

# ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

**Segundo Trimestre:**

**Grupo: 11 MAACSAM2**

**Materia: ARH 201**

## FORMA DE TRABAJO DURANTE EL CUATRIMESTRE

**PUNTUALIDAD:** Las clases presenciales son los **JUEVES 19:00 a 22:00 Hrs.**

**TOLERANCIA 05 MINUTOS.**

**INASISTENCIAS: 3 FALTAS EN EL TRIMESTRE ES EL MÁXIMO PERMITIDO PARA TENER DERECHO A EXÁMEN. LOS ASUNTOS DE TRABAJO NO SON EXCUSA PARA JUSTIFICAR FALTAS. AUSENCIAS POR OTRAS RAZONES SERÁN ADMITIDAS, SIEMPRE Y CUANDO SE AMPAREN CON SOPORTE DOCUMENTAL FEHACIENTE (Hospitalización, enfermedades graves, cirugía, fallecimiento de familiares cercanos, entre otras)**

**COMPORTAMIENTO EN EL AULA:** Ante todo deberá existir un clima de respeto mutuo, haciendo énfasis entre los propios alumnos, respetando las opiniones de sus compañeros.

**DINÁMICA DE CLASE:** Se promoverá tanto la participación individual, como grupal para el desarrollo de los temas seleccionados.

Los trabajos tanto de investigación y desarrollo, serán considerados como parte de la evaluación final.

**LOS PARÁMETROS PARA LA INTEGRACIÓN DE LA CALIFICACIÓN FINAL SON:**

<b>EXAMEN PARCIAL</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>13</b>	<b>2022</b>
<b>EXAMEN FINAL</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>10</b>	<b>2022</b>

**(Será considerado como un **plus** su participación activa, Investigación, exposición, asistencia puntual y, trabajos de calidad, entre otros).**

**Los exámenes parciales evaluarán el contenido de la primera parte del curso y el examen final evaluará los contenidos de todo el curso.**

**Los resultados de los exámenes serán informados personalmente, con la presencia de todo el grupo, mediante revisión de los mismos, para en su caso, aclarar dudas y retroalimentar el proceso de evaluación.**

NOMBRE DE LA ASIGNATURA O UNIDAD DE APRENDIZAJE:

**ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

CICLO

**SEGUNDO TRIMESTRE**

CLAVE DE ASIGNATURA

**ARH 201**

## OBJETIVO (S) GENERAL (ES) DE LA ASIGNATURA

El alumno analizará los sistemas de gestión del recurso humano en las organizaciones, basado en el mejoramiento permanente y continuo de las competencias, con el fin de señalar la interrelación entre los objetivos estratégicos y el desempeño de la fuerza laboral.

## TEMAS Y SUBTEMAS

### 1. PROCESOS HUMANO

- 1.1 Administración del Recurso Humano
- 1.2 Grupos T
- 1.3 Desarrollo Intra-Grupal
- 1.4 Desarrollo Inter-grupal

### 2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

- 2.1 Procesos de formación y desarrollo del talento Humano
- 2.2 Componentes para la gestión del talento Humano
- 2.3 Tendencias de la empresa actual
- 2.4 Capital humano y Gestión de Competencias
- 2.5 Desarrollo de una filosofía propia de la administración del talento humano
- 2.6 Proceso de formación y desarrollo del talento humano

### 3. LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

- 3.1 Determinación de la personalidad
- 3.2 Los grandes factores de la personalidad
- 3.3 Percepciones y atribuciones
- 3.4 La motivación en el lugar de trabajo
- 3.5 La motivación de los individuos a un alto desempeño

### 4. LAS CONDUCTAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y EL LIDERAZGO

- 4.1 El manejo de equipos
- 4.2 El manejo del conflicto interpersonal y la negociación
- 4.3 Fundamentos del liderazgo efectivo
- 4.4 La comunicación interpersonal



**5. MÉTODOS DE PUESTOS**

- 5.1 Concepto de Utilidad de Valuación Puestos
- 5.2 Necesidad Legal, Social y Económica de la Valuación Puestos
- 5.3 Método de Gradación Previa
- 5.4 Método de Alineamiento
- 5.5 Método de Comparación de Factores
- 5.6 Método de Valuación por Puntos
- 5.7 Método de Escalas Guías y Perfiles
- 5.8 Encuesta Salarial

**6. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SISTEMA DE COMPENSACIONES**

- 6.1 Objetivos de la administración de sueldos
- 6.2 Análisis y evaluación de puestos
- 6.3 Jerarquización de puestos
- 6.4 Graduación de puestos
- 6.5 Comparación de factores
- 6.6 Compensación basada en unidades
- 6.7 Bonos y comisiones

**7. RELACIONES CON LAS PERSONAS**

- 7.1 Relación con los empleados
- 7.2 Conflictos; elementos, tendencia, manifestación, resultados
- 7.3 Contrato colectivo
- 7.4 Medios para la labor sindical
- 7.5 Medios para la labor patronal

**8. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

- 8.1 Concepto y tipos de educación
- 8.2 Capacitación
- 8.3 Objetivos de la capacitación
- 8.4 Diagnóstico de necesidades de capacitación
- 8.5 Crecimiento profesional
- 8.6 Educación con base en el desempeño futuro
- 8.7 Autoadministración del plan de carrera

**9. CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

- 9.1 Etapas de la capacitación
- 9.2 Diagnóstico de las necesidades de la organización y del personal
- 9.3 Evaluación de necesidades
- 9.4 Objetivos de la capacitación
- 9.5 Contenidos del programa de capacitación
- 9.6 Principios de la capacitación
  - 9.6.1 Contenido significativo, participación
  - 9.6.2 Pertinencia y relevancia de los contenidos
  - 9.6.3 Transferencia
  - 9.6.4 Retroalimentación



SECRETARÍA  
DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
SPEC-DGAIR-DIPES  
DEPARTAMENTO DE  
EVALUACIÓN CURRICULAR

**10. ENFOQUES DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO**

- 10.1 Diferencias entre capacitación y desarrollo
- 10.2 Efectividad respecto al costo
- 10.3 Contenido del programa de capacitación



ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	
<p><b>Bajo la Conducción Docente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foro en relación al proceso de la capacitación de recursos humanos en las organizaciones.</li> <li>• Chat en el que se analicen los elementos y el proceso para la gestión del talento humano.</li> </ul>	<p><b>De Manera Independiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa mental en el que se establezcan las relaciones entre la organización y el empleado.</li> <li>• Diagrama de flujo en el que se especifique el proceso para llevar a cabo la capacitación en una organización.</li> <li>• Trabajo analítico acerca de la relación entre la personalidad de los empleados con la motivación y productividad en la organización.</li> <li>• Trabajo de investigación en la que se determinen las características y los elementos de los métodos de puestos.</li> <li>• Esquema de las diferencias que se dan entre capacitación y desarrollo.</li> <li>• Diseño de un programa para la detección de necesidades de capacitación de una organización.</li> <li>• Trabajo final en el que se desarrolle un programa de capacitación que permita la congruencia entre los objetivos estratégicos y el desarrollo del personal de una organización.</li> </ul>

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
Participación en foro y chat	10%
Mapa mental	10%
Diagrama	10%
Trabajos escritos	15%
Esquema	10%
Diseño de programa	20%
Trabajo final	25%
	<b>100</b>



SECRETARÍA  
DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
SPEC-DGAIR-DIPES  
DEPARTAMENTO DE  
EVALUACIÓN CURRICULAR

NOMBRE DE LA ASIGNATURA O UNIDAD DE APRENDIZAJE:

**EVALUACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

CICLO

**SEGUNDO TRIMESTRE**

CLAVE DE ASIGNATURA

**ERH 202**

**OBJETIVO (S) GENERAL (ES) DE LA ASIGNATURA**

El alumno explicará los elementos que influyen en la selección de un sistema de evaluación del desempeño humano, con el fin de interpretar los resultados e implementar políticas de compensación y mejoras en el desempeño.

