

SEGUNDA JORNADA DE ACTUALIZACIÓN PARA GESTORES DE RECURSOS HUMANOS

Del 23 de Junio al 21 de julio 2022

Facilitadora: Carmen Rivera
30 de junio 2022

“

“Los hechos económicos recientes han demostrado que los negocios son cada vez más desafiantes. Por esto, la necesidad de justificar con cifras cada decisión y medir el impacto de la gestión, nunca ha sido tan importante como hoy”.

PwC SaratogaMR Benchmark

AGENDA

Del 23 de junio al 21 de julio 2022

- 1** Jueves 23 de junio 2022. Tema I.
Cultura organizacional y clima laboral.
- 2** Jueves 30 de junio 2022. Tema II.
Reestructuración de puestos.
- 3** Jueves 7 de julio 2022. Tema III.
Gestión del desempeño basado en resultados.
- 4** Jueves 14 de julio 2022. Tema IV.
Matriz de talento.
- 5** Jueves 21 de julio 2022. Tema V.
Compensación, beneficios y salario emocional.

SESIÓN I



Tendencias del lugar de trabajo Comparación global-regional-Panamá

Basado en:

State of the global Workplace:
2022 Report.
Gallup

Facilitadora:
Carmen Rivera
23 de junio 2022



“

**El bienestar en el trabajo no está reñido con la agenda de nadie.
Los ejecutivos de todo el mundo deberían querer que los
trabajadores prosperen. Y para ayudar a los trabajadores a
prosperar hay que escucharles. Escuchar lo que tienen que decir.**

**State of the global Workplace: 2022 Report.
Gallup Inc.**

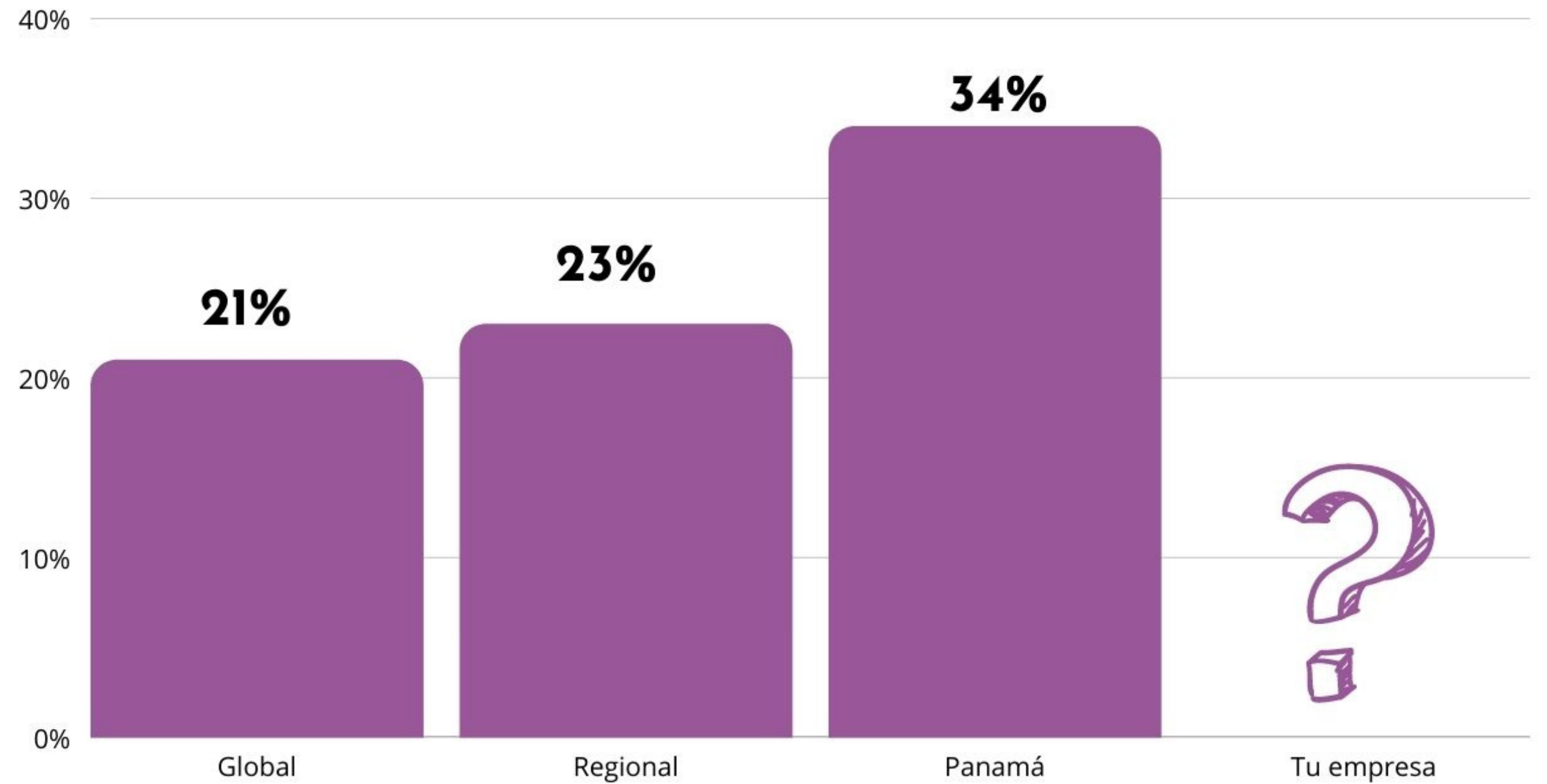
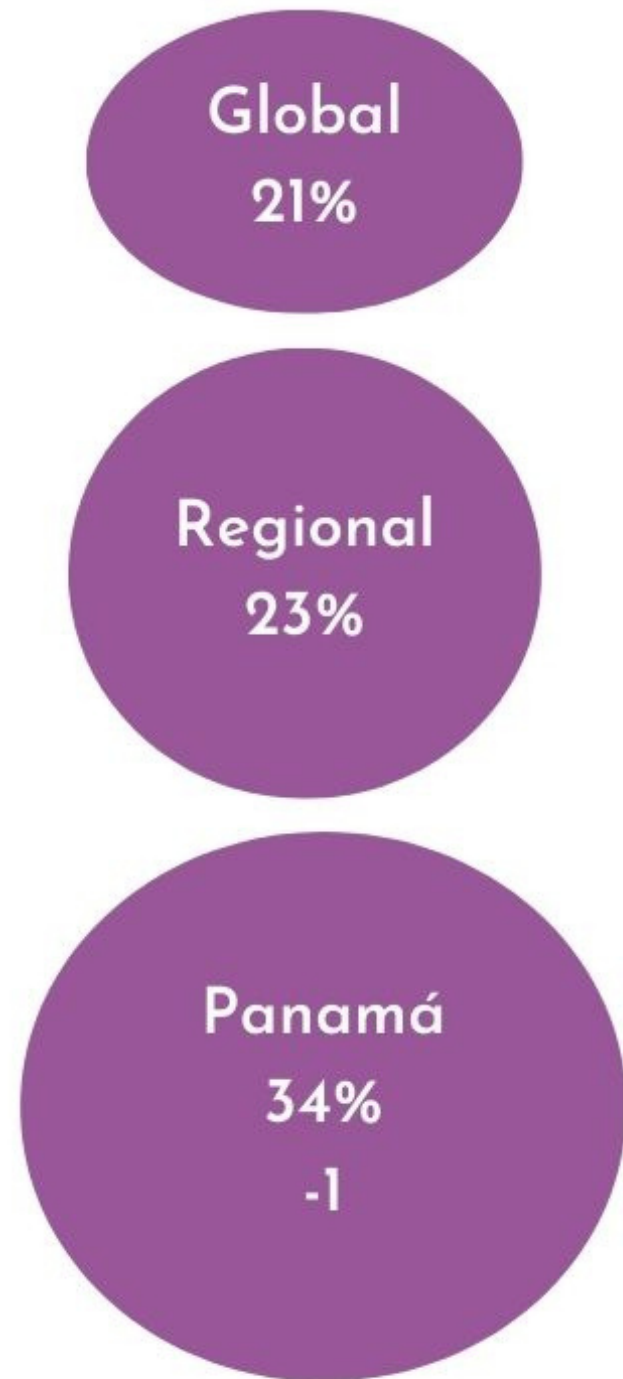
Signos Vitales para la empresa



-Engagement and wellbeing-

Compromiso y bienestar

Compromiso





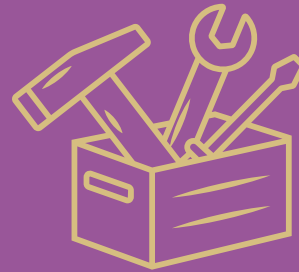
Patentado por Gallup

1. Sé lo que se espera de mí en el trabajo.
2. Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer bien mi trabajo.
3. En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer cada día.
4. En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo.
5. Mi supervisor, o alguien del trabajo, parece preocuparse por mí como persona.
6. Hay alguien en el trabajo que fomenta mi desarrollo.
7. En el trabajo, mis opiniones parecen contar.
8. La misión o el propósito de mi organización me hace sentir que mi trabajo es importante.
9. Mis asociados o compañeros de trabajo se comprometen a realizar un trabajo de calidad.
10. Tengo un mejor amigo en el trabajo.
11. En los últimos seis meses, alguien del trabajo ha hablado conmigo sobre mis progresos.
12. Este último año, he tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer.

Factores claves para crear compromiso y pertenencia



Descripciones
de puestos.
Organigrama



Materiales,
equipos,
herramientas



Oportunidad de
aplicar su
talento



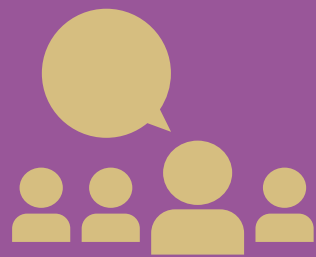
Feedback,
reconocimientos
y elogio
semanales



Que alguien se
preocupe por
él/ella cómo
persona



Oportunidad
de desarrollo



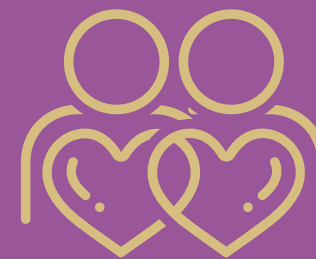
Tomar en
cuenta sus
opiniones



Sentir que su
puesto aporta a
la misión o
propósito de la
empresa



Compañeros de
trabajo
comprometidos
con el trabajo de
calidad



Un mejor
amigo en el
trabajo



Revisión de
desempa





Contexto:

La empresa "Jurassic Monster Inc." Es una empresa privada, de nacionalidad panameña, que opera en la ciudad de Colon (Zona Libre) desde hace 60 años, dedicada a la venta al por mayor y detal de juguetes y videojuegos para niños y adolescentes, tanto a nivel nacional como internacional.

