores

- ▶ Seguridad y salud

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



Gestionar el desempeño

Subsistema

Acciones

- ▶ Realizar feedback estructurado y permanente
- ▶ Realizar análisis de desempeños individuales y premiar según los estilos motivacionales

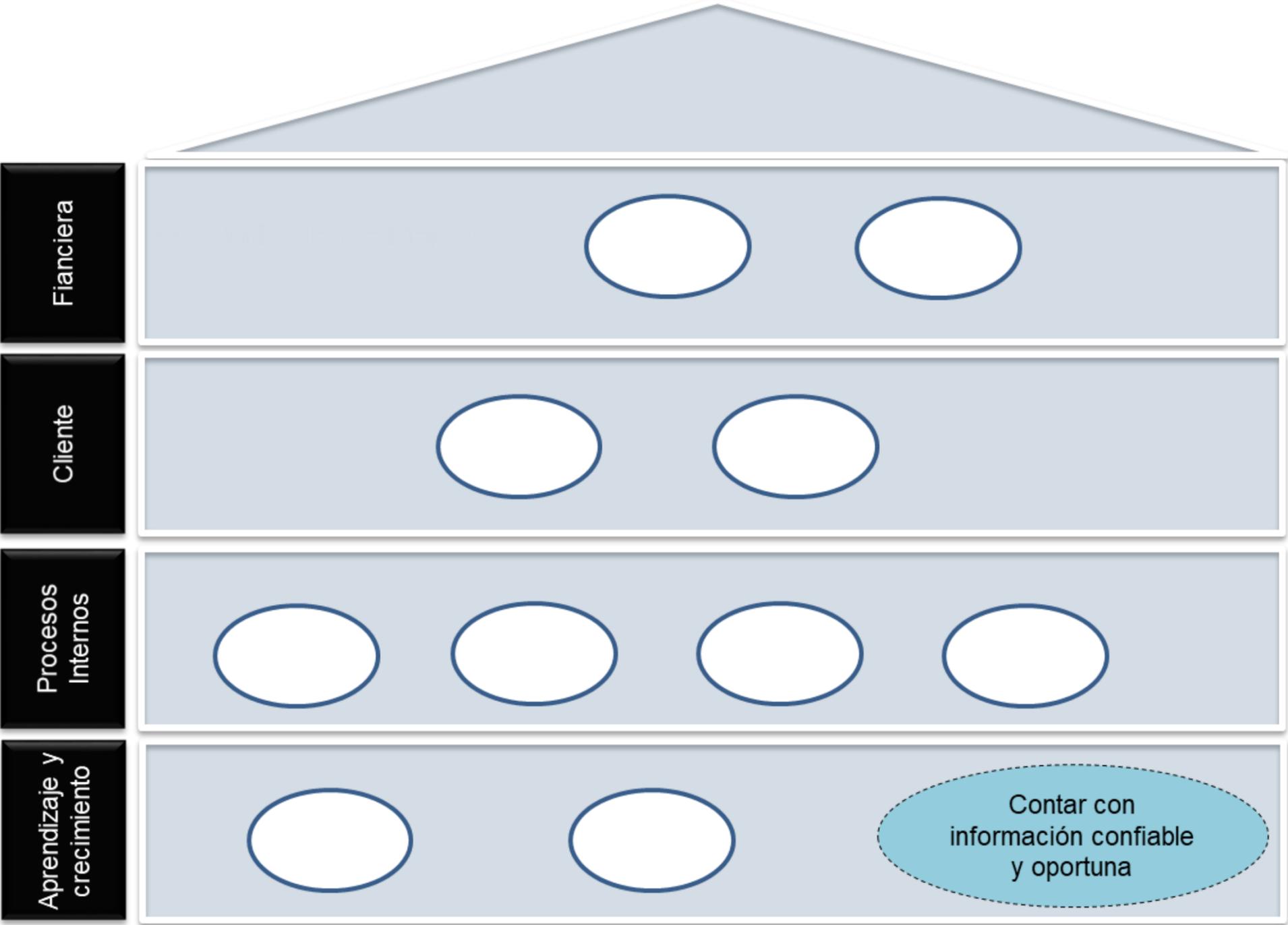
Ss 4

Ss 4

Indicadores

- ▶ Índice de rdesempeño

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



Contar con Información confiable y oportuna

Subsistema

Acciones

- ▶ Establecer y sistematizar bases de datos de información relevante de Recursos Humanos
- ▶ Efectuar reuniones semanales con todo el personal de Recursos Humanos para el seguimiento de los avances e indicadores

Todos

Todos

Indicadores

- ▶ Nivel de calidad y cantidad de información

AGENDA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

- ▶ Gestión de recursos humanos
- ▶ Proceso, ejemplo y tipos de proceso
- ▶ Diagnóstico de recursos humanos:
 - ▶ Análisis de coherencia
 - ▶ Análisis de efectividad
 - ▶ Análisis de factores clave de éxito y productos mínimos esperados
- ▶ Integrando la estrategia y las operaciones con las personas
- ▶ Mapa estratégico – Objetivos de Recursos Humanos. BSC.
- ▶ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
 - ▶ Acciones e indicadores
- ▶ Modelo de gestión de recursos humanos
 - ▶ Subsistemas y procesos
- ▶ Lineamientos de recursos humanos en tiempos de pandemia





El Sistema Administrativo Gestión de Recursos Humanos

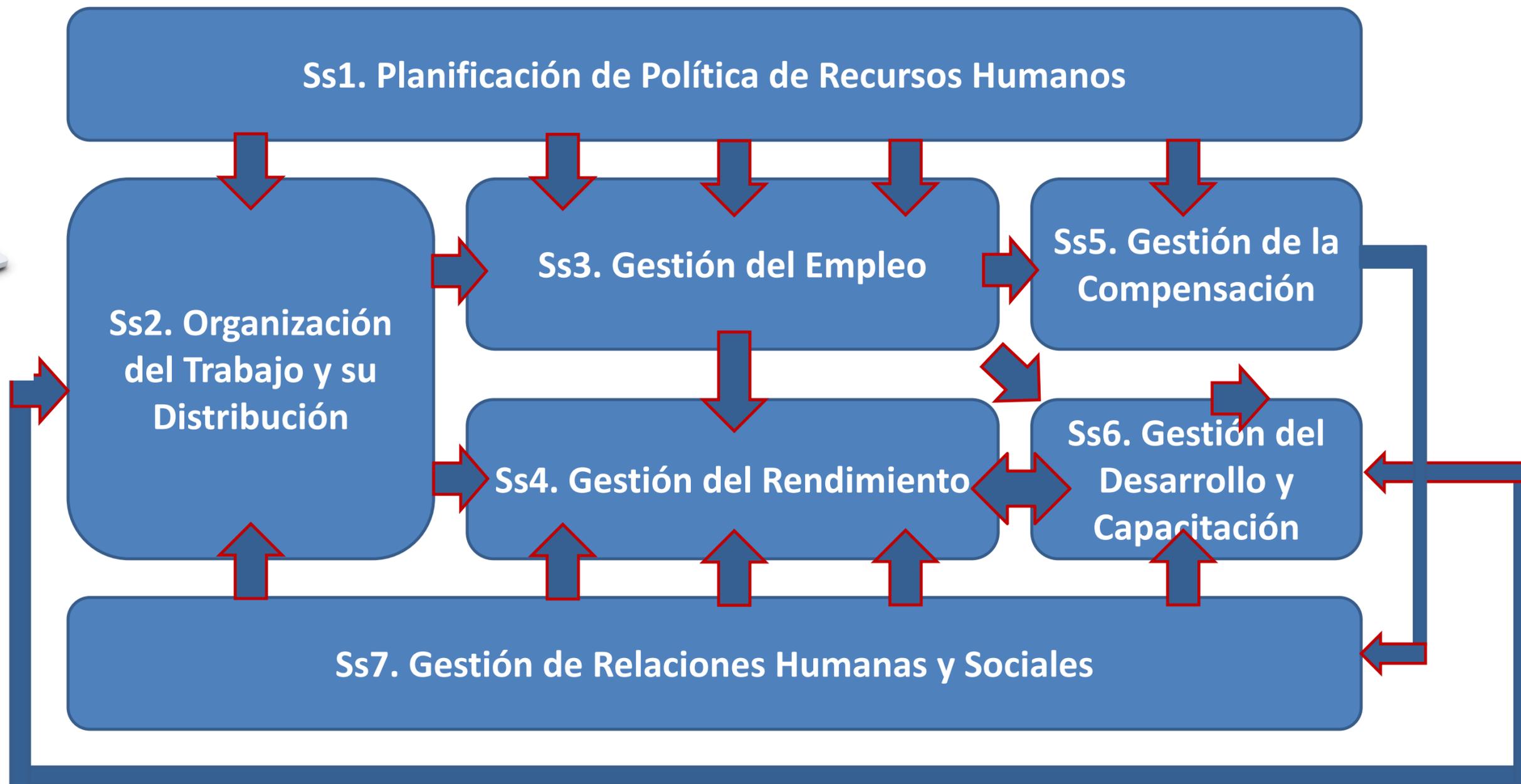
- ▶ Modelo de Sistema Administrativo Gestión de Recursos Humanos
- ▶ Interrelación de los subsistemas del modelo del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos
- ▶ Criterios de priorización para la progresividad de la implementación del Sistema
 - ▶ Subsistema Planificación de Políticas de Recursos Humanos
 - ▶ Subsistema organización del Trabajo y su distribución
 - ▶ Subsistema de gestión de Empleo
 - ▶ Subsistema de gestión del Rendimiento
 - ▶ Subsistema de la gestión de la Compensación
 - ▶ Subsistema de la gestión del Desarrollo y Capacitación
 - ▶ Subsistema de la gestión de Relaciones Humanas y Sociales



MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



INTERRELACIÓN DE L MODELO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



ANÁLISIS DE SUBSISTEMAS DE GRH

Para cada uno de los siete subsistemas que, de acuerdo con el modelo descrito, deben ser analizados, deben tenerse presente los siguientes considerandos:

Objeto o finalidad básica de cada subsistema.

