

El especialista en Recursos Humanos y gran conocedor de los temas fiscales inherentes es un hombre, una mujer, sumamente preparados en varias áreas de conocimiento, con preparación técnica especializada, cuya virtud radica en desentrañar el sentido de las normas laborales y fiscales y su maestría le permite conocer con antelación su incidencia en los negocios, ya sean estos pequeños, medianos o grandes, siempre velando por el patrimonio a las personas y de las empresas.

El especialista en RRHH y Fiscal, es un profesional de Recursos Humanos y Fiscal, que, antes que nada, su principal atributo radica en la aplicación armónica de las disposiciones legales laborales y fiscales, que cuando logra la meta propuesta, considera socráticamente que todo lo demás llegará solo, automáticamente, como consecuencia de su obrar virtuoso, que lo llevará a la felicidad de estar cumpliendo con su labor profesional de apoyar a la comunidad, a la cual sirve con esmero.

Cuando planifica, siempre lo hace estratégicamente, previendo y minimizando las consecuencias laborales y tributarias y cuando estas últimas se hacen presentes, responde profesionalmente de sus actos en forma deontológica, liberando de cualquier contingencia negativa al contribuyente, al empleado, al ejecutivo y a cualquier persona involucrada en esto temas impositivos y laborales, utilizando todos los medios de defensa

administrativa y legal, o en su caso, ejecución los medios legales pertinentes, basados siempre en la Ley.

Estas personas especialistas, tanto en recursos humanos, como en aspectos fiscales aplicados a las personas y a las empresas, poseen una visión de altura, nunca simplista, sino profesional, porque al analizar cada caso planteado lo hace de manera integral y nunca aislada, sin dejar de lado la operación de la empresa, la operación del contribuyente Persona Física, y siempre es partícipe de la solución, nunca del problema.

La adversidad es su mejor aliada, ya que gracias a ella sale a flote su carácter, luchando en remar contracorriente, cuando considera que tiene la razón técnica jurídica, defendiendo su verdad a toda costa con soportes jurídicos.

En apariencia solo está enfocado a una sola área, pero nada más equivocado, ya que es multidisciplinario, porque domina Contabilidad, Derecho, Economía, Sociología, Psicología Industrial, Planeación Estratégica, Finanzas, Administración Corporativa, Comercio Internacional, entre otras áreas de conocimiento, y le gusta trabajar en equipo, cuestionando y aportando conocimientos, ya que cuando se trata precisamente de estos conocimientos, debido a su pasión, se entrega, nunca enseñando, sino compartiendo sin limitación alguna. En resumen, es un líder, no un jefe.

Estos profesionistas poseen el arte de la oratoria, la habilidad de la estrategia, el oficio de la gramática perfecta, de la escritura y de la redacción, pero sobre todo, tienen la gran virtud de compartir sus conocimientos armónicamente, pero sobre todo y ante todo, es humanista, porque persigue con creces la justicia fiscal, la justicia laboral, justicia que enaltece su espíritu que da vida y sentido a todo lo que hace, y sobre todo, lo hace feliz sirviendo a la comunidad nacional e internacional.

**Recuerde usted, cualquier persona que
NO VIVA PARA SERVIR, TAMPOCO
SIRVE PARA VIVIR.**

DETERMINACIÓN DEL ISR EN INGRESOS POR SALARIOS, CONSIDERANDO EL SUBSIDIO PARA EL EMPLEO

Todo patrón que pague salarios a sus trabajadores está obligado solidariamente a calcular el ISR que generen los ingresos que perciban dichos trabajadores, por ello el cálculo del ISR debe arrojar los siguientes resultados:

- 1. ISR por retener al trabajador.**
- 2. Importe a devolver en efectivo por el subsidio para el empleo.**
- 3. La base legal esta contenida en el artículo 96 de la LISR para calcular el impuesto,**
- 4. El Decreto del 26 de diciembre del 2013 en su artículo 1.12 nos da la base para determinar el subsidio para el empleo.**

FÓRMULAS PARA CALCULAR EL ISR PARA UN DETERMINADO SALARIO:

PRIMER PASO DEL CÁLCULO: Cálculo del ISR

Ingresos obtenidos en el mes por salarios

Menos: Impuesto local de los ingresos por salarios que haya retenido el empleador en el mes, siempre y cuando la tasa de dicho impuesto o exceda del 5%