Su gran trayectoria a nivel nacional, está caracterizada por ser una empresa con sólida Responsabilidad Social Empresarial. Se ha posicionado como una marca "Jurassic Monsters Inc.", indicativa de calidad y seguridad.

Cuenta con una planilla de 935 trabajadores con contratos definidos, indefinidos y por obra determinada. No tiene organización sindical. La mayoría de estos trabajadores residen en la provincia de Panamá. Solo 125 residen en la Ciudad de Colón y áreas aledañas.

Recientemente, contrataron a la empresa Millennium-Challenge para que realizara un Diagnóstico de Clima Laboral, ya que están desarrollando un plan estratégico y son consientes de que el capital humano es crucial para el logro de una ventaja competitiva a nivel nacional e internacional.

Análisis:

Te han pedido a ti que como parte de tus funciones en la gestión de recursos humanos:

1. ¿Analices los resultados que presentó Carmen Rivera al Comité Ejecutivo, y que en la reunión del próximo jueves 23 de junio 2022, indique que áreas de las 5 evaluadas (datos demográficos, cultura organizacional, compromiso y pertenencia, liderazgo y salud y seguridad), son los más urgentes para ser atendidas en la gestión de recursos humanos y, por tanto, deben ser contemplados dentro el plan estratégico y en el presupuesto del próximo periodo.
2. ¿Qué programas o acciones sugieres implementar a fin de atender esas áreas que requieren de urgente atención?
3. ¿Qué áreas trabajarías a corto plazo, cuáles a mediano plazo y cuáles a largo plazo?
4. ¿Dentro de qué tiempo volverías a realizar otro diagnóstico de clima laboral para medir, si se han dado cambios y si los programas que has implementado están siendo efectivos?

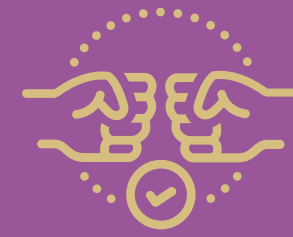
Beneficios del Diagnóstico de Clima Laboral



Tomar
decisiones
acertadas.



Invertir apropiadamente
los recursos (tiempo,
personas, dinero).



Fomentar el
compromiso y el
bienestar de los
trabajadores.



Propiciar una
cultura de
creatividad e
innovación.



Afianzar el
sentido de
pertenencia.



Atraer y
retener el
talento.



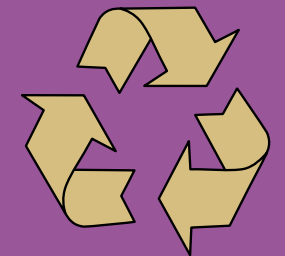
Motivar el alto
rendimiento y la
productividad.



Disminuir el
ausentismo, la
rotación y los
accidentes.



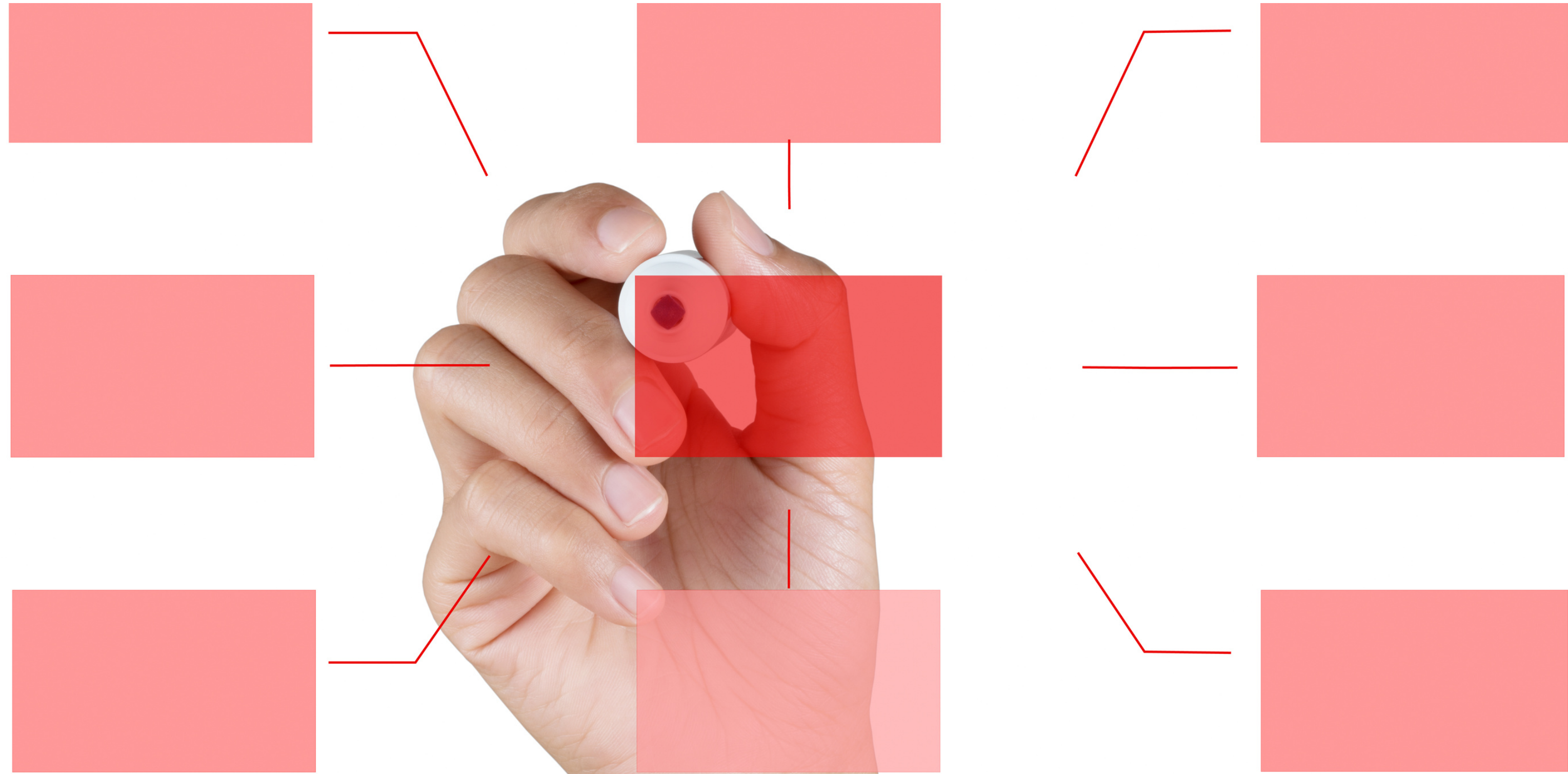
Incremento en
ventas y control
del gasto.
Mayores utilidades.



Sostenibilidad
del negocio y
de la empresa.

SESIÓN II

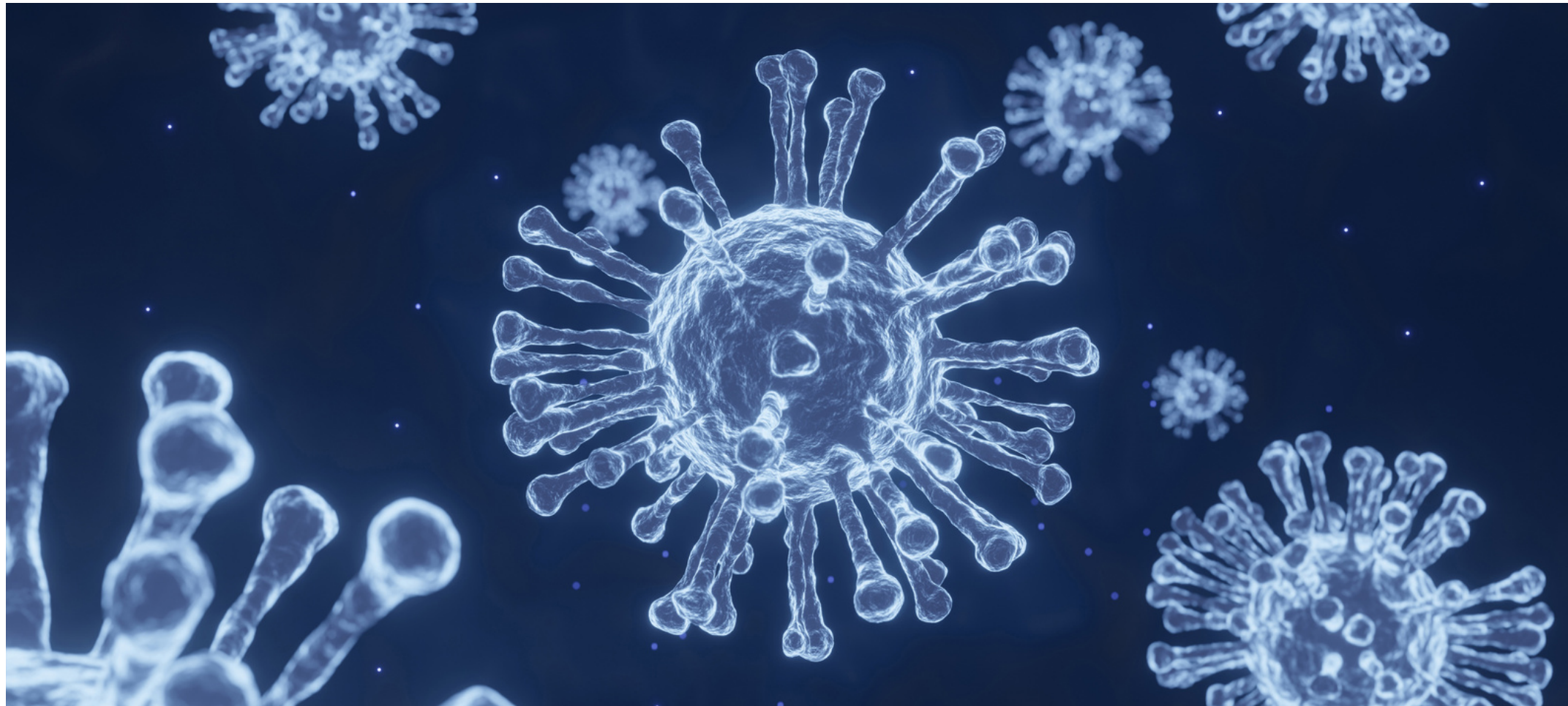
REESTRUCTURACIÓN DE PUESTOS



Fuente de Información



McKinsey & Company
Consultora estratégica global.
Presta servicios a las mayores
empresas de negocio del mundo.



