

PLAN DE RECURSOS HUMANOS EMPRESA DE SERVICIOS

Dr. Gutierrez Torres Juan Manuel
Peru - Lima

ALINEACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA XXXX

PLANEACION ESTRATEGICA

BSC

GESTION DEL CONOCIMIENTO

GESTION DE COMPETENCIA

GESTION DE TALENTO

GESTION DE MODELO MALCOLM BALDRIGE

CAPITAL INTELECTUAL



XXXX DEL PERU

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS S.A.

FILOSOFIA

Finalidad

- Nuestra empresa es el conjunto de sus clientes, sus consumidores, sus colaboradores y sus accionistas. Nuestra razón de ser es satisfacer sus expectativas.

Nuestra Estrategia : El crecimiento Interno

- Para lograr esta finalidad, hemos elegido el crecimiento de nuestros resultados y de nuestro volumen de negocios, contribuyendo con ello al desarrollo de los países en que ejercemos nuestra actividad.

Cuando todos nuestros colaboradores están comprometidos con el crecimiento, éste se convierte en una realidad.

FILOSOFIA

Nuestra Vocacion

- "Mejorar la calidad de la vida diaria".

Nuestra Ambicion

- Ser, para todos nuestros clientes, la referencia en los servicios que ofrecemos en cada ciudad, en cada región y en cada país.

NUESTROS VALORES

- **El espíritu de servicio**

"Nuestra nobleza es estar al servicio de los demás".

- **EL Espíritu de Equipo**

El equipo ganador es aquel cuyos miembros se respetan, aprecian y definen -la estrategia y la táctica adecuadas- al ponerlas en práctica hacia el objetivo único.

- **El Espíritu de Progreso**

Superación, mejora permanente, toma de iniciativas: este es el espíritu que nos caracteriza.

VISION

Ser líder indiscutible en el
Mantenimiento Integral a
nivel Mundial

MISION

Ser una empresa lider en el mercado nacional e internacional en el mantenimiento integral , brindando un de servicio de calidad a nuestros clientes, con el bienestar del Personal, generando utilidades respentando las leyes y el medio ambiente .

VALORES CORPORATIVOS INCLUIDOS EN LA MISION

Como?	Clientes	Considera
Apoyodo?	Proveedores	No Considera
Como?	Empleados	Considera
Donde?	Comunidad	Considera
A quien?	Accionistas	Considera
Respetando?	Leyes y Medio Ambientea	Considera
Que?	Servicio	Considera

FODA (TECNICA TGN)

Analisis FODA

		Oportunidades					Amenazas					
		Ingreso de Empresas Extranjeras	Leyes empresariales	Oferta de Personal	Tendencia a Serv. Complementarios	Los Serv. Limpieza no son explotado	Diversidad de Servicios	Competencia ilegal	Bajo Costo de Serv. Competencia	La no Aceptacion de oia. Extranjeras	La competencia busca copiar e Imitar	Las empresas buscan bajo costo
Fortalezas	Servicio de calidad	11	8	5	8	4	6	4	4	4	4	6
	Tecnologias Modernas	6	1	3	8	4	4	4	3	3	9	2
	Alto Know how en el rubro	6	1	3	3	4	4	2	8	6	4	3
	Apoyo Financiero	8		7	4	1	4	11		3	3	
	Prestigio Internacional	10	1	5	3	3	2	4	3		4	
	Personal Medio Calificado	6	10	5	3	3	3	2	3	8	5	2
	Respeto por las Leyes	4		10	3		4	8	2			
Debilidades	Logistica no Eficiente	9		1	6	4	6			4	4	3
	Operarios Con baja educacion	4	3	5	6	7	3		5		3	2
	Falta cultura Organizacional	7		3		3	2		7	8	5	6
	Mkt no explotado	4	3		4	4	4	4	3	3	2	4
	Selección de personal inadecuada	10		11	3	8	2		5		2	7
	Costos del Serv. Altos	5	4	3	5	6	3			3	10	
	Dpto. Mantenimiento Insuficiente	5		5	6		7				5	4
	Falta de Organizacion Interna	5	3		9		5		6	5	8	2
	Falta del Area de Administracion	6	3		6	5	7	1	7	3	7	4

PROCESAMIENTO FODA

	Suma Total (1)	Cant. Celdas	Vacios	Usadas (2) Celdas	(1/2)
Cuadrante A	188	39	3	36	5.2
Cuadrante B	220	38	10	28	7.9
Cuadrante C	124	38	7	31	4.0
Cuadrante D	142	36	14	22	6.5
	674	151	34	117	5.8
Las celdas mayores a :	5.8	Considerar			

ANALISIS FODA

- El cuadrante B tiene el mayor puntaje significa que si la empresa que si se actua sobre debilidades externas o internas la mpresa podra maximiar su capacidad de aprovecharse de las oportunidades.
- El cuadrante A tiene el segundo mayor puntajr significa que la empresa debe invertir porque esta en una posicion muy fuerte y d gran expectativa.

ANALISIS FODA : CONSIDERACION DE LOS PUNTAJES MAS ALTOS DE LOS CUADRANTES A Y B

Analisis FODA

		Ingreso de Empresas Extranjeras	Leyes empresariales	Oferta de Personal	Tendencia a Serv. Complementarios	Los Serv. Limpieza no son explotado	Diversidad de Servicios	Puntajes altos
Fortalezas	Servicio de calidad	11	8	5	8	4	6	42
	Tecnologias Modernas	6	1	3	8	4	4	26
	Alto Know how en el rubro	6	1	3	3	4	4	21
	Apoyo Financiero	8		7	4	1	4	24
	Prestigio Internacional	10	1	5	3	3	2	24
	Personal Medio Calificado	6	10	5	3	3	3	30
	Respeto por las Leyes	4		10	3		4	21
Debilidades	Logistica no Eficiente	9		1	6	4	6	26
	Operarios Con baja educacion	4	3	5	6	7	3	28
	Falta cultura Organizacional	7		3		3	2	15
	Mkt no explotado	4	3		4	4	4	19
	Selección de personal inadecuada	10		11	3	8	2	34
	Costos del Serv. Altos	5	4	3	5	6	3	26
	Dpto. Mantenimiento Insuficiente	5		5	6		7	23
	Falta de Organizacion Interna	5	3		9		5	22
	Falta del Area de Administracion	6	3		6	5	7	27
	Puntajes altos	106	37	66	77	56	66	

ANALISIS FODA : PUNTOS A CONSIDERAR PARA LA ELABORACION DE ESTRATEGIA

Analisis FODA

	Ingreso de Empresas Extranjeras	Oferta de Personal	Tendencia a Serv. Complementarios	Diversidad de Servicios	Puntajes altos
Servicio de calidad	11	5	8	6	30
Tecnologias Modernas	6	3	8	4	21
Personal Medio Calificado	6	5	3	3	17
Logistica no Eficiente	9	1	6	6	22
Operarios Con baja educacion	4	5	6	3	18
Selección de personal inadecuada	10	11	3	2	26
Costos del Serv. Altos	5	3	5	3	16
Falta del Area de Administracion	6		6	7	19
Puntajes altos	57	33	45	34	