Igual a: Base gravable

Menos: Límite inferior de la tarifa del artículo 96 de la LISR

Igual a: Excedente sobre el límite inferior

Por: % aplicable sobre el excedente del límite inferior

Igual a: Impuesto Marginal

Más; Cuota Fija

Igual a: Impuesto según tarifa del artículo 96 de la LIS

SEGUNDO PASO DEL CÁLCULO. Cálculo del subsidio para el empleo

Base Gravable

Se aplica la tarifa del artículo 1.12 del Decreto del 26 de Diciembre del 2013

Igual a: Subsidio para el empleo

PASO 3 Determinación de ISR a retener

ISR según tarifa del Artículo 96 de la LISR

Menos: Subsidio para el empleo del PASO 2

Igual a: ISR sobre salarios por retener (siempre y cuando el subsidio para empleo sea menor)

CASO I

¿Cuánto es el importe a retener de ISR a un empleado y el neto a pagar en su recibo de nómina y transferencia bancaria?

El ingreso mensual es de \$28,000

Artículo 96 2021			
TARIFA ARTÍCULO 96			
Límite Inferior	Límite Superior	Cuota Fija	% a aplicarse sobre el excedente del límite inferior
0.01	644.58	0.00	1.92
644.59	5,470.92	12.68	6.40
5,470.93	9,614.66	321.26	10.88
9,614.67	11,176.62	772.10	16.00
11,176.63	13,381.47	1,022.01	17.92
13,381.48	26,988.50	1,417.10	21.36
26,988.51	42,537.58	4,323.58	23.52
42,537.59	81,211.25	7,980.73	30.00
81,211.26	108,281.67	19,582.83	32.00
108,281.68	324,845.01	28,245.36	34.00
324,845.02	en adelante	101,876.90	1,876.90

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL/RECURSO HUMANO – Procesos Humanos

TABLA DE SUBSIDIO		
Límite Inferior	Límite Superior	Subsidio para el empleo
0.01	1,768.96	407.02
1,768.97	1,978.70	406.83
1,978.71	2,653.38	406.62
2,653.39	3,472.84	392.77
3,472.85	3,537.87	382.46
3,537.88	4,446.15	354.23
4,446.16	4,717.18	324.87
4,717.19	5,335.42	294.63
5,335.43	6,224.67	253.54
6,224.68	7,113.90	253.54
7,113.91	7,382.33	217.61
7,382.34	en adelante	0.00

CALCULE EL ISR A RETENER A UN EMPLEADO/TRABAJADOR QUE ACTUALMENTE GANA MENSUALMENTE		28,000.00
INGRESOS OBTENIDOS EN EL MES POR SALARIOS		
ISR LOCAL A LOS INGRESOS POR SALARIOS QUE, EN SU CASO, HAYA RETENIDO EL EMPLEADOR EN EL MES, SIEMPRE Y CUANDO LA TASA DE DICHO IMPUESTO NO EXCEDA DEL 5%		
		0.00
BASE GRAVABLE		28,000.00
MENOS:	LÍMITE INFERIOR DE LA TARIFA DEL ART. 96	26,988.51
IGUAL A:	EXCEDENTE SOBRE EL LÍMITE INFERIOR	1,011.49
	%SOBRE EL LÍMITE INFERIOR DE LA TABLA DEL ART. 96	23.52%
	IMPUESTO MARGINAL	237.90
MAS:	CUOTA FIJA	4,323.58
IGUAL A:	ISR A RETENER AL EMPLEADO SEGÚN EL ARTÍCULO 96	4,561.48

SEGUNDO PASO: DETERMINACIÓN DEL SUBSIDIO PARA EL EMPLEO			
	BASE GRAVABLE		28,000.00
	APLICACIÓN DE TARIFA DEL ARTÍCULO 1.12 DEL DECRETO DEL 26 DE DIC DEL 2013		
MENOS:	SUBSIDIO PARA EL EMPLEO		0.00
TERCER PASO: DETERMINACIÓN DEL ISR A RETENER SOBRE :			
	ISR DEL ARTÍCULO 96 DE LA LISR		4,561.48
MENOS:	SUBSIDIO PARA EL EMPLEO		0.00
	IMPUESTO SOBRE SALARIO A RETENER AL EMPLEADO		4,561.48