Con el COVID-19 y la era digital, la mayoría de los puestos continúan existiendo; sin embargo, los procesos y tareas cambiaron al igual que la cantidad de gente que los realizaba

Tercerización de servicios

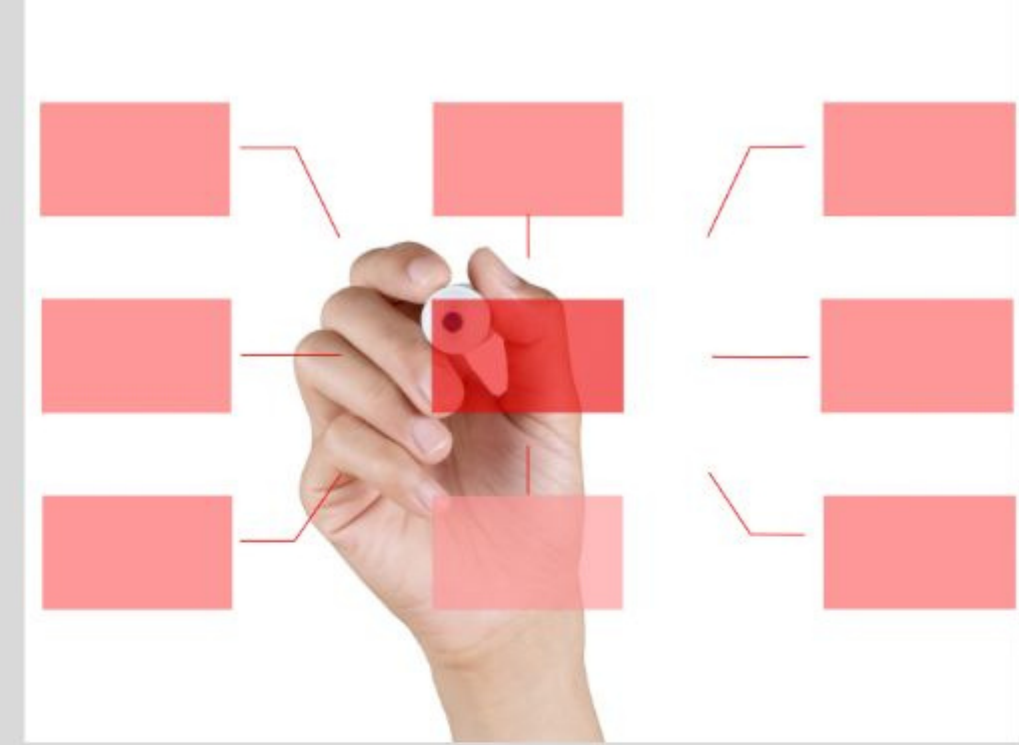
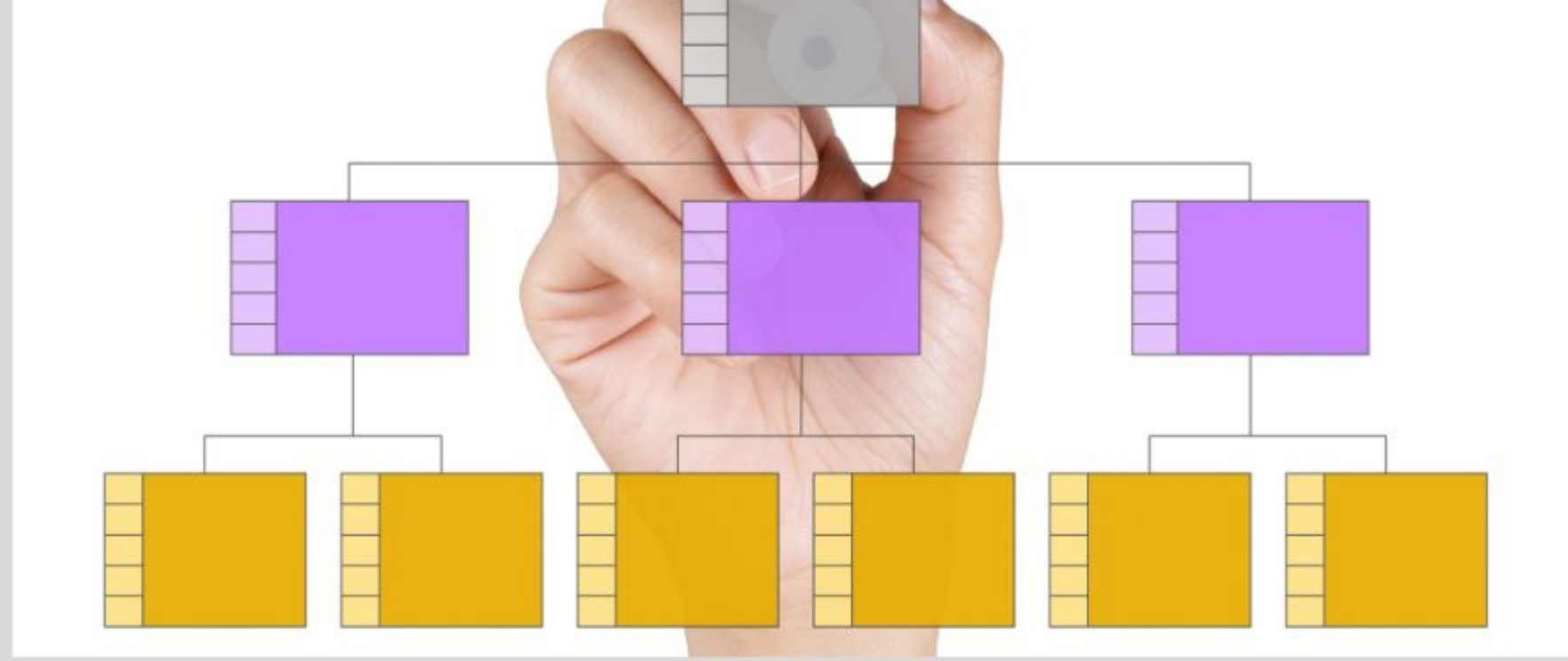
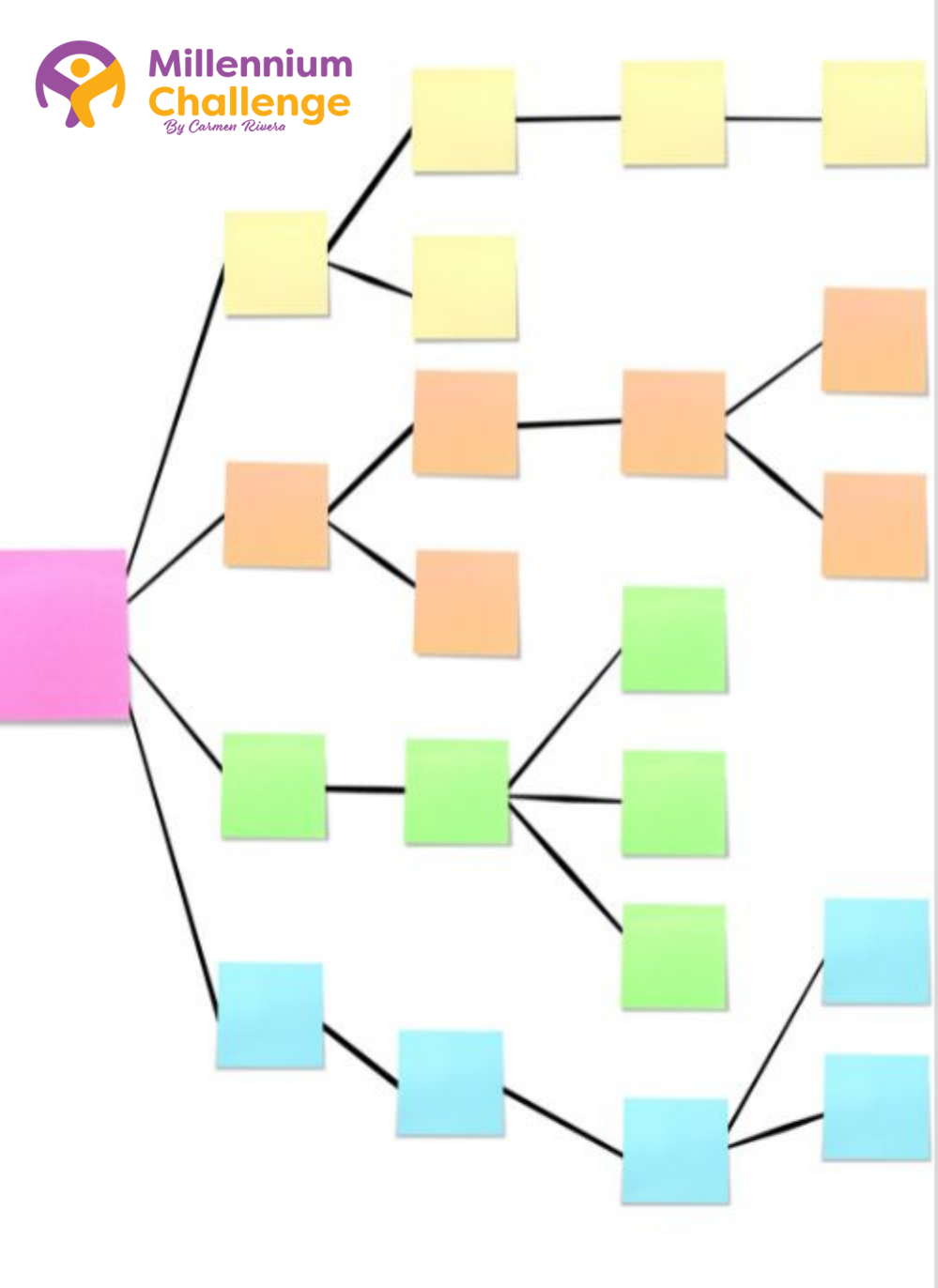
- Centros expertos nacionales o internacionales
- Búsqueda de mayores eficiencias

