



**CIO**

INGENIERÍA INDUSTRIAL · UNIVERSIDAD DE CHILE  
CENTRO INGENIERÍA ORGANIZACIONAL

Nota Técnica N2

# ESTRATEGIA DE PERSONAS

Sebastián Conde D.



**INGENIERÍA INDUSTRIAL**  
UNIVERSIDAD DE CHILE



INGENIERÍA INDUSTRIAL · UNIVERSIDAD DE CHILE  
**CENTRO INGENIERÍA ORGANIZACIONAL**

El Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) es un grupo multidisciplinario que contribuye a resolver los desafíos organizacionales, de la gestión de personas y del liderazgo por medio de los conceptos, métodos y herramientas de la ingeniería. El CIO lleva a cabo docencia, investigación y transferencia del conocimiento, con un enfoque independiente y de excelencia, desarrollando nexos con empresas y organizaciones públicas y privadas.

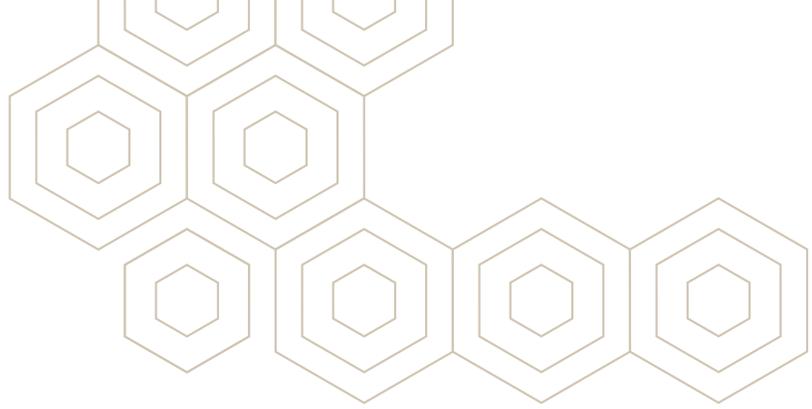
Desde 1999, grandes empresas e instituciones públicas y privadas, nos han confiado el desarrollo de sus equipos de personas. Desde entonces, más de 9.000 Directivos, Ejecutivos y Supervisores han participado en nuestros programas de formación.





## Índice

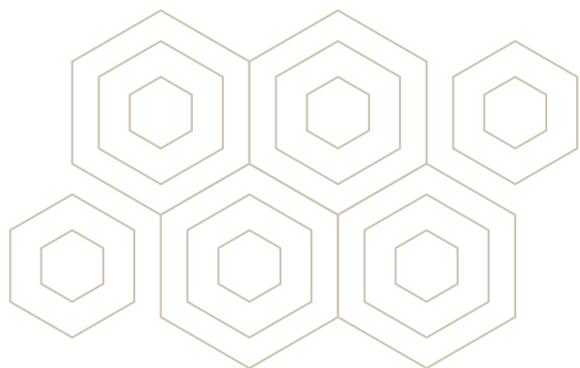
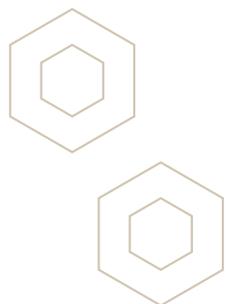
Estrategia de Personas	6
Introducción	7
Estrategia de Personas	8
¿De qué se trata?	8
¿Cómo se hace?	9
Etapa 1: Entender los Objetivos de Corto y Largo Plazo de la Organización	10
Etapa 2: Efectuar un Diagnóstico Organizacional	10
Etapa 3: Dimensionar las Iniciativas Comprometidas de Gestión de Personas	11
Etapa 4: Evaluar el Alineamiento Organizacional	11
Etapa 5: Evaluar el Desarrollo Organizacional	13
Etapa 6: Priorizar Acciones Organizacionales de Corto y Largo Plazo	15
Etapa 7: Establecer Métricas Organizacionales, Implementar y Comunicar el Plan Acordado	16
Conclusión	17
Bibliografía	18