ESTRATEGIAS

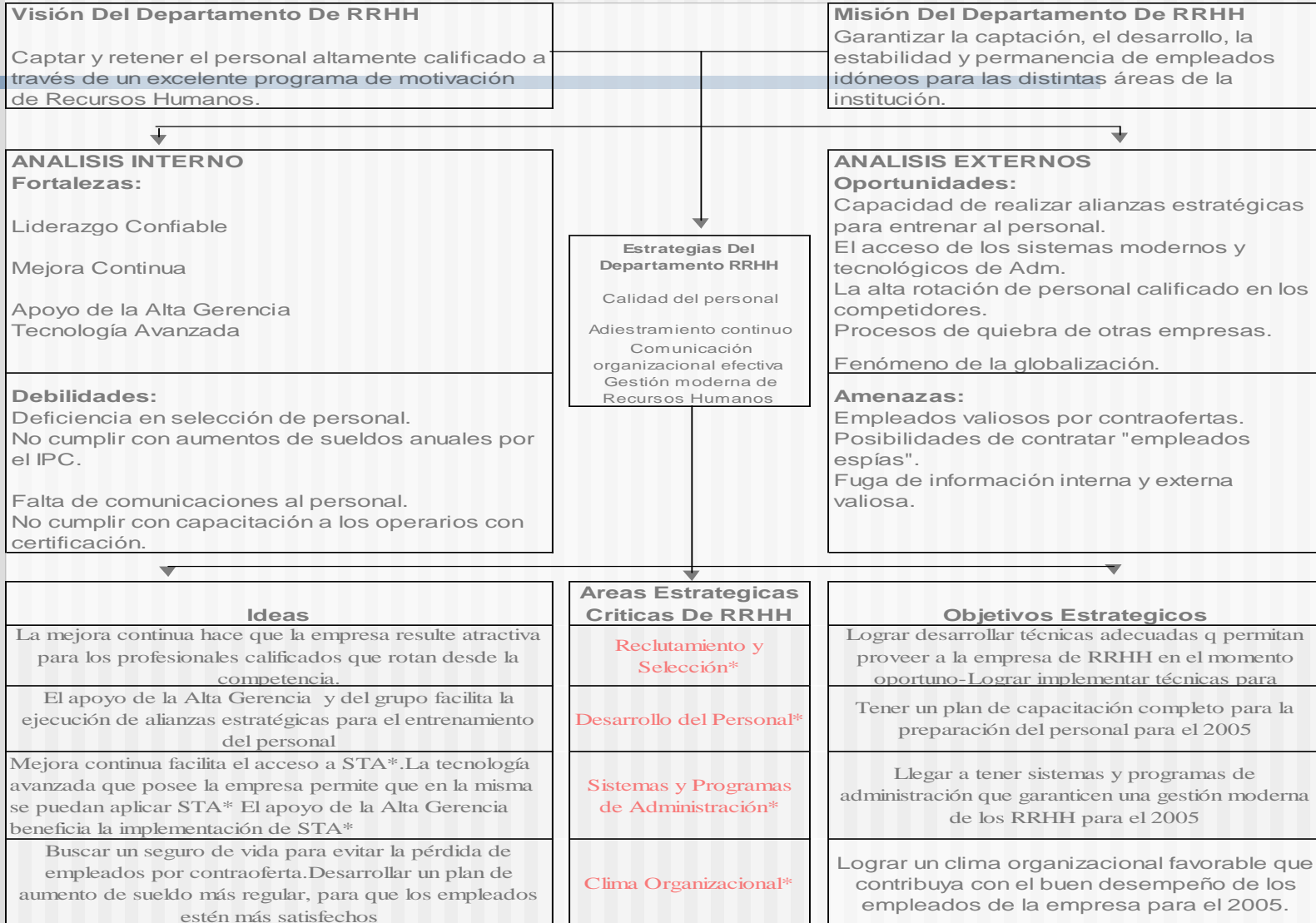
- Diferenciar la calidad del servicio.
- Mantener la tecnologia moderna.
- Diferenciar el personal operario.
- Mejorar el Proceso de Selccion de Personal.
- Buscar la eficiencia en todos los niveles para reducir costos.
- Estandarizar procesos de trabajo, resultados, Habilidades y Normas.
- Generar la cultura organizacional.

Areas criticas: RRHH

CADENA DE VALOR

Infraestructura				
Estructura organica Semi Horizontal		El planeamiento de Actividades es Tecnico		Recursos financieros
Adm. RRHH				
Busque y contratacion	Busque y contratacion Desarrollo y Competencias	Entrenamiento Busqueda	Busqueda y contratacion	Entrenamiento
Desarrollo Tecnologico				
Sistema de Almacen	Know How Maquinarias modernas	Sistema de comprar Inter.	Know How por explotar	Know How Web Telefono de Clientes
Abastecimientos				
	Materiales de calidad Maquinaria moderna Mano de Obra especializada	Ser. Informaticos Ser de Tnsporte	Viajes Reuniones Empresariales	Telefono de Clientes Sistemas Control Informacion Servicio.
Logistica Interna	Operaciones	Logistica Externa	MKT	Servicios
Manejo interno de materiales Auditoria interna Aprobacion de ped	Elaboracion tecnica servicio Maquinaria moderna Servicios Complementarios	Procesamiento de pedidos Embarque 15 dias de Entrega	Web	Servicios Limpieza: Hospitalaria, Industrial Comercial, Convencional Alturas

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



STA : Sistemas tecnologicos de Administracion

*Obtenido de las extrategias criticas del Planamiento General.

R
E
G
R
E
S
A
R

A

P
A
N
E
L

C
E
N
T
R
A
L

XXXX DEL PERU
SERVICIOS
COMPLEMENTARIOS
BSC

Paso 1 : FODA

Fortaleza

- Brinda un servicio de limpieza con calidad.
- Mecanización de la limpieza con maquinaria de tecnología moderna.
- Alto Know how en el rubro de limpieza.
- Capacidad y apoyo financiero del grupo XXXX.
- Capacidad y experiencia del personal alto y medio.
- Respaldo internacional.
- Respeto por las leyes Laborales, Tributarias, ETC.
- Area de Operaciones con alto desarrollo.

Debilidades

- Logística no eficiente por el movimiento constantes.
- Operarios con Baja Educacion.
- Falta de cultura Organizacional.
- Nivel de MKT bajo.
- Selección de Personal Inadecuado.
- Altos Costos del Servicio .
- Area de mantenimiento insuficiente.
- Desorganizacion interna entre areas.
- No se cuenta con area de administracion.

Oportunidades

- El ingreso de empresas extranjeras aumenta nuestra competitividad.
- Las Leyes Empresariales son adecuadas para el Grupo.
- Oferta de Personal medio calificado.
- El mercado esta en tendencia a los servicios complementario (Limpieza).
- El rubro de limpieza no ha sido desarrollado ni explotado al 100%.
- El Mercado ofrece una diversidad de servicios.

Amenazas

- La mayoría de empresa no cumple con las leyes generaldo una competencia ilegal.
- Los costos del servicio de la competencia son bajos.
- La competencia copia e imita los procesos de la empresa .
- Algunas empresa buscan bajo costo y no calidad de servicios.
- La no aceptacion de trabajar con empresas extranjeras (nacionalismo)

Paso 2

Vision

Ser líder indiscutible en el servicio de Mantenimiento Integral a nivel Mundial

Mision

Brindar un servicio de calidad a nuestros clientes, con el bienestar del Personal, generando utilidades a los accionistas, respetando las leyes y el medio ambiente .

Paso 3 Establecer perspectivas

- P. Financiera

Como vamos a presentar a nuestros accionistas para ser considerados financieramente exitosos.

- P. Clientes

Cual es el valor de la propuesta al cliente que va generar ingresos financieros que estamos buscando.

- P. Procesos Internos

En que actividades debemos distinguirnos para entregar nuestra propuesta de valor como se describio en la perspectiva del cliente y finalmente alcanzar los Indicadores de nuestros Indicadores financieros

- P. Desarrollo y crecimiento

Que es lo necesario para cambiar nuestra infraestructura o capital intelectual para lograr los objetivos de nuestros procesos internos.

Paso 4 Desplegar la mision con cada una de las perspectivas.