Modalidad híbrida

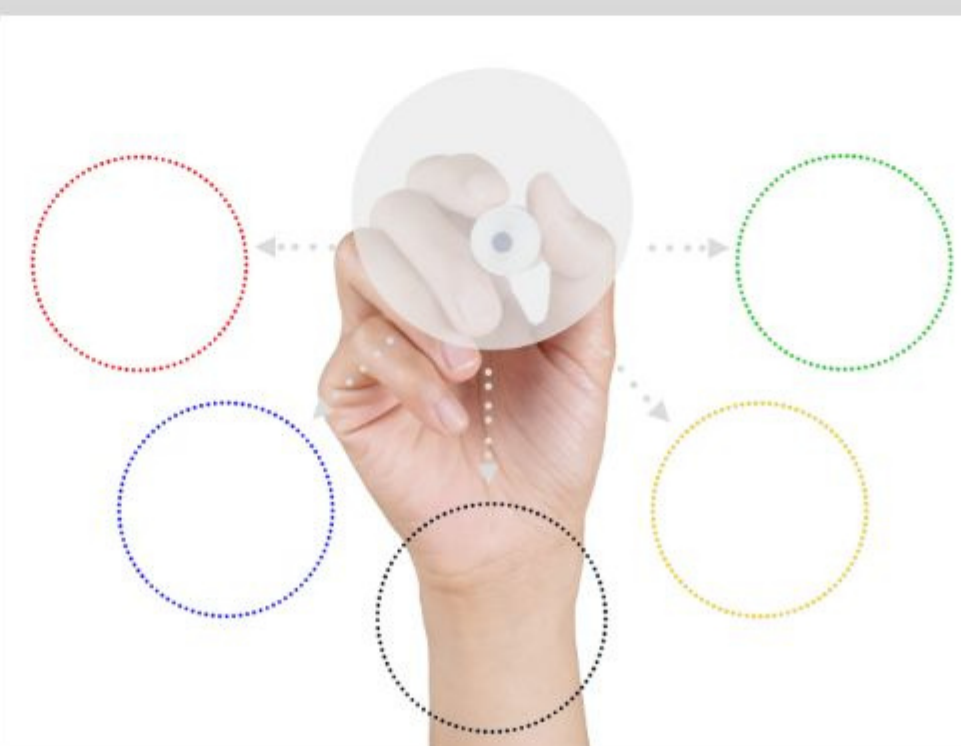
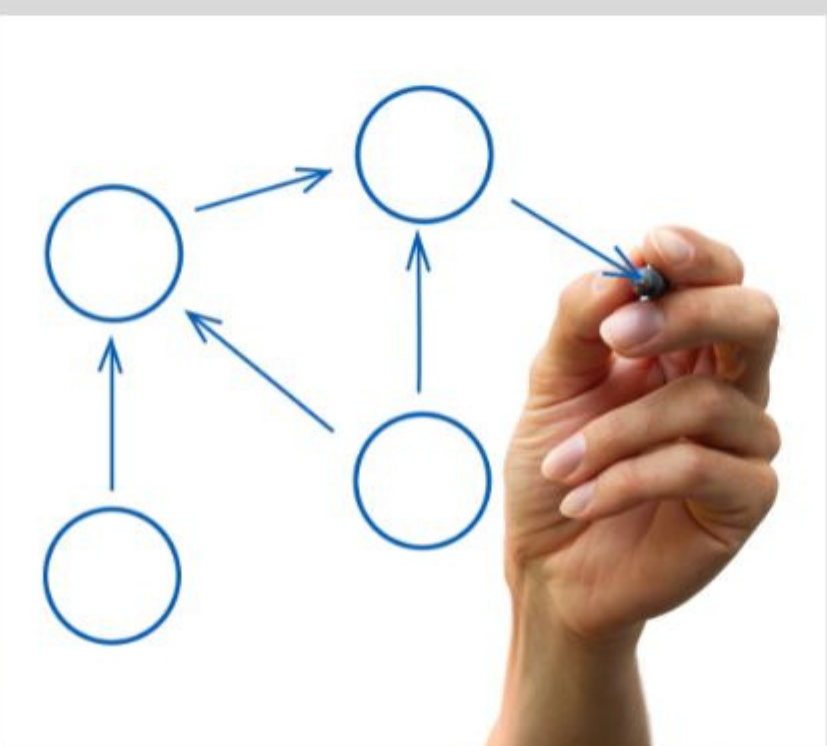
- Presencial
- Teletrabajo

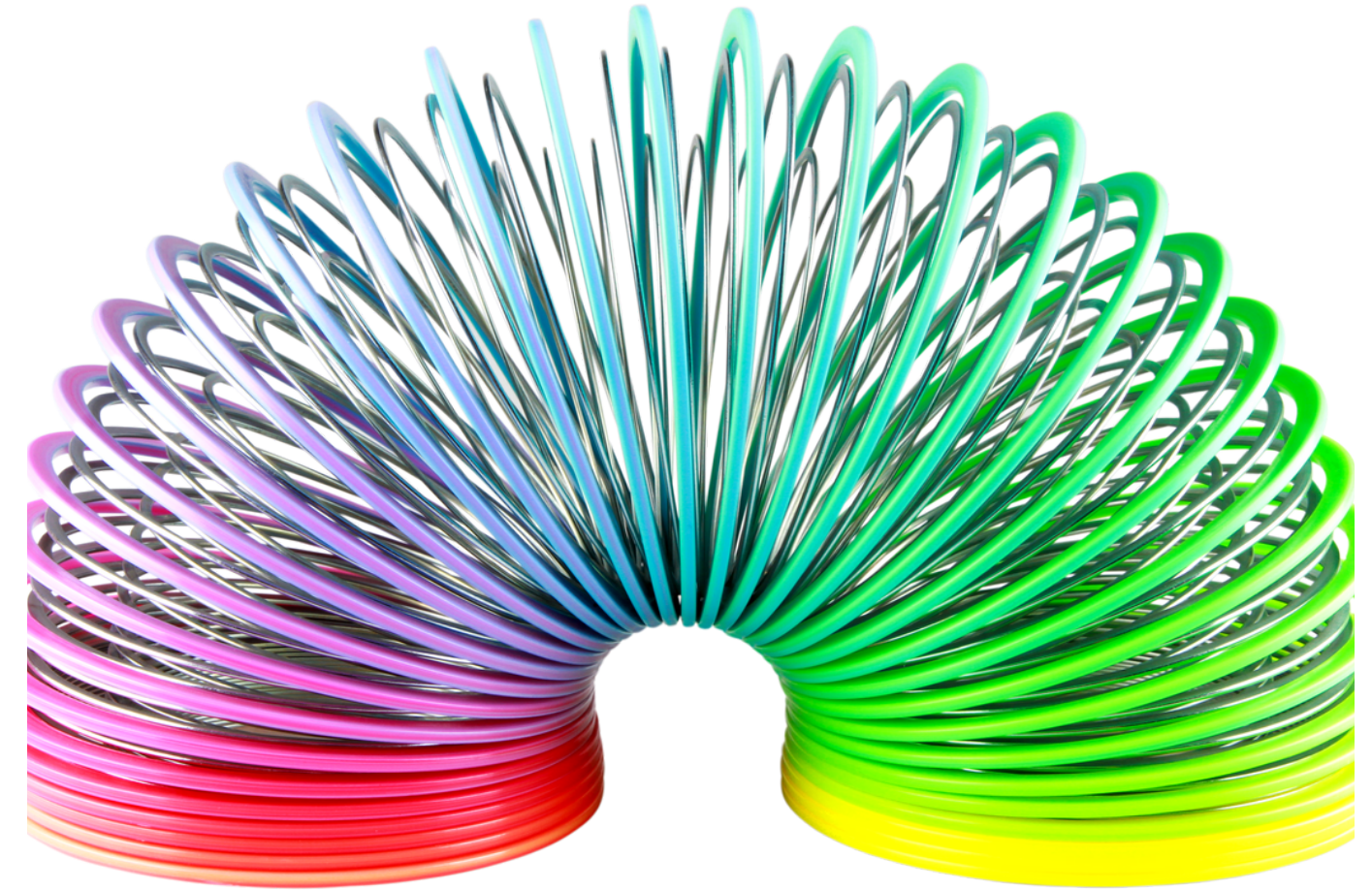


**¿CUÁL ES LA
ESTRUCTURA
CORRECTA?**

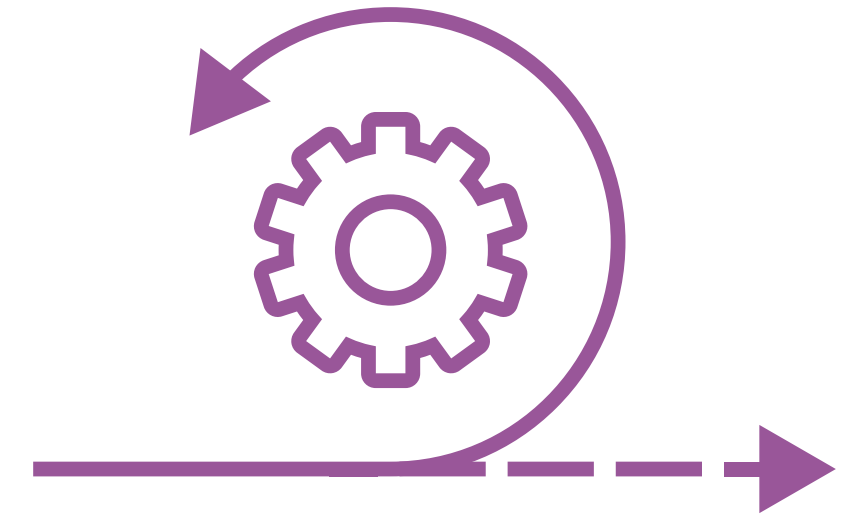


El organigrama debe adaptarse de acuerdo a la estrategia del negocio y no alrevés





**ÁGIL, FLEXIBLE,
OPERATIVA Y
COMPETITIVA**



ORGANIZACIONES ÁGILES

"Una organización ágil (diseñada tanto para la estabilidad como para el dinamismo) es una red de equipos en una cultura centrada en las personas que funciona en ciclos rápidos de aprendizaje y toma de decisiones facilitados por la tecnología, donde el principio-guía es un fuerte propósito compartido para crear valor junto a todas sus partes interesadas. En este modelo operativo ágil, es posible reconfigurar estrategias, estructuras, procesos, personas y tecnologías con rapidez y eficiencia para captar oportunidades de crear y preservar valor. De esta manera, una organización ágil aporta velocidad y adaptabilidad a la estabilidad, creando una fuente vital de ventajas competitivas en condiciones VUCA (volátiles, inciertas, complejas y ambiguas).

