

CARTILLA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE GESTIÓN HUMANA

POR: Yaqueline Román Castaño

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA CEIPA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
SABANETA**

PRESENTACIÓN

La Planeación de Recursos Humanos es una herramienta estratégica que posibilita que la organización logre articular sus diferentes acciones en pro de un mejor logro en la planeación y ejecución de las acciones propuestas.

Planear el Recurso Humanos no es solo cuestión de tener los procesos estandarizados, controlados y en armonía con los requerimientos de la empresa, es además la capacidad de lograr que los requerimientos de la mano de obra estén al día y con sinergia para la contracción de valor.

Las organizaciones actuales deben ser capaces de tener mano de obra que genere factores diferenciadores para construir competitividad y lograr metas eficaces y generadoras de bienestar y desarrollo en las personas.

Dice Jesús García-Tenorio (2004) la Planeación de Recursos Humanos debe tener una consideración para alcanzar el equilibrio necesario con factores claves que permitan la ventaja competitiva. (GARCIA – TENORIO, 2004, Pág. 85). Asegurar el suficiente personal, a tiempo, para desarrollar la actividad de la empresa es posibilitar que la organización alcance mejores resultados de forma eficaz y son personas capaces, transformadoras, y en sintonía con el largo plazo.

De ahí que la Planeación estratégica en armonía con la planeación de Recursos Humanos posibilita resultados que no solo benefician la organización, sino que generan acciones multiplicadoras de bienestar.

La planeación de recursos humanos y la planeación estratégica se tornan eficaces cuando entre ambas existe una relación recíproca e interdependiente. En esta relación, el equipo de alta dirección reconoce que las decisiones de planeación estratégica afectan aspectos de recursos humanos y a su vez éstos los afectan para un mejor estar y hacer. (CALDERA, 2004, Pág. 34).

De la planeación estratégica de Recursos Humanos se desprenden acciones administrativas que agrega valor al Core Bussines y que posibilita que la empresa gestione el personal de forma moderna y de acuerdo a los

requerimientos y necesidades del mercado. No solo se debe gestionar el aseguramiento de la plantilla de personal, es necesario que la gente genere procedimientos de gran valor que proyecten la empresa en un mercado global. Hoy el talento humano genera acciones competitivas y marca la diferencia con el hacer.

Planear, es también parte de la construcción colectiva de sueños y la PERH posibilita que la gente aporte, se desarrolle, crezca y mejore su SER Y HACER.

OBJETIVO GENERAL

Reconocer los diferentes componentes de la planeación estratégica de Recursos Humanos y su relación con otras acciones y/o herramientas administrativas generadoras de valor.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

El estudiante una vez curse este núcleo estará en capacidad de:

- Identificar los componentes básicos de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos
- Construir el plan de Retención de Empleados como herramienta de gestión para conservar y proteger los talentos
- Reconocer los diferentes componentes de los programas de recolocación, su impacto y desarrollo.

INDICE

Justificación

Objetivos

CAPITULO 1 GENERALIDADES

1.1 Qué es Planeación Estratégica de Recursos Humanos

1.2 Proceso de Planeación Estratégica de Recursos Humanos

1.2.1 Análisis interno

1.2.2 Análisis externo

1.3.1 Como se logra articular a Gestión Humana con lo estratégico

2. Gestión Humana como constructora de valor

2.1 Perfil Organizacional

Taller

Preguntas de reflexión

CAPITULO 2 PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

2. Generalidades

2.1 Objetivos de Planeación de Recursos humanos

2.2 modelo para la Planeación Recursos humanos

2.3 Interrogantes de gestión Humana

2.4 Políticas de gestión humana

2.4.1 Clasificación de las políticas

2.4.2 Clasificación de acuerdo al origen

2.4.3 Importancia de las políticas

2.4.3.1 Lineamientos para construir políticas

2.4.4 Políticas que corresponden al área de gestión humana

2.5 Planes de acción

2.5.1 Objetivos de los planes de acción

2.5.2 Qué es control de un plan de acción

2.5.3 Características

Taller

Preguntas de reflexión

CAPITULO 3 PROCESOS DE APOYO

3. Outplacement – implacement

3.1 Características del despido laboral

3.2Entrevista de retiro

3.3 Recomendaciones básicas para abordar la entrevista de retiro

3.4Outplacement o recolocación

3.4.1 Beneficios del outplacement

3.4.1.1 Beneficios del outplacement para la empresa

3.4.1.2 Beneficios del outplacement para el empleado

3.4.2 Objetivos del programa de outplacement

3.4.3 Notas generales del programa de outplacement

4. Retención de empleados

4.1 los NO del programa de Retención de Empleados

4.2 Decálogo del programa de Retención de Empleados

4.3 Generalidades

Taller

Preguntas de reflexión

BIBLIOGRAFIA

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

“Cuando la gente es el valor mas importante en el desarrollo organizacional, es cuando la empresa proyecta resultados en sinergia con las herramientas administrativas.” Coleman

1.1 QUÉ ES PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS?

Es la capacidad que tiene una organización de administrar, planear y controlar las necesidades de personal que tiene para operar.

Para Water y Davis, 1990, en García – Tenorio Jesús. La planeación de recursos Humanos es una función para determinar de forma sistémica la provisión y demanda de empleados que una organización necesitaría en un futuro más o menos próximo. (GARCIA – TENORIO, 2004, Pág. 85).

Dice Noe, Hollenbeck, Gerhart y Wright (1994), en García-Tenorio Jesús. La PRH, como guía general de la política social de la empresa que es, incide en la adquisición, evaluación, desarrollo y compensación de las personas que forman o formarían parte de la misma. (GARCIA – TENORIO, 2004, Pág. 85).

La planeación estratégica de recursos humanos se plantea como una estrategia capaz de dar cuenta del equilibrio entre el ingreso y el despido de personal. Y posibilitar la armonía en la ejecución de los procesos entre el personal ejecutante y el entrante. La PRH no solo es una estrategia de las grandes compañías, es un ejercicio permanente de las grandes, medianas y pequeñas empresas, para asegurar que la empresa funcione acertadamente.

Sin embargo en las organizaciones grandes la dotación de recursos humanos debe ser continua, con una base organizacional unitaria y total, y con un grupo de especialistas. En organizaciones medianas la dotación no requiere tal continuidad. Sin embargo, en nuestro medio se observa que con frecuencia tal planeación ocurre sobre una base de emergencia cuando las capacidades necesarias son escasas y surgen muchos problemas en la planeación de recursos humanos o cuando se administra al azar. (RODRIGUEZ, 2007, Pág. 232-233). Todas las acciones a llevar a cabo en la PHR, deben tener un rubro presupuestal que soporte la ejecución, para lograr una dotación de personal de

acuerdo a los requerimientos estipulados en el perfil del cargo y en la proyección de la empresa.

La particularidad de la Planeación está en estudiar el futuro para asegurar que las organizaciones actúen de forma acertada ahora.

La planeación estratégica es una de las herramientas más poderosas con la que debemos contar para llevar siempre hacia adelante un negocio. No es exclusiva de las grandes empresas multinacionales o enormes corporativos. La utilizan los empresarios con una visión emprendedora. (MINTZBERG, 2009, Pág. 32). Es un proceso creativo, intuitivo, visual, futurista, cuyo resultado es una síntesis de temas, asuntos, conexiones y oportunidades emergentes, que tiene dos condiciones básicas: La perspectiva del futuro, con el análisis del presente y la Visión.