Este tipo de cálculo **solamente se aplica a los siguientes contribuyentes:**

- A. Quienes perciban ingresos por salarios y demás prestaciones derivadas de una relación laboral, incluyendo PTU y exceptuando las prestaciones percibidas como consecuencia del término de una relación laboral.**
- B. Los funcionarios y trabajadores de la Federación, Entidades Federativas y Municipios que perciban remuneraciones y demás prestaciones, aun cuando sea por concepto de gastos no sujetos a comprobación, así como los obtenidos por los miembros de las fuerzas armadas.**
- C. NO APLICA a los rendimientos que obtengan las personas miembros de las sociedades cooperativas de producción, y de los anticipos recibidos por los miembros de sociedades y asociaciones civiles.**
- D. NO APLICA a los miembros de los Consejos Directivos, de Vigilancia empresarial, Consultores de cualquier índole, así como los honorarios a los administradores, comisarios y directores generales.**
- E. NO APLICA a los que reciban honorarios preponderantes. (explicar)**

- F. NO APLICA** a quienes opten por asimilar voluntariamente sus honorarios a salarios.
- G. NO APLICA** a Personas Físicas (PF) por actividades empresariales que se asimilen voluntariamente a salarios.
- H. NO APLICA** a los ingresos obtenidos por PF por ejercer la opción para adquirir acciones o títulos valor (bursátiles) que representen bienes.
- I. En el año 2022 aquellos trabajadores que tengan una base gravable mensual igual o mayor a 7,382.34 NO TENDRÁN DERECHO** al acreditamiento por subsidio para el empleo.
- J. Todos los retenedores de impuestos están obligados a pagarle a la SHCP los impuestos retenidos a los trabajadores a más tarde el 17 del mes siguiente al de la retención**

**DETERMINACIÓN DEL ISR EN INGRESOS POR SALARIOS,
CONSIDERANDO EL SUBSIDIO PARA EL EMPLEO SOLO RESULTE
UNA CANTIDAD A DEVOLVER EN EFECTIVO AL TRABAJADOR**

CASO 2

**CALCULE USTED EL IMPORTE A DEVOLVER AL EMPLEADO DE
ACUERDO A LA TARIFA DEL ARTÍCULO 96 DE LA LISR**

Ingreso obtenido por un mes de salario \$2,000

	ISR A RETENER A UN EMPLEADO/TRABAJADOR QUE PERCIBA UN INGRESO MENSUAL POR	2,000.00
BASE	INGRESOS OBTENIDOS EN EL MES POR SALARIOS	
	ISR LOCAL A LOS INGRESOS POR SALARIOS QUE, EN SU CASO, HAYA RETENIDO EL EMPLEADOR EN EL MES, SIEMPRE Y CUANDO LA TASA DE DICHO IMPUESTO NO EXCEDA DEL 5%	0.00
	BASE GRAVABLE	2,000.00
MENOS:	LÍMITE INFERIOR DE LA TARIFA DEL ART. 96	644.59
IGUAL A:	EXCEDENTE SOBRE EL LÍMITE INFERIOR	1,355.41
POR:	%SOBRE EL LÍMITE INFERIOR	6.40%
IGUAL A:	IMPUESTO MARGINAL	86.75
MÁS:	CUOTA FIJA	12.38
ISR A RETENER	ISR SEGÚN TARIFA DEL ARTÍCULO 96	99.13

	DETERMINACIÓN DEL SUBSIDIO PARA EL EMPLEO	
	BASE GRAVABLE	2,000.00
	INGRESOS OBTENIDOS EN EL MES POR SALARIOS	
	ISR LOCAL A LOS INGRESOS POR SALARIOS QUE, EN SU CASO, HAYA RETENIDO EL EMPLEADOR EN EL MES, SIEMPRE Y CUANDO LA TASA DE DICHO IMPUESTO NO EXCEDA DEL 5%	0.00
	BASE GRAVABLE	2,000.00
MENOS:	LÍMITE INFERIOR DE LA TARIFA DEL ART. 96	644.59
IGUAL A:	EXCEDENTE SOBRE EL LÍMITE INFERIOR	1,355.41
POR:	%SOBRE EL LÍMITE INFERIOR	6.40%
IGUAL A:	IMPUESTO MARGINAL	86.75
MÁS:	CUOTA FIJA	12.38
ISR A RETENER	ISR SEGÚN TARIFA DEL ARTÍCULO 96	99.13

DETERMINACIÓN DEL ISR EN INGRESOS ANUALES.