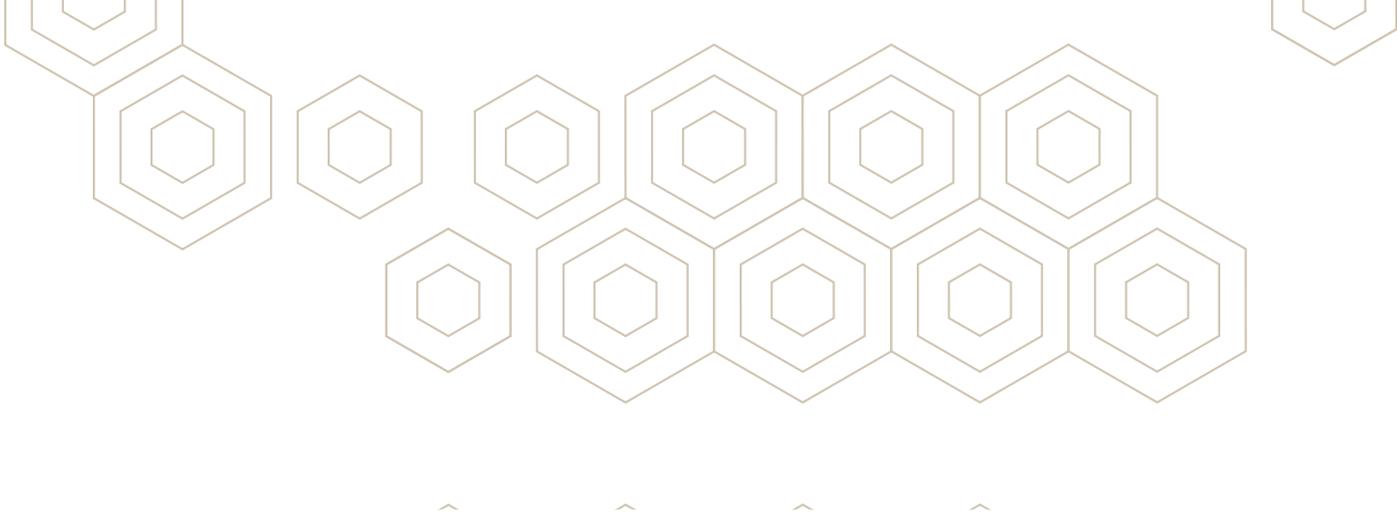


## **ESTRATEGIA DE PERSONAS**

Sebastián Conde D., Director Académico

13 noviembre 2020





## INTRODUCCIÓN

Para enfrentar una creciente competencia en el mercado laboral, las organizaciones buscan la mejor manera de atraer, reclutar, motivar y retener a las personas. Una Estrategia de Personas entrega una hoja de ruta para esta búsqueda.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Centro Ingeniería Organizacional, OTIC SOFOFA, SENCE (2019), Gestión de Personas en la Empresa Chilena, la Necesidad de una Transformación.

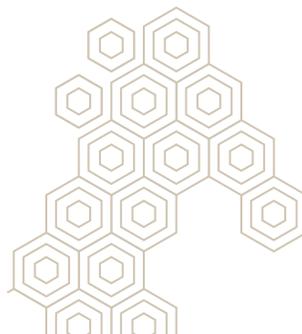
## ESTRATEGIA DE PERSONAS

La Estrategia de Personas es un plan para alinear la organización en el corto plazo y desarrollarla en el largo plazo, convirtiéndose en el plan estratégico de la Gestión de Personas, actualizado anualmente o ante cambios significativos en el entorno o en la organización.

### ¿DE QUÉ SE TRATA?

Una organización alineada tiene propósito, capacidad, desempeño y recompensa.

Propósito	Comunica de manera efectiva la razón de ser de la organización. Su visión, misión, objetivos y metas son entendidos y compartidos.
Capacidad	Tiene roles, responsabilidades y asignación de recursos para cumplir con los objetivos a corto plazo.
Desempeño	Sus líderes guían el trabajo a través de estándares, prioridades y métricas. Comunican la manera de trabajar, organizando los procesos y eliminando prácticas innecesarias. Motivan a las personas a alcanzar metas y a mejorar su desempeño.
Recompensas	Sus líderes evalúan el desempeño de las personas y administran efectivamente las compensaciones. Construyen una cultura que reconoce el trabajo bien hecho. Celebran los logros, abordan necesidades individuales y gestionan el bajo desempeño.





Desarrollar la organización significa asegurar la disponibilidad de personas capaces de cumplir su propósito en el largo plazo. Para desarrollar la organización se necesita un plan dotacional, de talento y organizacional.

Plan dotacional	Especifica capacidades, composición y ambiente de trabajo requeridos para alcanzar los objetivos de largo plazo.
Plan de talento	Iniciativas para retener el talento, asegurando un despliegue efectivo en equipos y cumpliendo necesidades individuales de desarrollo.
Plan organizacional	Acciones para fomentar una cultura organizacional productiva, asegurando procesos, estructuras, diseño del trabajo y cargos efectivos, liderando el cambio si se detectan brechas.

## ¿CÓMO SE HACE?

La Estrategia de Personas es el producto de un proceso de siete etapas:

1. Entender los objetivos de corto y largo plazo de la organización.
2. Efectuar un diagnóstico organizacional.
3. Dimensionar las iniciativas comprometidas de Gestión de Personas.
4. Evaluar el alineamiento organizacional.
5. Evaluar el desarrollo organizacional.
6. Priorizar acciones organizacionales de corto y largo plazo
7. Establecer métricas organizacionales e implementar el plan acordado.