1.2 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El proceso de planificación de recursos humanos tiene como objetivo cubrir la oferta y la demanda de forma armónica con los objetivos que la organización tiene formulados. Para ello es necesario realizar dos condiciones

1.2.1 Análisis externo: El diagnóstico externo posibilita identificar las variables externas de la mano de obra, su caracterización y articulación con las necesidades del medio.

Este diagnóstico interno considera acciones como: Tipo de competencias, condiciones del mercado interno, legislación socio laboral, innovación tecnológica, sistema educativo, valores sociales entre otros. (GARCIA – TENORIO, 2004, P 88).

1.2.2 Análisis Interno: Conocer el diagnóstico interno, posibilita que la empresa identifique su recursos humanos, su individualización y condición específica para la toma de decisiones. Por lo tanto hay evidencia de la cultura organizacional, del estilo de dirección, de la forma

de gestionar y con ello se da una referenciación al desarrollo de una estrategia puesta en marcha para la PRH.

La articulación de estos dos análisis de forma armónica, conllevan a la toma de decisión frente al ingreso de personal o la reducción de la planta de personal. Equilibrando estas fuerzas se logra una planeación lógica, justa y sobre todo en sinergia con el entorno.

La PRH es un proceso dinámico que tiene 5 objetivos:

- ✚ Prevenir el déficit y el superávit de personal
- ✚ Asegurar que la organización cuenta con los empleados correctas
- ✚ Asegurar que la organización se adapte a los cambios en el entorno
- ✚ Dotar de sentido y coherencia a todos los sistemas y actividades de recursos humanos
- ✚ Unificar las perspectivas de los directivos de línea y staff. (GARCIA – TENORIO, 2004, Pág. 102).

Estos objetivos están delimitado en la planeación de recursos humanos y deben estar articulados con la Planeación estratégica de la empresa, es importante llevar a cabo las siguientes características:

- ✚ El área de gestión humana debe tener un enfoque sistémico, sus procesos deben estar abordados desde el ciclo del P.H.V.A.
- ✚ Los directivos de Gestión Humana deben hacer parte de los cuerpos directivos de la organización.
- ✚ Debe la organización reconocer al área de gestión humana como una aliada de la organización.

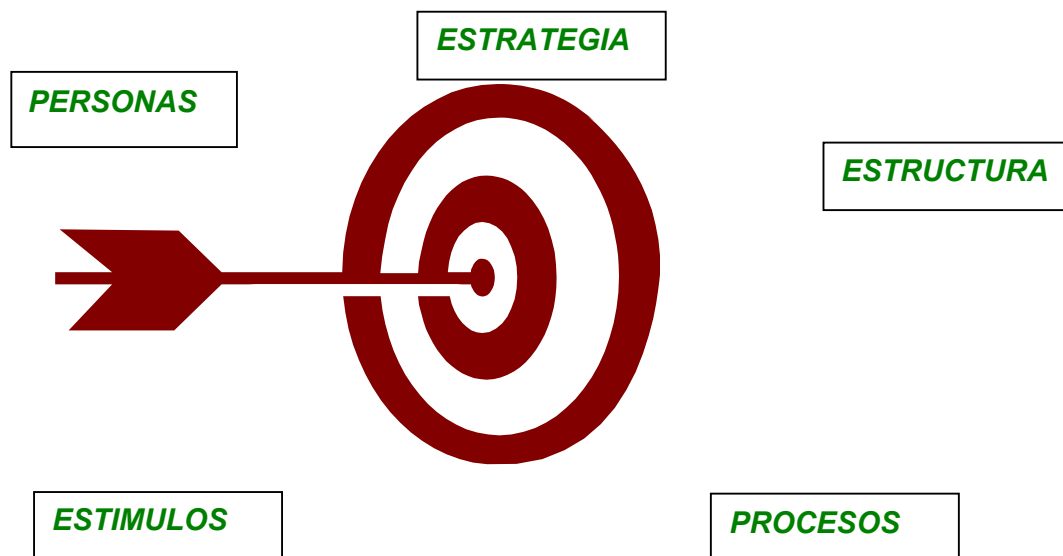
1.3 COMO SE LOGRA ARTICULAR A GESTIÓN HUMANA CON LO ESTRATÉGICO:

- ✚ Venciendo el paradigma, de que gestión humana es un área de apoyo
- ✚ Articular las metas de la organización con la gente, de forma natural, constante y permanente
- ✚ Desarrollar las competencias
- ✚ Medir, desarrollar un sistema de medición, no solo de la gestión, también del impacto de las acciones llevadas a cabo
- ✚ Construir planes de mejora, que logren asegurar futuras acciones armónicamente con la gestión.

Es necesario que el área de RH opere como área estratégica en la cadena de valor para lograr desarrollar acciones de planeación estratégica con la gente para la gente y por la gente.

La gestión estratégica de los Recursos Humanos debe emanar de la estrategia formada a nivel corporativo y depende de ella. Además es de carácter proactivo, posee una visión no sólo del corto plazo sino del mediano y largo plazo también; y está dirigida al conjunto de los componentes humanos en la organización.¹

FIGURA # 1 LA RUTA ESTRATÉGICA



¹ Tomado de <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/Gesti%F3n%20del%20Talento%20Humano.doc>. Octubre 12 de 2010

FUENTE: Elaboración Propia

2. GESTIÓN HUMANA COMO CONSTRUCTORA DE VALOR

Existe una preocupación por la consecución continua de ganancias incrementales a través de la generación constante de riqueza: agregar valor. Esto se puede calificar como el emergente sistémico o efecto sinérgico o incluso la maximización de ganancias, pero lo interesante es que a partir de este concepto, el presidente se preocupa porque la empresa sea cada vez más valiosa; cada gerente se preocupa por capacitar cada vez más a las personas, y cada persona se preocupa por aumentar el valor de los productos y servicios para el cliente. Lo que se pretende es aumentar la riqueza de los accionistas, aumentar la satisfacción de los clientes, elevar el valor del patrimonio humano. Es esta cadena de valores lo que proporciona un aumento de la riqueza patrimonial e intelectual de la organización y el constante mejoramiento del negocio. La ARH tiene mucho que ver con la educación de las personas y con la toma de conciencia orientada a generar valor en la organización continuamente.²

2.1 PERFIL ORGANIZACIONAL:

Es la capacidad que tiene la organización de identificar y administrar las características de personal, que posibiliten llegar a los resultados de forma armónica, eficaz y oportunamente. Alcanzar el perfil organizacional requiere de una visión sistémica, integrada y futurista sobre lo que la empresa desea alcanzar con su gente. Para construir el perfil de la empresa es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos.

- ✚ **Profesionalización de las personas:** La ventaja competitiva de las personas y las empresas esta soportado en el conocimiento como factor diferenciador. Las personas se vuelven estratégicas cuando generan valor al desarrollo del proceso en el cual participan y se reduda en resultados óptimos, oportunos y diferenciadores.

² Ibid

- ✚ **Descripción de cargos reales y en sintonía con los requerimientos de la empresa:** La descripción de cargos debe asegurar que la gestión realizada por cada persona en su cargo apunta al logro de metas, visión, deseos que tiene la organización para los próximos años. La relación entre lo que se espera del cargo y lo que la persona ejecuta es la que debe asegurar la prospectiva que tiene la empresa.