CASO 3

Se hace la aclaración que el cálculo del ISR mensual solo se refiere a **anticipos mensuales a cuenta del ISR ANUAL** donde se aplican otras tablas.

Esta obligación de cálculo anual **NO APLICA** a quienes hayan iniciado sus servicios laborales posteriormente al 1° de enero o que

hayan dejado de prestar sus servicios a la empresa antes del 1° de diciembre del año en curso. Ellos tendrán que hacer su propia declaración anual.

CÁLCULO DEL ISR ANUAL A PERSONAS QUE RECIBAN INGRESOS ÚNICAMENTE POR SALARIOS			
	ISR A RETENER A UN EMPLEADO/TRABAJADOR QUE PERCIBA UN INGRESO ANUAL POR		
BASE			16,361.00
	INGRESOS OBTENIDOS EN EL MES POR SALARIOS		
	ISR LOCAL A LOS INGRESOS POR SALARIOS QUE, EN SU CASO, HAYA RETENIDO EL EMPLEADOR EN EL MES, SIEMPRE Y CUANDO LA TASA DE DICHO IMPUESTO NO EXCEDA DEL 5%		
			0.00
	BASE GRAVABLE		
			16,361.00
MENOS:	LÍMITE INFERIOR DE LA TARIFA DEL ART. 152		
			7,735.01
IGUAL A:	EXCEDENTE SOBRE EL LÍMITE INFERIOR		
			8,625.99
POR:	%SOBRE EL LÍMITE INFERIOR		
			6.40%
IGUAL A:	IMPUESTO MARGINAL		
			552.06
MÁS:	CUOTA FIJA		
			148.51
ISR A RETENER	ISR SEGÚN TARIFA DEL ARTÍCULO 96		
			700.57
MENOS:	SUMA DE TODOS LOS SUBSIDIOS MENSUALES		
			525.00
	SEGUNDO PASO: DETERMINACIÓN DEL SUBSIDIO PARA EL EMPLEO		
			175.57
MENOS:	RETENCIONES DE TODO EL AÑO		
			175.57
	RESULTADO		
			0.00

NOTA: Si el ISR es menor que el subsidio el saldo para el trabajador es “0” ¿Por qué? En estos casos no hay saldo a cargo ni a favor del trabajador por lo que las cantidades mensuales entregadas por concepto de subsidio a través del año automáticamente se convierten en DEFINITIVAS.

PERSONAS FÍSICAS QUE PERCIBEN INGRESOS POR ACTIVIDADES EMPRESARIALES Y PROFESIONALES

Objetivo general

Dar a conocer lo relativo a aquellos ingresos que obtienen las personas físicas por actividades empresariales y profesionales, sus pagos provisionales y demás obligaciones, para que puedan cumplir cabalmente con sus obligaciones de pago y accesorios.

Objetivos específicos:

Al finalizar el estudio, el estudiante será capaz de:

- 1. Conocer los ingresos que provienen de la actividad empresarial**
- 2. Identificar los ingresos de la actividad profesional**
- 3. Conocer los ingresos para el régimen de incorporación.**

BASE DEL ISR ANUAL
LOS CONTRIBUYENTES DEBERÁN CALCULAR EL ISR DEL EJERCICIO COMO SIGUE:
Total de Ingresos Acumulables por actividades empresariales o por servicios profesionales
Menos:
Deducciones fiscales autorizadas
UTILIDAD FISCAL
Menos:
PTU
Pérdidas Fiscales pendientes de deducir
Igual a: UTILIDAD GRAVABLE

Del procedimiento anterior, se desprenden los siguientes conceptos:

1. Ingresos acumulables
2. Deducciones autorizadas
3. PTU
4. Pérdida fiscal

¿**Cuáles son los Ingresos Acumulables?**

- ✚ Condonaciones quitas o remisiones de deudas hoy enajenación de cuentas y documentos por cobrar y de títulos de crédito seguros fianzas o responsabilidades a cargo de terceros
- ✚ Gastos por cuenta de terceros
- ✚ Enajenación de obras de arte