Identificación de otros subsistemas con los que se relaciona, y sentido de esa relación.

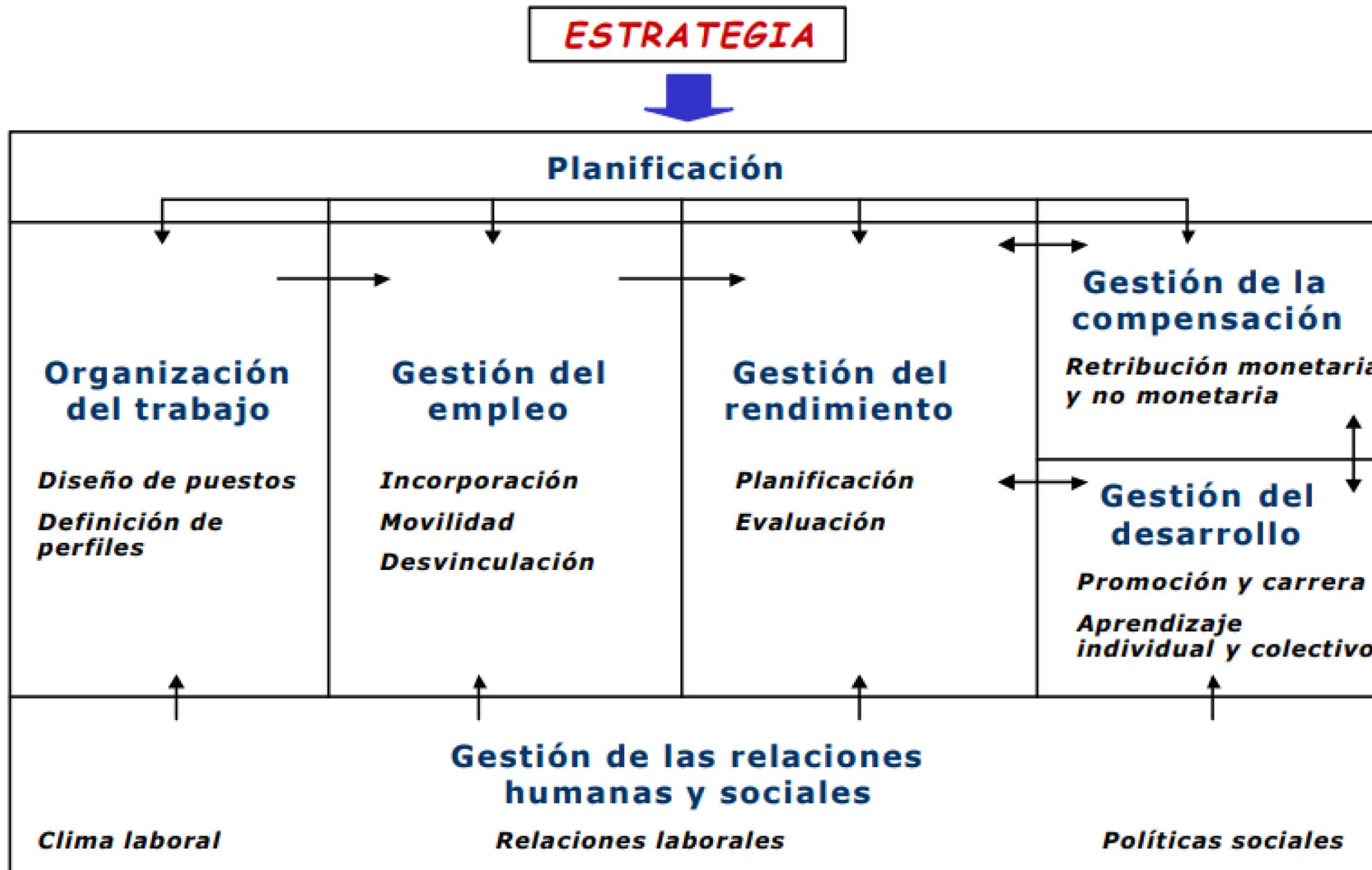
Procesos y prácticas en los que se despliega.

Puntos críticos que deben ser tenidos en cuenta por los auditores al analizar cada subsistema.

Consideraciones específicas de utilidad para el análisis del subsistema en cuestión.



MODELO DE SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Planificación de Políticas de Recursos Humanos, que facilita la coherencia estratégica de las diferentes políticas y prácticas de GRH, conectando éstas con las prioridades de la organización. Constituye la “puerta de entrada” en un sistema integrado de GRH.

Marco Analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil
Francisco Longo, ESADE. Instituto de Dirección y Gestión Pública
Banco Interamericano de Desarrollo -Diálogo Regional de Políticas
Barcelona, abril 2002



Subsistema Planificación de Políticas de Recursos Humanos

Permite organizar la gestión interna de los recursos humanos, en congruencia con los objetivos estratégicos de la entidad. Asimismo, permite definir las políticas, directivas y lineamientos propios de la entidad con una visión integral, en temas relacionados con recursos humanos.

Estrategia, políticas y procedimientos: Comprende la definición y adecuación de las estrategias de las oficinas de recursos humanos, alineándolas con los objetivos de la entidad y disposiciones del sector. Asimismo, incorpora el diseño y seguimiento de los indicadores de gestión de la Oficina de Recursos Humanos.

Productos esperados: Políticas y procedimientos internos, Plan de Gestión de Personas (plan de trabajo), Reglamento Interno de Trabajo, Presupuesto Anual de Recursos Humanos, Cuadro de Indicadores de Gestión de la Oficina de Recursos Humanos, entre otros.

Planificación de recursos humanos: Comprende la planificación de las necesidades reales de personal para cubrir los requerimientos durante el periodo programado, generando los documentos de gestión correspondientes.

Productos esperados: Informe de análisis de necesidad de personal, el mapeo de puestos, la dotación y la formulación del Cuadro de Puestos de la Entidad.





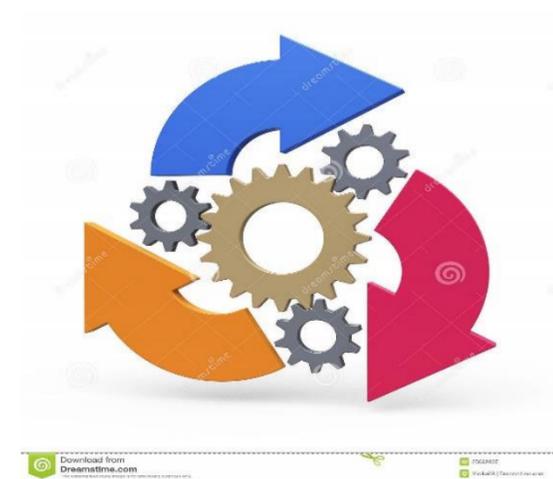
Procesos de Planificación de Recursos Humanos

a) El **análisis de necesidades brutas de RRHH**, consistente en la previsión de las necesidades cuantitativas (cuántas personas, cuánto tiempo) y cualitativas (qué competencias -v. glosario-) se precisarán, para hacer qué cosas y en qué momento.

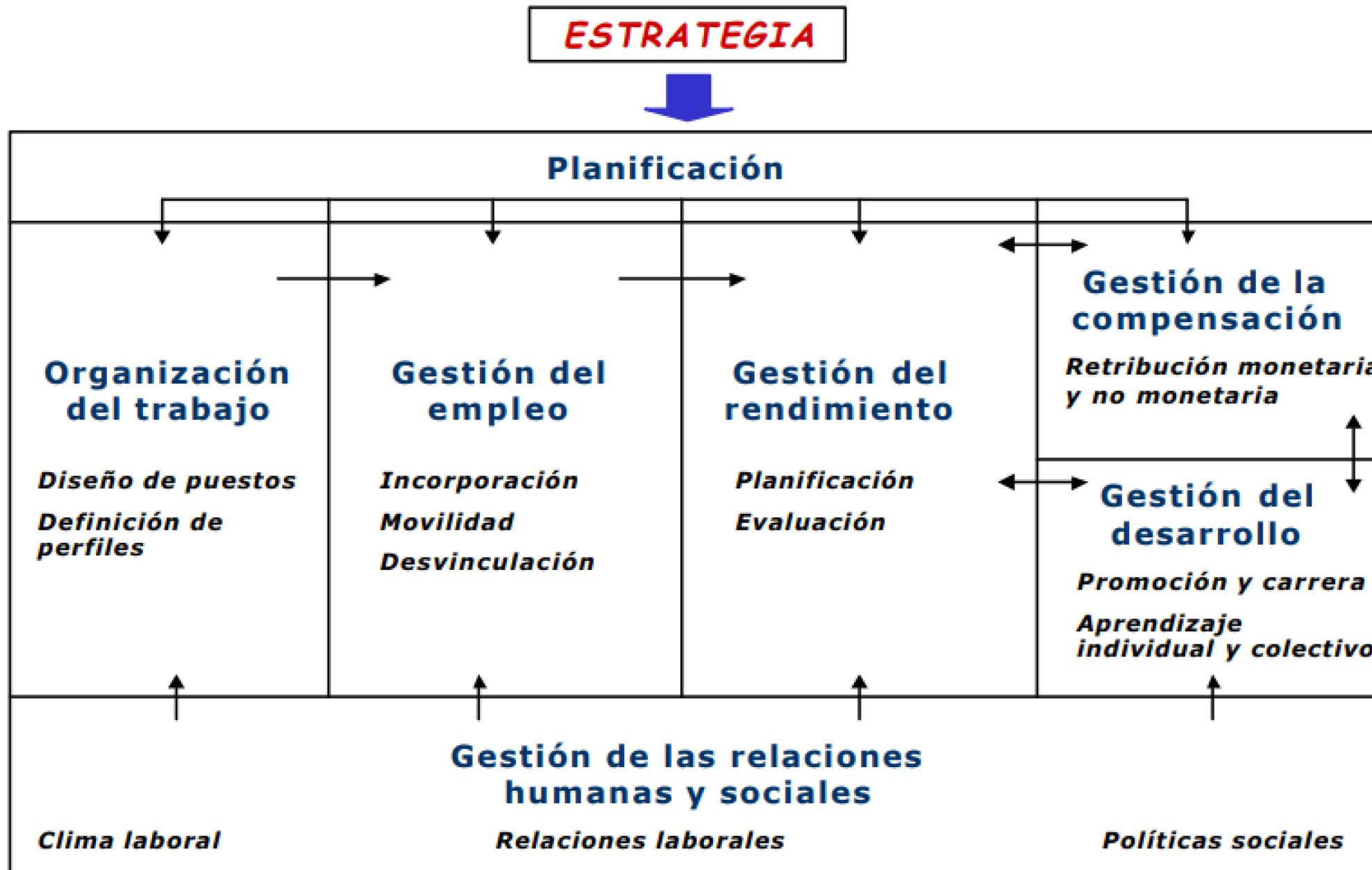
b) El **análisis de las disponibilidades, actuales y futuras**, destinado a identificar la situación previsible en el campo objeto de análisis, si no se actuara en un sentido corrector de la evolución vegetativa de los recursos existentes.