- ✚ **Áreas de la empresa y desempeño:** La organización debe ser capaz de caracterizar el desempeño de cada área y esperar de cada una de ellas los resultados que posibiliten alcanzar los deseos formulados en los planes estratégicos. Estos desempeños deben ser además de monitoreados, controlados y mejorados según las condiciones.

- ✚ **Caracterizar el personal:** La planta de personal de la empresa además de clasificada por oficios y áreas debe ser capaz de armonizar los datos básicos de las personas, *# de hombres, mujeres, rango de edad, nivel de escolarización, índices de ausentismo y rotación*, con la proyección y metas a corto plazo que tiene la organización, esto con el fin de construir un plan de carrera justo y armónico con la filosofía empresarial.

Dice Jesús García Tenorio (2004), La construcción de un perfil organizacional tiene como objetivo central la realización de estimaciones de oferta y demanda de personal futuro, implementando programas que posibiliten hacer frente de manera anticipada al exceso o defecto de personal en cada una de las variables de trabajo, tomando las medidas oportunas y necesarias.

El perfil organizacional es la herramienta que posibilita construir mecanismos de control sobre el presente y el futuro de la mano de obra que llega y que permanece en la empresa y posibilita además un mejoramiento colectivo.

El pensamiento estratégico puede describirse como el tipo de pensamiento que trata de determinar como debe ser el perfil de una organización en el futuro. Es

el marco para los planes estratégicos y los planes operativos. ((MINTZBERG, 2009, Pág. 86)

DIFICULTADES BÁSICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones actuales logran ejecutar sus acciones desde la lógica de la planeación, pero deben además considerar algunas variables que no están inscritas dentro de lo previsto y hacerlo bien es el reto. A continuación se listan algunos puntos que dificultan la planeación de Recursos Humanos.

- ✚ La gerencia actual esta relacionada con medios y no con fines. Su objetivo principal es planear, asesorar, recomendar, controlar y apoyar la gestión del recurso humano en las diferentes áreas que componen la empresa.
- ✚ La administración de Recursos Humanos maneja fuerzas vivas, complejas, diversificadas y variadas estos recursos vienen del ambiente externo hacia el interior de la organización por lo tanto crecen, se desarrollan, cambian de actividad posición y valor, dificultando en determinados momentos, circunstancias ya establecidas
- ✚ Los Recursos Humanos se encuentran distribuidos en diversas áreas en la organización bajo la autoridad de uno o varios jefes
- ✚ La administración de Recursos Humanos se preocupa fundamentalmente por la eficiencia, lo cual debe estar armonizado con el desarrollo y bienestar de las personas, simbiosis que parece a veces no encontrarse y ser posible.
- ✚ La administración de Recursos Humanos opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre lo que no tiene control.
- ✚ Los patrones de desempeño y calidad de los Recursos Humanos son muy complejos y diferenciadores, y los modelos de medición son estándar.
- ✚ La administración de Recursos Humanos no tiene una relación directa con fuentes de ingreso pero genera gastos.
- ✚ La administración de Recursos Humanos está llena de riesgos y desafíos no controlables los cuales no son previsibles.

La efectividad e implementación de las acciones postuladas en la planeación son muy sensibles al contexto interno y de mucha incidencia del contexto externo. Y como no hay dos empresas iguales, no hay soluciones universales a las diferentes situaciones que entorpecen llevar a cabo la planeación, no existen lógicas universalmente aplicables a todas, solo es necesario confiar en el liderazgo y capacidad de hacer de cada jefe. (SANCHEZ-RUNDE, 1996, Pág. 19)

TALLER # 1 LO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

1. Describa 5 estrategias y justifique cada una de ellas, de cómo las empresas logran ser mas competitivas, a través del recursos humano.
2. Justifique la importancia de área de recursos humanos en las organizaciones actuales
3. Caracterice el departamento de recursos humanos de las organizaciones del siglo XXI.
4. El explique que factores determinan el tamaño de área de recursos humanos, y de una breve descripción de cada una.
5. Enumere 5 funciones estratégicas del área de recursos humanos.
6. Describa el perfil del gerente de recursos humanos de una organización competitiva.

TALLER # 2

Realice un ensayo que tenga dos páginas con las siguientes condiciones:

- ✚ En cada página debe hacer cuatros referencias bibliográficas con las normas APA
- ✚ Debe haber un resumen del tema de 400 palabras
- ✚ Realizar Bibliografía
- ✚ **TEMA:** La Planeación de Recursos Humanos
- ✚ **No se aceptan copias textuales de Internet**
- ✚ No se aceptan fuentes bibliográficas de MONOGRAFIAS, EL RINCON DEL VAGO ETC

Ejemplo de citación en Normas APA: Los objetivos de la planeación de Recursos Humanos tienen como propósito lograr el equilibrio necesario para alcanzar las necesidades, proyectos, esquemas de trabajo del momento con la proyección futura. (BOHLANDER, 2008, Pág. 41) (APELLIDO DEL AUTOR, FECHA, PAGINA DE DONDE CITO).

- ✚ Es necesario que las fuentes bibliográficas estén soportadas en webgrafía (tomado de Internet) y libros.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- 1. ¿Las organizaciones actuales tienen la plantilla de personal necesaria para hacer la gestión?*
- 2. ¿Es el área de Recursos Humanos estratégica en las organizaciones colombianas?*
- 3. ¿Reconoce acciones estratégicas en la gestión de Recursos Humanos de su empresa?*

CAPÍTULO 2

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“El objetivo actual es generar un “nuevo pacto en el trabajo” que logre los resultados esperados de la gestión de RH en un entorno altamente cambiante.” H.l

2. GENERALIDADES

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta además de hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. Otros propósitos más específicos de la planeación de RH incluyen anticipar periodos de escasez y de sobreoferta de mano de obra, lo que propiciará mayores oportunidades de seleccionar a los mejores candidatos existentes en el mercado³.

Coleman, en RODRIGUEZ, Define PHR como el proceso para determinar los requerimientos de las fuerzas de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos con el fin de realizar los planes integrales de la empresa (RODRIGUEZ, 2007, Pág. 107)

Para Byars y Rue, en RODRIGUEZ La PRH es el proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número y el tipo correcto de personal, en los puestos correctos y en el momento adecuado y que éste hace las cosas para las cuales es más útil desde el punto de vista económico. (RODRIGUEZ, 2007, Pág. 107)

En RODRIGUEZ define Heneman – Schwab la PRH como el proceso para establecer los objetivos en el área de recursos humanos y desarrollar estrategias adecuadas para alcanzarlas. (RODRIGUEZ, 2007, Pág. 107)

De todo lo anterior podemos entonces concluir que la PRH esta dada en dos condiciones fundamentales, que son las que posibilitan el objetivo de la acción como tal.

PLANIFICACIÓN GENERAL: Es aquella que posibilita, anticipar las necesidades específicas de mano de obra de bajo nivel en la organización y las

³ Tomado de: <http://www.esmas.com/emprendedores/pymesint/seleccionpersonal/509762.html>.
Noviembre 03 de 2010

habilidades generales que necesita toda la mano de obra para llevar a cabo su tarea de forma optima.

PLANIFICACIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL: Es la acción que posibilita mantener activa y de forma óptima la educación de los empleados claves para cubrir las posiciones criticas.