- Brindar un servicio de calidad a nuestros clientes, con el bienestar del Personal, generando utilidades a los accionistas, respetando las leyes y el medio ambiente

Paso 5: Factores criticos

Analisis FODA

	Ingreso de Empresas Extranjeras	Oferta de Personal	Tendencia a Serv. Complementarios	Diversidad de Servicios	Puntajes altos
Servicio de calidad	11	5	8	6	30
Tecnologias Modernas	6	3	8	4	21
Personal Medio Calificado	6	5	3	3	17
Logistica no Eficiente	9	1	6	6	22
Operarios Con baja educacion	4	5	6	3	18
Selección de personal inadecuada	10	11	3	2	26
Costos del Serv. Altos	5	3	5	3	16
Falta del Area de Administracion	6		6	7	19
Puntajes altos	57	33	45	34	

Objetivo Especifico

- Optimizar los procedimientos de trabajo para obtener eficiencia en los objetivos establecidos en las diferentes áreas de la organización y los integrantes de la misma.
- Diversificar nuestra línea de servicios logrando mayor cobertura en nuestros clientes.
- Alcanzar en forma sostenida utilidades al cierre anual.
- Invertir en capacitación e innovación.
- Incrementar la tecnología moderna en el rubro.
- Lograr tener un sistema de costos que nos permita competir con la competencia.

Estrategias

- Optimizar el Proceso de Selección de Personal.
- Diferenciar la calidad del servicio.
- Mantener la tecnología moderna.
- Diferenciar el personal operativo.
- Buscar la eficiencia en todos los niveles para reducir costos.
- Estandarizar procesos de trabajo, resultados, Habilidades y Normas.
- Generar la cultura organizacional.

Áreas críticas : RRHH

Visión Del Departamento De RRHH
 Captar y retener el personal altamente calificado a través de un excelente programa de motivación de Recursos Humanos.

Misión Del Departamento De RRHH
 Garantizar la captación, el desarrollo, la estabilidad y permanencia de empleados idóneos para las distintas áreas de la institución.

ANALISIS INTERNO
Fortalezas:
 Liderazgo Confiable
 Mejora Continua
 Apoyo de la Alta Gerencia
 Tecnología Avanzada

Debilidades:
 Deficiencia en selección de personal.
 No cumplir con aumentos de sueldos anuales por el IPC.
 Falta de comunicaciones al personal.
 No cumplir con capacitación a los operarios con certificación.

ANALISIS EXTERNOS
Oportunidades:
 Capacidad de realizar alianzas estratégicas para entrenar al personal.
 El acceso de los sistemas modernos y tecnológicos de Adm.
 La alta rotación de personal calificado en los competidores.
 Procesos de quiebra de otras empresas.
 Fenómeno de la globalización.

Amenazas:
 Empleados valiosos por contraofertas.
 Posibilidades de contratar "empleados espías".
 Fuga de información interna y externa valiosa.

Estrategias Del Departamento RRHH
 Calidad del personal
 Adiestramiento continuo
 Comunicación organizacional efectiva
 Gestión moderna de Recursos Humanos

Ideas

La mejora continua hace que la empresa resulte atractiva para los profesionales calificados que rotan desde la competencia.

El apoyo de la Alta Gerencia y del grupo facilita la ejecución de alianzas estratégicas para el entrenamiento del personal

Mejora continua facilita el acceso a STA*. La tecnología avanzada que posee la empresa permite que en la misma se puedan aplicar STA* El apoyo de la Alta Gerencia beneficia la implementación de STA*

Buscar un seguro de vida para evitar la pérdida de empleados por contraoferta. Desarrollar un plan de aumento de sueldo más regular, para que los empleados estén más satisfechos

Areas Estrategicas Criticas De RRHH

Reclutamiento y Selección*

Desarrollo del Personal*

Sistemas y Programas de Administración*

Cultura Organizacional*

Objetivos Estrategicos

Lograr desarrollar técnicas adecuadas q permitan proveer a la empresa de RRHH en el momento oportuno-Lograr implementar técnicas para

Tener un plan de capacitación completo para la preparación del personal para el 2005

Llegar a tener sistemas y programas de administración que garanticen una gestión moderna de los RRHH para el 2005

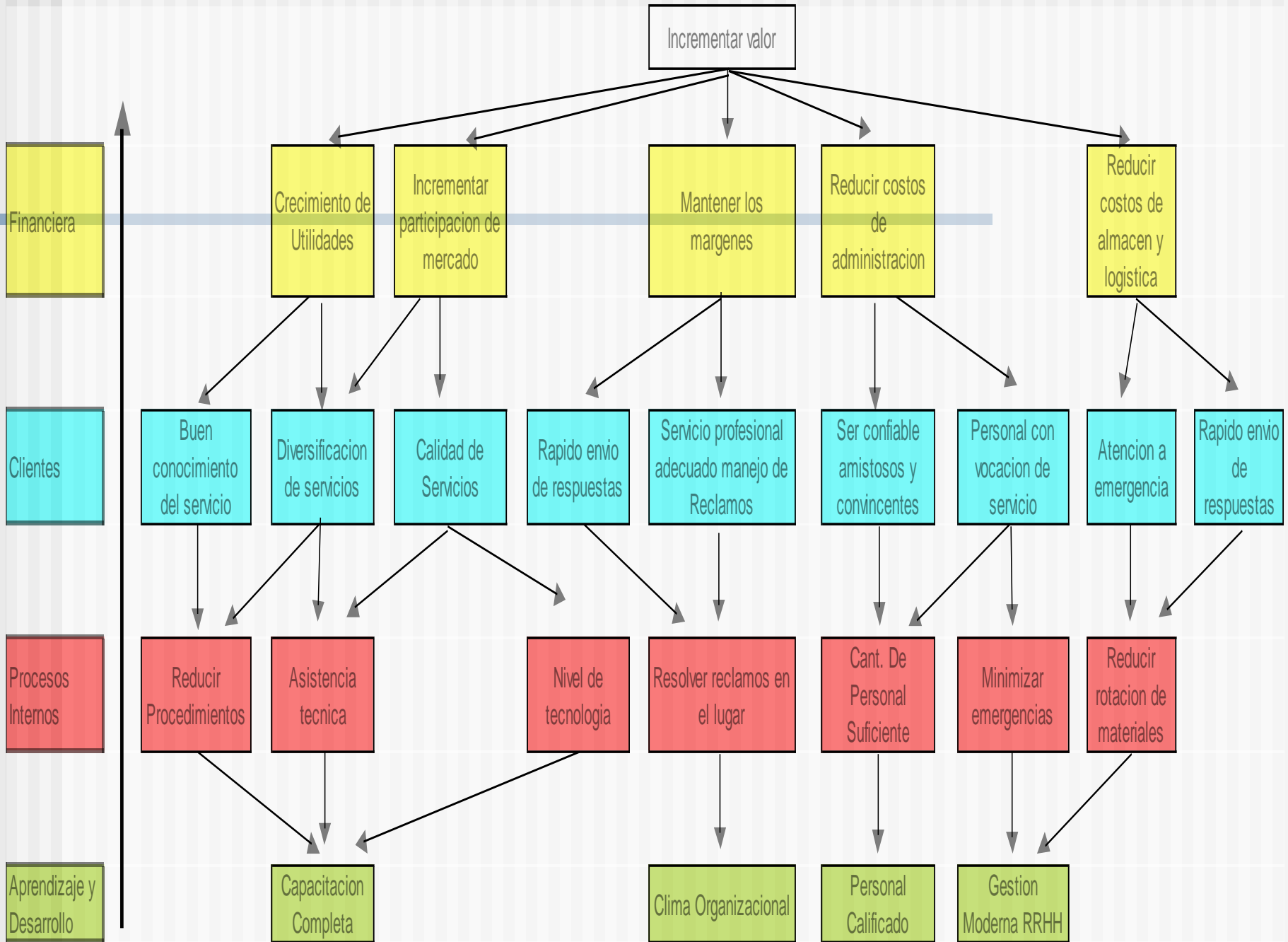
Lograr un clima organizacional favorable que contribuya con el buen desempeño de los empleados de la empresa para el 2005.