- + los obtenidos por servicios profesionales prestados por ciertas instituciones**
- + Por la explotación de una patente aduanal**
- + Derechos de autor**
- + Intereses cobrados**
- + Devoluciones o descuentos o bonificaciones**
- + Ganancia derivada de la enajenación de activos**
- + Ingresos presuntos.**

Deducciones autorizadas

- + Devoluciones descuentos o bonificaciones**
- + Compras**
- + Gastos**
- + Inversiones**
- + Intereses nominales**
- + Cuotas pagadas al IMS**
- + Impuesto cedular**
- + Deducciones de las personas físicas residentes en el extranjero.**

	ACTUALIZACIÓN DE LA DEDUCCIÓN DE INVERSIÓN
	Deducción de la Inversión (x) Factor de Actualización
INPC del último mes de la 1a mitad del período en que el bien haya sido utilizado en el ejercicio	
FA = -----	
INPC del mes de adquisición	

Pérdida fiscal

hoy la ley plantea el procedimiento a utilizar en lo relativo la pérdida fiscal la cual se obtiene cuando los ingresos acumulables obtenidos en el ejercicio son menores a las deducciones autorizadas en el mismo.

La pre fiscal ocurrida en un ejercicio podrá disminuirse de la utilidad fiscal determinada en los términos de esta sección en los 10 ejercicios siguientes hasta agotarla.

Las pérdidas fiscales que obtengan los contribuyentes por la realización de las actividades empresariales y profesionales sólo podrán ser disminuidas de la autoridad fiscal derivada de las mismas actividades.

	ACTUALIZACIÓN DE LA DEDUCCIÓN DE INVERSIÓN
	Deducción de la Inversión (x) Factor de Actualización
INPC del último mes de la 1a mitad del período en que el bien haya sido utilizado en el ejercicio	
FA = -----	
INPC del mes de adquisición	

PRIMERA ACTUALIZACIÓN

$$\text{FA} = \frac{\text{INPC del último mes del ejercicio en que ocurrió}}{\text{INPC del primer mes de la segunda mitad del ejercicio en que ocurrió}}$$

FA = FACTOR DE ACTUALIZACIÓN

INPC = ÍNDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR

SEGUNDA ACTUALIZACIÓN

$$\text{FA} = \frac{\text{INPC del último mes de la primera mitad del ejercicio en la que se aplicará}}{\text{INPC del mes de la última actualización}}$$

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL/RECURSO HUMANO – *Procesos Humanos*

PAGOS PROVISIONALES POR LA ACTIVIDAD PROFESIONAL O EMPRESARIAL DE LA P. FÍSICA			
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Ingreso Mensual	35,000	420,000	100,000
INGRESO DEL PERÍODO	a 35,000	455,000	555,000
Menos:			
Deducción Mensual	20,000.00	300,000.00	60,000.00
DEDUCCIÓN DEL PERÍODO	b 20,000.00	320,000.00	380,000.00
BASE DEL IMPUESTO	a) menos b) 15,000.00	135,000.00	175,000.00
Menos:			
Límite inferior	12,009.95	76,355.39	114,533.08
Excedente	2,990.05	58,644.61	60,466.92
Por:			
Tasa	21.36%	30.00%	30.00%
Impuesto Marginal	638.67	17,593.38	18,140.08
Más:			
Cuota Fija	1,271.87	14,325.48	21,488.22
ISR causado	1,910.54	31,918.86	39,628.30
Menos:			
Pago Provisional del mes anterior	0.00	1,710.54	28,008.32
Pagos Provisionales del Período	d)	1,710.54	29,718.86
Retención del mes	200.00	10,000.00	0.00
Retenciones del Período	200.00	10,200.00	10,200.00
ISR A PAGAR	1,710.54	20,008.32	7,709.43

Pagos por concepto de salarios

Los contribuyentes que hagan pagos por concepto de salarios deberán cumplir con todas sus obligaciones.