Dice GARCIA ET AL: Las aproximaciones más contemporáneas para la PRH es considerar los cambios actuales (anticiparse al futuro) en la composición y aspiraciones de la fuerza de trabajo. Las predicciones a largo plazo y a nivel macro parecen sugerir que los RH en el futuro tendrán un mayor deseo de auto desarrollo y un mayor carácter emprendedor. Los profesionales que manejan el área de recursos humanos deben capitalizar la ventaja de contar con empleados potenciales que evidencien creatividad, madurez para el cambio y lograr así hacer frente a un posible robo de mano de obra de empresas competidoras. (GARCIA – TENORIO, 2004, Pág. 103).

2.1 OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Son las acciones que pretenden conquistar y mantener las personas en la organización para que logren dar lo máximo de si mismos a través de una actitud y comportamiento positivo. Existen 6 objetivos a lograr, ellos son:

- ✚ Crear, mantener y desarrollar un conjunto de RH con habilidades y motivaciones suficientes para lograr lo que la empresa se propone
- ✚ Crear, Mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación el desarrollo y la satisfacción plena de la gente, logrando los objetivos individuales.
- ✚ Lograr la productividad de las personas a través de excelentes programas de formación.
- ✚ Eliminar de forma óptima, oportuna, justa y responsablemente la mano de obra sobrante.
- ✚ Asegurar que el numero de empleados es el necesario para lograr con los objetivos corporativos

Los objetivos de la planeación de Recursos Humanos tienen como propósito lograr el equilibrio necesario para alcanzar las necesidades, proyectos, esquemas de trabajo del momento con la proyección futura. (BOHLANDER, 2008, Pág. 41)

Los objetivos establecen qué es lo que **queremos hacer**. Con esta definición se conocen las variables del entorno propias de la Dirección de Recursos Humanos y los factores internos que la condicionan, lo que posibilita identificar **que podemos hacer**, ya que fundamentalmente, se trata de analizar amenazas y oportunidades derivadas del entorno, así como fortalezas y debilidades internas relacionadas con el área de personal. (SASTRE et al, 2003, Pág. 115). Es así como cualquier estrategia de personal debe estar orientada a lograr que los objetivos de recursos humanos consigan atraer el mejor personal, valioso, generador de valor, con grandes capacidades de desarrollo y a su vez construir estrategias de retención y motivación.

Según Sastre (2003) existen 3 objetivos fundamentales a seguir en el área de recursos humanos.

1. Adquisición: Se deben construir estrategias de recursos humanos que contemplen políticas de reclutamiento, selección y contratación capaces de atraer hacia la empresa a personal valioso en cantidad y calidad, para alcanzar los objetivos empresariales.

2. Desarrollo: Se deben diseñar políticas de formación y planes de carrera que aseguren que el capital humano de la empresa no sólo no se quede obsoleto sino que se vaya renovando y potenciando para dar respuesta a las necesidades cambiantes del entorno y de la empresa.

3. Estímulo: para alcanzar este objetivo habrá que formular políticas de motivación financiera y no financiera que sirvan como instrumento de retención de los empleados valiosos en la organización, actuando así como mecanismo de aislamiento de unos recursos que, por naturaleza, no son susceptibles de

protección bajo la definición de derechos de propiedad. (SASTRE et al, 2003, Pág. 116)

FIGURA # 2 OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS Y FUNCIONES RELACIONADAS



FUENTE: SASTRE, Miguel Ángel et al (2003). Dirección de Recursos Humanos: Un enfoque Estratégico. Mc Graw Hill. Madrid. Paginas 411

2.2 MODELO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Es mediante la planeación estratégica que las organizaciones definen sus objetivos principales y desarrollan planes integrales para alcanzarlos. La planeación de recursos humanos se relaciona con la planeación estratégica de

adquirir mano de obra para lograr los resultados propuestos. Proporciona un conjunto de aportaciones en el proceso de formulación estratégica en términos de los que es posible; es decir, si se dispone de los tipos de personas y en cantidad suficiente para seguir una estrategia determinada. (BOHLANDER, 2008, Pág. 51)

BOHLANDER considera los siguientes pasos básicos para lograr un modelo de planeación estratégica de recursos humanos. El modelo esta explicado por pasos con su respectiva justificación.

PASO 1: MISIÓN VISIÓN Y VALORES: Este paso esta conformado por tres elementos básicos: **Misión:** Es el propósito principal de la organización, así como el alcance de sus operaciones. **Visión Estratégica:** Una declaración acerca de hacia donde se dirige la empresa y lo que puede llegar a ser en el futuro aclara la dirección a largo plazo y la intención de su estrategia y **valores centrales:** Sólidas y perdurables creencias y principios en los que se basa la empresa para tomar sus decisiones.

PASO 2: ANÁLISIS DEL AMBIENTE: Sondeo Sistémico de las principales fuerzas externas que influyen en la organización. Para monitorear con más frecuencia las fuerzas externas se deben listar los siguientes aspectos:

- ✚ Factores económicos, como condiciones generales, regionales y globales
- ✚ Tendencias industriales y de la competencia, como nuevos procesos, servicios e innovaciones
- ✚ Cambios tecnológicos, como tecnología de la información, innovación y automatización
- ✚ Asuntos gubernamentales y legislativos, como leyes y regulaciones administrativas
- ✚ Preocupaciones sociales, como cuidado infantil, cuidado de ancianos, ambiente y prioridades educativos.
- ✚ Tendencias demográficas y del mercado de trabajo, como edad, composición y alfabetización.

PASO 3 ANÁLISIS INTERNO: Son las auditorias de la cultura y la calidad de vida laboral en una organización. La auditoria cultural puede incluir preguntas como la siguiente:

- ✚ Cómo pasan su tiempo los empleados
- ✚ Cómo interactúan entre si
- ✚ Se otorgan facultades a los empleados
- ✚ Cuál es el estilo de liderazgo predominante de los gerentes
- ✚ Cómo Avanzan los empleados en la organización

PASO 4 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA: Es necesario analizar y comparar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para propósitos de formulación estratégica.

PASO 5 IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA: Se debe llevar a cabo la forma de implementar la estrategia para darle vía libre a las condiciones de trabajo, a las metas, a los propósitos y alcanzar lo deseado.

PASO 6 EVALUACIÓN Y VALORACIÓN: El marco de evaluación debe ayudar a los gerentes a traducir las metas estratégicas en objetivos corporativos. (BOHLANDER, 2008, Pág. 30 - 71)

2.3 LOS INTERROGANTES BÁSICOS DE GESTIÓN HUMANA

El área de recursos humanos debe formularse preguntas de forma permanente para lograr alinear el día a día con la prospectiva que la organización se plantea, es así como estos interrogantes prevén algunas desviaciones de los procesos y genera reacciones preventivas que son eficientes y no crean desperdicio en los cambios a ejecutar.

Los interrogantes más significativos del área de recursos humanos son:

- ✚ ¿Cómo se decide cuanta gente hace falta y cuantos debe ingresar en que periodos de tiempo?

- ✚ ¿Cómo se definen las tareas específicas de las áreas para lograr interfaces?
- ✚ ¿Cómo se ingresa a la empresa?
- ✚ ¿Cómo se evalúa a los empleados?
- ✚ ¿Cómo se administrarán los premios y los castigos?
- ✚ ¿Cómo se deciden las actividades de formación y capacitación críticas para el proceso?
- ✚ ¿Cómo se resuelven los conflictos entre los diferentes niveles: colaterales –colaterales, Jefe- Colaborador, alta dirección- personas. etc.?

Cada interrogante, es una situación real a enfrentar, y debe estar el área de gestión humana en condiciones de responder estos cuestionamientos de forma eficaz y oportuna.