c) El **análisis de las necesidades netas de RRHH**, resultantes del contraste entre los dos apartados anteriores, del que resultará una diferencia, por exceso o por defecto.

d) La **programación de medidas de cobertura**, mediante la cual se trata de identificar y prever las acciones que deberán realizarse para satisfacer las necesidades netas detectadas, y que pueden afectar a cualquiera de los subsistemas de la GRH



MODELO DE SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Organización del Trabajo, que integra el conjunto de políticas y prácticas de gestión de recursos humanos destinadas a definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas, en cada caso, a desempeñarlas.



Subsistema Organización del Trabajo y su Distribución

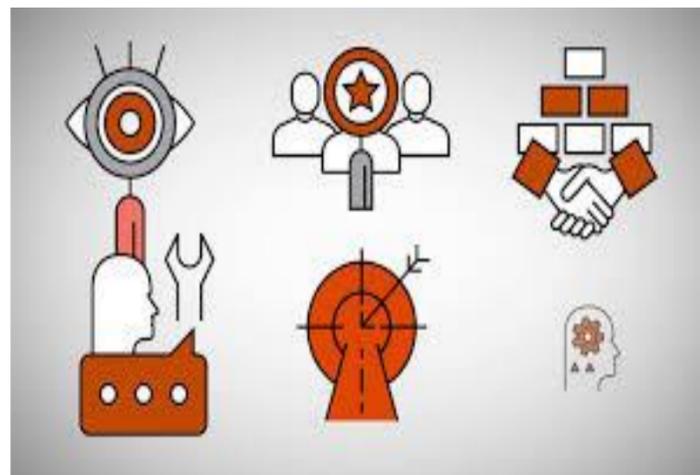
En este subsistema se definen las características y condiciones del ejercicio de las funciones, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas.

Diseño de los puestos: Este proceso comprende la descripción y análisis de los puestos identificados y la elaboración de los perfiles de puestos, los cuales se integran en el Manual de Perfiles de Puestos (MPP).

Productos esperados: El Manual de Perfiles de Puestos (MPP) y perfiles de puesto.

Administración de puestos: Comprende la valorización de puestos y consolida la información para la administración del Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE).

Productos esperados: Matriz de valorización de puestos y la administración del Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE).





Procesos de la Organización del Trabajo

a) El *diseño de los puestos de trabajo*, que implica la descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y finalidades que la organización asigna al puesto, y que, conjuntamente, configuran el marco en el que el ocupante del mismo deberá desarrollar su contribución y obtener los resultados esperados

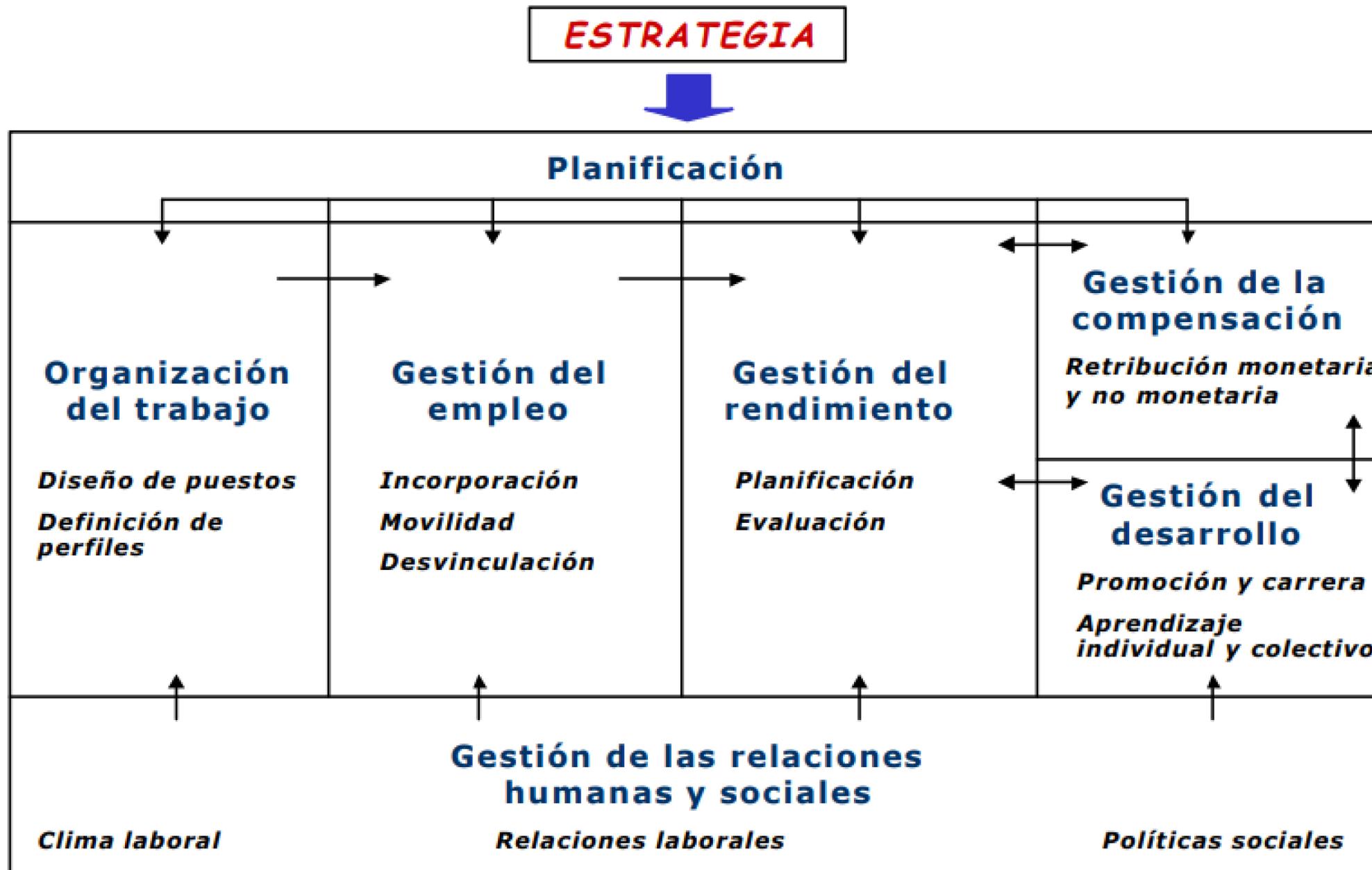
b) *El grado de especialización horizontal y vertical del puesto.*

c) *El grado de formalización del comportamiento (estandarización de la conducta del ocupante) que se establece.*

d) *La definición de los perfiles de los ocupantes de los puestos, consistentes en la identificación de las competencias básicas que aquéllos deben reunir.*



MODELO DE SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Marco Analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil
Francisco Longo, ESADE. Instituto de Dirección y Gestión Pública
Banco Interamericano de Desarrollo -Diálogo Regional de Políticas
Barcelona, abril 2002

Gestión del Empleo, que incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización. Es un subsistema complejo, dentro del cual deben ser analizadas algunas de las áreas más relevantes de la gestión de recursos humanos.



Subsistema de Gestión de Empleo

Incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos de los trabajadores en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos desde la incorporación hasta la desvinculación.

Gestión de la incorporación: Comprende la gestión de las normas, procedimientos y herramientas referentes al acceso y adecuación de los trabajadores al puesto y a la entidad. Cabe distinguir cuatro procesos

Selección: Proceso que consiste en el mecanismo de incorporación de trabajadores, con la finalidad de seleccionar a la persona más idónea para el puesto sobre la base del mérito, igualdad de oportunidades, transparencia y cumplimiento de los requisitos para acceder al puesto.

Productos esperados: Bases de concursos de selección, avisos de convocatoria, relaciones de candidatos según etapa de selección hasta la conformación de los candidatos que llegan a la entrevista final, actas finales de comité de selección o el que haga sus veces, entre otros.





Subsistema de Gestión de Empleo

Vinculación: Proceso mediante el cual se formaliza el inicio del vínculo entre el trabajador y la entidad ya sea con la emisión de una resolución administrativa o con la suscripción de un contrato, fijando los derechos y deberes correspondientes a los trabajadores, además de las características, condiciones, restricciones y penalidades concernientes al servicio, el cual permita el cumplimiento de la normatividad para cada una de las modalidades de incorporación. Asimismo, comprende la administración de las reincorporaciones por mandato judicial o administrativo.