## Etapa 1: Entender los Objetivos de Corto y Largo Plazo de la Organización

Se busca entender los objetivos de corto y largo plazo, en el contexto organizacional, financiero y operativo.

**Contexto organizacional:** el entorno, externo e interno, en el cual la organización fija sus objetivos de corto y largo plazo.

**Contexto financiero y operativo:** los indicadores financieros y operativos que hacen posible el cumplimiento de los objetivos.

**Objetivos de corto y largo plazo:** los objetivos de corto y largo plazo enmarcados en el contexto de los desafíos externos e internos, a fin de identificar las consecuencias organizacionales.

## Etapa 2: Efectuar un Diagnóstico Organizacional

Se busca entender el estado actual de la Gestión de Personas, indagando en las preocupaciones del equipo de Gestión de Personas y analizando los siguientes elementos clave:

**Estrategia de Personas:** ¿Cómo se establece, comunica e implementa? ¿Cómo se monitorea su cumplimiento?

**Procesos de Gestión de Personas:** ¿Cuál es el estado actual de los procesos de reclutamiento, inducción, designación de cargos, capacitación, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera, compensaciones, procedimientos de reclamos y derechos fundamentales? ¿Están estandarizados y documentados? ¿Son conocidos? ¿Entregan los resultados esperados y sin errores?

**Liderazgo:** ¿Existen planes de capacitación, desarrollo y sucesión de liderazgo? ¿Cumplen las expectativas?

**Incentivos:** ¿Apoyan el cumplimiento de la estrategia establecida? ¿Cambian la conducta de las personas para apoyar el logro de los objetivos?

**Estructura organizacional:** ¿Aporta al logro de la estrategia y objetivos?

**Comunicaciones:** ¿Son oportunas, relevantes, completas y confiables?

### Etapa 3: Dimensionar las Iniciativas Comprometidas de Gestión de Personas

Se revisan las iniciativas de Gestión de Personas ya comprometidas con sus objetivos, hitos y plazos, destacando la demanda de tiempo y recursos. El propósito de esta revisión es tomar conciencia de la carga base antes de comprometer nuevas iniciativas. Prescindir de esta etapa podría resultar en una Estrategia de Personas que no cuente con recursos disponibles.

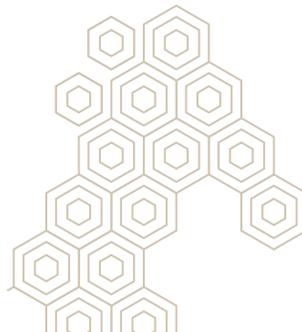
Luego de dimensionar las iniciativas comprometidas, se indaga si hay hitos con riesgo de incumplimiento, personas con sobrecarga de compromisos y disponibilidad de recursos para la Estrategia de Personas.

### Etapa 4: Evaluar el Alineamiento Organizacional

La organización debe estar alineada para alcanzar los objetivos de corto plazo, teniendo claro el propósito, contando con la capacidad necesaria, monitoreando el desempeño y gestionando recompensas adecuadas.

La siguiente es la evaluación de alineamiento organizacional:

Evaluación de Desarrollo Organizacional					
	!	+	✓	!!	Acciones Requeridas
	Requiere Atención	Mejorable	Cumple	Prioridad	
Las personas comparten el propósito de					
La organización (visión, misión y valores)					
La función (misión y estrategia)					
La unidad (rol y objetivos)					
El trabajo (las metas y roles individuales)					
La organización cuenta con la capacidad requerida:					
La dotación requerida para alcanzar los objetivos					
Las competencias requerida para alcanzar los objetivos					
Los procesos requeridos para alcanzar los objetivos					
La estructura requerida para alcanzar los objetivos					
El ambiente laboral requerido para alcanzar los objetivos					
La organización promueve el desempeño requerido:					
Fija las prioridades para el año					
Fija estándares de desempeño					
Promueve la mejora continua					
Da retroalimentación oportuna					
Asigna roles y responsabilidades					
La organización entrega recompensas adecuadas:					
Premia el desempeño					
Reconoce los logros extraordinarios					
Valora los aportes de las personas					
Gestiona el mal desempeño					





## Etapa 5: Evaluar el Desarrollo Organizacional

Se evalúa cuán efectivas son las estructuras, procesos, sistemas y prácticas para: (1) llevar a cabo el plan dotacional; (2) desarrollar el talento; y (3) generar la cultura organizacional requerida para cumplir los objetivos de largo plazo.

El plan dotacional define los atributos de la organización (capacidades, composición y ambiente de trabajo) que permitirán cumplir los objetivos de largo plazo.