STA : Sistemas tecnologicos de Administracion

*Obtenido de las extrategias criticas del Planamiento General.

Paso 6

Relacion Causa
Efecto



Paso: 7

Preparar el cuadro
de mando Global

Perspectiva : Financiera

Objetivo

Como vamos a presentar a nuestros accionistas para ser considerados financieramente exitosos.

Perspectivas Total

- 1 Incrementar Valor
- 2 Crecimiento de utilidades
- 3 Incrementar la participacion en el Mercado
- 4 Mantener los margenes
- 5 Reducir costos de Administracion
- 6 Reducir costos de almacen y logistica
- 7 Otros.....

Perspectiva : Procesos Internos

Objetivos

En que actividades debemos distinguarnos

Perspectivas Total

- 1 Cant. Personal suficiente para cumplir el servicio
- 2 Resolver reclamos en el lugar
- 3 Mininizar la emergencia
- 4 Asistencia tecnica de maquinaria
- 5 Reducir los procedimientos de Limpieza
- 6 Reducir la rotacion de materiales
- 7 Nivel de Tecnologia

Perspectiva : Clientes

Objetivo

Cual es el valor de la propuesta al cliente que va generar ingresos financieros que estamos buscando

Perspectivas Total

- 1 Ser Confiables, amistosos y Convincentes
- 2 Personal con vocacion de servicio
- 3 Disponibilidad y Buen conocimiento del serv. De Empl.
- 4 Servicio Profesional y adecuado Manejo de Reclamos
- 5 Atencion a emergencia
- 6 Rapido envio de presupuestos.
- 7 Calidad de Servicios
- 8 Diversificacion del servicio

Perspectiva : Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo

Que es lo necesario para

Perspectivas Total

Objetivos

- 1 Capacitacion completa
- 2 Clima Organizacional
- 3 Personal Calificado Calidad del Personal
- 4 Gestion moderna de RRHH

Paso 8 : Indicadores

Perspectiva : Financiera

1	Incrementar Valor	
	Indicadores	
1	Valor de la accion	
2	Crecimiento de utilidades	
	Indicadores	
1	Crecimiento de Utilidades	
2	Utilidades del mes	
3	Utilidades mes anterior	
3	Incrementar la participacion en el Mercado	
	Indicadores	
1	Participacion en el Mercado	
2	Tamaño del Mercado Nacional	
4	Mantener los margenes	
	Indicadores	
1	Margen	
5	Reducir costos de Administracion	
	Indicadores	
1	Costos Administrativos	
6	Reducir costos de almacen y logistica	
	Indicadores	
1	Costos de Importacion	

Paso 8 : Indicadores

Perspectiva : Clientes

1	Ser Confiables, amistosos y Convincentes
	Indicadores
1	Tasa de confianza del cliente
2	Tasa de Credibilidad
2	Personal con vocacion de servicio
	Indicadores
1	Tasa de Vocacion de Servicio
3	Disponibilidad y Buen conocimiento del serv. de los empleados
	Indicadores
1	Tasa de disponibilidad de empleados
2	Tasa de conocimiento del serv. A los empleados
4	Servicio Profesional y adecuado Manejo de Reclamos
	Indicadores
1	Nivel de Servicios
5	Atencion a emergencia
	Indicadores
1	Tiempo de emergencias
2	Capacidad de reaccion
6	Rapido envio de presupuestos.
	Indicadores
1	Presupuestos eficientes
2	Presupuestos Tecnicos
3	Presupuestos RRHH
4	Presupuesto Servicios
7	Calidad de Servicios
	Indicadores
1	Servicios de calidad
2	Personal Calificado
3	Atencion Calidad
4	Insumos de Calidad
5	Implementos de alidad
8	Diversificacion del servicio
	Indicadores
1	Satisfaccion en el servicio
2	Valor agregado
3	Diversificacion de Servicio

Paso 8 : Indicadores

Perspectiva : Procesos Internos

1	Cantidad de Personal suficiente para cumplir el servicio
	Indicadores
1	Personal en centros
2	Personal en Oficina
3	Personal Tecnico
2	Resolver reclamos en el lugar
	Indicadores
1	Manejo de reclamos en sitio
3	Mininizar la emergencia
	Indicadores
1	Emergencias semestre
4	Asistencia tecnica de maquinaria
	Indicadores
1	Reporte de Servicios
2	Nivel de mantenimiento
5	Reducir los procedimientos de Limpieza
	Indicadores
1	Informe de Procedimientos
2	Nivel de servicio.
6	Reducir la rotacion de materiales
	Indicadores
1	Materiales en almacen
7	Nivel de Tecnologia
	Indicadores
1	Maquinaria de punta
2	Sistemas modernos tecnologicos

Paso 8 : Indicadores

Perspectiva : Aprendizaje y Crecimiento

1	Capacitacion completa
	Indicadores
1	Necesidades de Capacitacion
2	Plan de Capacitacion
3	Metodos de Capacitacion
4	Evaluacion de Resultados
2	Clima Organizacional
	Indicadores
1	Definir y socializar la Estructura Organica
2	Programa de remuneración de acuerdo al desempeño
3	Programa de reconocimiento Ind. Y Colec.
3	Personal Calificado Calidad del Personal
	Indicadores
1	Inv. Fuentes Internas y Externas para captar Pers. Calificado
2	Descripcion de los Puestos
3	Sistema de Informacion Datos
4	Programa de promocion
4	Gestion moderna de RRHH
	Indicadores
1	Sistema Valoracion de Puestos de Trabajo
2	Sistema de Evaluacion de Desempeño
3	Programa de beneficios al Personal

Paso 9 : Metas a corto y largo Plazo (Aprendizaje y Crecimiento)

Capacitacion completa		86%		
	Indicadores	Cumplimiento	Metas	Estrategias
1	Necesidades de Capacitacion	80%	Identificar Todas	Cuestionarios
2	Plan de Capacitacion	70%	Listado de Aspirantes	Cuestionarios
3	Metodos de Capacitacion	95%	Listado Metodos Capacitacion	
4	Evaluacion de Resultados	100%	95% de Aprobados	Ex.Prac y Teo
Clima Organizacional		92%		
	Indicadores	Cumplimiento	Metas	Estrategias
1	Definir y socializar la Estructura Organica	95%	Organigama	Reuniones
2	Programa de remuneración de acuerdo al desempeño	85%	Inf. Rem. Vs Desempeño	Investigacion Mercado
3	Programa de reconocimiento Ind. Y Colec.	95%	Programa diseñado	sistemas
4				
Personal Calificado Calidad del Personal		89%		
	Indicadores	Cumplimiento	Metas	Estrategias
1	Inv. Fuentes Internas y Externas para captar Pers. Califica	80%	Reporte de la Investigacion	Avisos
2	Descripcion de los Puestos	95%	Manual RRHH	Entrevistas
3	Sistema de Informacion Datos	95%	Sist. Informacion.	Tecnologia
4	Programa de promocion	85%	Programa de Promocion	Ex.Prac y Teo
Gestion moderna de RRHH		90%		
	Indicadores	Cumplimiento	Metas	Estrategias
1	Sistema Valoracion de Puestos de Trabajo	90%	Sistema diseñado	valoraciom
2	Sistema de Evaluacion de Desempeño	85%	Sistema diseñado	valor desempeño
3	Programa de beneficios al Personal	95%	Sistema diseñado	Infrome Inv.