Productos esperados: Contratos y resoluciones.





Subsistema de Gestión de Empleo

Inducción: Proceso que comprende la función de socialización y orientación del trabajador que se incorpora a la entidad. Incluye la inducción general referida a la información sobre el Estado, la entidad y normas internas; y la inducción específica referida al puesto; proporcionándole la información necesaria para facilitar y garantizar su integración y adaptación a la entidad y al puesto.

Productos esperados: Planes de inducción y registro de inducciones.

Período de prueba: Proceso que se lleva a cabo en un plazo establecido por norma, que tiene por objeto apreciar y validar las habilidades técnicas, competencias y experiencia del servidor en el puesto, mediante la retroalimentación, en la cual el servidor también verifica su adaptación de al puesto y la conveniencia de las condiciones del puesto.

Productos esperados: Formatos y reportes de evaluación de período de prueba y actas de retroalimentación.





Subsistema de Gestión de Empleo

Administración de Personas: Comprende la gestión de la normatividad, procedimientos y herramientas referentes a la administración y control de los trabajadores.

Administración de Legajos: Comprende la administración y la custodia de la información y documentación de cada trabajador. El proceso incluye el registro, la actualización, la conservación y el control de los documentos del trabajador. Así como, la administración y actualización de las declaraciones juradas de los trabajadores.

Productos esperados: Legajos (digital o físico).



Control de Asistencia: Proceso por el cual se administra la asistencia y tiempo de permanencia de los trabajadores en su centro de trabajo, de acuerdo con la jornada y horarios de trabajo establecidos por las normas, disposiciones internas u otros. Incluye la administración de vacaciones, licencias, permisos, refrigerio, trabajo en sobretiempo, compensación con períodos equivalentes de descanso, tardanzas, inasistencias injustificadas, entre otros.

Productos esperados: Reportes de asistencia, Rol de vacaciones, registro de licencias y permisos, entre otros.



Subsistema de Gestión de Empleo

Desplazamiento: Proceso que comprende la gestión de movimientos de los trabajadores a otros puestos o funciones dentro o fuera de la entidad, de forma temporal, se establece por disposición fundamentada de la entidad y cumpliendo los requisitos específicos para cada caso. Incluye los desplazamientos por designación, rotación, destaque, encargo de funciones y comisión de servicios, de acuerdo a normas y procedimientos administrativos establecidos para cada tipo de desplazamiento.

Productos esperados: Registro de desplazamiento de servidores (rotación, destaque, designación, encargo de funciones y comisión de servicios), entre otros.





Subsistema de Gestión de Empleo

Procedimientos disciplinarios: Comprende las actuaciones de la entidad conducentes a la determinación de la responsabilidad administrativa disciplinaria del trabajador, en cumplimiento de las disposiciones normativas del procedimiento administrativo aplicable con la consecuente inscripción en el Registro Nacional de Sanciones de Destitución y Despido (RNSDD), cuando corresponda.

Productos esperados: Informes y resoluciones.

Desvinculación: Proceso mediante el cual finaliza el vínculo entre el trabajador y la entidad, conforme a la normatividad aplicable. Comprende la formalización de la extinción del vínculo.

Productos esperados: Formato y registro de entregas de cargo, resoluciones de desvinculación, encuestas de salida.





Procesos de Gestión del Empleo

a) La **gestión de la incorporación**, que comprende las políticas y prácticas referentes al acceso de las personas al puesto de trabajo (lo que puede implicar asimismo su acceso a la organización). En este campo, cabe distinguir tres tipos de procesos:

- El **reclutamiento**, que comprende las políticas y prácticas de GRH dirigidas a buscar y atraer candidatos a los puestos de trabajo que deben ser cubiertos.
- La **selección**, que comprende la elección y aplicación de los instrumentos precisos para elegir bien, y las decisiones de descripción de las personas a los puestos
- La **recepción o inducción**, que comprende las políticas y prácticas destinadas a recibir adecuadamente a las personas y acompañarles en sus primeros pasos en el puesto y su entorno

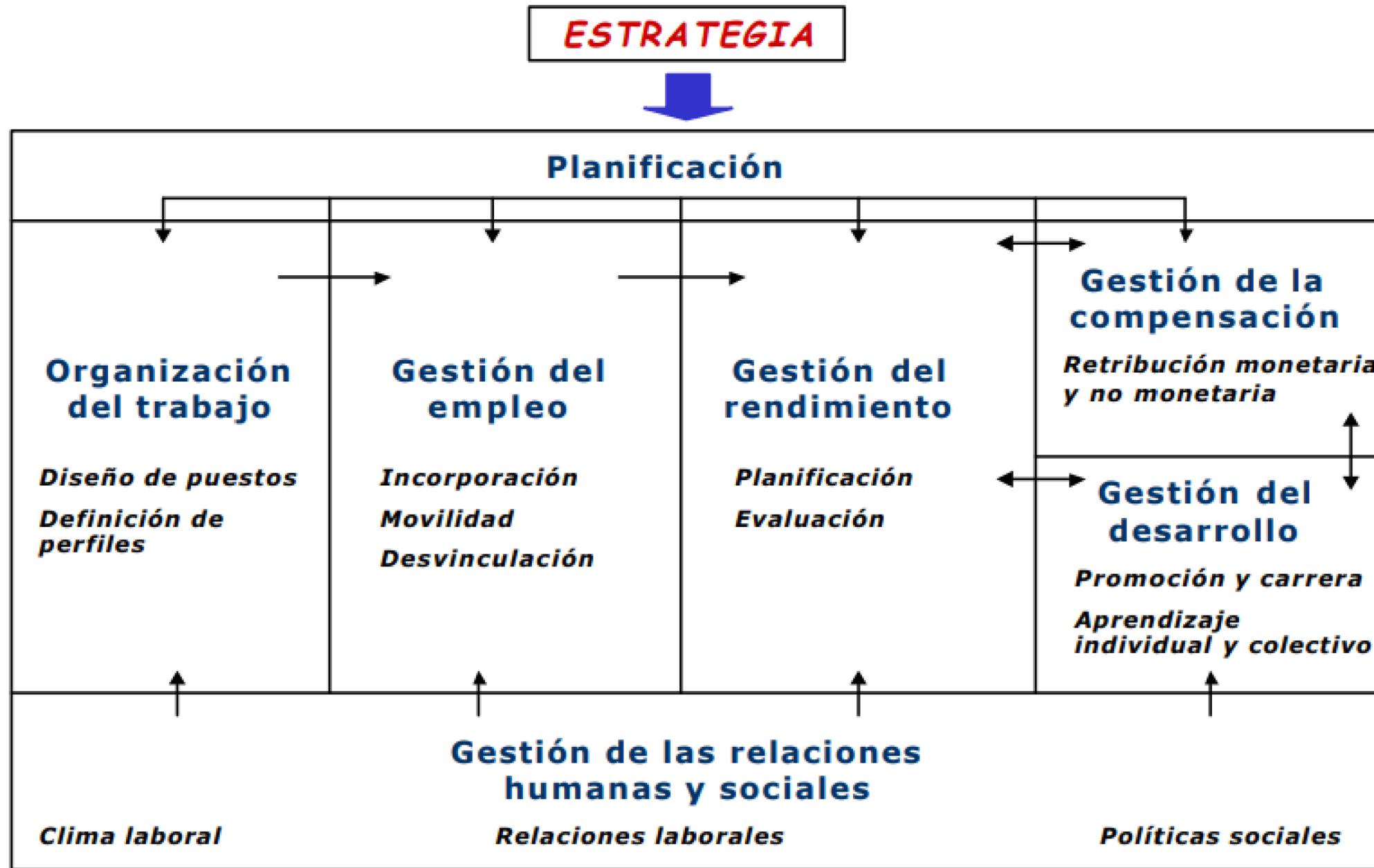
b) La **gestión de la movilidad**, que afecta a los movimientos de las personas entre puestos de trabajo de la organización, y en la que cabe distinguir entre:

- **movilidad funcional**, que implica sólo cambio de tarea
- **movilidad geográfica**, que implica además traslado del lugar de trabajo, con cambio de residencia.

c) La **gestión de la desvinculación**, que integra las políticas y prácticas de GRH relacionadas con la extinción de la relación de empleo, ya sea por causas disciplinarias, por inadecuación o bajo rendimiento, o por razones económicas, organizativas o tecnológicas. Cabe añadir aquí las políticas y prácticas de corrección disciplinaria, aunque las sanciones sean de carácter menos grave y no lleguen a traducirse en el despido.



MODELO DE SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Gestión del Rendimiento, cuyo propósito es influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlo con las prioridades de la organización, y mantenerlo en el nivel más alto posible, haciendo posible una mejora sostenida de la contribución de los empleados al logro de los objetivos organizativos, así como la obtención de informaciones valiosas para la toma de decisiones de gestión de recursos humanos en diferentes campos.