RÉGIMEN DE INCORPORACIÓN FISCAL

Es una nueva modalidad exclusivamente para la actividad empresarial cuya vigencia inició en el año 2014 a la cual se migraron de forma obligatoria los pequeños contribuyentes y de manera opcional los del régimen intermedio siendo que ambas opciones de tributación fueron vigentes al 31/12/2013

INGRESOS POR ARRENDAMIENTO

Las deducciones autorizadas son

- ✚ los pagos de contribuciones de impuesto predial

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL/RECURSO HUMANO – *Procesos Humanos*

- + gastos de mantenimiento y agua
- + intereses reales pagados por préstamos utilizados para la compra construcción o mejoras de los bienes inmuebles
- + los salarios comisiones y honorarios
- + pago de primas de seguros
- + inversiones en construcciones

Para aquellas personas que no lleven una contabilidad se establece una alternativa que se llama deducción ciega esta opción en lugar de aplicar las deducciones autorizadas pueden optar por deducir el 35% de los ingresos.

INGRESOS POR RENTA	100,000
	35.00%
DEDUCCIÓN CIEGA	35,000
DIFERENCIA	65,000
IMPUESTO PREDIAL	2,000
BASE DEL IMPUESTO	63,000

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL/RECURSO HUMANO – Procesos Humanos

PAGOS PROVISIONALES POR ARRENDAMIENTO	ENERO	FEBRERO
INGRESO MENSUAL	35,000	40,000.00
Menos:		
DEDUCCIÓN MENSUAL	20,000.00	30,000.00
BASE PARA EL PAGO PROVISIONAL	15,000.00	10,000.00
Menos:		
LI	12,009.95	8,629.21
EXCEDENTE	2,990.05	1,370.79
Por:		
TASA	21.36%	16.00%
IMPUESTO MARGINAL	638.67	219.33
Más:		
CUOTA FIJA	1,271.87	692.96
ISR CAUSADO	1,910.54	912.29
Menos:		
RETENCIÓN DEL MES	400.00	200.00
ISR A PAGAR	1,510.54	712.29

INGRESOS POR ENAJENACIÓN DE BIENES

ENAJENACIÓN DE BIENES			
PRECIO DE VENTA			5,500,000.00
Menos			
LÍMITE EN UDI's			4,683,079.50
PRECIO EXCEDENTE GRAVADO			816,921
Menos			
DEDUCCIÓN TOTAL DEL INMUEBLE		3,000,000.00	
Por			
PROPORCIÓN DEL PRECIO DE VENTA GRAVADO	816,920.50		
Entre:			
PRECIO DE VENTA	5,500,000.00	0.1485	
IMPORTE DEDUCIBLE			445,593
GANANCIA GRAVABLE			371,328

INGRESOS POR INTERESES

INGRESOS POR DIVIDENDOS

INGRESOS POR PREMIOS

Por loterías, Rifas, Sorteos, Juegos con apuestas, concursos de todo tipo y todos deben estar autorizados legalmente. El impuesto

será del 21%. Si no se informa a la SHCP, ésta no tomará en cuenta el impuesto retenido y deberá acumularse el dinero del premio a los ingresos normales de la persona física.

Las deducciones personales serán:

- 1. Honorarios médicos y dentales, así como gastos hospitalarios**
- 2. Gastos funerales**
- 3. Donativos**
- 4. Intereses reales por créditos hipotecarios**
- 5. Aportaciones para el retiro por jubilación**
- 6. Transporte escolar**

Todos estos temas deben ser dominados por los responsables de Recursos/Capital Humano para poder orientar profesionalmente a los empleados y Alta Dirección sobre su situación personal cuando acuden en busca de ayuda a RRHH.

La obligación de RRHH es declarar los pagos hechos a cada uno de los empleados durante el año y la cantidad de ISR retenido.

¿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, es la responsable de la contratación, crecimiento, incrementos salariales, ascensos, 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)?

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

El objetivo principal de la administración de Recursos Humanos (RRHH) es que los empleados y funcionarios consigan sus propios objetivos individuales, pero al mismo tiempo que se cumplan los de la empresa.

Es decir, ambos intereses, el individual y el empresarial deben estar siempre alineados, en la misma dirección.

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 empresarial, logrando así un crecimiento del mercado laboral.