2.4 POLÍTICAS DE GESTIÓN HUMANA

La política es una guía que orienta las acciones que la organización va a ejecutar, son lineamientos generales que soportan la toma de decisiones, sobre escenas cotidianas, y cubren a todos el personal. No son reglas, no están establecidas dentro del reglamento, no son normas, son lineamientos que posibilitan la estandarización de acciones o comportamientos propios de un entorno.

Las políticas deben estar complementadas entre ellas para lograr los objetivos propuestos.

Deben ser redactadas en forma clara, que contemplen accesibilidad

En cuanto a redacción y contenido deben ser realistas, posibles y al alcance de todos.

Deben ser escritas para que la gente no importa su nivel las comprendan

2.4.1 CLASIFICACIÓN DE LAS POLÍTICAS

Estratégicas o generales: Son aquellas que se formulan en la alta dirección y tienen como función primordial emitir los lineamientos que orientan a la empresa como una unidad integradora

Tácticas: Son aquellas políticas que soportan las acciones dadas a cada área de trabajo, a través del día a día.

Las Operativas: Son las políticas que se deben ejecutar en cada una de las áreas o unidades de la organización

2.4.2 CLASIFICACIÓN DE ACUERDO AL ORIGEN

Políticas Externas: Son aquellas que se originan por causas ajenas a la organización y su desarrollo y postulación son exógenos.

Políticas Consultadas: Son aquellas que se aplican esporádicamente y que el evento de decisión está en manos de la jefatura.

Políticas Formuladas: Son aquellas políticas emitidas por diversos niveles y contemplan un propósito a la correcta acción y decisión del personal en su día a día.

Políticas Implícitas: Son aquellas políticas que se desprenden de la lógica del día a día.

2.4.3 IMPORTANCIA DE LAS POLÍTICAS

- ✚ Facilitan la delegación de la autoridad
- ✚ Posibilitan el cumplimiento del día a día
- ✚ Motivan y estimulan al personal a cumplir las decisiones que son parte para todos
- ✚ Generan un ambiente de inclusión
- ✚ Evitan perdida de tiempo a sus superiores

- ✚ Minimizan las consultas, los errores y los reprocesos en cuanto al manejo de la gente
- ✚ Otorga un margen de libertad para la toma de decisiones de los jefes
- ✚ Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa de forma eficiente
- ✚ Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones
- ✚ Indican al personal su forma de operar

2.4.3.1 LINEAMIENTOS PARA CONSTRUIR LAS POLÍTICAS

- ✚ Las políticas deben estar por escrito, estar vigentes y ser validas
- ✚ Se deben redactar con claridad y precisión
- ✚ Se deben dar a conocer en todos los niveles y ser ejemplarizantes
- ✚ La política no debe dar lugar a interpretación
- ✚ La política debe coordinarse alinearse con las demás políticas de la empresa
- ✚ Deben revisarse periódicamente
- ✚ Deben ser razonables y tener aplicabilidad

Las políticas de RH son la consecuencia de la filosofía y la cultura organizacional, son la guía para la actuación y sirven para dar respuesta a aquellos desvíos de los problemas que afectan los procesos.

Cada organización formula políticas de acuerdo a su filosofía y estilo de vida. Son únicas de cada ambiente empresarial. Hacen parte de su ADN.

2.4.4 POLÍTICAS QUE CORRESPONDEN AL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

El área de gestión humana tiene 5 políticas básicas que posibilitan el hacer diario de la administración de recursos humanos. Son ellas

- ✚ **POLÍTICA DE PROVISIÓN:** Esta conformada por tres elementos básicos: **Reclutamiento:** Deben definir los procedimientos para ejecutar el reclutamiento interno y externo, **Selección:** Deben tener criterios de calidad con estándares locales y globales que aseguren la admisión de acuerdo al perfil y la descripción del cargo e **Inducción:** Deben clarificar

la manera y la forma en que se integran los nuevos miembros a la organización.

- ✚ **POLÍTICA DE APLICACIÓN:** Debe determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (perfiles) para el desempeño exitoso de las tareas y los cargos. Tiene que ver con la capacidad para planear los traslados, ascensos y retiros de la organización
- ✚ **POLÍTICA DE MANTENIMIENTO:** Debe considerar la capacidad de organizar, planear, verificar y controlar la remuneración, directa de cada empleado.
- ✚ **POLÍTICA DE DESARROLLO:** Determina el entrenamiento para asegurar el ejercicio del cargo. La formación y la capacitación como elemento de transformación de las personas.
- ✚ **POLÍTICAS DE CONTROL:** Son las políticas que aseguren el desarrollo del proceso completo de gestión humana y vela por el sistema de auditoría.⁴

2.5 PLANES DE ACCIÓN:

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución de un procedimiento o proyecto y es utilizado para verificar el cumplimiento de las acciones planeadas o proyectadas.

Es una orientación que dirige alguna área funcional de la empresa, del cual se derivan decisiones, acciones, procedimientos de la Dirección superior. El plan de acción contiene además los pasos específicos que se requiere para alcanzar un objetivo. La finalidad de un plan de acción es hacer posible el cumplimiento de los objetivos. Son la expresión concreta de los objetivos que persigue una empresa, es decir, lo que se propone hacer y lo que piensa obtener al hacerlo. (RODRIGUEZ, 2007, Pág. 136 - 137)

2.5.1 **OBJETIVO DE UN PLAN DE ACCIÓN:** Lograr evidenciar la planeación de aquellos procesos o procedimientos planteados en los objetivos organizacionales.

⁴ Tomado de http://www.insp.mx/Portal/Centros/ciss/nls_new/docs/dip_lsp/chiavenato_148.pdf.
Octubre 28 de 2010

2.5.2 **¿QUÉ ES EL CONTROL DE UN PLAN DE ACCIÓN?** Es vigilar las fases anteriores del proceso de planeación de personal y proporcionar retroalimentación sobre el mismo.

2.5.3 **CARACTERÍSTICAS:**

- ✚ Tiene normas lógicas y aplicables en el entorno de la organización
- ✚ Debe tener medios para comparar las actividades y los resultados
- ✚ Es un canal de comunicación sobre el cual se informan los desvíos y las causas que impiden la ejecución como tal.

FIGURA # 3 FORMATO DE PLANEACIÓN PARA LLEVAR A CABO UN PLAN DE ACCIÓN

Proyecto Proceso						
Descripción						
Meta						
Indicador						
Acción (QUÉ)	Justificación (PORQUÉ)	Procedi miento (CÓMO)	Fecha (CUÁNDO)	Lugar (DÓNDE)	Responsable (QUIÉN)	Recursos (CUÁNTO)

FUENTE: Elaboración propia

TALLER # 3

Utilizando La matriz dada en la Figura # 3 construya la planeación del siguiente proyecto:

La organización XYZ desea ingresar 125 nuevos empleados en su plan de expansión, estas nuevas vacantes contemplan varios perfiles, Gerentes de áreas, analistas y operarios. Para llevar a cabo esta expansión es necesario tener la plantilla necesaria.