Paso 10 : Desarrollo del Plan de Accion.

Objetivo a Largo Plazo:	-1 Lograr desarrollar técnicas adecuadas que nos permitan proveer de recursos humanos calificados a la empresa en el momento oportuno						
Eventos principales	Responsabilidad		Calendario		Recursos		Mecanismos de Seguimiento
	Primaria	Apoyo	Inicio	Final	Capital Opert.	Humano	
1.- Realizar una investigación de todas las fuentes internas como externas para captar los individuos más calificados	RR. HH.	Todos los departamentos y consultores	2005	2006	xx	50 H.	Reporte de la investigación realizada.
2.- Desarrollar las diferentes descripciones de puesto para cada departamento de la empresa.	RR. HH.	Departamentos correspondientes	2005	2006	xx	300 H.	Manual de Recursos Humanos conteniendo las descripciones de cada puesto.
3.- Hacer uso de un sistema de información para registrar los datos de los posibles candidatos.	RR. HH.	Sistemas	2005	2006	xx	150 H.	Sistema de información elaborado.
4.- Implementar un programa de promoción para apoyar el proceso de reclutamiento.	RR. HH.	Relaciones Publicas	2005	2006	xx	150 H.	Programación de Promoción

Paso 10 : Desarrollo del Plan de Accion.

Objetivo a Largo Plazo:	Llegar a tener sistemas y programas de administración que garanticen una gestión moderna de Recursos Humanos para el año 2006						
Eventos principales	Responsabilidad		Calendario		Recursos		Mecanismos de Seguimiento
	Primaria	Apoyo	Inicio	Final	Opert.	Humano	
1.- Diseñar un sistema de valoración de puestos de trabajo	RR. HH.	Sistemas	2005	2006	xxx	100 H.	Sistema diseñado
2.- Diseñar un sistema de evaluación del desempeño	RR. HH.	Sistemas	2005	2006	65,000	150 H.	Sistema diseñado
3.- Diseñar un programa de beneficios marginales atractivo para los empleados	RR. HH.	Finanzas y el dpto. Correspondiente	2005	2006	xxx	40 H.	Sistema diseñado

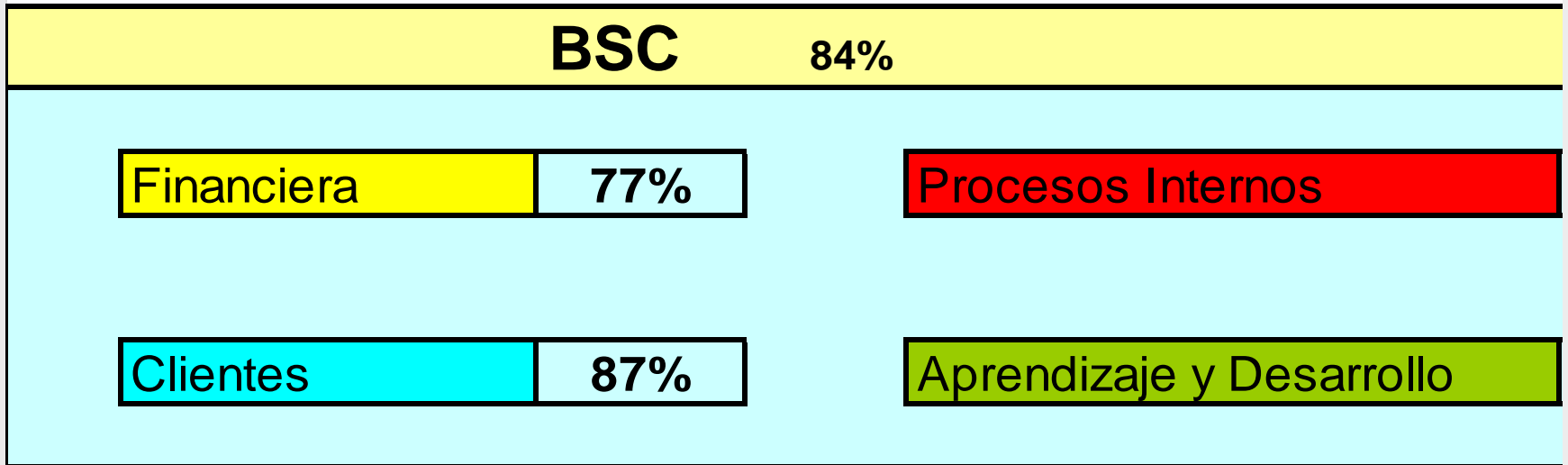
Paso 10 : Desarrollo del Plan de Accion.

Objetivo a Largo Plazo:		Lograr un clima organizacional favorable que contribuya con el buen desempeño de los empleados de la empresa para el año 2006					
Eventos principales	Responsabilidad		Calendario		Recursos		Mecanismos de Seguimiento
	Primaria	Apoyo	Inicio	Final	Opert.	Humano	
1.- Definir y socializar la estructura de la organización	RR. HH.	La Alta Gerencia	2005	2006	xx	70 H.	Organigrama
2.- Establecimiento de un programa de remuneración de acuerdo con el desempeño	RR. HH.	Finanzas y Sistemas	2005	2006	xx	55 H.	Programa establecido
3.- Diseñar un sistema de beneficios marginales atractivos para los empleados	RR. HH.	Finanzas y el dpto. Correspondie	2005	2006	xxx	20 H.	Sistema diseñado
4.- Diseñar un programa de reconocimiento individual y colectivo	RR. HH.	Todos los deptos.	2005	2006	xx	40 H.	Programa diseñado

Paso 10 : Desarrollo del Plan de Accion.

Objetivo a Largo Plazo: Lograr un clima organizacional favorable que contribuya con el buen desempeño de los empleados de la empresa para el año 2006							
Eventos principales	Responsabilidad		Calendario		Recursos		Mecanismos de Seguimiento
	Primaria	Apoyo	Inicio	Final	Opert.	Humano	
1.- Definir y socializar la estructura de la organización	RR. HH.	La Alta Gerencia	2005	2006	xx	70 H.	Organigrama
2.- Establecimiento de un programa de remuneración de acuerdo con el desempeño	RR. HH.	Finanzas y Sistemas	2005	2006	xx	55 H.	Programa establecido
3.- Diseñar un sistema de beneficios marginales atractivos para los empleados	RR. HH.	Finanzas y el dpto. Correspondie	2005	2006	xxx	20 H.	Sistema diseñado
4.- Diseñar un programa de reconocimiento individual y colectivo	RR. HH.	Todos los deptos.	2005	2006	xx	40 H.	Programa diseñado

Paso 11 : Implamtación y seguimiento



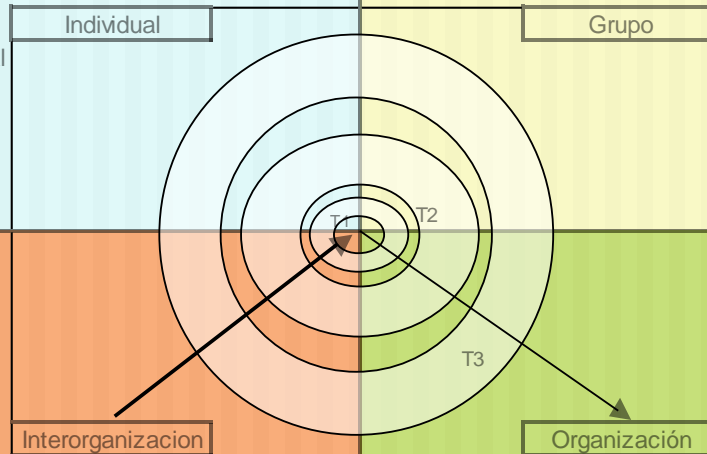
Relacion Causa Efecto Plan Estrategico General