**TEMAS Y SUBTEMAS**

**1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- 1.1 ¿Qué es la evaluación del desempeño?
- 1.2 Elementos del desempeño
- 1.3 Objetivos de la evaluación del desempeño
- 1.4 El compromiso de la evaluación de la fuerza laboral
- 1.5 Áreas encargadas de la evaluación
  - 1.5.1 Capacitación de los evaluadores
- 1.6 Evaluadores del desempeño
- 1.7 Beneficios de la Evaluación del Desempeño
- 1.8 El equipo de trabajo
- 1.9 El individuo y el gerente
- 1.10 Retroalimentación

**2. MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- 2.1 Evaluación 360°
- 2.2 La Autoevaluación
- 2.3 Método de escala de gráficas
- 2.4 Método de incidentes críticos
- 2.5 Método de elección forzada
- 2.6 Método de investigación de campo
- 2.7 Método de comparación por pares
- 2.8 Método de frases descriptivas
- 2.9 Método de registro de acontecimientos notables
- 2.10 Administración por objetivos

**3. DETRIMENTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- 3.1 Subjetividad
- 3.2 Efecto Halo
- 3.3 Condescendencia o severidad
- 3.4 Preferencias e inflexibilidad
- 3.5 Elementos culturales
- 3.5 Seguimiento de la evaluación del desempeño
- 3.6 Proyección de la evaluación del desempeño



SECRETARÍA  
DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
SPEC-DGAIR-DIPES  
DEPARTAMENTO DE  
EVALUACIÓN CURRICULAR

**4. ENTREVISTA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- 4.1 Principales tipos de entrevista
- 4.2 De persuasión
- 4.3 De recopilación
- 4.4 De solución de problemas
- 4.5 Realización de formulario de entrevista
- 4.5 Planeación y realización de la entrevista
- 4.6 Preparación de la retroalimentación
- 4.7 Preparación de entrevista de salida



ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	
<p><b>Bajo la Conducción Docente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiki para establecer los elementos cruciales de un sistema de medición del desempeño.</li> <li>• Foro en el que se analicen casos reales sobre evaluación del desempeño humano en las organizaciones.</li> </ul>	<p><b>De Manera Independiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de las políticas organizacionales actuales que se dan en relación a la aplicación de evaluación del desempeño en México.</li> <li>• Diagrama de flujo en el que se describa y ejemplifique el proceso de una evaluación del desempeño.</li> <li>• Trabajo analítico en el que se destaquen las desventajas que se pueden generar en una evaluación.</li> <li>• Cuadro comparativo en el que se distingan los elementos y características de los diferentes métodos utilizados para la evaluación del desempeño.</li> <li>• Diseño de una propuesta de instrumentos de entrevistas.</li> <li>• Análisis de casos en los que se interpreten resultados de diferentes evaluaciones de desempeño. Entrega de reporte de los mismos.</li> <li>• Trabajo final: a partir de un análisis de casos el alumno propondrá las políticas de compensación y mejoras en el desempeño.</li> </ul>

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
Trabajo de investigación	10%
Diagrama	10%
Trabajo analítico	10%
Cuadro comparativo	10%
Diseño	20%
Análisis de casos	15%
Trabajo final	25%
	<b>100</b>



SECRETARÍA  
DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
SPEC-DGAIR-DIPES  
DEPARTAMENTO DE  
EVALUACIÓN CURRICULAR

NOMBRE DE LA ASIGNATURA O UNIDAD DE APRENDIZAJE:  
**COACHING Y LIDERAZGO**

CICLO  
**SEGUNDO TRIMESTRE**

CLAVE DE ASIGNATURA  
**COL 203**

**OBJETIVO (S) GENERAL (ES) DE LA ASIGNATURA**  
El alumno relacionará los elementos, técnicas y metodologías del coaching, con los objetivos organizacionales, con el fin de aplicarlos como líder de una organización.

**TEMAS Y SUBTEMAS**

**1. ELEMENTOS DEL COACHING**

- 1.1 Elementos del coaching
- 1.2 El coaching para potenciar competencias
- 1.3 Objetivos del coaching
- 1.4 Coach y coachee
- 1.5 Tipos de coaching
- 1.6 Perfil del coach: confidencialidad, veracidad, compromiso, objetividad, empatía
- 1.7 El líder como coach

**2. TÉCNICAS Y METODOLOGÍAS**

- 2.1 Etapas: diagnóstico, diseño, realización, evaluación y seguimiento
- 2.2 Metodologías
- 2.3 Elección de competencias
- 2.4 Action Reflection Learning (ARL)
- 2.4 Indagación Apreciativa (IA)
- 2.4 La sesión de coaching
- 2.5 Saber preguntar
- 2.6 Planeación de desarrollo individual

**3. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL**

- 3.1 Enfoques de liderazgo
- 3.2 Rasgos de un líder
- 3.3 Estilos de liderazgo
  - 3.3.1 Liderazgo carismático
  - 3.3.2 Liderazgo transformacional
  - 3.3.3 Liderazgo estratégico
- 3.4 Diferencia entre gestión y liderazgo



**4. ALINEACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO**

- 4.1 Liderazgo de equipo
- 4.2 Habilidades para la comunicación
- 4.3 Dirección de equipos auto administrados
- 4.4 Manejo de conflictos
- 4.5 Delegación



SECRETARÍA  
DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
SPEC-DGAIIR-DIPES  
DEPARTAMENTO DE  
EVALUACIÓN CURRICULAR

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	
<p><b>Bajo la Conducción Docente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foro en el que se analicen los rasgos, características y estilos de un líder en una organización.</li> <li>• Chat para analizar y encontrar la relación que tienen los elementos del coaching con los objetivos organizacionales, las aspiraciones de los empleados y la influencia de un líder.</li> </ul>	<p><b>De Manera Independiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esquema de los diferentes métodos utilizados en el coaching organizacional.</li> <li>• Trabajo analítico en el que se destaque la importancia del líder como coaching en una organización.</li> <li>• Elaboración de un trabajo escrito de los rasgos y perfil de un coaching y de un líder.</li> <li>• Diseño de un plan personal para la autoevaluación e implementación de rasgos y estilos de liderazgo.</li> <li>• Antología para describir los elementos y características de las diferentes técnicas de implementación de coaching en una organización y su relación con los objetivos organizacionales.</li> <li>• Ensayo en el que se desarrollen los motivos por los que es importante la influencia del líder para alcanzar los objetivos que plantea el área estratégica de las organizaciones.</li> <li>• Trabajo final: Elaboración de una propuesta de programa de coaching y liderazgo en el ámbito empresarial.</li> </ul>

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
Participación en foro y chat	10%
Ensayo	10%
Trabajo analítico	10%
Plan personal	10%
Antología	10%
Trabajo final	25%
Examen final	25%
	<hr/>
	<b>100</b>



## ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO – *Procesos Humanos*

NOMBRE DE LA ASIGNATURA O UNIDAD DE APRENDIZAJE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

CLAVE DE LA ASIGNATURA ARH 201

	TIPO	TITULO	AUTOR	EDITORIAL	AÑO
1	LIBRO	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	WERTHER, WILLIAM Y KEITH DAVIS	MC. GRAW HILL	2008
2	LIBRO	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	CHIAVENATO, IDALBERTO	MC. GRAW HILL	2009
3	LIBRO	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANO	ARIAS, FERNANDO	TRILLAS	2006

NOMBRE DE LA ASIGNATURA O UNIDAD DE APRENDIZAJE EVALUACIÓN DEL RECURSO HUMANO

CLAVE DE LA ASIGNATURA EVH 202

	TIPO	TITULO	AUTOR	EDITORIAL	AÑO
1	LIBRO	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CHIAVENATO, IDALBERT	MC. GRAW HILL	2008
2	LIBRO	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	WERTHER, WILLIAM Y KEITH DAVIS	MC. GRAW HILL	2008
3	LIBRO	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	ARIAS, FERNANDO	TRILLAS	2006

NOMBRE DE LA ASIGNATURA O UNIDAD DE APRENDIZAJE COACHING Y LIDERAZGO

CLAVE DE LA ASIGNATURA COL 203

	TIPO	TITULO	AUTOR	EDITORIAL	AÑO
1	LIBRO	COACHING, EL ARTE DE SOPLAR LAS BRASAS	WOLK, LEONARDO	GRAN ALDEA EDITORES	2007
2	LIBRO	COACHING Y LIDERAZGO DE EQUIPOS	HAWKINS, PETER	GRANICA	2012
3	LIBRO	DESARROLLO ORGANIZACIONAL, UN ENFOQUE INTEGRAL	DE FARIA MELLO, F. A.	LIMUSA	2008

SECRETARÍA  
DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
SPEC-DGAIIR-DIPES  
DEPARTAMENTO DE  
EVALUACIÓN CURRICULAR

## **¿Qué es la Administración de Recursos Humanos (RRHH) cómo funciona la misma?**

**Puede establecerse que la Administración de Recursos Humanos (RRHH) es una de las áreas más importantes de cualquier empresa, debido a que se ocupa en todos los sentidos, de las personas que la integran y podríamos preguntarnos cuáles son las funciones que tienen los administradores de Recursos Humanos (RRHH) y el papel que desempeñan para hacer que la empresa crezca en el mercado, y en utilidades creando un valor agregado, a lo largo del tiempo.**

**Empezaríamos por preguntarnos ¿Qué es exactamente la administración de Recursos Humanos (RRHH) RRHH?**

**La Dirección Corporativa de Recursos Humanos (RRHH) y/o Capital Humano, en forma general, responsable de la contratación, crecimiento, despidos y de todo lo que tiene que ver con el desempeño de los empleados dentro de la empresa.**

**La administración de RRHH es esencial dentro de la estrategia de cualquier empresa, debido a que abarca toda la gestión, coordinación y planeación de todo lo relacionado con la labor del personal, de tal modo que se cumplan sus objetivos individuales y también los de la empresa. Todo ello siempre alineado a su Misión y Visión Empresarial.**