MCKinsey & Company



**Millennium
Challenge**
By Carmen Rivera

Entorno

VUCA

Personas con capacidad de adaptarse a entornos altamente cambiantes

5 RASGOS CARACTERÍSTICOS EN LAS ORGANIZACIONES ÁGILES

- 1** **Estrategia.**
Un norte definido para toda la organización. Compartir propósito y visión. Detectar y aprovechar las oportunidades. Asignación flexible de recursos. Orientación estratégica práctica.
- 2** **Estructura plana.**
Comunicativa, enfocada en la redición de cuenta. Equipos empoderados.
- 3** **Procesos estandarizados, orientación al logro.**
Transparencia en la información, aprendizaje continuo. Rapidez en la toma de decisiones.
- 4** **Gente dinámica que imprime pasión a la estructura.**
,Liderazgo compartido y de servicio, impulso empresarial y movilidad de roles.
- 5** **Tecnología envolvente, en arquitectura, sistemas y herramientas.**

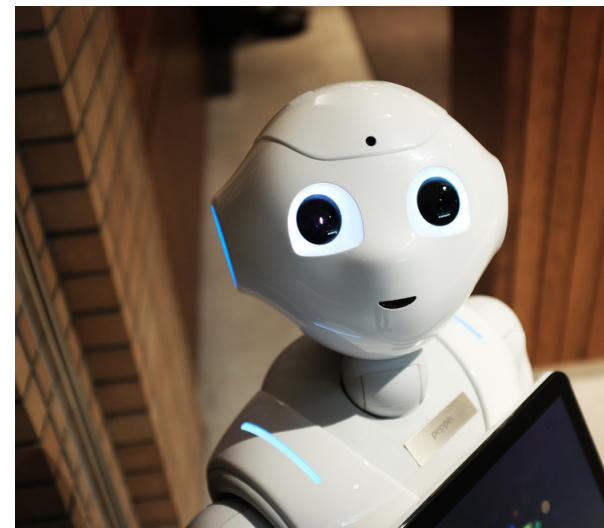
¿Qué es?

Organigrama

Representación gráfica de la estructura interna de una empresa u organización. Indica de forma visual los departamentos, puestos, jerarquías y las relaciones existentes.



Oficinas abiertas



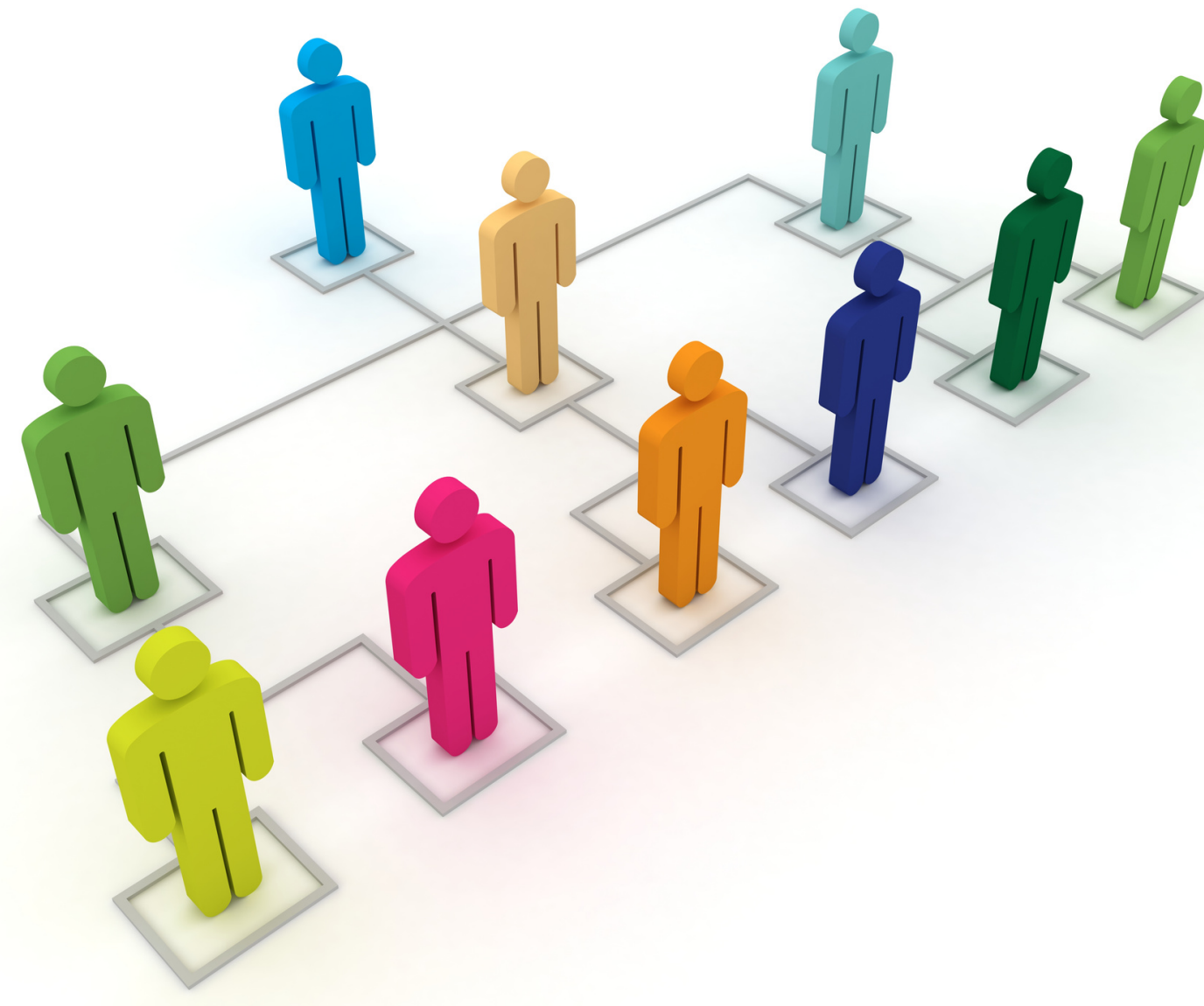
Estilos de Organigramas

- **Jerárquico tradicional**
- **Circular**
- **Células de trabajo**

Modelo tradicional jerárquico

Cadena de mando

- **Estático**
- **Organizado en silos-islas**
- **Sólido, rígido**
- **Lento**

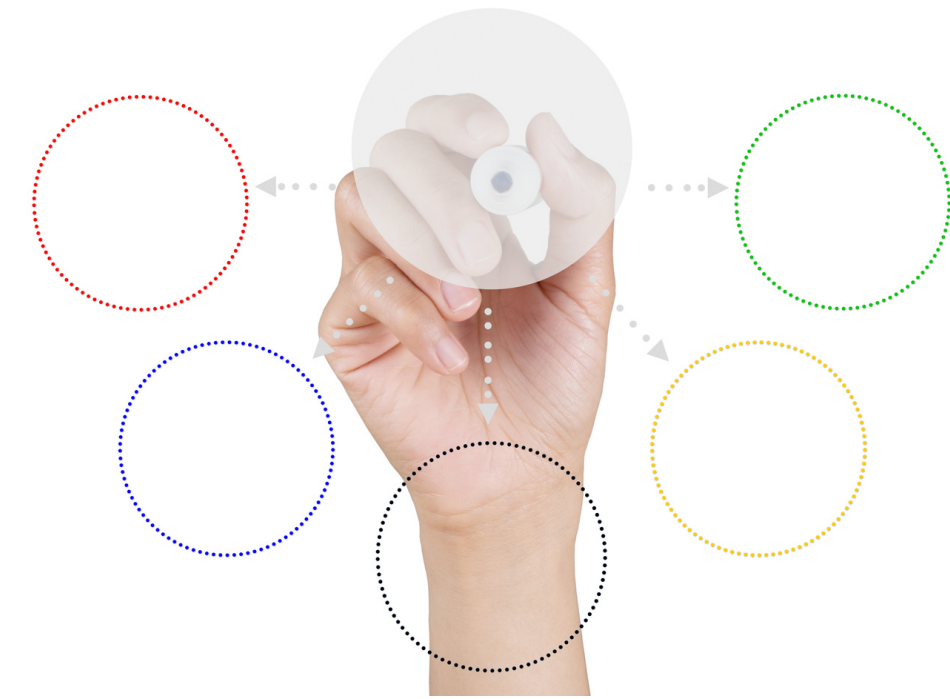


Ciculares

Agrupados según el grado de conocimiento y el flujo de la información.