En este sentido, el departamento de personal tratará de que todo 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 reconocida y valorada, 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, Seguridad Industrial, comportamiento, trabajo y esfuerzo profesional.

¿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 todas las leyes laborales y fiscales del país y esto incluye un buen manejo de la nómina. Antes no era tan valorada la labor de RRHH, pero ahora es parte esencial de la planeación estratégica debido a su conocimiento interdisciplinario.

Los responsables de Recursos Humanos (RRHH) deben velar por que se cumplan las leyes en materia laboral y fiscal, 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 que 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 hacer la selección de personal, la responsabilidad de RRHH es la de elegir de manera

correcta y profesional, a cada empleado de la organización, gracias a la aplicación de determinadas pruebas de selección.

Planes de formación y desarrollo profesional

Esta función es vital, para que los empleados continúen actualizando sus conocimientos, de acuerdo a los vertiginosos cambios y evolución de su sector, sobre todo en la parte cibernética, que se desarrolló aún más con los dos años de pandemia mundial, la Dirección de Recursos Humanos (RRHH) tiene como misión ineludible, 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 que se cumplan con determinados requisitos y experiencia.

Evaluación del desempeño

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

Retención del talento

Tener talento dentro de la empresa, no es nada sencillo, debe ser uno de los principales objetivos de Recursos Humanos(RRHH), ya que hace que la empresa cumpla sus objetivos al tener gente preparada y proactiva.

Programas de incentivos

Los Recursos Humanos (RRHH) también **desarrollan programas de incentivos para el personal, con la finalidad de**

motivar y así cumplir con objetivos 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 muy ágil (intranet), que favorezca las relaciones laborales y comunicación entre empresa y empleados.

Clima y satisfacción laboral

RRHH Debe estar al pendiente de un buen clima y satisfacción laboral, lo que es crucial para el cumplimiento de los objetivos. Existen empresas especialistas en este tema y otros, que llevan a cabo esta actividad totalmente gratuita, cumpliendo con ciertos requisitos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Explicar como funciona este servicio profesional.

El conocer cómo es el clima laboral 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. Esto también se relaciona con los sindicatos.

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 desarrollarse

dentro de una actividad específica, con dignidad y donde sea posible su participación en la mejora de las condiciones de seguridad e higiene, así como en salud laboral.

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 informada a la plantilla empresarial, es una de las grandes ventajas, cuando las políticas de Recursos Humanos (RRHH) son las acertadas. Si hay comunicación interna en la empresa, hará, sin lugar a dudas, que los empleados comprendan y se orienten hacia 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, también será muy beneficioso para la empresa para el cumplimiento de objetivos.

Reducción de conflictos laborales

Con una correcta gestión de los Recursos Humanos (RRHH) se logrará reducir cualquier conflicto que pueda 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 estará directamente beneficiada logrando sus objetivos corporativos de una manera más eficiente.

Con todo, la empresa debe tener profesionistas expertos en Recursos Humanos (RRHH), gente bien preparada, que sepan a la perfección el correcto funcionamiento del departamento o Dirección de Recursos Humanos.

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 Desarrollo Organizacional (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 precisamente en la **creación, incorporación y el desarrollo de las más variadas practicas grupales en las organizaciones como son: 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”, (TRAINING)** 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 personal 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 conforman a esta empresa, para después de cierto tiempo convertirme en Director.

Objetivos de los Grupos T

Los objetivos de los Grupos T en Desarrollo Organizacional, son básicamente dos:

- 1) Adquirir y desarrollar las habilidades y aptitudes necesarias para mantener relaciones sanas con los demás, y**
- 2) 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 interiorizarse de los problemas internos de la organización y proponer soluciones. 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 roll 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.**

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 Concesionaria, se les proporciona una serie de situaciones por resolver y el aspirante debe priorizarlas, 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 y se les considera para 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 (empatía), y**
- 3) Capacidad de transmitir pensamientos y sentimientos con el mínimo de deformaciones, siendo muy asertivos.**

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 aumentado sus conocimientos.

Aquí el sujeto de aprendizaje es, en sí, la persona, y el objeto es, su forma de comportarse con los demás. Lo que ahora se conoce como INTELIGENCIA EMOCIONAL y otro campo que es la resiliencia y procrastinación.