**¿Cuáles son los objetivos de la administración de Recursos Humanos (RRHH)?**

**El objetivo principal de la administración de Recursos Humanos (RRHH) es que los empleados y funcionarios consigan sus propios objetivos individuales al mismo tiempo que se cumplen los de la empresa. Es decir, ambos intereses, el individual y el empresarial deben estar alineados.**

**Los Recursos Humanos (RRHH) de la empresa colaboran para que la empresa obtenga todos los beneficios posibles, no solo en utilidades, sino en posicionamiento de mercado y la creación de valor agregado, logrando así un crecimiento del mercado laboral.**

**En este sentido, el departamento de personal tratará de que esto se cumpla a través del excelente desempeño de los empleados.**

**Entonces ¿Cómo RRHH puede contribuir para alcanzar este propósito?**

**A través de la motivación inteligente y de que la plantilla de personal se sienta reconocidos y valorados, tanto personal, como profesionalmente.**

**Con todo, su meta será lograr el desempeño eficiente de todo el personal de la organización, por ejemplo, con la política de Calidad Total.**

**¿Cuáles son las funciones del Director de Recursos Humanos (RRHH)?**

**Las funciones dentro del departamento de Recursos Humanos (RRHH) son muy diferentes y todas ellas importantes. Entre ellas, destacamos las siguientes que debe desarrollar el administrador de Recursos Humanos (RRHH):**

**Cumplimiento de las leyes laborales del país y esto incluye un buen manejo de la nómina.**

**Los responsables de Recursos Humanos (RRHH) deben velar para que se cumplan las leyes en materia laboral dentro de la organización.**

**(Incluir aspectos elementales de RRHH, Sindicatos, Despidos, etc)**

### **¿Qué es la Administración de personal?**

**Es la gestión de todos los trámites administrativos referentes a los trabajadores en general. Además, consiste en la administración y gestión de toda la documentación una vez se contrata al nuevo personal. (RFC, IMSS, etc)**

### **Planeación Estratégica de personal**

**Se refiere al diseño de los puestos de trabajo, definición de funciones, requerimientos, etc.**

### **Selección de personal y reclutamiento**

**Tanto para reclutar talento, como para la selección de personal, su responsabilidad de elegir de manera correcta a cada empleado de la organización, gracias a la aplicación de determinadas pruebas de selección.**

### **Planes de formación y desarrollo profesional**

**Para que los empleados continúen actualizando sus conocimientos de acuerdo a los cambios y evolución de su sector, la Dirección de Recursos Humanos (RRHH) debe facilitar programas de formación, capacitación y desarrollo inherente.**

### **Plan de carrera, promoción y ascensos dentro de la empresa**

**Se refiere a todos los programas orientados a la progresión de los empleados dentro de la empresa una vez cumplan con determinados requisitos y experiencia.**

### **Evaluación del desempeño**

**El análisis del desempeño del personal es muy relevante para anticiparnos y poner solución a ciertos desajustes que puedan estar ocurriendo dentro de la organización.**

### **Retención del talento**

**Tener talento dentro de la empresa debe ser uno de los principales objetivos de los Recursos Humanos (RRHH) ya que hace que la empresa cumpla sus objetivos.**

### **Programas de incentivos**

**Los Recursos Humanos (RRHH) también desarrollan programas de incentivos para el personal con la finalidad de motivar y así cumplir con objetivo y metas establecidas. (Mencionar la estrategia del Fondo de Ahorro en GMM)**

### **Relaciones laborales y gestión de conflictos con los Sindicatos.**

**Una gran parte de este trabajo se sustenta en un plan de comunicación interna (intranet) que favorezca las relaciones laborales y comunicación entre empresa y empleados.**

### **Clima y satisfacción laboral**

**Debe estarse al pendiente de un buen clima y satisfacción laboral, lo que es crucial para el cumplimiento de los objetivos.**

**El conocer cómo es el clima de la empresa y la satisfacción de los empleados ayudará en buena medida a tomar las acciones**

más adecuadas al respecto. La conciliación laboral, por ejemplo, suele ser una de las razones principales de la satisfacción laboral en las empresas.

### **Prevención de Riesgos Laborales**

Un área clave dentro de la empresa para garantizar la salud y seguridad laboral de los empleados. Es fundamental tener un plan de PRL (**P**revención de **R**iesgos **L**aborales) que contribuyan a la salud e higiene laboral.

Es decir, la prevención de riesgos en el trabajo, constituye la línea de acción en un medio ambiente ocupacional adecuado, con condiciones justas, donde los trabajadores puedan desarrollar una actividad con dignidad y donde sea posible su participación en la mejora de las condiciones de seguridad y salud.

### **Beneficios y ventajas competitivas de la administración de Recursos Humanos (RRHH)**

Si la estrategia de Recursos Humanos (RRHH) de la organización se desarrolla con éxito, existen varios beneficios que se apreciarán en la empresa haciéndola más competitiva en el mercado.

### **Comunicación interna**

Mantener informado a la plantilla es una de las grandes ventajas cuando las políticas de Recursos Humanos (RRHH) son las acertadas. Si hay comunicación interna en la empresa, hará que los empleados comprendan y se orienten a los objetivos con mayor eficacia.

### **Cultura corporativa**

Hacer que cada empleado conozca los valores, misión y visión de la organización es fundamental para mantener su compromiso

**hacia la empresa. Esto será muy beneficioso para la empresa para el cumplimiento de objetivos.**

### **Reducción de conflictos**

**Con una correcta gestión de los Recursos Humanos (RRHH) se logrará reducir los conflictos que pueden ocasionarse en la empresa. Será más fácil controlarlos y minimizarlos al máximo. Con ello, se puede mejorar el clima laboral y satisfacción del personal.**

### **Mejora del rendimiento**

**Todo lo anterior, contribuye a una mejora en el rendimiento por parte de los empleados.**

**La empresa será directamente beneficiada logrando objetivos de una manera más eficiente.**

**Con todo, la empresa debe tener profesionistas expertos en Recursos Humanos (RRHH) que sepan a la perfección el correcto funcionamiento del departamento.**

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O) – GRUPOS “T”**

**La práctica del Desarrollo Organizacional (D.O.), no solo incluye el diseño, la implementación y la evaluación de proyectos de cambio planificado en las empresas, sino que trasciende el ámbito industrial debido a sus múltiples aplicaciones en las áreas de trabajo gubernamental, comunitario e incluso incluye procesos de desarrollo personal.**

**Y es precisamente esta gran variedad de aplicaciones del DO, se debe a que las teorías y metodologías de cambio planificado están fundamentadas en las ciencias administrativas, la psicología social y las ciencias aplicadas de la conducta.**

Una de las áreas en donde el DO cuenta con grandes logros es en la **creación, incorporación y el desarrollo de las más variadas practicas grupales en las organizaciones como los equipos de trabajo, los de mejoramiento continuo y los equipos enfocados a proyectos específicos**, entre otros; además, el espíritu humanista de esta noble profesión se origina en las los **talleres vivenciales de los “Grupos T” y los “Grupos de Sensibilización”**.

Los **“Grupos T”, (TRANING)** también conocidos como de **“Entrenamiento en Laboratorio”**, fueron concebidos en el verano de 1946, durante una reunión convocada por líderes comunitarios en New Britain, Connecticut, para mejorar las relaciones interraciales.

En 1947 se llevó a cabo el experimento surgido de la asamblea de Connecticut cuando los National Training Laboratories (NTL) realizaron su primera sesión en Bethel, Maine. Desde entonces, los NTL han realizado laboratorios de entrenamiento sobre cambio organizacional, manejo de conflictos, entrenamiento en equipos, y desarrollo gerencial.

Tal fue mi caso en Sears Roebuck donde estuve un año en entrenamiento como Trainee conociendo todos los procesos, políticas de todos y cada uno de los departamentos que conforma a esta empresa.

### **Objetivos de los Grupos T**

Los objetivos de los Grupos T en Desarrollo Organizacional, son básicamente dos: **adquirir y desarrollar las habilidades y aptitudes necesarias para mantener relaciones sanas con los demás, y analizar la conducta actual individual a fin de valorar su impacto dentro de la organización. Por lo tanto, dichos objetivos incluyen el de entenderse a sí mismo y ser sensible a las necesidades de**

**los demás, identificar y diagnosticar los problemas del grupo, contribuir efectivamente al esfuerzo grupal, entender las complejidades de la acción intergrupal, además de los problemas internos de la organización. Es precisamente este aspecto que no se da en México, solo en las empresas subsidiarias en México, de las empresas norteamericanas, japonesas y alemanas.**

Por otra parte, la meta para los gerentes que participan en un Grupo T es, entre otras, **ayudarlos en el proceso de su autoconocimiento mediante las actitudes y conductas que manifiestan al interactuar con los demás participantes. Esto requiere el uso de técnicas como la retroalimentación y el role playing (juego de roles) a fin de que el participante pueda darse cuenta de la forma en que se percibe a sí mismo, y su manera de enfrentar el cambio y los problemas laborales.**

Y para que se dé este tipo de aprendizaje de laboratorio **que pueda influir en la modificación de conductas inadecuadas, la estructura debe de ser mínima.** La dirección del grupo, el programa del día, los procedimientos y las expectativas -que, por lo general, establece alguna autoridad de la empresa, como el Director de RRHH - son inexistentes o muy ambiguas. Entonces al aumentar la tensión provocada por este **vacío de conocimiento, los participantes tratan de crear orden y estructura incrementando sus aportaciones conductuales; así, los individuos se enfrentan a situaciones y conflictos nuevos y similares a los de su contexto organizacional originando un proceso de ensayo, prueba, acierto o error que se renueva constantemente.**

Por ejemplo, en la VW a los aspirantes a Director de una Agencia, se les proporciona una serie de situaciones por resolver y el aspirante debe ordenarlas por orden de importancia y darles la solución que crea más conveniente.