Plan Estrategico RRHH

[Regresar al Panel Central](#)

Gestion del Conocimiento ~~Aplicado a la empresa~~ XXXX

TACITO	EXPLICITO	
<p>Socializacion (Compartir Experiencias)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Comunicar al personal la creacion de un foro de discusion para capacitacion. 2.- Comunicar reunion con los jefes inmediatos para intercambiar ideas (comunicaion oral) 3.- Elaborar encuestas sobre capacitacion. <p>Tiempo : 1 mes</p> <p>Resultado Obtener la participacion de todo el personal Conocimiento T1 al T2</p>	<p>Externalizacion (Creacion Metaforas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- elaboracion de manuales de capacitacion 2.- Creacion de los modelos de trabajo. 3.- Infrome de relaciones analogas en el trabajo. <p>Tiempo: 1 mes</p> <p>Resultado Recibir los diferentes formatos. Conocimiento T2 al E1</p>	TACITO
<p>Internalizacion (Aprender haciendo)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- poner en practica los sistemas de informacion 2.- Puesta en marcha del nuevo diseño. 3.- Interiorizar los conocimientos adquiridos (Practicas) <p>Tiempo : 6 meses</p> <p>Resultado Monitoriar los Programas Orientar las condutas al nuevo diseño.</p>	<p>Combinacion (Conocimiento sistematico)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Manejo de la gestion de la informacion 2.- Diseño de las nuevas formas de servicio. 3.- Distribucion de Sistemas de Informacion <p>Tiempo : 2 meses</p> <p>Resultado Entrega al personal de los diseños. Conocimiento E1 al E2</p>	EXPLICITO



IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

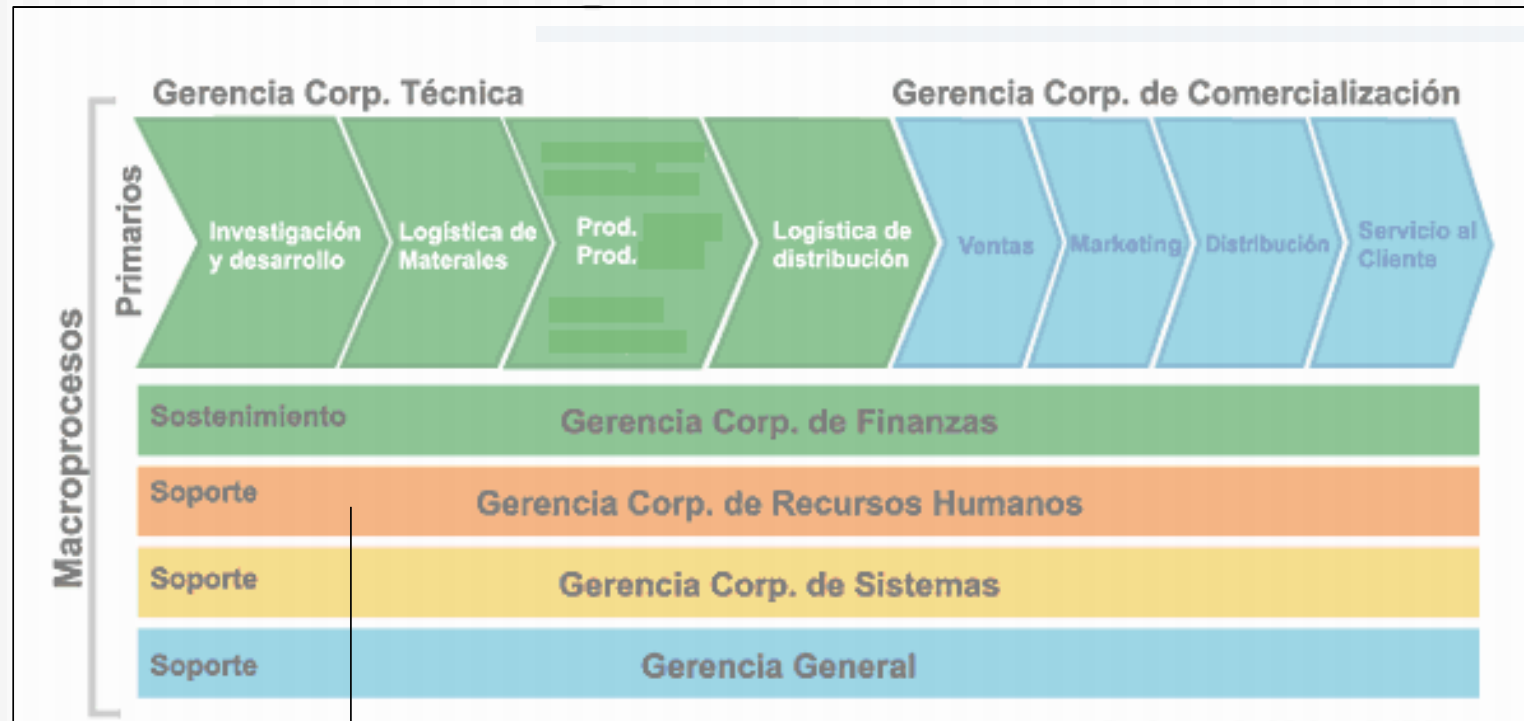
**Utilizando la gestión del
conocimiento**

		Dimensión ontológica			T1
		Buscar Tácito 1	Entrega Tácito 1	Motivar a dar el Tácito 1	
Dimensión Epistemológica	Socialización: de conocimiento tácito a conocimiento tácito	Implementación de un Sistema de Servicio al cliente Comunicar al personal la formación de un Paneles de Discusión	La responsabilidad del conocimiento motivan a las personas a utilizar el sistema Desarrollar redes Formales e informales	La creación y transferencia de conocimiento se estimula a través de sistemas de incentivos y apoyo constante por parte de la dirección	Individual
		Estimular el Tácito 1	Conceptualizar a Explicito 1	Motivar a general el Explicito 1	T2
	Externalización: de conocimiento tácito a conocimiento explícito.	Designación de un coordinador para la tranferencia de conocimiento, que estimule el intercambio de experiencias y establezca ejemplos	Emergencia sobre temas de atención al cliente sobre cada centro de Servicio	Formalización de cooperación informal ... La cooperación se premia (sistema de incentivos y es apoyada por la Alta dirección	Grupo
		Explicito 1 a Explicito 2	Revisar el Explicito 2	Motivar utilización del Explicito 2	E1
	Combinación: de conocimiento explícito a conocimiento explícito.	Estudio de Benchmarking interno o generar presión para el cambio Intercambio de mejores practicas	Emergencia de los puntos critico de atención al clientes Los participantes almacenan información y mantienen los foros de discusión	Cambios en la cultura Sistemas de incentivos con relación a los criterios de conocimientos	Organización
		Explicito 2 a Tácito 3	Integrar Explicito 2 a Tácito 3	Motivar la practica del Explicito 2 a Tácito 3	E2
	Internalización: de conocimiento explícito a conocimiento tácito.	Iniciativa de la alta dirección creación de grupos de proyectos Iniciación de proyectos pilotos	Adaptación del sistema de atención al cliente de acuerdo a las necesidades de los participantes La responsabilidad del conocimiento ayuda a participar en el nuevo sistema	La creación y transferencia de conocimientos esta apoyada por sistema de incentivos y medidas de marketing interna.	Interorganizacion