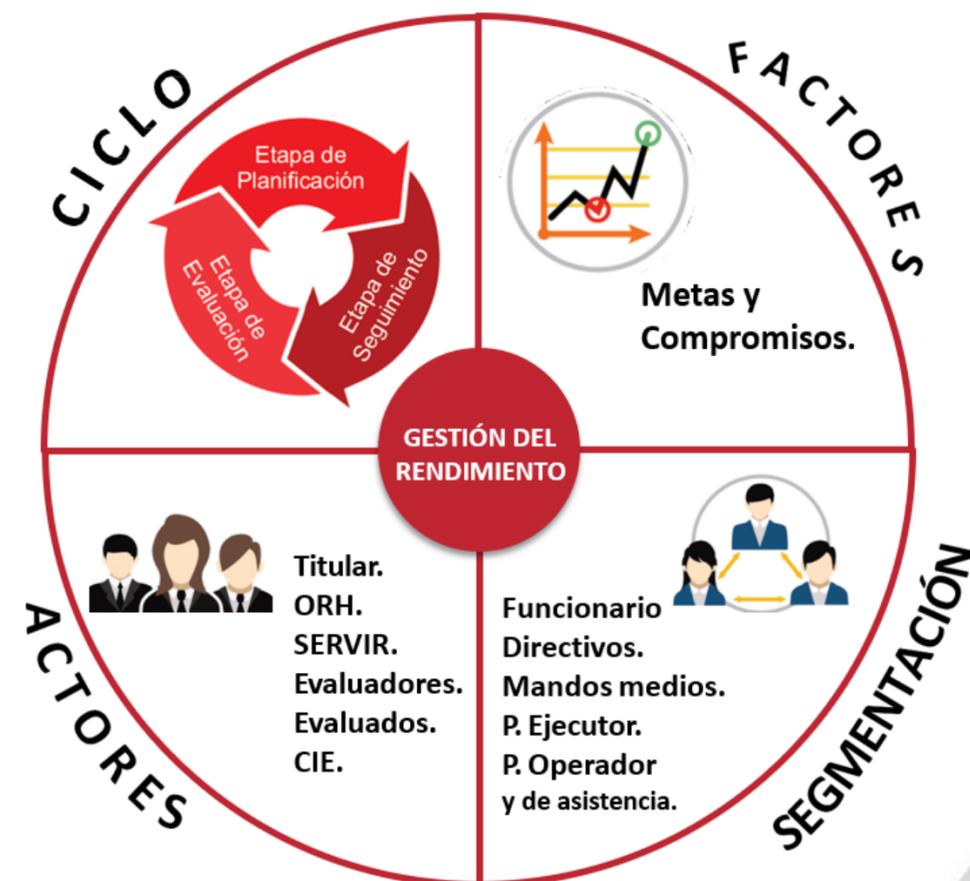


Subsistema de Gestión del Rendimiento

En este subsistema, se identifica, reconoce y promueve el aporte de los trabajadores a los objetivos y metas institucionales. Asimismo, por medio de este subsistema, se evidencian las necesidades de los trabajadores para mejorar el desempeño en sus puestos y, como consecuencia de ello, de la entidad.

Evaluación de desempeño: Constituye un proceso integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del rendimiento del trabajador en cumplimiento de los objetivos y funciones del puesto. Contempla las siguientes etapas: Planificación, establecimiento de metas y compromisos, seguimiento, evaluación y retroalimentación.

Productos esperados: Plan anual de evaluación (comunicación del proceso en la entidad, capacitación a evaluadores), herramientas y metodologías de evaluación ajustadas a la entidad de acuerdo a las disposiciones del sector, registro de calificaciones, matriz de monitoreo, Plan de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos, reportes, entre otros.



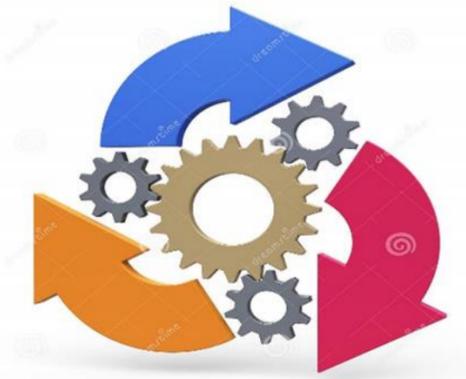
Procesos de la Gestión del Rendimiento

a) La **planificación del rendimiento**, que se traduce en la definición de pautas o estándares de rendimiento acordes con la estrategia y objetivos de la organización, la eficaz comunicación de dichas expectativas a los empleados, y el logro de su aceptación y compromiso para adaptar su rendimiento a aquéllas.

b) El **seguimiento activo del rendimiento**, a lo largo del ciclo de gestión, observando el desempeño de las personas y apoyándolo.

c) La **evaluación del rendimiento**, contrastando las pautas y objetivos de rendimiento con los resultados. Puede estar vinculada, como antes se indicó, a otras políticas o prácticas de GRH.

d) La **retroalimentación** o "feed back" al empleado, y la elaboración de planes de mejora del rendimiento, que enlazarían con el siguiente ciclo, en su etapa de planificación.

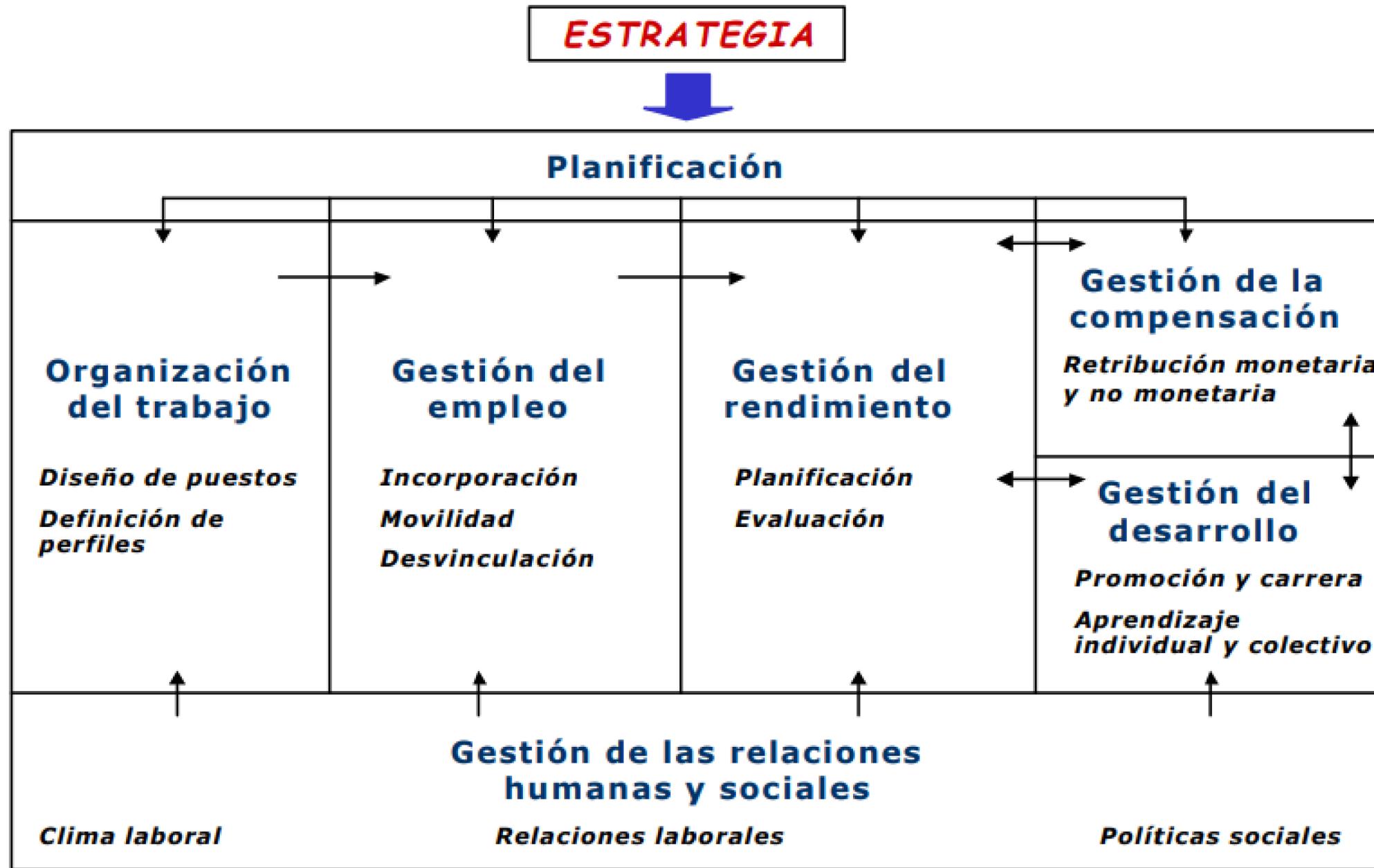




Subsistema de Gestión del Rendimiento



MODELO DE SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Gestión de la Compensación, que incluye la gestión del conjunto de compensaciones retributivas (salariales y extrasalariales) y no retributivas que la organización satisface a sus empleados, en concepto de contraprestación a la contribución de éstos a los fines de la organización, que se expresa mediante su trabajo..



Subsistema de Gestión de la Compensación

Este subsistema incluye la gestión del conjunto de ingresos y beneficios que la entidad destina al trabajador, como contraprestación a la contribución de éste a los fines de la organización, de acuerdo con el puesto que ocupa.

Administración de compensaciones:

Comprende la gestión de las compensaciones económicas y no económicas; que incluye la gestión de las planillas en base al registro de información laboral, la planilla mensual de pagos, la liquidación de beneficios sociales, pagos de aportes, retención de impuestos, entre otros.

Productos esperados: Reportes de planillas, resoluciones de beneficios, boletas de pago, reporte de compensaciones no económicas, entre otros.

Administración de pensiones: Comprende la administración de la pensión de ex servidores en los casos que corresponda administrarla a la entidad conforme a ley, lo cual incluye el procedimiento de reconocimiento del otorgamiento de la pensión, la verificación de sobrevivencia y la aplicación de la normativa para el pago de las pensiones.

Productos esperados: Registro de pensiones, resoluciones de otorgamiento de pensiones, boletas de pensiones (en caso corresponda por ley a la entidad), entre otros.

Procesos de la Gestión de la Compensación



a) **Diseño de estructuras salariales:** El *diseño de la estructura retributiva fija o básica* arranca, en la mayoría de las organizaciones, del diseño de los puestos de trabajo. El logro de la equidad salarial, interna y externa, obliga a desarrollar los siguientes procesos:

- La *valoración de los puestos*, atribuyendo a cada uno una ponderación acorde, por una parte, con su contribución relativa a los resultados organizativos, y coherente, por otra, con los referentes salariales de mercado que le sean aplicables.
- La *clasificación de los puestos* por niveles o bandas salariales, consistentes con dicha valoración y capaces de permitir una progresión salarial adecuada y una gestión racional de las retribuciones.