TALLER # 4

Construya dos políticas para cada proceso de gestión Humana (*Provisión, Aplicación, Desarrollo, Mantenimiento y Control*). Tenga en cuenta la información dada en el texto para construir políticas.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- 1. ¿Las organizaciones actuales tienen la plantilla de personal necesaria para hacer la gestión?*
- 2. ¿En Colombia se hace Planeación Estratégica de Recursos Humanos?*
- 3. ¿Usted hace parte de la Planeación de Recursos Humanos de su empresa?*

CAPÍTULO 3

PROCESOS

DE

APOYO

*Hay un viejo chiste que dice... La organización del futuro será tan avanzada en lo que se refiere a tecnología que será manejada sólo por una persona y un perro. La persona estará allí para dar de comer al perro, y el perro estará allí para asegurar que las personas no toquen nada. En realidad lo que ha ocurrido es exactamente lo contrario. En las organizaciones de hoy las personas son más importantes que nunca. Como señala Ed Gubman, autor de *The Talent Solution*: “ en muchas economías de rápido crecimiento puede ser mas fácil tener acceso al dinero y la tecnología que a las personas buenas.’ La ventaja competitiva pertenece a las empresas que saben como atraer, seleccionar, utilizar y desarrollar el talento. (BOHLANDER, 2008, Pág. 4)*

3. OUTPLACEMENT - INPLACEMENT

Es un concepto asociado al outplacement y al cual la literatura une como sinergia de ayuda o retiro asistido.

Es el ingreso asistido a la organización, esta relacionado no solo con las variables de tipo físico, sino con las causas que generaron los despidos anteriores.

La ruptura laboral es un acto duro de asimilar en la vida de las personas laboralmente activas, es el desprendimiento a la cotidianidad de varios años, la cual significa romper vínculos, formas de hacer y proceder y comenzar nuevamente una búsqueda de sobrevivencia.

Dice Miguel Ángel Sastre miembro del Centro de Excelencia Académica de México: La ruptura laboral se da cuando una de las partes, empleado o empresa, considera que la relación laboral existente resulta menos interesante que la mejor alternativa de que dispone el mercado.

La empresa puede incidir no solo sobre aquellas situaciones de ruptura cuyo origen haya sido una decisión consciente y voluntaria de la empresa, sino que también puede tratar de reducir el índice de bajas resultantes de decisiones libremente adaptadas por los empleados y que inciden en el índice de rotación.⁵

⁵ Tomado de: <http://cursos.itam.mx/sastre/presentaciones/CHII24desincorporacion.ppt>

Figura # 4 CAUSAS DE RUPTURA DE LA RELACIÓN LABORAL

Causa atribuible al empleado		Causas atribuibles a la empresa	
		Voluntarias	Involuntarias
	Voluntarias	-Mutuo acuerdo entre las partes. -Cumplimiento de las causas contractuales -Expiración del tiempo convenido	-Baja Voluntaria del empleado -Baja voluntaria basada en incumplimiento contractual -Jubilación de empleado
	Involuntarias	-Despido del empleado. - Despido por causas objetivas	- Muerte o invalidez del empleado -Muerte, Jubilación o Extinción de la personalidad jurídica del empresario - Por fuerza mayor

FUENTE: SASTRE, Miguel Ángel et al (2003). Dirección de Recursos Humanos: Un enfoque Estratégico. Mc Graw Hill. Madrid. Paginas 186

3.1 CARACTERÍSTICAS DEL DESPIDO LABORAL:

Define Wikipedia los tipos de despido así:

- + **Libre despido:** el empleador es libre para despedir al trabajador cuando lo estime conveniente, incluso sin expresión de causa. Este sistema en general no es aceptado por la doctrina, debido a la gran incertidumbre que introduce en el trabajador, al no tener una garantía mínima de que conservará su trabajo el día de mañana, y que incluso puede afectar su productividad.
- + **Despido regulado:** en principio el empleador tiene cierta libertad para despedir al trabajador, pero para hacerlo debe ceñirse a una serie de exigencias legales (como expresión de causa, notificaciones,

expedición de comprobantes de pago de obligaciones y otras) que garanticen los derechos del trabajador. Es el sistema más utilizado.

✚ **Inmovilidad laboral:** el trabajador no puede ser despedido. El contrato sólo puede finalizar por su renuncia o por razones de fuerza mayor (quiebra de la empresa, típicamente), o bien despedirlo implica un procedimiento tan engorroso que es irrealizable en la práctica. Este régimen es más propio de los funcionarios públicos que de la empresa privada. Aunque durante la mayor parte del siglo XX se tendió a este sistema, hoy en día cada vez está más en desuso por la aplicación de las ideas económicas liberales.⁶

EFFECTOS DE LOS DESPIDOS: Toda persona que ha sido despedida de su entorno laboral, sobre un impacto emocional que afecta:

- ✚ Perdida de dignidad
- ✚ Perdida de confianza
- ✚ Aumenta de la ansiedad
- ✚ Aumento de la depresión
- ✚ Aumento de la desesperación

FASES DEL PROCESO: Estas fases se dan el orden que aparecen enunciadas

- ✚ No aceptación
- ✚ Contrariedad
- ✚ Negociación
- ✚ Depresión (*Indecisión, Insomnio, ansiedad*)
- ✚ Aceptación

⁶ Tomado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Despido_laboral. Octubre 24 de 2010

EFFECTOS DE LOS DESPIDOS EN LOS COMPAÑEROS QUE PERMANECEN EN LA EMPRESA:

EFFECTOS

- ✚ Reacciones de Shock
- ✚ Enfado
- ✚ Ansiedad
- ✚ Perdida de confianza
- ✚ Hostilidad hacia la dirección
- ✚ Preocupación por los compañeros
- ✚ Sentimientos de culpabilidad
- ✚ Temor por la seguridad futura de los puestos de trabajo de cada uno

PROVOCA



- ✚ Disminución en el compromiso
- ✚ Debilitamiento de la confianza
- ✚ Comunicación deficiente
- ✚ Disminución de la productividad
- ✚ Miedo para asumir los problemas
- ✚ Roces entre las personas

ALTERNATIVAS DE DESPIDO:

- ✚ Elaboración del duelo a través del acompañamiento
- ✚ Programa de Inplacement
- ✚ Reducción de tiempo de trabajo
- ✚ Outsourcing
- ✚ Asesorías

3.2 ENTREVISTA DE RETIRO

Es la última acción gerencial que desarrolla la empresa con el empleado, consiste en llevar a cabo una entrevista que verifique aspectos básicos sobre el retiro de la empresa. Puede considerarse como el cierre al vínculo afectivo, laboral que existió durante un período de tiempo. Es necesario que la organización lleve a cabo este procedimiento, lo que evidencia madurez para el gestionar el retiro.

WANBERG et al, 1999, citado en SASTRE: Los procesos de despido son inevitables, y pueden tener importantes implicaciones en la imagen de la empresa en cuanto a reputación y productividad, por lo tanto es necesario llevar a cabo una gestión del despido, integra y responsable (SASTRE et al, 2003, Pág. 116). Argumenta DOHERTY, 1998, en SASTRE: La Dirección de Recursos Humanos debe responsabilizarse de la ejecución de buenas prácticas tales como asegurar la objetividad de la selección de los que serán despedidos y la gestión adecuada del proceso de salida de los mismos. Llevando a cabo la entrevista de retiro como una culminación al vínculo laboral. (SASTRE et al, 2003, Pág. 116).

Dice Hernán Saldarriaga en la página de Ética Civil: La entrevista de retiro tiene tres objetivos fundamentales:

- 🚩 Dejar un ambiente abierto en la relación empresa trabajador que se desvincula.
- 🚩 Ayudar a la persona a considerar cambios en su comportamiento futuro en las organizaciones a las cuales llegue a vincularse.

Conocer tanto del personal que se desvincula con alegría, como del que se retira con amargura o tristeza, problemas que pueden estar latentes en la

organización y que en el momento del retiro pueden explicitarlos.