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.** Aquí también entran los talleres de COUCHING, donde se llega a lo más profundo del ser humano, llegando una regresión al momento de que fueron concebidos, saliendo a la luz, problemas con los padres y familia en general, actitudes negativas y al final la aceptación de lo que son, y el perdón y esto enfocado a un cambio de vida, ahora totalmente positivo, sin traumas, sin culpas. A un futuro promisorio y feliz como ser humano y como profesionalista.

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. Debe ser un profesional altamente experimentado, ya que podría echar a perder una vida, desde el punto de vista emocional.

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 Desarrollo Organizacional, pueden ser una experiencia muy positiva, única, y una buena oportunidad para conocernos más a fondo y de mejorar nuestras habilidades interpersonales.

Desarrollo Intergruppal

El **desarrollo intergruppal** 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".



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 (DI)*** 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. Desgraciadamente, somos egoístas, no nos gusta trabajar en equipo, somos envidiosos, chismosos, argüenderos, busca pleitos y buscamos dañar a los que nos caen mal. Eso jamás debe existir, ni en las empresas, ni en nuestra vida personal.

Esta es la diferencia que hay entre México y Japón, Alemania, Francia, EUA, China, Irlanda, Luxemburgo, Singapur, Corea del Sur, Suiza, Noruega, Rusia, India, Reino Unido, Francia, Italia, Australia, Nueva Zelanda, entre otros países muy avanzados.

México podría tener el número UNO en Economía, Productividad, Exportación de Tecnología, Preparación Académica, pero... ocupamos el lugar número 15 pudiendo ser el primero.

México tiene todo, el mexicano es muy inteligente, creativo, excelente anfitrión, posee preparación, tecnología, somos envidiados por muchos países que no tienen ni la décima parte de lo que tenemos, pero... algo nos impide ser el número uno ¿Qué nos falta? ¿Qué propone usted? ¿Qué debemos hacer para ser el número uno? Usted tiene la última palabra.

El desarrollo intergrupal 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 automáticamente 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 intergrupal.

Es decir, los empleados de un departamento no conocían lo que el otro departamento hacía, y había nula cooperación y hasta se daban entre ellos pequeños boicots laborales.

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 interequipos para solucionar los problemas.

En realidad, el trabajo intergrupal es cada vez más necesario. La Dirección no debe promover solo a los equipos de alto rendimiento, sino también enfocarse 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 intergrupal.

Como se puede observar, el proceso de desarrollo de talento humano es obra de una continuidad, 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, sin excepciones.

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 llegará, sin duda, 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 sus 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, es la encargada de desarrollar el programa de acción general de la empresa, e involucra la puesta en práctica del famoso proceso administrativo: **planear, organizar, dirigir y controlar** (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: LOGRO DE SUSTENTO ORGANIZACIONAL

Las personas son seres humanos,

- a) Son activadores inteligentes de los recursos organizacionales y**
- b) Son socios de la organización.**

Lo anterior conlleva a que los objetivos de la gestión moderna de personas o sea la gestión de Capital Humano 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 anterior es con el fin de lograr el sustento organizacional en una época de profundos cambios, 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.**

En el análisis de la **gestión del talento humano desde la perspectiva integral u holística, **nos dice de la necesidad de formalización del área, lo cual implica la vinculación de personal especializado en RRHH, quienes construyan políticas para gestionar el talento humano y establezcan el aporte del área en los resultados;** así, 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.**

La mitad de las organizaciones analizadas no cuentan con una estrategia de gestión de su talento además de que no lo consideran importante, la desprecian, solo se enfocan a las utilidades; 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.

Estos **procesos de formación** 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, llegando a la conclusión de que en las entidades analizadas, el personal participa en la detección de necesidades de capacitación, y dichas capacitaciones que se llevan a cabo, hacen parte de un proceso articulado a los objetivos de la organización, el conocimiento y desempeño adquirido en las capacitaciones son evaluados, y el personal del área de talento humano realiza el 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*,
 - l. Delegación,
 - m. Equidad,
 - n. Autocrítica,
 - o. Aprendizaje personal
 - p. Y otras como:
 - i. trabajo en equipo,
 - ii. cooperación y
 - iii. 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 arriba 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 sistémico 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. Esto también se aplica a usted.

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 participantes.

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**.

ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO 01 07 09