REGRESAR A PANEL CENTRAL

GESTION DE COMPETENCIAS

UBICACIÓN DEL PUESTO PARA APLICAR GESTIÓN DE COMPETENCIA CADENA DE VALOR DE SERVICIOS



Perfil de la Gerencia de Recursos Humanos

GESTION DE COMPETENCIAS GERENTES DE RRHH

GESTION DE COMPETENCIAS

PERFIL : GERENCIA RECURSOS HUMANOS

FUNCIONES	COMPETENCIAS	SUB COMPETENCIAS	COMPONENTES DE LA COMPETENCIA		
			Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Gestionar proyectos y convenios de capacitación y entrenamiento con diversas instituciones.	Gerencia de Proyectos	Desarrollo estrategico	Formulacion de Proyectos	analizar, persuadir liderazgo, supervision	Responsabilidad, Disciplina Social ,Humana, Colaboracion Servicio
FUNCIONES	COMPETENCIAS	SUB COMPETENCIAS	COMPONENTES DE LA COMPETENCIA		
Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento, optimizando la utilización periódica de los recursos.	Desarrollo estretgico de recursos humanos	Pensamiento estretgico	descripcion y analisis de puestos. administracion de direcion de personal. eval. De desempeño	analizar supervisar direccion trabajo en equipo	Responsabilidad, Disciplina Social ,Humana, Colaboracion Servicio, Justicia, Seguimiento
Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos de la Empresa.	Nivel de compromiso	Conciencia Organizacional	planeamiento estrategico de RRHH conocim. Del negocio el cual se desarrolla	planificar analizar evaluar, coordinar trabajo en equipo	Responsabilidad, Disciplina Social ,Humana, Colaboracion Servicio
Establecer los procedimientos que han de seguirse para asegurar el buen funcionamiento de los servicios de información y comunicación entre los diferentes departamentos de la Empresa.	Capacidad de planificacion y organización	Planificar y organizar	Gestion de procesos Tecnicas de Comunicación	planificar, supervisar analizar, comunicar trabajo en equipo implementar	Responsabilidad, Disciplina Social ,Humana, Colaboracion Servicio, respeto, comunicación Honesto
Velar por observancia y el cumplimiento de las obligaciones laborales de la organización.	Nivel de compromiso - Disciplina- Productividad	Control	Conocimiento de la Normas. Conocimiento de las politicas Conocimiento Plan estrategico	supervisar controlar, analisis trabajo en equipo liderazgo	Responsabilidad, Disciplina Social ,Humana, justicia Servicio

GESTION DE COMPETENCIAS GERENTE DE RRHH

GESTION DE COMPETENCIAS

PERFIL : GERENCIA RECURSOS HUMANOS

FUNCIONES	COMPETENCIAS	SUB COMPETENCIAS	COMPONENTES DE LA COMPETENCIA		
			Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Negociar con los proveedores de los diversos servicios comerciales y otros como seguro médico, seguro de vida, seguro de accidentes.	Negociacion	Negociacion con proveedores	Tecnicas de Negociacion Relaciones publicas	negociar liderazgo,comunicar persuadiadir trabajo en equipo	Responsabilidad, Disciplina Social ,Humana, Colaboracion Servicio, Justicia, Seguimiento seguridad
Coordina el proceso de selección de personal de las diferentes divisiones administrativas.	Coordinar	Empowerment	selección por competencia lineas de carrera lineas de sucesion	coordinar analizar supervisar comunicar trabajo en equipo	Responsabilidad, Disciplina Social ,Humana, Colaboracion Servicio, justicia, escuchar
Colaborar con el Departamento de Seguridad Industrial para la verificación de medidas adecuadas que resguarden la integridad de los trabajadores	Colaboracion	Colaboracion por objetivo	seguridad industrial Higene y Medio ambiente	liderar comunicar direccion trabajo en equipo	Responsabilidad, Disciplina Social ,Humana, Colaboracion Servicio, respeto, compartir escuchar

FUNCIONES	COMPETENCIAS	SUB COMPETENCIAS	COMPONENTES DE LA COMPETENCIA		
			Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Generar la motivación de los colaboradores, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos	Trabajo de equipo	Trabajo de euipos centrado en objetivos	inducción y motivacion de RRHH	liderar, motivar estratega comunicar, inducir trabajo en equipo	Responsabilidad, Disciplina Social ,Humana, Colaboracion Servicio, eswcuchar, respeto, compratr

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

PERFIL : GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

NMERO	COMPETENCIAS Y SUB-COMPETENCIAS	Pgina
1	Gerencia de Proyectos Desarrollo estrategico	xx
2	Desarrollo estretgico de Recursos Humanos Pensamiento Estrategico	xx
3	Nivel de Compromiso Conciencia Organizacional	xx
4	Capacidad de Planificacion y Organización Planificar y Organizar	xx
5	Nivel de compromiso - Disciplina- Productividad Control	xx
6	Negociacion Negociacion con Proveedores	xx
7	Coordinar Empowerment	xx
8	Colaboracion Colaboracion por objetivo	xx
9	Trabajo en Equipo Trabajo de Equipos Centrado en Objetivos	xx

COMPETENCIAS_SUBCOMPETENCIAS DEL GERENTE DE RRHH

COMPETENCIA GERENCIA DE PROYECTO

Identificar, seleccionar y dirigir recursos para alcanzar objetivos; para ello se centra en las prioridades y el desempeño del equipo

Sub-competencia DESARROLLO ESTRATEGICO

Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial del area de recursos humanos y definir y desarrollar acciones de desarrollo para los proyectos en el marco de las estrategias de la organizacion, adoptando un rol de facilitador y guia

COMPETENCIA DESARROLLO ESTRATEGICO DE RECURSOS HUMANOS

Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organizacion, adoptando un rol de facilitador y guia.

Sub-competencia PENSAMIENTO ESTRATEGICO

Es la habilidad para comprender rapidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas y fortaleza y debilidades de la organización cuando debe identificarse la mejor respuesta estrategica.

COMPETENCIAS_SUBCOMPETENCIAS DEL GERENTE DE RRHH

COMPETENCIA NIVEL DE COMPROMISO

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de objetivos de la organización.

Sub-competencia CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

Comprender las razones que motivan determinados comportamientos en la organización los problemas de fondo, con un sentido claro de cómo influir en ellas

COMPETENCIA CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información-

Sub-competencia PLANIFICAR Y ORGANIZAR

Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse que se están ejecutando las acciones previstas.

COMPETENCIAS_SUBCOMPETENCIAS DEL GERENTE DE RRHH

COMPETENCIA NIVEL DE COMPROMISO - DISCIPLINA- PRODUCTIVIDAD

Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe por el beneficio de la organización y de los objetivos comunes.

Sub-competencia CONTROL

Comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando de acuerdo a las normas y políticas de la organización en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado.

COMPETENCIA NEGOCIACION

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalecen la relación.

Sub-competencia NEGOCIACION CON PROVEEDORES

Llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones con los proveedores a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.

COMPETENCIAS_SUBCOMPETENCIAS DEL GERENTE DE RRHH

COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO

Es la capacidad de participar activamente en la prosecucion de una comun meta subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

Sub-competencia

Sub-competencia TRABAJO EN EQUIPO CENTRADO EN OBJETIVOS

La habilidad de movilizar los aspectos positivos y el entusiasmo de los miembros del equipo para la obtencion de un objeto comun.

COMPETENCIA COLABORACION

Capacidad de trabajar en colaboracion con otras areas de la organizaci3n con los que debe interactuar, para cumplir los objetivos de la empresa.