En ocasiones al cliente es al que se coloca en el centro

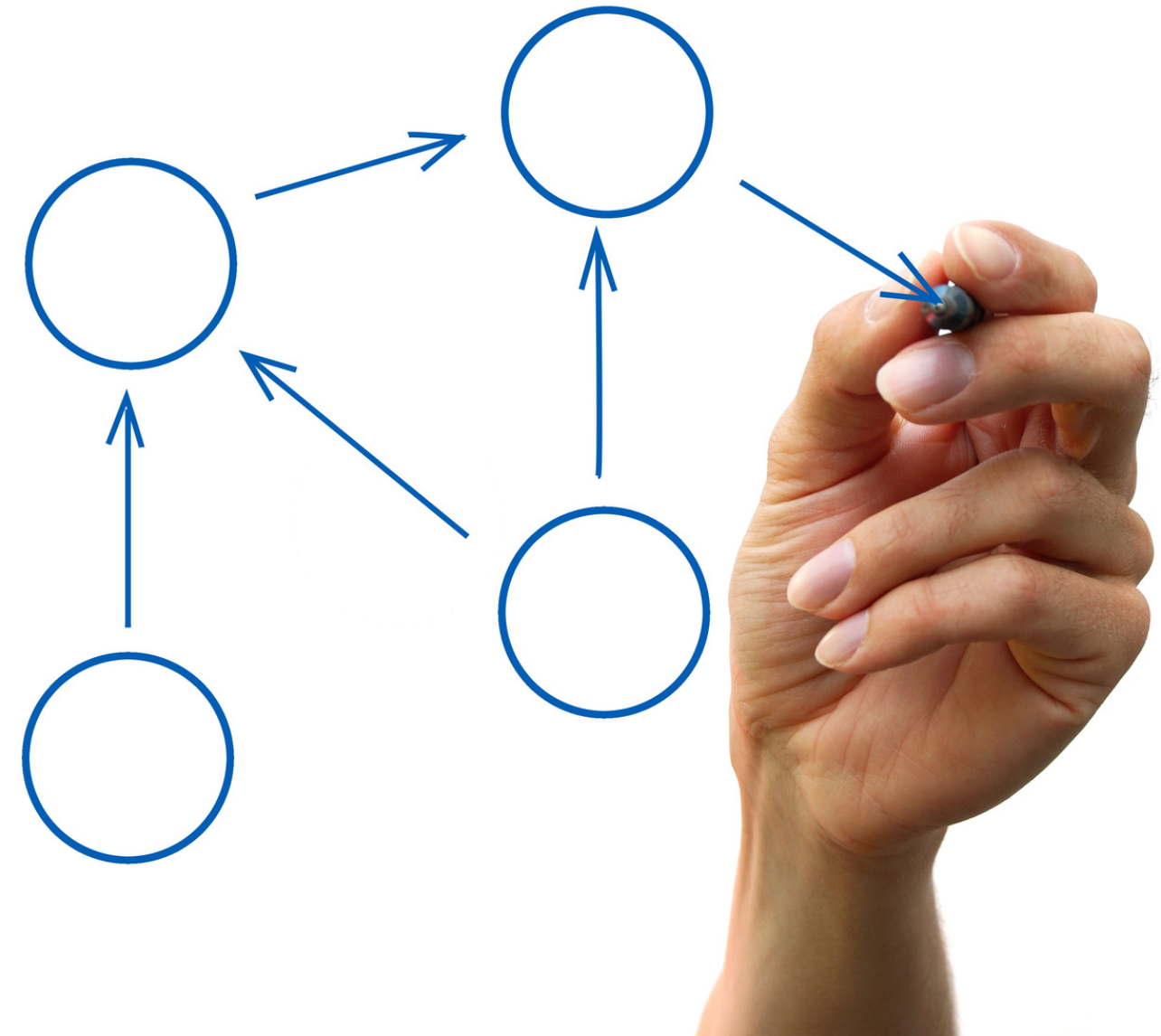
Por proyecto, la dirección del proyecto va cambiando de liderazgo, de acuerdo con la etapa en que se encuentre.



Células de trabajo

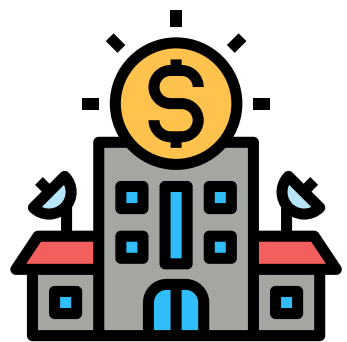
Es buena alternativa cuando se pierde tiempo debatiendo temas de jerarquías.

Se utiliza para incentivar el talento, el liderazgo, la flexibilidad y la conexión
"El producto pasa de una célula a otra hasta que este terminado"



Stakeholders (Grupos de interés y de impacto)

- Accionistas
- Trabajadores
- Proveedores
- Clientes
- Comunidad



ESTRATEGIA O PLAN DE NEGOCIOS

Administración

Finanzas

Recursos
Humanos

Tecnología

Operaciones

Comercial

Supply Chain

Producción

Se analiza el
"PUESTO"
independiente de
la(s) persona(s) que
lo ocupen.



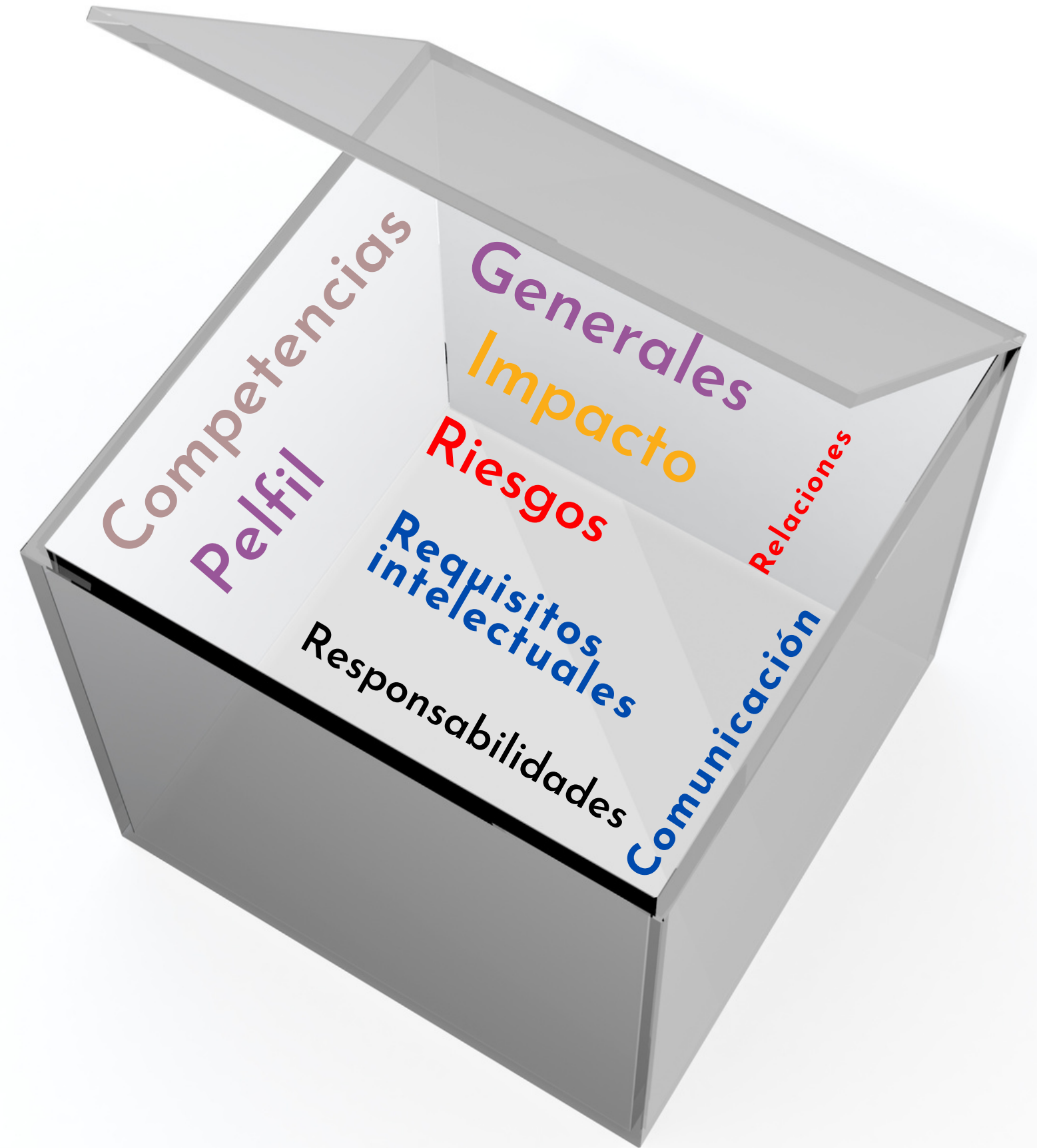
Conceptos Básicos

- Se analiza el "PUESTO" independiente de la(s) persona(s) que lo ocupan.
- Enfoque en las responsabilidades permanentes no transitorias u ocasionales.
- Describir el puesto de forma integral.
- Descripción completa, clara y concisa. Eliminar términos vagos y expresiones complejas.
- Considerar el puesto actualmente.



Análisis del puesto

"Una radiografía"



Formato para Análisis de Puesto

Título del Puesto:
Departamento:
Jefe Inmediato:
Reporte Directos (Panamá):
Reporte Indirectos (En otro país):

Impacto:

Estratégico	Táctico	Operacional	Entrega
--------------------	----------------	--------------------	----------------

Formato para Análisis de Puesto

Propósito general y alcance:

Funciones específicas:

- Realizar cualquier otra función análoga, complementaria y/ accesoria a las antes descritas que le sea asignada por su jefe inmediato.

Responsabilidades Generales:

Competencias:

Generales	Todos los trabajadores deben tenerlas, forman parte de la cultura organizaiconal
Específicas	Particulares de cada puesto

Formato para Análisis de Puesto

Responsabilidad por:	Si/No	Descripción
Dinero		
Documento		
Información Confidencial		
Materiales		
Equipos		
Herramientas		

Formato para Análisis de Puesto

Relaciones y comunicación:	Especificación
Internas	
Externas	

Formato para Análisis de Puesto

Requisitos Intelectuales	Especificación
Escolaridad	
Certificaciones/Carné especiales	
Conocimientos	
Experiencia	
Tiempo de entrenamiento inicial (Inducción al puesto):	

Requisitos físicos	Demanda
Esfuerzo	
Agudeza visual	
Movimientos repetitivos	
Destrezas o habilidades	
Coordinación motora (manos-pies)	
Constitución física	

Condiciones de trabajo Exposición

- **Temperatura (cambios bruscos)**
- **Ruido**
- **Alturas**
- **Gases explosivos**
- **Riesgo**
 - **Daño (Riesgo de daño físico aún cumpliendo con las políticas de la compañía)**
 - **Discapacidad (posibilidad de muerte o discapacidad aún tomando las precauciones)**
- **Entorno**
 - **Moderada exposición (exposición frecuente, puede afectar la salud)**
 - **Exposición constante al riesgo puede dañar la salud.**
- **Equipo de seguridad requerido Equipo de Protección Personal (EPP)**

Valoración de puestos Escalas salariales



Fuente de información: **MERCER**

Estratégico

Toma decisiones a largo plazo, visión amplia, desde el origen hasta la meta. Impactan a toda la empresa.

Táctico

Comprende Programas para alcanzar objetivos a medio plazo. Control de situaciones, coordinan. Supervisa, controla, analiza.