Por lo general, la duración del entrenamiento en **Grupos T** varía según las necesidades del grupo, aunque, regularmente, es de **cinco días**. Sin embargo, los Grupos T no son para todos. “Las personas que aprenden en los Grupos T son las que parecen tener los siguientes atributos:

- 1) Un “yo” relativamente firme que no se deje dominar por conflictos internos.
- 2) Defensas suficientemente “bajas” que le permitan al individuo escuchar lo que otros dicen, y
- 3) Capacidad de transmitir pensamientos y sentimientos con el mínimo de deformaciones.

**Desde sus inicios, los Grupos T han sido un laboratorio vivencial de experimentación, investigación, análisis y evaluación de procesos de interacción social con el fin de descubrir las condiciones necesarias para que se dé el aprendizaje de nuevas conductas**, ya que el cambio de comportamiento en las personas rara vez se logra aumentando sus conocimientos. Aquí el sujeto de aprendizaje es la persona, y el objeto es su forma de comportarse con los demás.

Por otra parte, dentro de las prácticas más importantes del Desarrollo Organizacional se encuentran las intervenciones enfocadas a mejorar la eficiencia de las personas y las de los grupos con objeto de armonizar las relaciones interdepartamentales y, por consiguiente, optimizar los resultados de toda la organización.

Y una de las técnicas para reducir los problemas interpersonales son los **Talleres de Sensibilización** -llamados también **Laboratorios de Conducta**— que continúan impartándose

desde 1947 en Bethel, Maine, ciudad sede de los *National Training Laboratories* —actualmente rebautizados como el *NTL Institute for Applied Behavioral Science*.

### **Respuestas nuevas a situaciones nuevas**

Por lo regular los Talleres de Sensibilización no están rígidamente estructurados. **Se enfocan en los sentimientos, emociones, conductas e interacciones que los individuos experimentan como grupo en el aquí y el ahora.**

**Básicamente el sujeto del cambio es la persona. El participante se enfrenta a sí mismo, se confronta con su propia imagen y con la percepción que los demás miembros del grupo tienen de él/ella propiciando un cambio de conducta.**

Para esto, es necesario que el facilitador/*couch*, desarrolle un ambiente socioemocional de confianza, en donde los participantes puedan experimentar nuevas conductas, y ensayar respuestas nuevas a situaciones nuevas mediante juegos y dinámicas de grupo.

Sin embargo, hay que ser muy cautelosos. **No cualquiera puede dirigir un Taller de Sensibilización.**

Para esto se requiere que el facilitador **posea un profundo conocimiento de las ciencias aplicadas de la conducta, gran experiencia comprobada en procesos y habilidades grupales y, preferentemente, que haya participado en algún programa de psicoterapia individual y grupal;** de lo contrario, si no cuenta con las aptitudes requeridas, puede causar serios daños en el equilibrio emocional de los participantes.

**Los Talleres de Sensibilización realizados por un profesional experto en D.O. pueden ser una experiencia muy positiva y una buena oportunidad para conocernos más a fondo y de mejorar nuestras habilidades interpersonales.**

### **Desarrollo Intergrupual**

El desarrollo intergrupual pretende modificar las actitudes, estereotipos y las percepciones que los grupos tienen unos de otros, y que ejercen una influencia negativa sobre los intentos de coordinar los departamentos.

## **Interdependencia**

La interdependencia es la dinámica de ser mutuamente responsable y de compartir un conjunto común de principios con otros. Este concepto difiere sustancialmente de la "dependencia", pues la relación interdependiente implica que todos los participantes sean emocional, económica y/o moralmente "independientes".

### **Interdependencia**

**La interdependencia es la dinámica de ser mutuamente responsable y de compartir un conjunto común de principios con otros. Este concepto difiere sustancialmente de la "dependencia", pues la relación interdependiente implica que todos los participantes sean emocional, económica y/o moralmente "independientes".**

### **Desarrollo de equipos**

Consiste en mejorar las actividades de coordinación de los integrantes del equipo, incrementando el rendimiento del grupo.

### **Actividades necesarias**

- establecimiento de metas
- relaciones interpersonales
- roles y responsabilidades
- análisis de papeles
- proceso de equipo
- privilegiar o excluir actividades



## **DESARROLLO INTERGRUPAL**

Entre las variadas técnicas que se utilizan en el Desarrollo Organizacional para implementar cambios, está lo que se conoce como el **Desarrollo Intergrupar** que consiste en **realizar alguna acción o intervención, que tiene por objeto mejorar la relación y coordinación entre dos equipos de trabajo, o entre dos departamentos de la misma empresa.**

**El problema en las empresas mexicanas es crear equipos de trabajo que sean productivos, pero a veces hay fallas que pueden provenir de una falta de desarrollo intergrupar.**

**El desarrollo intergrupar tiene varios objetivos:**

**Por ejemplo, resolver conflictos entre dos departamentos internos de la empresa. O bien, la falta de cooperación entre ambos; o bien mejorar la percepción que tiene un Departamento del otro y**

**viceversa; o bien la falta de cooperación entre ambos. Si no se lograra mejorar la percepción que tiene un grupo de personas de otros grupos, se traduce en una falta de cooperación mutua con pérdidas millonarias para la empresa.**

**Es el caso de una empresa que llevaba más de un año queriendo alcanzar una meta de producción, donde todo estaba aparentemente bien, pero algo impedía alcanzar esa meta y a través de un diagnóstico, se concluyó que faltaba un desarrollo intergrupual. Es decir, los empleados de un departamento no conocían lo que el otro departamento hacía, y había nula cooperación y hasta se daban pequeños boicots.**

**Se inició por presentar a los dos grupos, lo que cada uno hacía, o sea un conocimiento mutuo y de relaciones humanas y una vez cambiada la percepción, se llevaron a cabo juntas Inter equipos para solucionar los problemas.**

**En realidad, el trabajo intergrupual es cada vez más necesario. La Dirección no debe promover solo a los equipos de alto rendimiento, sino a sus relaciones mutuas con otros equipos.**

**En conclusión, una tecnología de punta, una infraestructura impecable y funcional, un flujo óptimo de trabajo, y aún equipos solitarios exitosos, no garantizan el logro de las metas, si no se cuenta con un adecuado desarrollo intergrupual.**

**Como se puede observar, el proceso de desarrollo de talento humano es obra de un continuo que parte de la evaluación del desempeño, (ampliar este comentario) lo cual permite dirigir y supervisar el equipo de trabajo, donde se pretende identificar el desarrollo personal y profesional de cada uno de los colaboradores.**

**En este sentido, el capital humano es intangible y consecuentemente no puede administrarse de la misma manera en**

**que la organización administra los puestos, los productos y las tecnologías, por lo tanto, las acciones que a este respecto desarrolle, estarán centradas en lograr potencializar a su gente en pro de los resultados organizacionales y de los que se persiguen en todo proceso de cambio organizacional, mejoramiento permanente y el aprovechamiento eficiente de los recursos humanos.**

**De esta manera y mediante la indagación permanente en el equipo, se llega a la detección de necesidades de capacitación y de mejoramiento de perfiles, para lo cual se hace necesaria la retroalimentación al colaborador, a fin de reconocer las potencialidades e identificar con él las acciones de mejora que contribuyan a diseñar los programas de capacitación y de desarrollo de competencias acordes con las necesidades actuales del cargo, los resultados organizacionales, el plan estratégico y los requerimientos del entorno.**

**Visto de esta manera, las competencias laborales incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios. Sin embargo, las habilidades empleadas para propósitos de evaluación del desempeño, son aquellas que se relacionan directamente con el éxito laboral.**

---

### 1.1. Formación del talento humano

Cuando se habla de formación del talento humano es necesario hacer alusión a la gestión administrativa, cuya área al interior de una organización le corresponde realizar todas las actividades conducentes al logro de los objetivos organizacionales. O sea, la función administrativa, que es la encargada de desarrollar el programa de acción general de la empresa, que involucra la puesta en práctica del famoso proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar (que son los elementos de la Administración).