Por lo tanto, la entrevista de retiro debe orientarse...

A motivar a la persona para que continúe adelante en el camino de su vida, porque ahí no se acaba.

A llevar a cabo procesos de reflexión serena sobre el paso que le corresponde o ha decidido dar.

Invitar al candidato desvinculado a evaluar la organización en las fortalezas y debilidades que haya observado en el transcurso de su vida laboral. Darle la oportunidad de recomendar o sugerir aspectos generales sobre el futuro de la empresa.

Por conveniencia o por convicción, la entrevista de retiro es un instrumento útil para la empresa y de enorme beneficio para el trabajador, en una administración humanizada.⁷

La entrevista de retiro es una acción de comunicación abierta, discreta, oportuna que tiene un objetivo importante y primordial, conocer el estado de la persona despedida, evaluar sus condiciones físicas, mentales y laborales. No puede ser una acción donde solo se converse. Implica una correlación entre las partes para hacer un proceso evaluativo, que debe suponer una buena actitud de las partes, madurez en los gestos y capacidad de entendimiento.

Cualquier entrevista exige de preparación, ambientación y disposición

Al momento de llevar a cabo la entrevista es necesario tener en cuenta el estado emocional de la persona, mientras en el ingreso era de alegría, expectativa, ilusión, en el retiro es de miedo, inseguridad e interrogantes, por lo tanto se debe tener una postura permanente a la escucha, no inducir respuestas, ni provocar emociones fuertes, de impacto o de recordación negativa, ser honesto en lo posible y claro en cuanto a comentarios relacionados con el despido, no evadir temas claves, complejos y difíciles, que puedan neutralizar la situación y disminuir el rencor hacia la organización en el proceso de despido. Abandonar la organización es un acto estresante, difícil y

⁷ Tomado de:
http://www.sappiens.com/CASTELLANO/articulos.nsf/Etica_y_Empresa/La_entrevista_de_retiro_en_una_administraci%C3%B3n_humanizada/E5807E1CE61A85AA41256BA70039C500!open_document- Octubre 27 de 2010

lleno de miedos sobre el futuro, no importa si esta decisión es voluntaria o provocada.

La entrevista de retiro es una acción gerencial tan importante para el desarrollo de la empresa, como lo es la entrevista de selección. Son momentos intensos en la vida laboral de una persona. En un momento esta la alegría, la expectativa y en el otro el riesgo, la duda....

3.3 RECOMENDACIONES BÁSICAS PARA ABORDAR LA ENTREVISTA DE RETIRO

- ✚ Anuncie el despido en el momento justo, oportuno, con ello disminuye el rumor el chisme y el pánico colectivo
- ✚ Utilice los canales de comunicación institucionales, las personas indicadas para comunicar el despido
- ✚ Citar a la entrevista con anticipación, agendar y darle la importancia al evento, ello disminuye la ansiedad de ambas partes.
- ✚ No de vueltas para iniciar, comience la entrevista desprovisto de miedos y culpas, esto lo percibe el empleado
- ✚ Intente comprender al que se va, no es fácil aceptar esta decisión
- ✚ No justifique la organización. Explique laboralmente por que la persona se debe ir.
- ✚ Si la decisión de irse es del empleado no la juzgue, ni la comente, no de juicios sobre la decisión
- ✚ Vaya al punto.
- ✚ No posibilite
- ✚ Tenga la información completa y correcta sobre el monto de la liquidación
- ✚ Explique que la medida es irrevocable

Es necesario además que el área de Recursos Humanos tenga un papel activo en la situación, posibilitando al empleado hacer preguntas sobre la verificación de referencias, momento para la entrega de la liquidación total, seguridad social entre otras.

No puede ser posible que el ingreso este lleno de acompañamiento y el retiro de ausencias y soledad permanente.

3.4 OUTPLACEMENT O RECOLOCACIÓN

Es el despido asistido interno o externo. Es el servicio que una empresa aporta a uno o varios empleados despedidos, bien por sus propios medios bien a través de consultores externos, a través del cual se ofrecen a dichos empleados el asesoramiento, formación y medios necesarios para una próxima vinculación, lo mas pronto posible y adecuado a su perfil y preferencias, reduciendo así los perjuicios económicos y psicológicos que genera el despido. No se trata de buscar un nuevo empleo al empleado despedido, es dotarlo de habilidades y medios necesarios para el éxito en el proceso de búsqueda. (SASTRE et al, 2003, Pág. 197).

El outplacement es un programa que utiliza herramientas gerenciales para contribuir con la recolocación del empleado. Lo puede llevar a cabo el área de recursos humanos, o una agencia experta en recolocación o ambas, donde se logran evaluar competencias, hacer planes de mejora y proyectar habilidades.

3.4.1 BENEFICIOS DEL PROGRAMA DE OUTPLACEMENT

3.4.1.1 BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

Reducción en el impacto psicológico de los despedidos

Mayor engranaje por parte de la empresa, lo que reduce el conflicto y la desconfianza.

Mejora y sostenimiento en las variables de un buen clima organizacional

Ambiente de confianza para futuras negociaciones

Decisiones maduras que impactan la organización

De cara al exterior, se mejora la imagen pública ya que se muestra como una evidente acción de R.S.E

Facilita el sutil proceso de la ruptura laboral

Disminuye el choque social que generan los despedidos

3.4.1.2 BENEFICIOS PARA EL EMPLEADO

Disminuye su ansiedad por el acompañamiento brindado

Renueva y sostiene la confianza en las organizaciones

Reduce las emociones negativas

Elabora el duelo en acompañamiento, lo que aumenta su expectativa frente al desarrollo de su carrera profesional.

Reducción del tiempo para alcanzar un nuevo empleo

3.4.2 OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE OUTPLACEMENT

- ✚ Evitar la destrucción de Know- How, experiencia y capital de la empresa.
- ✚ Alimentar y fortalecer los canales de comunicación internos.
- ✚ Ayudar a las soluciones inmediatas sobre las decisiones de impactos
- ✚ Reducir los costos en cuanto a reestructuración de la mano de obra
- ✚ Procurar el desarrollo de programas que posibiliten el bienestar para una nueva recolección
- ✚ Evitar daños a imagen, cultura y clima organizacional.
- ✚ Mejorar las condiciones de vida de las personas que han sido despedidas de la organización.
- ✚ Crear una cultura sana del despido a través del apoyo a Directivos y empleados que llevan cabo los despidos

3.4.3 NOTAS GENERALES DEL OUTPLACEMENT

✚ OUTPLACEMENT ES...

... Una ayuda para realizar el análisis de las capacidades del candidato, de sus intereses y posibilidades para reubicarse nuevamente en el mercado laboral

... Es un programa que posibilita mejorar las condiciones básicas del despido

... Es un asesoramiento para optimizar los recursos, las condiciones y las competencias de los candidatos y encontrar un mejor futuro.

OUTPLACEMENT NO ES...

... Un asesoramiento psicológico donde se realizan pruebas psicotécnicas

... Un curso de formación sobre la búsqueda de empleo

... Un programa de emprendimiento

....Una empresa de empleo temporal

... Un lugar de encuentro para reunir desempleados

4. RETENCIÓN DE EMPLEADOS

“Que una persona se vaya de la empresa, es siempre un tema para considerar, pero no una tragedia para dramatizar. Es absolutamente inconveniente crear sistemas para retener a la gente más allá de su voluntad.” HK

Es un programa generencial que tiene como objetivo retener los talentos que aseguran el Know How de la empresa, que constituyen un valor agregado para la empresa y que generan ventaja competitiva.