Operacional

Acciones a corto plazo, concretas, tangibles, crea y distribuye reportes

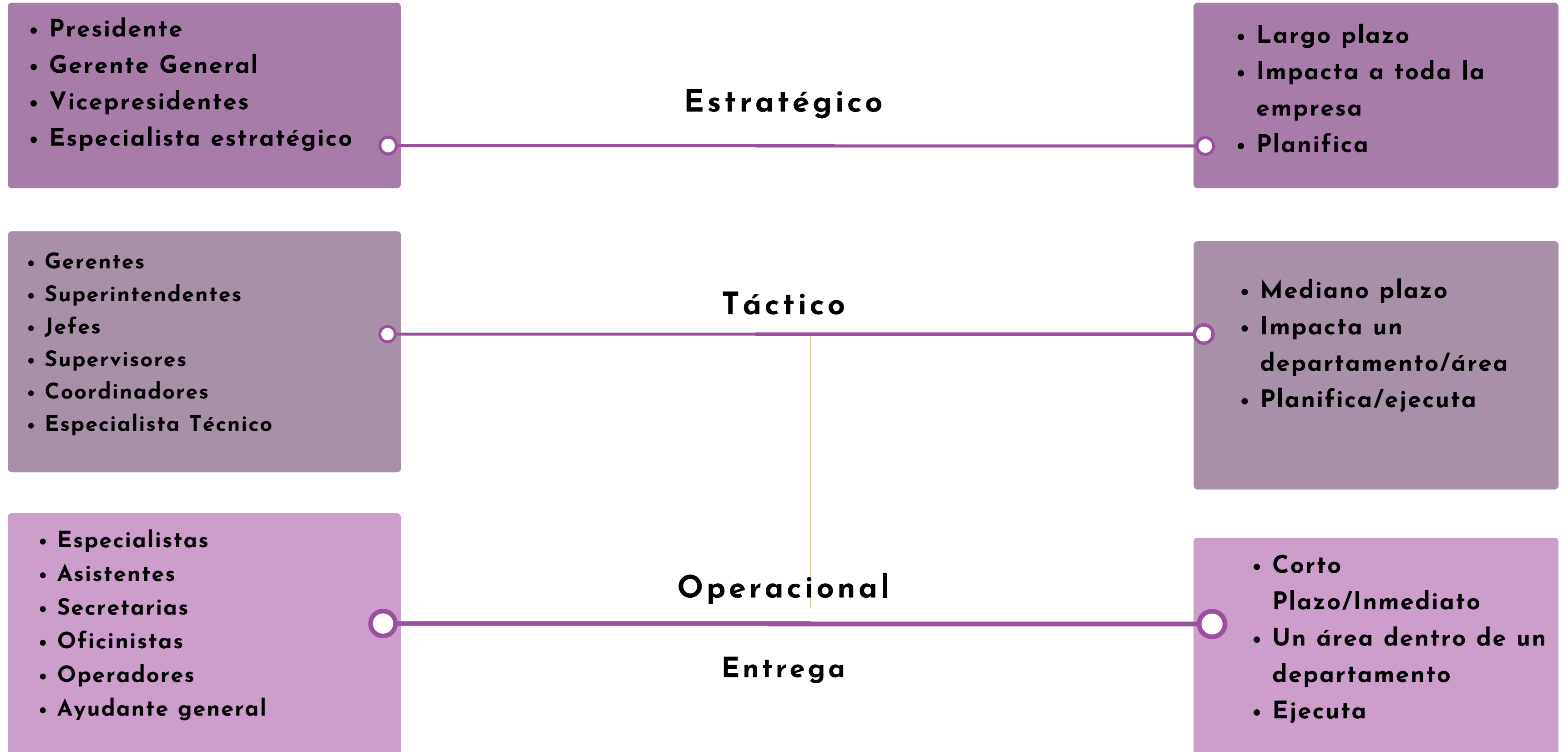
Entrega

Recibe y entrega. Se limita a seguir instrucciones de corto alcance

Impacto

Contribución del puesto al logro del plan estratégico del negocio

Niveles de Gestión





**Millennium
Challenge**
By Carmen Rivera

Transmitir
instrucciones o
indicaciones

Adaptar o
intercambiar
políticas y
procedimientos

Influenciar , lograr
cambios sin utilizar
el "Poder
Jerárquico"