Finalmente, surge la dirección de talento humano con una clara orientación estratégica, pues participa de la toma de medidas estratégicas y de su implementación, además de ejercer las funciones tradicionales (reclutamiento, selección, contratación, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal); roles determinantes como la gestión del conocimiento, el aseguramiento de la calidad de vida laboral, la promoción tanto interna como externa de los colaboradores y la integración de las familias de los colaboradores en los programas de bienestar.

En esta etapa la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- a) Las personas son **seres humanos**,
- b) son **activadores inteligentes de los recursos organizacionales** y
- c) son, nos guste o no **socios** de la organización.

Lo anterior nos lleva a que la conclusión de los objetivos de la gestión moderna de personas, sean:

- 1) **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión;**
- 2) **Proporcionar competitividad a la organización;**

- 3) Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados;**
- 4) Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo;**
- 5) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo;**
- 6) Administrar el cambio, y**
- 7) Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.**

Todo lo anteriormente comentado, es con el fin de lograr el sustento organizacional, en una época de profundos cambios, de epidemias, de guerras, de colapsos sociales, de inflación como la tenemos hoy del 8% (lo máximo admisible es un 3%) como los que estamos viviendo en este momento, que requieren de **organizaciones flexibles y adaptables al cambio** y que incorporen **su talento** y otros elementos como los son:

- a) El desarrollo del liderazgo y de competencias,**
- b) Los planes estratégicos de capacitación,**
- c) Formación y carrera, y**
- d) Políticas claras de formación del talento que incluyan un sistema de evaluación y control de dicha formación, con el fin de lograr que los colaboradores adquieran habilidades múltiples y estén en continuo proceso de aprendizaje (mejora continua).**

En el análisis de la **gestión del talento humano** desde la **perspectiva integral u holística**, que nos dice de la **necesidad de formalización del área**, lo cual implica la vinculación de personal especializado en RRHH, que construyan políticas para gestionar el talento humano y establezcan el aporte del área en los resultados del; muchas empresas, especialmente Mipymes, no cuentan con un área responsable de los procesos de gestión de su recurso humano, siendo los más críticos, la inducción, la formación y la salud ocupacional; así, el dueño o gerente debe encargarse de orientar a su personal, lo que causa una disminución en la competitividad en el entorno actual.

En una estimación de las organizaciones, la mitad de las mismas, **no** cuentan con una **estrategia de gestión de su talento**, además de que no lo consideran importante en su planeación; y aunque sí capacitan a su personal, sin embargo, solo el 40% de ellas evalúa su eficacia.

Existen factores importantes que influyen en la implementación de actividades relacionadas con la gestión del talento incluyen el **tamaño de la organización** y el **mercado en el que opera la organización**; es decir las empresas grandes y multinacionales incluyen este tipo de actividades en sus objetivos estratégicos, mientras que las pequeñas no lo hacen dado que **planifican por intuición**.

Abordando especialmente la formación como una práctica de recursos humanos, analizan este concepto y los avances científicos y tecnológicos que han obligado a las empresas a potenciar el desempeño de los trabajadores, para plantear una propuesta que incluya una serie de momentos de formación; ellos mismos son orientadores de la gestión de la formación en una organización, facilitando la optimización del talento humano y la mejora del clima organizacional.

Éstos son:

- a) Preingreso,
- b) Inducción corporativa,
- c) Inducción al área,
- d) Inducción al cargo,
- e) Capacitación en el cargo,
- f) Capacitación y actualización empresarial en general, y
- g) Preparación para el desarrollo de carrera.

Otros estudiosos de RRHH plantean que la **formación** es utilizada para mejorar el rendimiento de los empleados. Se llegó a la conclusión de que, en las entidades analizadas, el personal participa activamente en la detección de necesidades de capacitación, y dicha capacitación se llevan a cabo, forma parte de un proceso ligado a los objetivos de la organización. Posteriormente, el conocimiento y desempeño adquirido en las capacitaciones son evaluados, y el personal del área de talento humano realiza el Follow/up (seguimiento) a este proceso.

Así mismo, este **desarrollo del talento** debe incluir no solo el aprendizaje de elementos cognitivos sino también:

- a) la enseñanza de los valores, la cultura
- b) el ejercicio de competencias directivas como:
  - a. Honestidad,
  - b. Orientación al cliente,
  - c. Autocontrol,
  - d. Coaching,
  - e. Visión de negocio,
  - f. Autoconocimiento,
  - g. Concentración,
  - h. Trabajo en equipo,
  - i. Gestión de recursos,
  - j. Gestión del tiempo,
  - k. *Networking* (red de contactos a nivel mundial)
  - l. Delegación,
  - m. Equidad,
  - n. Autocrítica,
  - o. Aprendizaje personal
  - p. y otras no menos importantes, como **Trabajo en Equipo, Cooperación y Liderazgo** que se promueven a través de la ejecución de los procesos de gestión del talento humano en forma coordinada.

La importancia de la práctica descrita, radica en que **se reconoce su influencia en la competitividad de las organizaciones**, siendo fundamental la adopción del aprendizaje organizacional para generar, desarrollar e implantar nuevo conocimiento y en otros aspectos organizacionales como son el éxito organizacional y el desempeño y la satisfacción de los empleados.

En conclusión, **la formación o capacitación del talento humano tiene efectos visibles en las organizaciones como la ganancia de nuevo conocimiento en el área de actividad, un mejor desempeño en relación a la calidad de los productos o servicios que se ofrecen y un mayor desarrollo de la planeación organizacional.**

### **1.2. Estrategia organizacional**

Lo mencionado anteriormente, nos permite vislumbrar el impacto que tienen los procesos del área de gestión del talento humano, especialmente la formación en la planeación estratégica de la organización y por ende en los resultados del negocio. De allí la importancia de abordar los referentes teóricos de la estrategia organizacional los cuales son soporte para analizar la relación que aborda este artículo.

La **planeación estratégica se entiende como una planeación de largo plazo** que se centra en la **organización como un todo**, siendo un proceso sistemático, que orienta a la organización hacia el **logro de los objetivos**, en la cual se establecen los métodos para garantizar el cumplimiento de los programas estratégicos. Se incluye a todas y cada una de las áreas de la organización y es allí donde se habla de planeación táctica o funcional (a corto plazo), que se compone de dos aspectos:

- a) El primero tiene que ver con la **estructura de la organización**, es decir, dicho plan no puede estar aislado de la planeación estratégica corporativa, y

- b) El segundo, **el tiempo de ejecución**, pues los planes de las áreas funcionales se definen por lo general a mediano y corto plazo.

Toda organización en busca de lograr sus objetivos debe partir de la "su misión (¿cuál es nuestro negocio?) y su visión (¿en qué queremos convertirnos?) organizacionales"; **la claridad en estos aspectos es determinante para el logro de los objetivos**, los cuales se hacen realizables en la medida que se establezcan estrategias factibles de implementar.

Una **estrategia** *"es un mapa, es un plan maestro integral que establece la manera en que se lograrán la misión y los objetivos"*

La finalidad de ejecutar estrategias acordes con las exigencias del entorno es **generar ventaja competitiva**; y para lograrlo, las organizaciones deben poseer unas competencias esenciales o distintivas, las cuáles son **"destrezas y habilidades únicas de la organización mediante las que los recursos son desplegados a través de las actividades y procesos, que no pueden ser imitadas y son de valor para los clientes"**

En este sentido, corresponde a los directivos identificar si se poseen estas capacidades, siendo una de ellas, su talento humano, cuya gestión debe considerarse como una prioridad estratégica para la organización.

**El análisis de la estrategia organizacional comienza con:**

- 1) La planeación estratégica,
- 2) La cultura organizacional y
- 3) Los procesos de reestructuración,

**Todos estos elementos nos permiten entender la filosofía de las organizaciones.**

El desarrollo de la **planeación estratégica** es de gran importancia para darle rumbo a las organizaciones y para enfocar los recursos hacia el logro de los objetivos

En este proceso de **planeación estratégica** no se pueden desconocer algunos obstáculos que se presentan como el hecho de que los diferentes niveles jerárquicos le dan mayor o menor importancia a ciertas etapas y las dificultades para su implementación, ya que los gerentes operativos atribuyen más valor a las etapas de planificación estratégica y control, mientras que la alta gerencia prioriza la ejecución de las actividades. En relación a las barreras para la implementación de la planeación estratégica se pone de manifiesto que son los retrasos en la aplicación del plan, la aparición de problemas imprevistos y la baja capacitación de los empleados.