Hay una premisa a tener en cuenta en la retención de empleados, solo las personas son un factor diferenciador.

En la página Web de Recursos Humanos definen la retención de empleados como una estrategia constante que puede aplicarse en determinadas situaciones. Lo óptimo es plantearse la retención de empleados como parte de los objetivos de Recursos Humanos.

La pregunta clave en retención de empleados es ¿qué queremos retener?

- + Todos los trabajadores
- + Algunos trabajadores
- + Algunos trabajadores que ocupan ciertos cargos
- + Determinados cargos⁸

4.1 LOS DEL PROGRAMA DE RETENCIÓN DE EMPLEADOS

- + Emotividad
- + Niveles de antigüedad
- + Alto conocimiento del proceso
- + Apoyo y soporte tecnológico
- + El mas creativo
- + El mejor compañero
- + El mas aceptado por todos

Estos ítems que se enunciaron hacen parte de un control que la organización debe hacer para que el programa no se convierta en un cúmulo de expectativas poco generadoras de valor. La Retención debe ser propositiva y generadora de valor.

Para lograr un buen programa de retención de empleados es necesario considerar 10 aspectos básicos, los cuales deben estar acompañados por la Dirección de Recursos Humanos y estar apoyados en una política de retención de empleados que surja de la Alta Dirección.

4.2 DECALOGO DE LA RETENCIÓN DE EMPLEADOS


- 1. HACIA DONDE VA:** Conocer las metas, los sueños es un factor determinante en el ser humano para lograr consolidar un arraigo permanente, con la empresa. Es necesario saber hacia donde vamos y como vamos.
- 2. LIDERAZGO:** Un buen líder logra desarrollar acciones permanentes constructoras de valor. El acompañamiento es construcción de futuro.

⁸ Tomado de: <http://www.hr.cl/marzo.htm#Preparando un Plan Estratégico de Retención de Empleados>. Octubre 15 de 2010

- 3. CLIMA ORGANIZACIONAL:** Un buen clima organizacional, posibilita la permanencia, la motivación, la innovación y la construcción colectiva de proyectos.
- 4. EL RETO PERSONAL:** Hay que darle a cada persona la oportunidad de construir acciones de reconocimiento, de aporte individual para lograr un alto identificación en el grupo de trabajo.
- 5. DESARROLLO:** Se deben construir planes de formación y capacitación para el mejoramiento del **SER** y el **HACER**.
- 6. ENGAGEMENT:** Es la posibilidad de construir vínculos y aceptación de las personas con 4 frentes: el puesto de trabajo, la jefatura, los compañeros y la organización en general
- 7. LA MOTIVACIÓN:** Los agentes motivacionales monetarios y no monetarios, proyectan en las personas estímulos.
- 8. CONSTRUCCIÓN DE FUTURO:** Es necesario que los empleados sientan que la empresa además de acompañarlos en los sueños, también construye futuro para ellos, sus familias, su comunidad y el entorno en general.
- 9. RESPETO POR LAS DIFERENCIAS:** Cuando el ser humano siente respeto hacia sus creencias, costumbres ideas, genera vínculos, raíces hacía la organización.
- 10. EL QUERER ESTAR:** La retención de empleados es además de un programa un acto que no se debe imponer ante los empleados, permanecer en la empresa es un acto voluntario.

“La retención de empleados tiene que ver con aquello que se siente. Sentir que se está en el lugar correcto, que ese lugar se está dando lo mejor de si, y que se está recibiendo lo mejor que se puede recibir. Sentir que el proyecto donde se está invirtiendo cada minuto “ Vale la pena”. Sentir profunda satisfacción por lo que se ha hecho, por lo que se está haciendo y porque el futuro, nuestro futuro es algo que tenemos que hacer juntos” (CRAVINO, 2007, Pág. 34)

4.3 GENERALIDADES DE LA RETENCIÓN DE EMPLEADOS

-  Las personas a retener son las que hacen parte de la razón de ser del negocio

- ✚ La organización debe hacerse una pregunta permanente: ¿A quien deseo retener?
- ✚ La retención de empleados es una prioridad en las organizaciones altamente competitivas.
- ✚ Es necesario tener la “casa” organizada para luego iniciar programas que den soporte a la estrategia.
- ✚ Para conseguir un equipo humano con profesionalidad, motivado, altamente competitivo con los objetivos de la empresa es necesario apostarle a la retención.
- ✚ El programa de retención cumple con 2 variables importantes a considerar: Motivación y deseo de ser competitivos.
- ✚ Las personas constructoras de valor son apetecidas por todas las organizaciones actuales que buscan el éxito y la competitividad a través del recursos humano calificado, y como este recurso humanos es escaso, atraen candidatos con estímulos económicos muchas veces desbordantes
- ✚ El programa de retención de empleados debe estar dirigido a retener los talentos y a estimular el desarrollo de la carrera profesional de los candidatos elegidos.
- ✚ Es necesario reconocer el comportamiento y desempeño exitoso de la gente, para lograr efectos tangibles de vínculos con la empresa.
- ✚ Si se pierden los mejores talentos, lo mas seguro es que se creará una cultura de desanimo frente al reconocimiento de la empresa hacia la gente.
- ✚ Una cultura de la retención de empleados implica apoyo constante a las metas profesionales y personales de cada colaborador, entrenamiento permanente para los empleados y programas de coaching para desarrollar habilidades.

TALLER #5

PLAN DE RETENCIÓN

1. Para llevar a cabo la retención de empleados es necesario soportar el programa en una política clara que asegure el resultado y favorezca la confianza del instrumento. Por lo tanto construya la Política del Programa de Retención de Empleados que podría aplicar una organización cualquiera.
2. Justifique tres cargos a Retener en la Institución Universitaria CEIPA que logren impactar la imagen y la ventaja competitiva construida hasta ahora.
3. Elija del Decálogo de la retención las tres variables más importantes para asegurar el programa.
4. Justifique a través de la afirmación o la negación de la siguiente frase: No todas las empresas pueden desarrollar el programa de retención de empleados.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

1. *¿En las empresas Colombianas hay claridad sobre el programa de retención de empleados?*
2. *¿La retención de empleados puede impactar el comportamiento, la actitud de una persona que hace parte de dicho programa?*
3. *¿Se siente usted un talento a retener?*

BIBLIOGRAFÍA

BOHLANDER, George et al. (2008). Administración de Recursos Humanos. Cengage Learning. Ciudad de México. Páginas 790

CALDERA MEJIA, Rodolfo (2004). Planeación estratégica de Recursos Humanos. Conceptos y teorías sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos. Estrategika. Managua. Páginas 100

CRAVINO, Luís Maria. (2007). Un trabajo Feliz. Temas G. E. Barcelona. Páginas 217

MINTZBERG Henry (2009). Gerenciar. Berrett-Koehler Pub, Montreal. Páginas 288

RODRIGUEZ VALENCIA (2007). Administración moderna de personal. Thomson. México. Páginas 701.

SANCHEZ-RUNDE Carlos (1996). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Biblioteca IESE. Barcelona. Páginas 98.

SASTRE, Miguel Ángel et al (2003). Dirección de Recursos Humanos: Un enfoque Estratégico. Mc Graw Hill. Madrid. Páginas 411

WEBGRAFIA

www.hr.cl

www.sappiens.com

www.insp.mx