Negociar: acuerdos
contratos a corto y
mediano plazo

Negociar
estratégicamente
con acuerdos a
largo plazo

**COMUNICACIÓN
REQUERIDA**

CONTEXTO

CONCORDANTE

Ganar- ganar

Metas y objetivos
comunes

Intereses
alineados

Buena intención
por ambas partes

DISCORDANTE

Ganar - Perder

Metas y objetivos en
conflicto

Intereses
contradictorios

Intenciones
diferentes

No hay interés ni
compromiso

Iniciativa y creatividad

Political



MIEMBRO



1

LÍDER DE EQUIPO



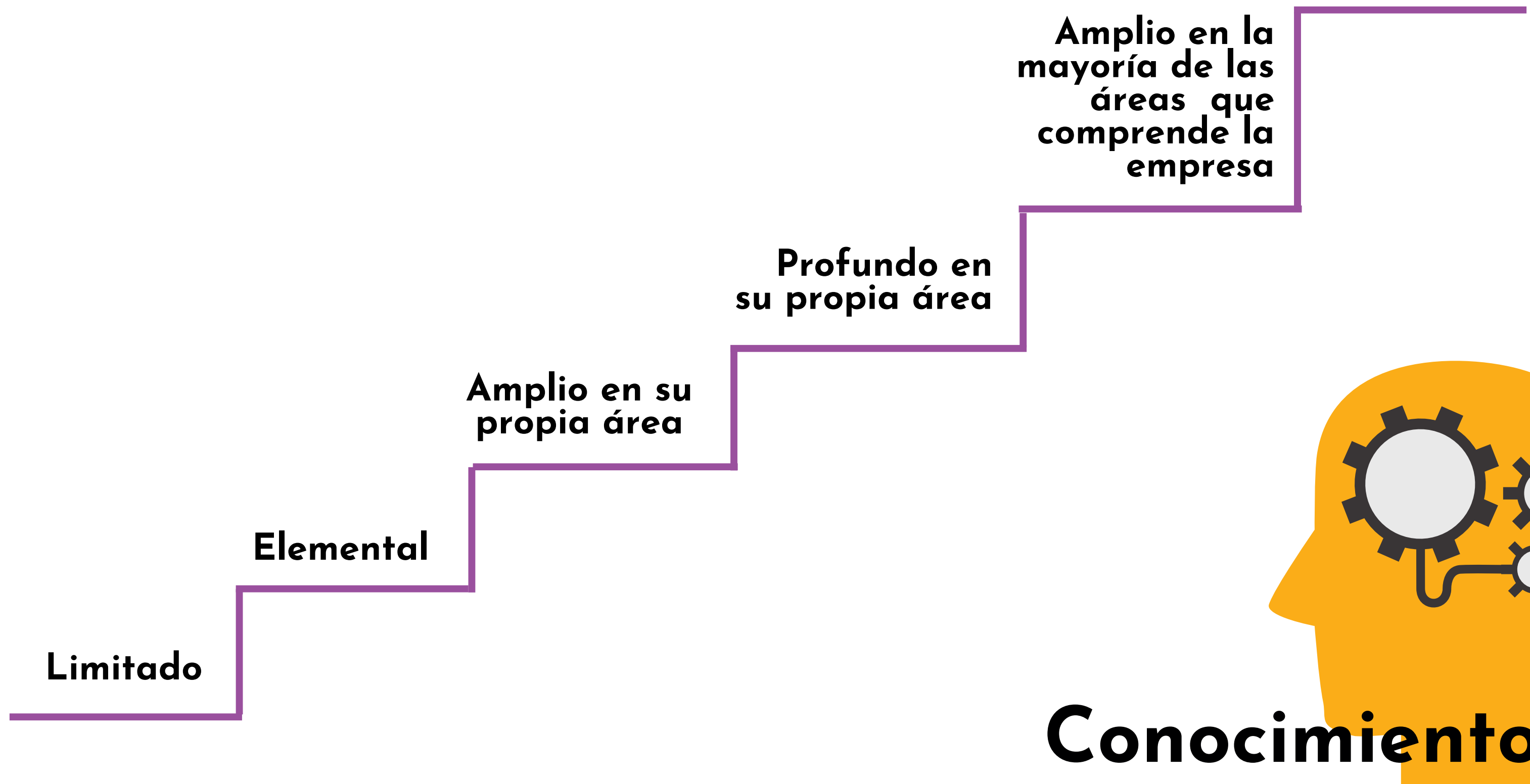
2

Líder de Líderes



3

Trabajo en equipo

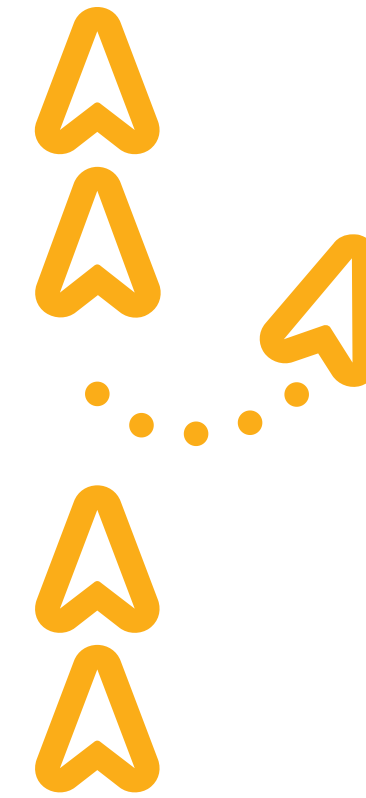


Tendencias Globales



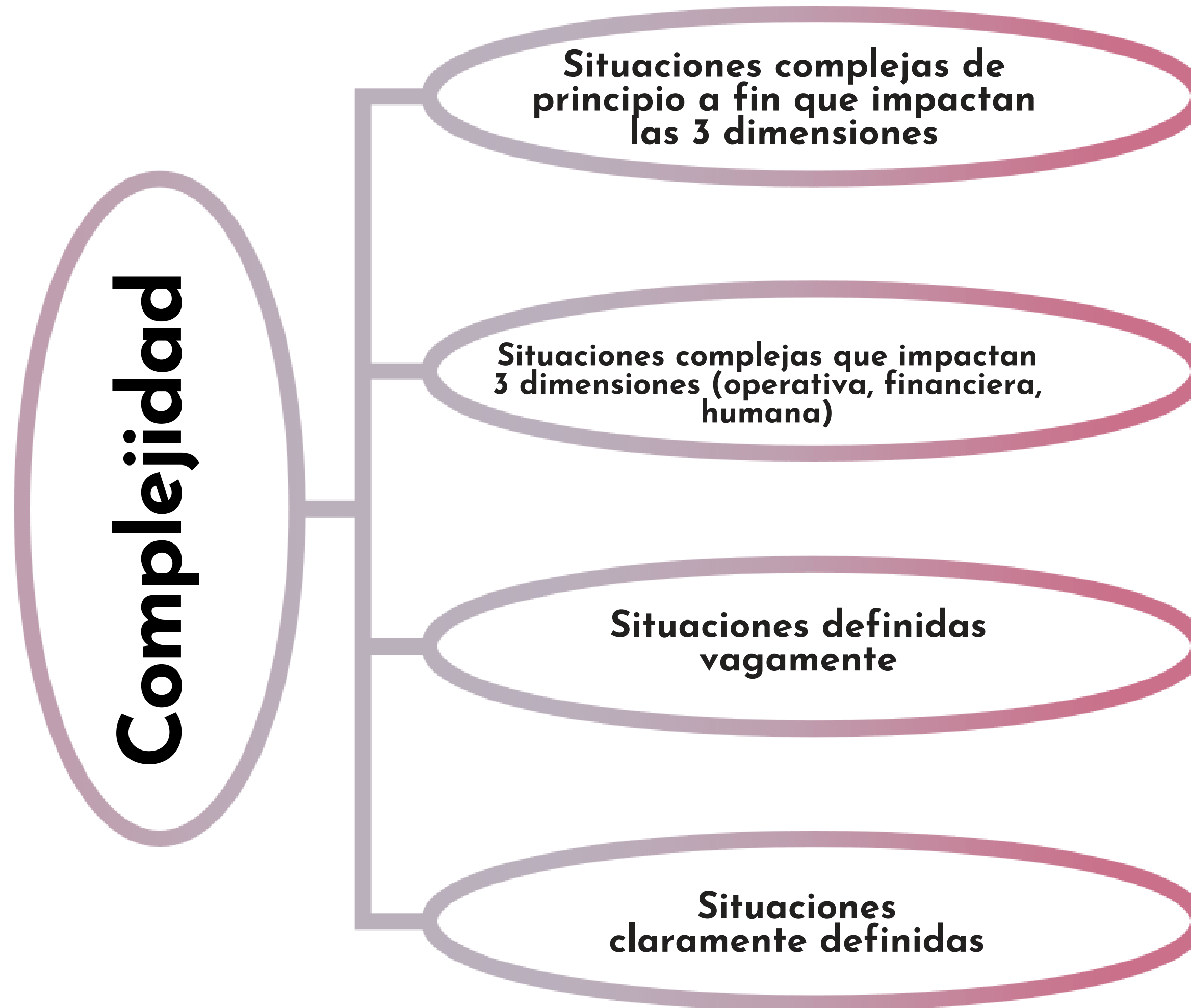
Upskilling

Adquirir nuevas competencias para optimizar el desempeño



Reskilling

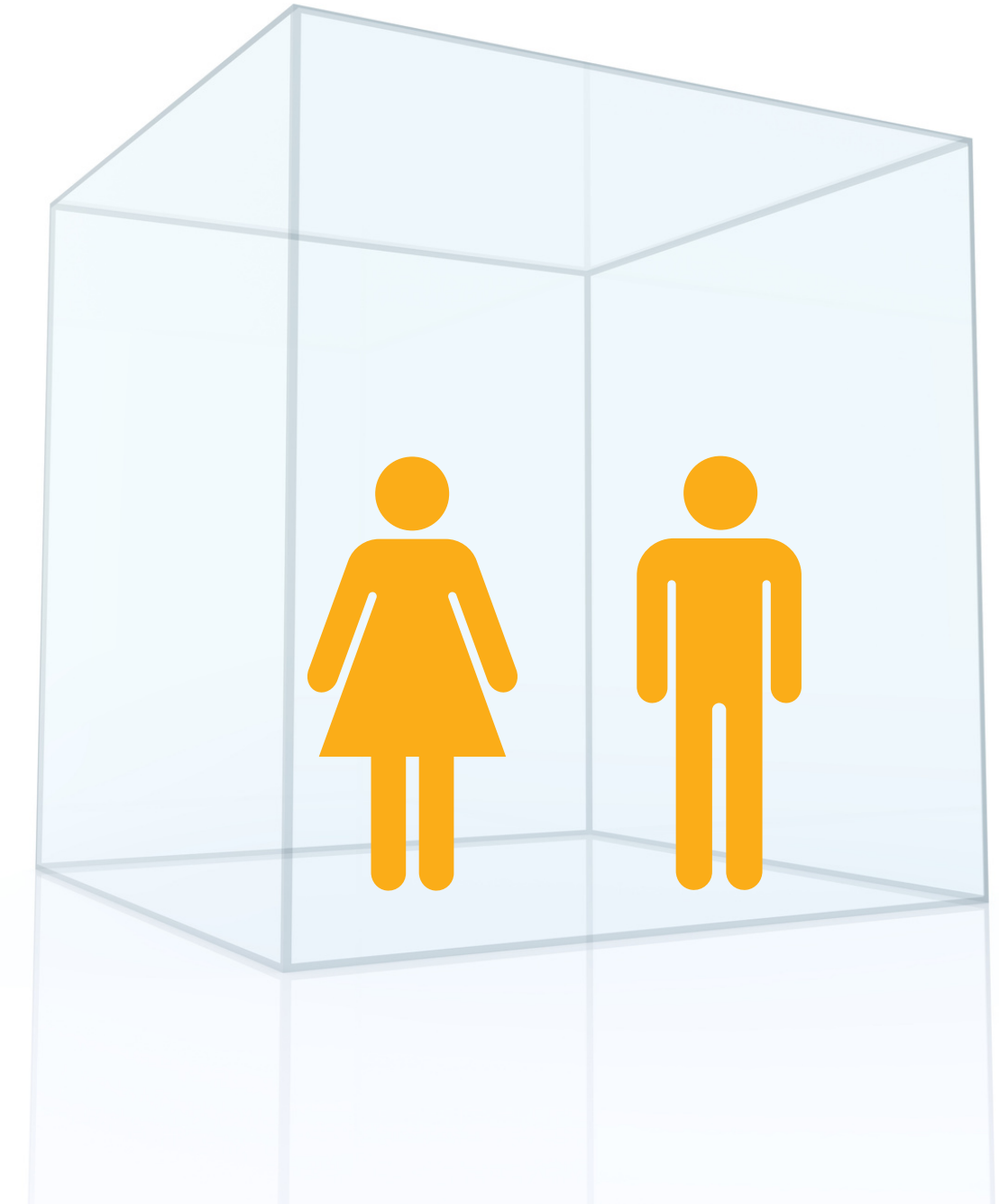
Adquirir nuevas competencias para adaptarse o realizar un nuevo puesto





¿Cuándo se toma en cuenta al ocupante del puesto?

- Reclutamiento y Selección
- Gestión del desempeño.
- Capacitación.
- Desarrollo.
- Plan de sucesión.



ESCALAS SALARIALES

Bandas

1



2



3



4



Beneficios del Análisis de Puesto



Una estructura organizacional clara y definida dentro de un contexto VUCA



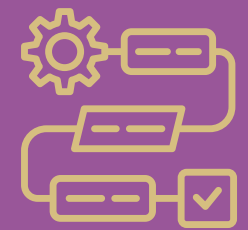
Base para el compromiso y bienestar de los trabajadores. Genera seguridad y confianza.



Reclutamiento y selección. Atracción y retención del talento.



Detección de necesidades de capacitación.



Establecimiento de programas de desarrollo/carrera.



Base para definir los planes de sucesión.



Programas de gestión del desempeño basado en resultados



Valoración de puestos y establecimiento de escalas salariales



Permite definir planes de beneficio e incentivos variables



Propicia la productividad, la creatividad y la innovación.

“

"La medición es el pilar fundamental para determinar dónde te encuentras hoy y dónde necesitas estar mañana".

PwC SaratogaMR Benchmark



Una empresa ágil es rápida como la brisa, flexible como una palmera y adaptable como el agua

DE LA MENTE AL MÚSCULO..



Llevar los conocimientos a la práctica

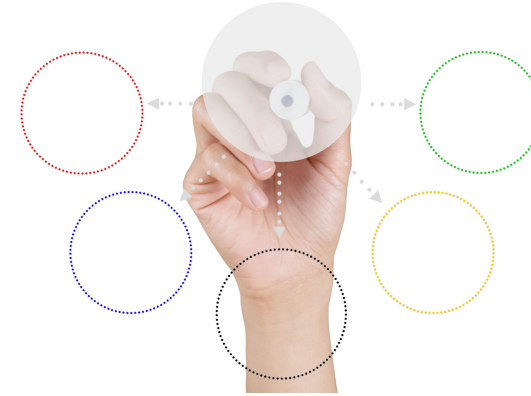
- **Llevar los conocimientos a la práctica.**
- **Aplicar lo que has aprendido.**
- **Pasar a la acción.**
- **Implementar cambios.**

¿CUÁNTO REPRESENTA LA INVERSIÓN?



Diagnóstico de Clima Laboral

Aprox. \$1,300.00



Análisis y descripción de Puestos

Desde \$ 50.00 por posición

¿ESO ES MUCHA PLATA?

Diagnóstico de Clima Laboral Aprox. \$1,300.00

Análisis y descripción de Puestos Desde \$ 50.00 por posición

Saca la cuenta y date cuenta

- ¿Cuánto se han gastado en todos los programas que se han intentado implementar y que no han dado el resultado esperado?
- ¿Cuánto cuesta a la empresa, el ausentismo, la rotación, la baja productividad?
- ¿Cuánto está perdiendo la empresa por la falta de compromiso de sus trabajadores?



YA ESTAMOS A MEDIO AÑO; MEJOR DEJARLO PARA EL PRESUPUESTO DEL 2023

- Diagnóstico de Clima Laboral
- Análisis y descripción de Puestos



Retrasar la toma de decisiones en temas de alto impacto para la organización conllevaría:

- Disminución del compromiso y la productividad.
- Pérdida de competitividad.
- Retrasos en el logro de las metas establecidas en el plan estratégico.

BONO ESPECIAL

Por contratación de servicios. Válido hasta el 31 de julio



Dos horas de capacitación en cualquiera de los siguientes temas:

- Liderazgo
- Inteligencia emocional
- Trabajo en equipo
- Manejo del estrés
- Relaciones laborales (Código de Trabajo y leyes complementarias para gerentes, jefes, supervisores).
- Iniciativa
- Creatividad

Online o presencial

Si es fuera de Panamá Centro, no incluye gastos de movilización.

Hora de capacitación valorada en \$ 250.00

Valor del bono en capacitación total= \$500.00

Ingresa a mi página Web y descarga el tema del mes



<https://web.millennium-challenge.com/>



¡Gracias!



**Millennium
Challenge**
By Carmen Rivera