El *diseño de retribuciones variables* implica elegir el concepto que se retribuye (vinculación al rendimiento, participación en beneficios o conexión con resultados globales, etc.), el destinatario (individuo o grupo), y la dimensión de la franja retributiva.

b) **Beneficios extrasalariales** La aplicación de *compensaciones no monetarias* (seguros de vida o accidente, ayudas y préstamos, complementos de pensión, etc.) exige la definición de políticas que vinculen aquéllas a una estrategia retributiva global.

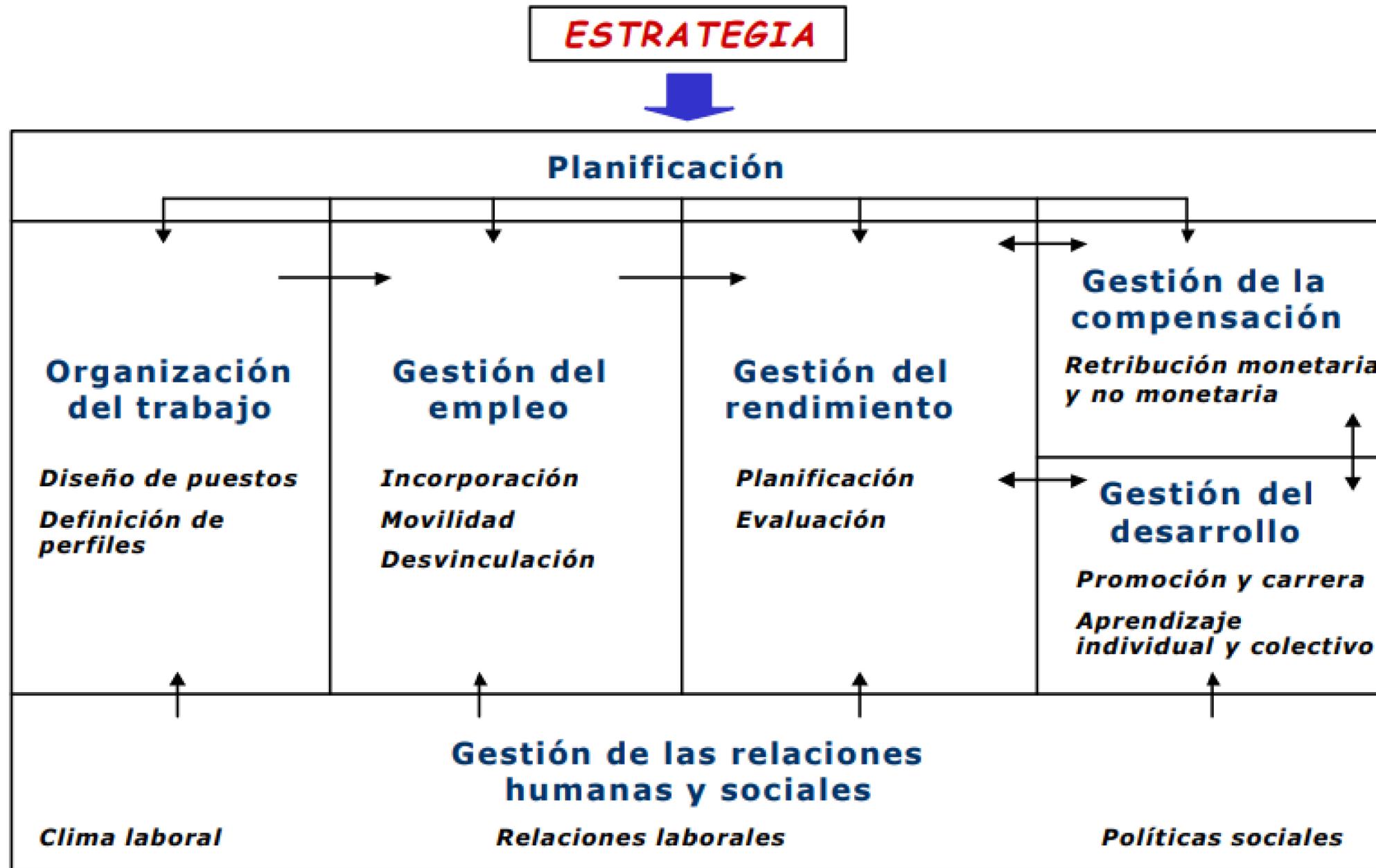
c) **Diseño de mecanismos de evolución** Suponen el establecimiento de políticas de compensación en dos campos:

- El de la *evolución global*, que implica realizar opciones como vincular la misma a la inflación prevista o sobrevenida, a los resultados
- El de la *evolución individual*, optando entre vincularla a la antigüedad, al rendimiento...

d) **Administración de salarios** Implica definir políticas que afectan básicamente al grado de centralización/descentralización de las decisiones sobre retribuciones, y al grado de transparencia/opacidad de los salarios.

e) **Reconocimiento no monetario** Incluye las políticas e instrumentos definidos y aplicados por la organización, en su caso, para reconocer los logros, sin efectos salariales.

MODELO DE SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Gestión del Desarrollo y la Capacitación, cuyo propósito es estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales.



Subsistema de Gestión del Desarrollo y la Capacitación

Este subsistema contiene políticas de progresión en la carrera y desarrollo de capacidades, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los servidores y, en los casos que corresponda, estimulando su desarrollo profesional.

Capacitación: Este proceso tiene como finalidad cerrar las brechas identificadas en los trabajadores, fortaleciendo sus competencias y capacidades para contribuir a la mejora de la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y las acciones del Estado y alcanzar el logro de los objetivos institucionales. Comprende la planificación de la formación laboral y la formación profesional, la administración de los compromisos asociados a la capacitación, el registro de la información de la capacitación, la evaluación de la capacitación, entre otros.

Productos esperados: DNC, PDP, Formatos de la ejecución de las capacitaciones (registro de asistencia, formato de compromiso o devolución de la capacitación, etc.), Evaluación de capacitación (reacción, aprendizaje, aplicación e impacto), Registro de capacitaciones internas, entre otros.





Subsistema de Gestión del Desarrollo y la Capacitación

Progresión en la carrera: Es el proceso mediante el cual los trabajadores desarrollan una línea de carrera, a través de concursos internos.

Productos esperados: Plan de línea de carrera, Diagnóstico de Potencial de Desarrollo, entre otros.





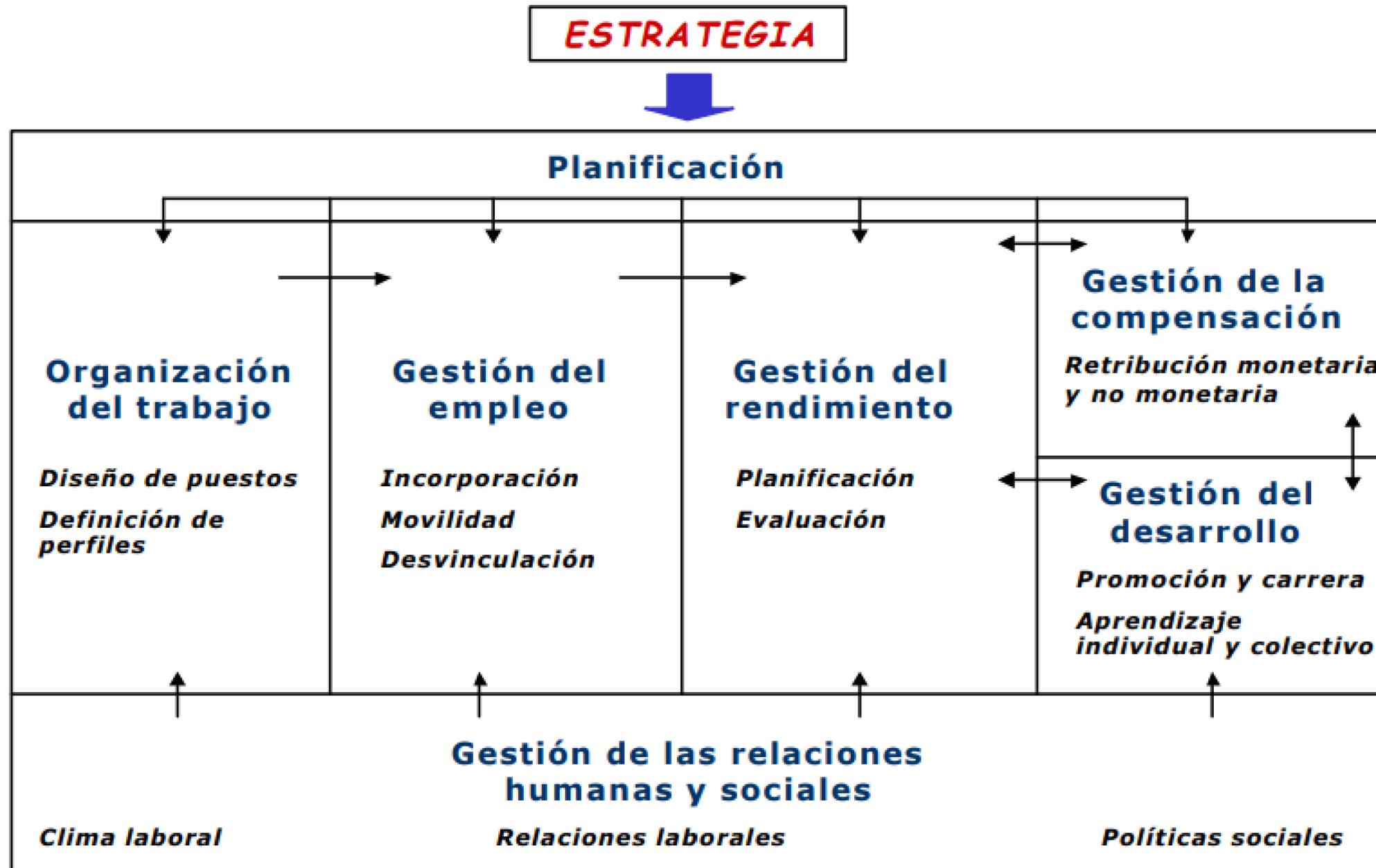
Proceso de la Gestión del Desarrollo y la Capacitación

a) Las *políticas de promoción y carrera*, que articulan los procesos por medio de los cuales las personas progresan tanto en su aportación como en el reconocimiento organizativo de la misma.

b) Las *políticas de formación*, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los empleados y estimulando su progresión profesional.