**Capacidades:** conocimientos, habilidades y conductas requeridas en cada nivel de la organización (ej., directivo, supervisión, profesional, operativo) y en áreas clave (ej., operativa, técnica, financiera).

**Composición:** tamaño de la organización, distribución geográfica, diversidad, demografía y experiencia.

**Ambiente laboral:** conductas y prácticas (ej., liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) formales e informales que conforman la cultura organizacional.

El desarrollo del talento incluye iniciativas para retener el talento, asegurando un despliegue efectivo en equipos y cumpliendo necesidades individuales de desarrollo.

La generación de la cultura organizacional requerida incluye acciones para asegurar procesos, estructuras, diseño del trabajo y cargos efectivos, liderando el cambio si se detectan brechas.

La siguiente es la evaluación del desarrollo organizacional:



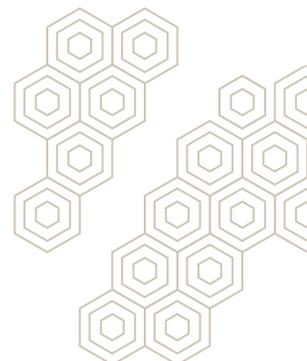
Evaluación de Desarrollo Organizacional					
	!	+	✓	!!	Acciones Requeridas
	Requiere Atención	Mejorable	Cumple	Prioridad	
¿El plan dotacional apoya el logro de los objetivos a largo plazo?					
Capacidades					
Composición					
Ambiente de trabajo					
¿El desarrollo de talento apoya el logro de los objetivos a largo plazo?					
Reclutamiento					
Capacitación					
Desarrollo de talento					
Retención del talento					
Proyección de oferta y demanda de habilidades críticas					
Planes de Sucesión					
¿La cultura organizacional apoya el logro de los objetivos a largo plazo?					
Lidera el cambio					
Comunicar efectivamente					
Compartir mejores prácticas					
Gestionar prácticas de trabajo seguras y saludables					
Fomentar el trabajo en equipo					
Promover el mejor lugar para trabajar					
Asegurar un balance vida / trabajo					
Gestionar procesos efectivos y eficientes					
Asegurar estructuras organizacionales efectivas y eficientes					
Asegurar cargos para alto desempeño					

## Etapa 6: Priorizar Acciones Organizacionales de Corto y Largo Plazo

Considerando los objetivos de corto y largo plazo (etapa 1) y las brechas de alineamiento y desarrollo identificadas, se priorizan los elementos de la Estrategia de Personas, incluyendo iniciativas de Gestión de Personas ya comprometidas (etapa 3), acciones de alineamiento (etapa 4), e iniciativas de desarrollo (etapa 5).

### Estrategia de Personas - Prioridades

Objetivos	Brechas	Prioridades
Objetivos de Corto Plazo	Brechas de Alineamiento	Prioridades para el año ____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
Objetivos de Largo Plazo	Brechas de Desarrollo	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____



## Etapa 7: Establecer Métricas Organizacionales, Implementar y Comunicar el Plan Acordado

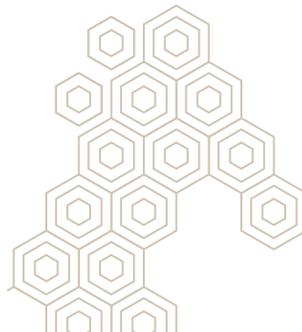
Se asegura que todas las acciones acordadas (etapa 6) sean factibles y se identifican métricas predictivas (que señalan tendencias) y retrospectivas (que indican cuán bien se realizó la acción).

Para implementar el plan, cada actividad tiene responsables, recursos y plazos:

Plan de Implementación					
Actividad clave	responsable	Recursos	Fecha de inicio	Fecha de termino	Comentarios

La comunicación del plan es además una herramienta de alineamiento:

Plan de Comunicaciones		
Qué comunicar	Mensajes Internos	Mensajes Externos
A quién comunicar	Stakeholders Internos	Stakeholders Externos
Quién comunicará	Voceros al Interior	Voceros al Exterior
Cómo Comunicar (Métodos, medios, cara a cara)	Medios Internos	Medios Externos
Cuándo Comunicar (momento, secuencia, frecuencia)	Comunicación Interna	Comunicación Externa
Mecanismo de Retroalimentación (validar que la comunicación se recibió)	Comunicación Interna	Comunicación Externa





## CONCLUSIÓN

Una Estrategia de Personas entrega una hoja de ruta para lograr una organización alineada y desarrollada, que cumpla sus objetivos de corto y largo plazo.



## BIBLIOGRAFÍA

Centro Ingeniería Organizacional, OTIC SOFOFA, SENCE. Gestión de Personas en la Empresa Chilena, la Necesidad de una Transformación. 2019.