Otro aspecto que es necesario tener en cuenta cuando se realiza el proceso de planeación estratégica en una empresa es la **cultura organizacional**, la cual es un marco de referencia que guía la conducta de los miembros de la organización; **ésta se desarrolla a partir de la formación de las personas**, posibilitando el mejoramiento de las aptitudes y las actitudes en el trabajo y es esencial en los procesos de cambio para responder proactivamente a las exigencias del entorno y para mejorar la prestación de los servicios o la producción de los bienes

La cultura también es importante en la implementación de las estrategias resultantes del proceso de planeación estratégica. Una cultura corporativa basada en el consenso y en el trabajo en equipo facilita la implementación de las estrategias, además, los valores promulgados deben ser congruentes con la estrategia organizacional que implica que éstos sean reflejados en el trabajo diario de los colaboradores, pues si esto no se logra, la implantación estratégica será un fracaso.

**2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**2.1 Procesos de formación y desarrollo del talento Humano**

**2.2 Componentes para la gestión del talento Humano**

**2.3 Tendencias de la empresa actual**

**2.4 Capital Humano y Gestión de Competencia**

**2.5 Desarrollo de una filosofía propia de la administración del talento Humano**

**2.6 Proceso de formación y desarrollo del talento Humano**

### ¿Qué es el desarrollo de talento?

El desarrollo de talento es el “conjunto de iniciativas que se adoptan en una empresa con la intención de promover el crecimiento profesional de su plantilla”.

Este tipo de estrategia lo que busca es capacitar a los empleados para asumir nuevas funciones y crecer dentro de la empresa.

El desarrollo de talento humano es una estrategia a largo plazo que comienza en el momento de la contratación y se mantiene durante toda la trayectoria laboral del trabajador.

La formación y/o educación continua es la base del desarrollo de talento, pero también se incluyen medidas para mejorar la satisfacción laboral.

De acuerdo con encuestas realizadas, el 60% de los empleados de las empresas analizadas, aseguraron que no abandonarían su puesto de trabajo si tuvieran posibilidades reales de tener una promoción interna dentro de la empresa. Sin embargo, algo más del 70% de los directivos reconocía que tenía problemas para retener a los mejores talentos de la empresa

Para poder implementar programas de desarrollo personal exitosos en las empresas, es indispensable establecer las bases sobre las cuales se centrará el plan. Se trata de un conjunto de variables que incluyen tanto aspectos profesionales como personales.

- **Actitud:** la buena predisposición del trabajador es indispensable para crecer dentro de la empresa y realizar un pequeño esfuerzo para conseguirlo es imprescindible y cuando no sea positiva, conviene modificarla.
- **Aptitud:** no todos los empleados presentan las mismas facilidades para avanzar en su formación o asumir nuevas responsabilidades. Conviene tenerlo presente para adaptar el plan a cada perfil de trabajador.

- **Vocación:** los trabajadores tienden a alcanzar más rápidamente su nivel óptimo de desarrollo profesional cuando cumplen funciones que les resultan especialmente atractivas.
- **Motivación:** vinculado con lo anterior, el desarrollo humano será más intenso y efectivo cuando mayores sean los niveles de motivación de la plantilla.
- **Satisfacción laboral:** aunque suelen ir de la mano, el desarrollo profesional no siempre se traduce en empleados satisfechos, por lo que conviene no dejar de interesarse por las impresiones y las aspiraciones de la plantilla.
- **Técnicas de aprendizaje:** es la parte más práctica en cualquier estrategia de desarrollo de talentos Recursos Humanos e incluye las medidas concretas para formar y capacitar a los empleados.

Los departamentos de Recursos Humanos utilizan numerosas pruebas para medir y valorar el rendimiento de sus trabajadores y comprobar sus competencias y habilidades.

A su vez, hay métodos de evaluación que estiman la proyección y el potencial de cada trabajador. ¿Cuánto talento tiene el trabajador y hasta dónde puede llegar?

### **Método para optimizar el desarrollo de talento**

Existen diferentes teorías y recomendaciones para desarrollar el talento humano en las organizaciones. Uno de decálogos de iniciativas más populares es el conocido como **Método de la Congruencia del Talento (MCT)**.

El **MCT (Método de la Congruencia del Talento)** se basa en la convergencia/unión entre tres variables que definen el papel de los empleados en la empresa (aunque, en realidad, son válidas para cualquier otro ámbito de la vida personal):

- a) lo que se hace,
- b) lo que se piensa y
- c) lo que realmente se es.

Estos tres indicadores pueden observarse y armonizarse a través de otros tantos niveles de gestión de personal.

**Gestionar el estrés:** las diferencias entre acción y pensamiento pueden generar ansiedad en los trabajadores.

**Gestión de la aplicación:** algunos empleados muestran dificultades para ejecutar diferentes acciones que, a priori, se contraponen con su manera de ser (atención al cliente por parte de un empleado tímido, por ejemplo).

**Gestión del cambio:** no es raro que los trabajadores evolucionen personalmente a medida que asumen nuevos retos profesionales. Este cambio debe ser gestionado correctamente.

**¿Qué beneficios proporciona el llevar a cabo el desarrollo de talento?**

Fomentar el desarrollo del talento tiene muchas ventajas tanto para las empresas como para los propios trabajadores.

Entre los beneficios más interesantes para las empresas destacan:

- **Crecimiento de la productividad:** el **rendimiento** de los empleados tiende a aumentar a medida que estos se desarrollan personal y profesionalmente.
- **Mayor capacidad para retener al talento:** la apuesta por el desarrollo de los trabajadores suele traducirse en un menor índice de rotación laboral.

- **Reducción de gastos:** al promover el talento propio, se recurre con menos frecuencia a la contratación o a la externalización de funciones.
- **Transiciones más rápidas:** los relevos dentro de la empresa son más ágiles y causan menos trastornos por la **formación continua** de los trabajadores.
- **Mejora de la imagen de la empresa:** la empresa capta talento con mayor facilidad al reforzarse su imagen como compañía empleadora.

Los empleados, por su parte, se benefician con aspectos tales como:

- **Posibilidades de promoción:** el desarrollo de talento puede integrarse dentro de los **planes de carrera** para motivar a los empleados con mayores posibilidades promoción interna.
- **Mayor rendimiento laboral:** beneficia tanto a la empresa como al empleado porque este ve cómo puede cumplir sus tareas de manera más eficaz.
- **Mejora de la motivación y satisfacción laboral:** invertir en el desarrollo de talento de los trabajadores provoca que estos reconozcan la confianza que la empresa deposita en ellos y se sientan más motivados y satisfechos.
- **Mejora del clima laboral:** la mayor satisfacción laboral impacta, a su vez, en una reducción de la conflictividad entre compañeros y una mejora generalizada del clima de trabajo.

## **Plan de desarrollo del talento humano en 6 fases**

**No es ningún secreto que la implementación de programas de desarrollo personal en las empresas puede crear compañías más competitivas y con mayor cohesión interna.**

**Sin embargo, para llegar a este punto, resulta preceptivo cumplir con todas las fases del plan de desarrollo humano. Para gestionar el talento de forma adecuada hay que apostar por la automatización.**

**Digitalizar la empresa ayudará enormemente a sacar el máximo potencial a cada departamento y empleado. Por ejemplo, existen diversos softwares como el “Buk” que es un software integral de gestión de personas que permite atender todas las necesidades de todos los colaboradores en una sola plataforma, desde el pago de nómina hasta su desarrollo profesional. O bien Odoos donde se puede supervisar toda la información importante de cada departamento con un simple vistazo. Limita la visibilidad de la información sensible solo a los gerentes de recursos humanos, o publica información general para todos los empleados, como el directorio de empleados. Recibe alertas sobre nuevas solicitudes de permisos, asignaciones de puestos, postulaciones, evaluaciones y mucho más.**

**Lo que recomiendo es que se busque un software adaptado, que contemple la aplicación estricta de las leyes mexicanas tanto en la LFT como en el ISR y demás legislaciones aplicables.**

## **1. Planificación**

**La gestión de los Recursos Humanos de la empresa debe planificarse en base a un horizonte temporal debidamente definido. Es decir, en la Planeación Táctica (corto plazo) como también en la estratégica (largo plazo). Solo así podrán alinearse los recursos humanos disponibles, los objetivos corporativos y las medidas para promover el desarrollo humano dentro de la organización. Se trata, en definitiva, de marcar el rumbo a seguir.**

## 2. Análisis de los equipos humanos

Estrechamente vinculado con la planificación, este segundo paso se refiere a un **análisis detallado de las características de la plantilla disponible**. Esto es necesario para conocer el punto de partida y promover las acciones más recomendables de acuerdo con los objetivos de la empresa.

## 3. Evaluación del rendimiento

Es necesario evaluar el desempeño de los trabajadores para comprobar si están alcanzando su nivel óptimo de desarrollo profesional y si, por lo tanto, necesitan el plan de desarrollo del talento humano o si ya están en él comprobar si están dando los resultados deseables.

## 4. Formación

El desarrollo continuo del talento humano requiere de la puesta en marcha de las **acciones formativas más recomendables para cada empleado o proyecto**. No es raro que sea el propio trabajador sea quien reconozca sus carencias formativas.