MODELO DE SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, Este subsistema se cuida de gestionar las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados en torno a las políticas y prácticas de personal cuando, por razones diversas, éstas adquieren, en un contexto determinado, una dimensión colectiva



Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales

Este subsistema comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus trabajadores en torno a las políticas y prácticas de personal.

Relaciones Laborales Individuales y Colectivas: Este proceso busca realizar actividades de prevención y resolución de conflictos. Comprende las relaciones individuales, por las cuales cada servidor recurre por sus propios intereses o por la vulneración de sus derechos en temas de incorporación, compensación, sindicación, desvinculación u otros. Así mismo, comprende las relaciones colectivas, en cuyo caso las organizaciones de trabajadores (sindicatos, gremios, asociaciones u otros), recurren por los intereses del colectivo al que representan, como el derecho de sindicación, negociación colectiva, derecho de huelga, solución de controversias, entre otros.

Productos esperados: Registro de Sindicatos, Resolución de asuntos laborales individuales y colectivos, registro de pliegos de reclamos y de convenios colectivos, entre otros.



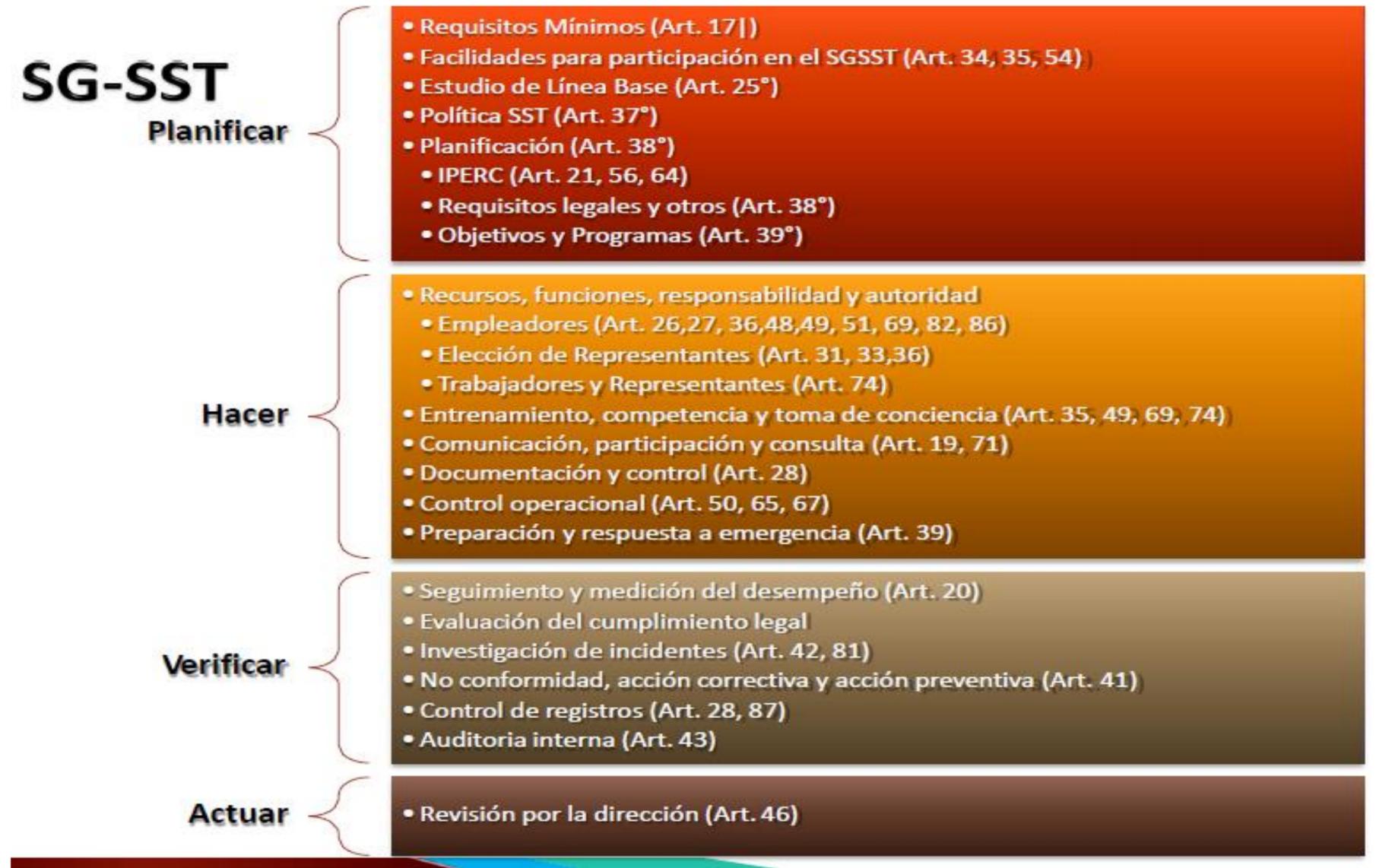


Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales

Seguridad y Salud en el Trabajo (SST):

Comprende las actividades orientadas a promover la prevención de riesgos de los trabajadores en el ejercicio de su labor que puedan afectar su salud o integridad; así como la protección del patrimonio de la entidad y el medio ambiente.

Productos esperados: Plan y programas de seguridad y salud en el trabajo, Plan de capacitaciones en SST, Registro de incidentes por seguridad y salud en el trabajo, Diagnóstico de SST (Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos - IPER), entre otros.





Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales

Seguridad y Salud en el Trabajo (SST):

Comprende las actividades orientadas a promover la prevención de riesgos de los trabajadores en el ejercicio de su labor que puedan afectar su salud o integridad; así como la protección del patrimonio de la entidad y el medio ambiente.

Productos esperados: Plan y programas de seguridad y salud en el trabajo, Plan de capacitaciones en SST, Registro de incidentes por seguridad y salud en el trabajo, Diagnóstico de SST (Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos - IPER), entre otros.

R.M. 448-2020-MINSA





Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales

Bienestar Social: Comprende las actividades orientadas a propiciar las condiciones para generar un buen ambiente de trabajo que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los servidores. Incluye la identificación y atención de las necesidades de los trabajadores y el desarrollo de programas de bienestar social; tipo asistenciales, recreativos, culturales, deportivos, celebraciones, entre otros.

Productos esperados: Plan de bienestar social, convenios con instituciones para facilidades del trabajador, evaluación de satisfacción de las actividades sociales, entre otros.



- Libros para niños y adultos en línea.
- Visitas virtuales e interactivas a distintos museos a nivel mundial.
- Talleres virtuales de yoga, meditación, baile, entre otros deportes.
- Presentaciones de teatro y danzas vía web.
- Encuentros virtuales de club de lectura o intereses diversos.
- Juegos educativos o didácticos en línea, u otros que se considere pertinente.





Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales

Este subsistema comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus trabajadores en torno a las políticas y prácticas de personal.

Cultura y Clima Organizacional: Este proceso comprende la gestión de:

Cultura Organizacional: Representa la forma característica de pensar y hacer las cosas en una entidad, en base a principios, valores, creencias, conductas, normas, símbolos, entre otros, que adoptan y comparten los miembros de una organización. Incluye la identificación, definición, promoción y medición de la cultura organizacional y los planes de acción de mejora del proceso.

Clima Organizacional: Orientado a mantener o mejorar la percepción colectiva de satisfacción de los trabajadores sobre el ambiente de trabajo. Comprende el compromiso de la alta dirección para el desarrollo de este proceso, la medición y análisis del clima organizacional, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso.

Productos esperados: Diagnóstico de cultura organizacional, medición de clima, planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional, entre otros.



Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales

Comunicación Interna: Es el proceso mediante el cual se transmite y comparte mensajes dirigidos al trabajador, con un contenido adecuado, que cumpla las características de integralidad y claridad; con la finalidad de generar unidad de visión, propósito e interés. Comprende el diagnóstico de necesidades de comunicación, la identificación de la audiencia de interés, definición del mensaje, identificación de los medios o canales de comunicación, el período o momento oportuno para transmitir el mensaje, la medición de la efectividad de las acciones desarrolladas y los planes de acción de mejora del proceso.

Productos esperados: Plan de comunicación interna (incluye implementación de técnicas de comunicación institucional), entre otros.





Proceso de la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales

a) La **gestión del clima organizativo**, en la que cabe ubicar, de manera destacada, las políticas y prácticas de *comunicación*, en sentido ascendente y descendente amplio elenco de políticas de personal orientadas a mantener y mejorar la percepción de satisfacción colectiva de los empleados.

b) La **gestión de las relaciones laborales**, que incluye la negociación colectiva de los salarios y las condiciones de trabajo, allí donde ésta forma parte de las prácticas de personal establecidas, así como todo el conjunto de relaciones entre la dirección de la organización y los interlocutores sociales (sindicatos, gremios, asociaciones, etc.) que representan a los empleados o a grupos de los mismos. Las RRLL se extenderán a los órganos representativos de base electiva, en los contextos institucionales en los que éstos existan.

c) La **gestión de las políticas sociales**, entre las que las de salud laboral ocupan un lugar preeminente, y que se extienden al conjunto de políticas y prácticas cuyo objeto es facilitar beneficios colectivos y ayudas a individuos o grupos especialmente necesitados, dentro del colectivos de empleados.



CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN PARA LA PROGRESIVIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

Nivel Base:

- 1) Administración de Puestos
- 2) Vinculación
- 3) Período de Prueba
- 4) Administración de legajos
- 5) Control de asistencia
- 6) Desplazamiento
- 7) Procedimientos disciplinarios
- 8) Desvinculación
- 9) Administración de compensaciones
- 10) Administración de pensiones
- 11) Relaciones individuales y colectivas
- 12) Seguridad y salud en el trabajo
- 13) Bienestar social

Primer Nivel de Implementación:

- 1) Diseño de Puestos
- 2) Selección
- 3) Inducción
- 4) Evaluación de desempeño
- 5) Capacitación





AGENDA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

- ▶ Gestión de recursos humanos
- ▶ Proceso, ejemplo y tipos de proceso
- ▶ Diagnóstico de recursos humanos:
 - ▶ Análisis de coherencia
 - ▶ Análisis de efectividad
 - ▶ Análisis de factores clave de éxito y productos mínimos esperados
- ▶ Integrando la estrategia y las operaciones con las personas
- ▶ Mapa estratégico – Objetivos de Recursos Humanos. BSC.
- ▶ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
 - ▶ Acciones e indicadores
- ▶ Modelo de gestión de recursos humanos
 - ▶ Subsistemas y procesos
- ▶ Lineamientos de recursos humanos en tiempos de pandemia



LINEAMIENTOS DE RRHH EN TIEMPOS DE PANDEMIA



Lineamientos RRHH en Tiempos de Pandemia

- ▶ Inventario de trabajadores
- ▶ Competencias y Valores
- ▶ Los jefes
- ▶ Capacitaciones y autodesarrollo
- ▶ En casa
- ▶ Recursos Humanos



Inventario de Trabajadores

Se necesita saber al detalle cuántas personas trabajan en cada área. Los jefes serán tus aliados. Si aún no lo has hecho, pide a cada uno que haga un informe de grupos de puestos, indicando cuáles deben permanecer en la organización y cuáles no requieren ir físicamente a las instalaciones.



Trabajo Remoto : Check list

- Si tienen todo lo que necesitan para trabajar: computadora, internet, celular, documentación, acceso a la intranet, etc.
- Si no las tienen, ver cómo podemos ayudarlos desde la organización.
- Cuántas horas pueden trabajar por día. Sí, deberás realizar un acuerdo de nuevos horarios de trabajo. No es lo mismo trabajar desde casa en momentos de crisis cuando el/la trabajador/a puede tener a sus hijos en casa y otros adultos también tratando de trabajar. Aún con las mejores intenciones, no todos podrán cumplir las 8 (o más) horas de trabajo que normalmente hacían.
- ¿Cómo vamos a controlar el trabajo? Reuniones virtuales, compleción de planillas diarias, preparación de informes, etc. Cada jefe deberá determinar la mejor forma de confirmar la realización de las tareas asignadas. Pide a los jefes que te informen cuáles serán esos métodos, brinda opciones en caso que requieran ayuda.

Trabajo Presencial : Check list

- Pedirles a los jefes que revisen si tienen tareas pendientes (por ejemplo documentación a completar).
- Preguntarles a los jefes si tienen nuevas tareas para delegar: realización de informes, investigación de algún tipo, planeación.
- Pensar si es un buen momento para realizar la evaluación de desempeño, o la encuesta de satisfacción laboral o clima.
- Si la hicimos hace poco, confirmar que se haya realizado la retroalimentación correspondiente. Si no se hizo, pedir a los jefes que hagan las retroalimentaciones con video llamadas.
- Verificar que tengan un plan de formación.
- Si no lo tienen ayudarlos a armar uno y que comiencen a ponerlo en práctica.
- Solicitarles que completen sus descriptivos de puestos. Son vitales en las organizaciones, pero no siempre están actualizados. Es un buen momento para ponerse al día.
- Que busquen formas de capacitarse ellos mismos.
- La forma más sencilla es leyendo libros, pueden sugerirles libros digitales, en el mejor de los casos, la organización puede pagar suscripciones o ayudarlos



Competencias y Valores

Si tienen un modelo de competencias implantado, revisen cuáles de las competencias son las más necesarias en este momento, compártanlas con los trabajadores. Den ejemplos de cómo pueden ponerse en práctica esas competencias en estos momentos. Aquí algunas sugerencias:

- Adaptabilidad y Flexibilidad
- Compromiso
- Iniciativa – Autonomía
- Perseverancia en la consecución de objetivos
- Productividad
- Manejo de crisis
- Responsabilidad
- Conducción de personas (Competencia Gerencial)



Los Jefes

Ser Jefe en estos momentos no es tarea fácil, nunca lo es, pero sin lugar a dudas el desafío es mayor en estos momentos.

Idealmente nuestros jefes han trabajado para tener un buen equipo de trabajo, saben delegar y han entrenado a sus trabajadores directos para realizar sus tareas de manera independiente.

Pero aunque ese sea el caso, habrá que recordarles que los trabajadores no se encuentran en sus puestos de trabajo, sino que están en sus casas, probablemente con toda su familia y otros adultos trabajando.

Esto quiere decir que no se les podrá exigir igual, ni esperar de ellos los mismos resultados que cuando trabajan en el ámbito de la oficina. Hay que aprender a manejar expectativas.

Aprovechar para trabajar temas de delegación y jefe entrenador para que cuando pueda volver a reunirse con su equipo tenga mejores herramientas para conducirlos.





Capacitaciones y Autodesarrollo

Si tienen material subido a Intranet, recuérdense a los trabajadores cómo pueden acceder. Podemos solicitar a TI que nos habilite un usuario para poder acceder remotamente a la intranet.

Si tienen Universidad corporativa, y material online, también recuerden cómo pueden acceder.

Si no tienen material subido, busquen opciones de hacer clases en vivo con diversos instructores.

En este apartado nos parece importante hacer una aclaración. Deben explicar a los trabajadores que, si bien hay mucho contenido gratuito para aprender en redes sociales (sobre todo en Youtube), no todo lo que existe nos aplica.

Por tanto, ayudemos a los jefes a encontrar o aprobar el material con el que se van a capacitar los trabajadores. Si no tienen material propio, busquen fuentes confiables de información para que dentro de ellas cada cual pueda decidir qué es de su interés o qué se ajusta a su propio plan de desarrollo. Siempre debemos haber revisado previamente el material es decir no alcanza con decir que vaya a una determinada red social como youtube u otra similar.





En casa

Organizar una rutina diaria, que incluya espacios de trabajo ininterrumpido. Se deberá incluir a toda la familia: si hay adultos que trabajan y niños, tal vez turnarse entre los adultos para que siempre haya alguno dedicado a observar o cuidar a los chicos.

Encontrar un espacio para trabajar, aunque sea la mitad de una mesa, y definir que esa será su oficina durante este tiempo.

Realizar un manual de etiqueta: Cómo vestirse para video-llamadas, si siempre habrá cámara encendida o no, si se deben mutear siempre los micrófonos, ustedes deberán definir los parámetros que consideren se ajustan mejor a su organización.



Recursos Humanos



Selección:

- ¿Tenemos procesos abiertos? Es un buen momento para hacer búsquedas. Es momento de leer todos los Cvs que nos han enviado, o en el caso que tengamos
 - Aprovechemos para revisar nuestras herramientas de Selección:
- ¿Tenemos todas las herramientas que necesitamos?
- ¿Las tenemos actualizadas?
- ¿Tenemos el perfil del puesto? En caso de no tenerlo por falta de tiempo es una buena idea levantarlo.
- Revisar los perfiles definidos de las búsquedas que estamos teniendo dificultades.
- Si hacemos Assessments, aprovechemos para redactar nuevos casos. Pensar si hay algún puesto que podríamos seleccionar a través de ACM y aún no lo estamos implementando por falta de tiempo de confección de Casos.
- ¿Hay trabajadores que se han incorporado recientemente a la organización?
- ¿Tuvimos el tiempo necesario para hacer su inducción?
- Pensemos en trabajadores que están con pocas tareas para realizar durante la cuarentena, pueden tener alguna conversación con la persona recién ingresada para explicarle cuál es su trabajo diario. Pensar una persona por área, de esta manera podemos aprovechar para que el nuevo trabajador aprenda sobre la organización y también conozca a algunas otras personas que la integran.

Desarrollo:

- Si tienen un modelo de competencias implantado:
- ¿Tienen guías de desarrollo? ¿Están actualizadas?
- ¿Pueden hacerlas o mejorarlas ustedes? ¿O es un buen momento de buscar presupuestos con una consultora para encarar este proyecto en un futuro cercano?
- Asegurarse que todos los trabajadores tengan un plan de desarrollo, realizar una encuesta para consultarles si lo tienen hecho, si necesitan ayuda para hacerlo o para implementarlo.

Desempeño:

- Realizar reunión de retroalimentación anual
- Realizar reunión de seguimiento
- Detectar necesidades de formación (DNC) Registrar comportamientos
- Enseñar/prácticas a observar comportamientos a los trabajadores con personas a cargo o que se dediquen a selección.



Retos en Recursos Humanos

- Adaptar la organización del trabajo
- Metas como indicador de trabajo
- Enfrentarnos a los mitos y temores existentes respecto del trabajo remoto.
- Convertirnos en agentes de cambio
- Redefinir nuestras estrategias de bienestar social
- Gestionar desde la innovación
- Seguridad y Salud en el Trabajo como responsabilidad de todos





GRACIAS

Expositor: Mg. Javier Landa Jurado