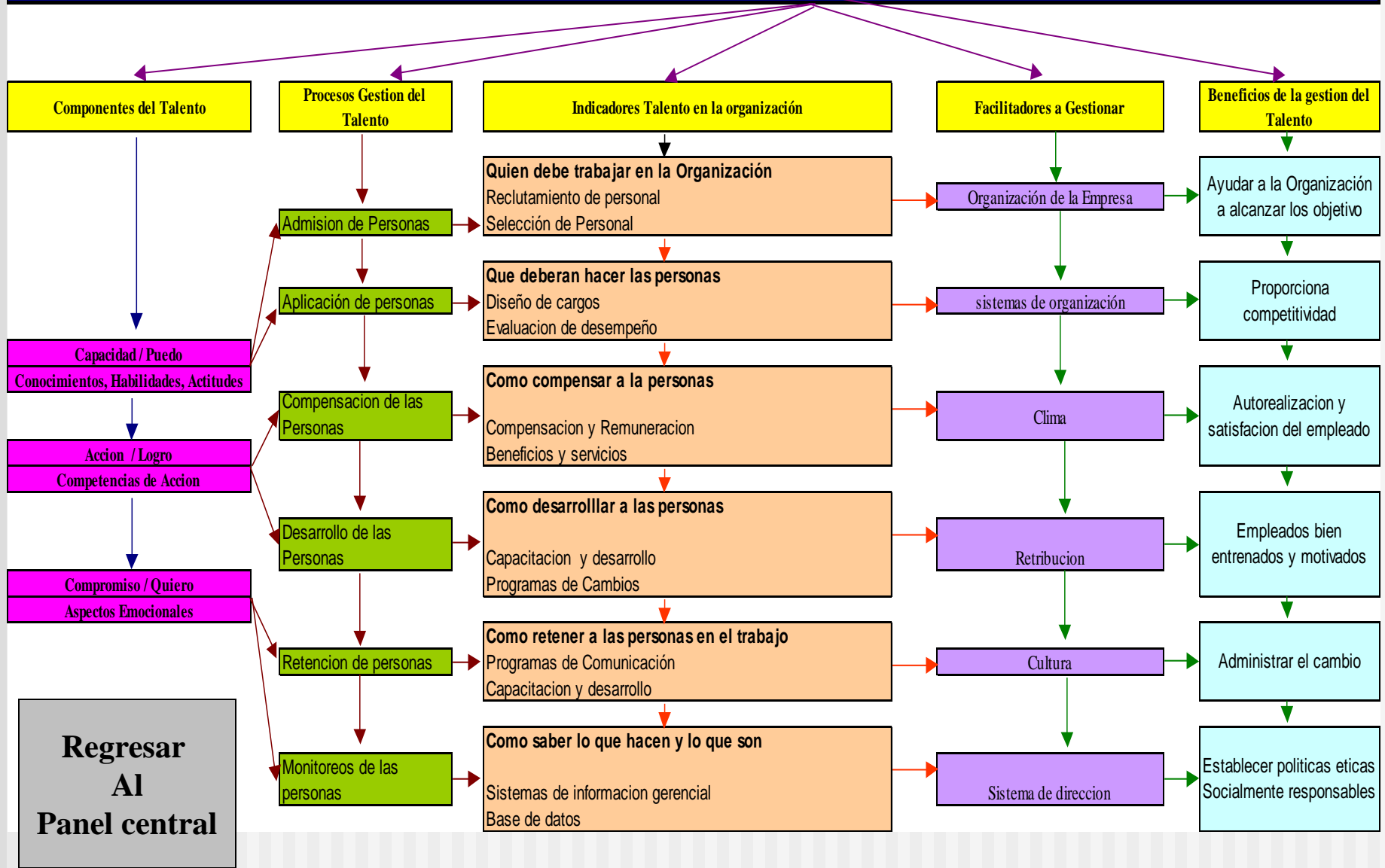
Sub-competencia COLABORACION POR OBEJTIVO

Comprender las necesidades de que todos colboren unos con otros para la mejor consecucion de los objetivos generales.

GESTION DE TALENTO

ADMINISTRACION DE LA GESTION TALENTO DEL GERENTE DE RRHH

ADMINISTRACION DE LA GESTION DEL TALENTO DE UN GERENTE DE RRHH



GESTION DE MODELO MALCOLM BALDRIGE
para la empresa XXXX

MATRIZ DE GESTION DE MODELO MALCOLM BALDRIGE

Criterio 5: Orientación hacia el Personal

Subcriterios	Preguntas	Enfoque	Despliegue	Resultado
Desarrollo y utilización del potencial del personal	<p>¿ Se realizan analisis de puestos y planes de carrera?</p> <p>¿Cuentan con programas de admision de personal basado en competencias?</p> <p>¿Orientar programas de capacitacion y desarrollo de personal?</p>	<p>Cuentan con MOF orientado a las competencias</p> <p>Los procesos de selección consideran competencias.</p> <p>Generar los programas de capacitacion y desarrollo en funcion de las necesidades</p>	<p>El MOF es revisado por una auditoria interna</p> <p>Definidas de competencias se realiza la evaluacion de desempeño.</p> <p>Existen programas de capacitacion y desarrollo actualizados</p>	<p>Niveles mejores que la competencia 70% a 80%</p>
El ambiente de trabajo	<p>¿ Cuentan con herramientas de medicion del clima?</p> <p>¿ Existen canales de comunicaci3n?</p>	<p>Evaluacion constante del clima y la gestion RRHH</p> <p>Medios de comunicaci3n adecuados</p>	<p>Auditoria externa de las evaluaciones</p> <p>Medios de comunicaci3n para el personal</p>	<p>Estilos consistentes positivos 60% a 70%</p>
El respaldo del trabajador	<p>¿Existen politicas sobre los beneficios sociales?</p>	<p>Generar planes de bienestar social para el personal?</p>	<p>Asignar un presupuesto para los beneficios de los trabajadores</p>	<p>Niveles adecuados 60% a 70%</p>
La excelencia en el desempeño	<p>¿Identificar las mediciones de desempeño ?</p>	<p>Herramientas de evaluacion de desempeño</p>	<p>Evaluacion 360° Objetivos Individuales</p>	<p>Estilos adecuados 50% a 70%</p>
La participacion	<p>¿gestion del conocimiento entre los trabajadores?</p> <p>¿integracion de los trabajadores?</p>	<p>Considerar los conocimientos de los trabajadores</p> <p>Generar integrar a los trabajadores retribuyendo su participacion</p>	<p>Generar rangos de incentivos en funcion a la participacion y objetivos</p>	<p>Niveles adecuados 60% a 70%</p>

Regresar al panel

CAPITAL INTELECTUAL

Desarrollo de la MATRIZ DE CAPITAL INTELECTUAL
los indicadores de los 5 enfoques del Skandia Navigator

El C=capital intelectual es una medida absoluta de indicadores actuales+proyectados.

IE	Enfoque Financiero	
1	Participación de mercado(%)	46%
	Enfoque al cliente	
2	Índice de satisfacción de clientes(%)	78%
	Enfoque de proceso	
3	Rendimiento/meta de calidad (%)	91%
	Enfoque humano	
4	Índice de motivación (%)	53%
5	Índice de Liderazgo (%)	45%
6	Retención de Empleados (%)	87%
	Enfoque de renovación y desarrollo	
7	Índice de recursos de I+D (%)	93%
8	Índice de horas de entrenamiento (%)	95%
9	Eficiencia administrativa/ingresos	91%

Coeficiente de eficiencia
$i = (n/x)$
n= Suma de los valores decimales de los nueve índices de eficiencia
x= Número de esos índices(9)
Equivale a sacar el promedio
i
75%
C= Medida absoluta de capital intelectual. (9 indicadores valorizados en \$) 100 millones
$IC = i \times C$
IC
75 millones son actuales
25 millones son proyectados

Sub total	679%
Índice de eficiencia = IE	9
I	75%

**Regresar
al panel**