## 5. Reclutamiento

En determinadas ocasiones, la consecución de los objetivos previstos **requerirá de la incorporación de talento que actualmente no está disponible en la empresa**, que eses ha sido la constante en mi caso particular, es decir, la empresa no encuentra en su Head Count personas con las habilidades necesarias para el puesto. En este caso, convendrá que los criterios de selección de personal estén debidamente alineados con el plan de desarrollo humano, que normalmente son head-hunters internacionales los que sugieren a los ejecutivos a nivel de Dirección.

## 6. Reconocimiento y retención del talento

Evidentemente, la existencia de **incentivos** es siempre un poderoso argumento para promover un mejor rendimiento laboral y un mayor interés en crecer profesionalmente. Los programas de **reconocimiento a empleados** serían la culminación de cualquier estrategia de desarrollo del talento humano.

Por un lado, los empleados observan cómo les ayudan a formarse en las competencias que necesitan para encajar en la entidad; por otro, comprueban que si cumplen con las expectativas serán recompensados y tendrán oportunidades de ascender.

El **reconocimiento a los mejores empleados también contribuye a reforzar la capacidad de la empresa para retener el talento**, especialmente en los puestos de mayor responsabilidad y que son más difíciles de reemplazar. Con ello se fomenta, además, una cultura empresarial que se sustenta sobre la promoción interna.

### TENDENCIAS DE LA EMPRESA ACTUAL

**¿Cuáles son las tendencias clave que marcarán la gestión de personas en las organizaciones en 2022?**

**1 La salud emocional de la plantilla/Head Count como principal prioridad.**

El bienestar emocional de los trabajadores, debe ser una de las principales prioridades de los empresarios. La crisis del COVID-19 y todo lo que implica (incertidumbre, estrés, aislamiento, falta de contacto social, modificación de rutinas...) está siendo en México y en resto del mundo, el caldo de cultivo propicio para la aparición de trastornos psicológicos a medio y largo plazo.

**Por eso, el cuidado de la salud mental en el entorno profesional traerá la mejora de la experiencia del empleado mediante la implantación de programas ad-hoc de gestión del estrés o la ansiedad, así como de iniciativas relacionadas con otros aspectos que influyen directamente en el bienestar emocional de los trabajadores: flexibilidad y conciliación, reconocimiento de logros, desarrollo de carreras, etc.**

## **2. El Change Management, clave para el éxito de la transformación empresarial.**

**Las empresas tienen la necesidad de reinventarse rápidamente ante un escenario que no deja de cambiar. Para que esta transformación se realice de forma eficiente, es necesaria una total implicación de la plantilla, lo que llevará a que las estrategias de Change Management marquen la gestión de personas durante el año que viene. Se trata de un procedimiento estructurado que tiene como objetivo lograr que los empleados entiendan, acepten y adopten correctamente la nueva hoja de ruta de la compañía, alcanzando rápidamente y de manera ágil los objetivos establecidos.**

**Esta estrategia, que se fundamenta en la total implicación de los individuos y equipos en la toma de decisiones y evolución del negocio, requerirá un ambiente participativo y flexible, en el que se aliente la creatividad y el desarrollo de ideas innovadoras.**

## **3. Foco en la flexibilidad laboral y la conciliación.**

**El teletrabajo ha obligado a muchos trabajadores a compartir su vida personal y laboral en un mismo espacio físico. Esto ha traído algunas consecuencias negativas para una parte de la fuerza laboral. Entre ellas, problemas de concentración y gestión de tareas en remoto o aumento de la jornada de trabajo.**

**Esta problemática llevará a que los departamentos de Recursos Humanos pongan el foco en ofrecer programas de conciliación o brinden las herramientas necesarias para aprender a administrar el tiempo de forma eficiente cuando se trabaja en remoto.**

### **4. Gestión proactiva de la desconexión digital.**

**Otra de las consecuencias que ha traído el teletrabajo y el incremento del uso de dispositivos tecnológicos ha sido el aumento involuntario de la jornada laboral o una mayor dificultad para desconectar de las cuestiones laborales durante las horas de descanso. Esto, a la larga, puede resultar enormemente perjudicial para la salud mental del trabajador, al impedirle disfrutar de su tiempo libre. Por ello, ahora es más importante que nunca que, de forma proactiva, las empresas gestionen la desconexión laboral y digital de sus empleados.**

### **5. Promoción de la diversidad.**

**Con el surgimiento de los entornos híbridos, donde parte de la organización trabaja a distancia, se hace más necesario que nunca evaluar la diversidad del talento y asegurar la equidad, garantizar la implantación y cumplimiento de las políticas de no discriminación, y revisar y garantizar el acceso de toda la plantilla a las políticas de conciliación, salud y bienestar o desarrollo de carreras.**

**Las empresas tienen que demostrar que sus empleados son importantes por lo que aportan y no por su origen, creencias o situación.**

## 6. Nuevas fórmulas para la formación.

Ahora más que nunca, es imprescindible que la **transformación empresarial y la formación de la plantilla vayan de la mano**. No solo para alcanzar los objetivos marcados por la entidad en el nuevo entorno, sino también para **incrementar la motivación y desarrollo de los empleados** dentro de la compañía.

Dado que el aprendizaje virtual marcará los próximos meses, ganarán presencia modelos formativos vinculados a la tecnología como los MOOC (*Massive Online Open Courses*), el *e-learning*, el *microlearning* o, incluso, los *podcats* o los tutoriales *online* personalizados.

## 7. Auge de la gestión de procesos desde la nube.

Aunque el uso de herramientas tecnológicas para RRHH ya era una realidad en las grandes corporaciones, la extensión del teletrabajo llevará a que estas funcionalidades se generalicen a todo el entramado empresarial, permitiendo a los departamentos de Recursos Humanos de cualquier entidad automatizar la mayoría de sus procesos: subida y descarga de documentación, firmas con validez legal, control del horario laboral, gestión de nóminas, evaluación del desempeño o, incluso, valoración de la satisfacción y del clima laboral.

## 8. Adecuación de los procesos de reclutamiento al mundo virtual.

El contexto actual también **ha reinventado los procesos de reclutamiento**, provocado el surgimiento de nuevas metodologías para la selección de nuevos empleados: entrevistas a través de **video conferencias, dinámicas de grupo *online* con los candidatos, chatbots** donde los aspirantes interactúan con un robot y contestan una serie de preguntas, evaluaciones psicotécnicas a distancia, uso de algoritmos para el cribado de currículums, etc.

## 9. Planes de acogida digitales.

El periodo de adaptación a una nueva compañía puede resultar complicado en circunstancias normales. Esas posibles dificultades se acentúan cuando la incorporación no se realiza en persona, sino de manera remota. Así, desde RRHH se están empezando a poner en marcha acciones como plataformas virtuales de *onboarding*, encuentros *online*, redes sociales internas, gamificación, *scape rooms*, etc., con el objetivo de facilitar que los nuevos trabajadores interioricen los valores de la empresa y adquieran las responsabilidades asociadas a su cargo.

### **10. Mayor apuesta por los beneficios médicos:**

Seguro de salud o servicios telemedicina (comentar mi caso personal en Meximed (BBVA). Brindar a la plantilla la seguridad de poder acceder a una atención sanitaria de calidad siempre que lo necesite es, ahora más que nunca, un auténtico valor añadido dada la situación actual.

Esta necesidad se materializará en un creciente interés por contratar un seguro de salud para los empleados y, especialmente, en la apuesta por ofrecer en la empresa los servicios que brinda la telemedicina.

Para la materialización y desarrollo de todas estas nuevas tendencias, fomentar internamente la **comunicación bidireccional** y el **contacto constante** entre todos los integrantes de la entidad será fundamental. Más aún en un contexto marcado por la gestión de plantillas híbridas. Solo de este modo será posible **conocer las necesidades y preocupaciones de cada empleado**, y ofrecerle las **soluciones adecuadas**.

Hay muchas acciones que se pueden implantar en este sentido: **reuniones diarias/semanales para compartir ideas, reflexiones, artículos, o cualquier otra información que se quiera transmitir, sesiones de coaching grupal o individual, mentoring, tutorías, canal de preguntas online, buzón de sugerencias, etc.**

## **CAPITAL HUMANO Y GESTIÓN DE COMPETENCIAS**

En los últimos años, se ha comprendido el potencial del Head Count y los empleados considerados como uno de los principales motores para hacer crecer y avanzar a una empresa hacia sus objetivos. Es precisamente la gestión del talento humano por competencias es una de las estrategias de Capital Humano que deben implementarse para lograrlo.

### **¿Qué es la gestión del talento humano por competencias?**

La gestión del talento humano por competencias es el proceso sistemático de **identificar el tipo de capacidades necesarias para cumplir un papel determinado en una empresa**, de modo que sea posible encontrar a la persona adecuada para ese puesto. El proceso incluye asimismo el desarrollo de las habilidades del empleado y el **conseguir que decida quedarse en la empresa**.

A través de la **gestión del talento humano por competencias** se busca lograr el mejor desempeño para tu negocio a través de la observación de tus empleados y el seguimiento de sus habilidades.

De este modo, el primer paso para llevarla a cabo consiste en **definir las capacidades necesarias para cada puesto de modo que sean cuantificables de forma objetiva**. Así, se debe analizar de forma profunda la capacidad de un individuo de adaptarse a un puesto de trabajo concreto. Entre las competencias a explorar, se incluye un arco enorme que va desde los conocimientos, a las destrezas, las actitudes, intereses y motivaciones de la persona.

### **¿Cómo se clasifican las competencias del talento humano?**

Las **competencias se clasifican en varios tipos**:

- **Esenciales o umbral**: las necesarias para lograr el desempeño normal.

- **Diferenciadoras:** las que distinguen a aquellos trabajadores idóneos para un puesto de los que forman parte del promedio.
- **Genéricas:** se aplican a diferentes puestos de trabajo dentro de la misma organización. Por ejemplo, la atención al detalle o habilidades de negociación.
- **Específicas:** Son aquellas necesarias para un puesto de trabajo concreto, difícilmente transferibles a otros. Por ejemplo, el saber usar algún tipo de maquinaria especializada. La gestión del talento humano tiene lugar a muy diferentes niveles. Por un lado, **entra en juego en la planificación y definición de las capacidades necesarias para un puesto**, además de hacerlo durante el proceso de reclutamiento y la selección del candidato. Más adelante, también se debe tener en cuenta durante la evaluación del desempeño laboral y los procesos para el desarrollo de los trabajadores dentro de la empresa.

Todo este esfuerzo no debe caer en saco roto: será vital tener la capacidad de retener al candidato en la empresa a través de incentivos y lograr transiciones correctas en caso de que ocurran cambios (jubilaciones o promociones internas).

### **Ventajas de aplicar la gestión del talento humano por competencias**

A través de la **gestión del talento humano por competencias** se logran varios beneficios, como son:

- **El reclutamiento de las personas más adecuadas a cada puesto** y de una plantilla de un capital humano sólido.
- **Optimización del rendimiento de los empleados**, encaminándolos hacia los objetivos que mejor pueden cumplir.

- **Mejora en el ambiente laboral**, donde predominan la **motivación, la confianza, el desarrollo personal** y el **sentimiento de formar parte de la organización**.
- **El progreso en el rendimiento de los empleados** conlleva la **mejora de los resultados**.
- **Se multiplica la reputación de la empresa**, de modo que más **personas con talento** quieren formar parte de ella. Normalmente el **90%** de los candidatos a un puesto, investigan las opiniones acerca de una empresa antes de presentar su candidatura.

## **FILOSOFÍA EN EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

### **¿Qué es una filosofía del Talento?**

Una Filosofía de Talento es “**las reglas del juego**” de su equipo ejecutivo para saber cómo debe ser administrado el talento.

Se proporciona orientación que puede ser fácilmente operativa en los procesos de **selección, desarrollo, evaluación y compensación**.

Toma la forma de un conjunto de declaraciones muy breves (10 palabras cada una) que describen las **creencias de su empresa sobre el rendimiento, los comportamientos, la diferenciación, la transparencia y la responsabilidad**.

Una vez creado, se comunica ampliamente a los empleados y todos los procesos de RR.HH. se alinean a esa filosofía. Todas las compañías necesitan una; muy pocas compañías la tienen.

**¿Por qué es necesario crear una filosofía del Talento?**

**Sin una Filosofía de Talento explícita, los empleados deben inferir/adivinar a la mejor conveniencia las “reglas del juego” de su empresa al observar cómo se toman las decisiones relacionadas con el talento.**

**Si perciben que las promociones surgen de un proceso “opaco”, supondrán que surgen del favoritismo y el sesgo político o inclusive nepotismo (contratar a parientes de los jefes).**

**Si no entienden por qué algunos empleados reciben recompensas grandes, asumirán que la compañía es fundamentalmente injusta en su enfoque de compensación.**

**Lo que considero indispensable que se fomente en una empresa es la “Mística”. **¿Pero qué es la Mística?****

**La mística es el amor y apego al trabajo, sentirme contento y satisfecho con mi labor, cariño y respeto a mis superiores, a mis compañeros, a mis empleados, cariño hacia cada una de las osas que conforman el medio laboral que nos proporciona el vivir cada día con plenitud.**

**(Video de Carlos Kasuga Osaka)**

**Las empresas que no tienen una filosofía de talento clara enfrentan consecuencias mucho más serias que simplemente tener gerentes autónomos y empleados confusos. Sin un conjunto coherente de reglas sobre cómo se debe administrar el talento, las empresas se arriesgan a lo siguiente:**

- **Mayor rotación** (lo que es indeseable) de altos potenciales ejecutivos que terminan por renunciar e irse a otra empresa: los colaboradores de mayor potencial de su empresa serán especialmente sensibles a la falta de transparencia sobre su futuro o injusticias inexplicables en el tratamiento. Probablemente no se quejarán, simplemente se irán.
- **Disminución del compromiso:** los elementos de una filosofía de gestión del talento influyen fuertemente en los factores que generan el compromiso de los empleados. Se vuelve desapegados y solo hace lo necesario. Si los Directores no se hacen responsables del desarrollo de sus equipos o los malos comportamientos no se controlan sin una explicación, es **seguro que el compromiso disminuirá**.
- **Crecientes brechas de competencia:** sin una filosofía de gestión del talento, los **gerentes dependerán de sus preferencias personales para gestionar y hacer crecer sus equipos**, por eso es esencial desde mi punto de vista, la evaluación periódica de desempeño. Por tanto, la empresa nunca construirá la calidad o la profundidad del talento que requiere con este enfoque de “caminar al azar”, sin una guía, sin un mapa, para gestionar el talento.

Los empleados pueden adaptarse a una amplia variedad de filosofías de talento. Lo que quieren es **claridad sobre qué reglas existen** y ver que esas reglas se apliquen consistentemente. Es conveniente establecer qué es lo que se espera con mi actuación empresarial.

**¿Cuáles son los principios básicos para crear una filosofía del Talento?**

Una filosofía completa de gestión del talento debe proporcionar los principios rectores para:

- **Desempeño:** ¿Cuáles son las consecuencias de un mayor o menor rendimiento del empleado?
- **Conductas:** ¿Cuánto importan los comportamientos? y ¿en qué umbral empiezan a importar?
- **Diferenciación:** ¿Cómo deberíamos asignar los recursos y las recompensas de nuestra compañía en diferentes niveles de rendimiento y potencial?
- **Transparencia:** ¿Qué tan abiertos deberíamos ser, y con quién, sobre nuestros procesos de talento y sus resultados?
- **Rendición de cuentas:** ¿en qué medida los gerentes deben ser responsables de desarrollar y gestionar sus equipos?

**Desarrollar e implementar una filosofía de gestión del talento es un proceso sencillo o muy complicado:**

- a) **Primero, debe obtener la opinión del equipo directivo y el consenso. A menudo los ejecutivos discrepan sin saberlo sobre los elementos clave de una filosofía de gestión del talento.**
- b) **Los Directores deben comprender las expectativas de su empresa sobre cómo deben gestionar el talento y las consecuencias de hacerlo bien o mal.**
- c) **Los empleados necesitan saber cuáles son las reglas para tener éxito en su organización. Crear la filosofía de gestión del talento de su organización puede ser más fácil de lo que cree.**

**En resumen:** Una Filosofía del Talento proporciona la **base para el éxito** de la gestión del talento. **Alinea a su equipo ejecutivo en torno a una visión común** sin discrepancias o filosofías opuestas. **Aclara a todos los colaboradores cómo tener éxito.** Proporciona un “norte/mapa” alrededor del cual diseñar sus prácticas de recursos humanos.

Una **Filosofía del Talento** proporciona la base para el éxito de la gestión del talento. **Alinea a su equipo ejecutivo en torno a una visión común.** **Aclara a todos los colaboradores cómo tener éxito.** Proporciona un “norte” alrededor del cual diseñar sus prácticas de recursos humanos.

### PROCESO DE FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO



Como se puede observar, el proceso de desarrollo de talento humano es un trabajo continuo que parte de la **evaluación del desempeño** que permite dirigir y supervisar a nuestro equipo de trabajo, en el cual se pretende identificar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, las necesidades de mejoramiento permanente y el aprovechamiento eficiente de los recursos humanos.

**De esta manera y mediante la indagación permanente en el equipo, se llega a la detección de necesidades de capacitación y de mejoramiento de perfiles, para lo cual es necesaria la retroalimentación al colaborador, a fin de reconocer las potencialidades e identificar con él las acciones de mejora que contribuyan a diseñar los programas de capacitación y de desarrollo de competencias acordes con las necesidades actuales del cargo, los resultados organizacionales, el plan estratégico y los requerimientos del entorno.**

**Visto de esta manera, las competencias incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios. Sin embargo, las utilizadas para propósitos de evaluación del desempeño son aquellas que se relacionan directamente con el éxito laboral.**