



Capital Humano y Bienestar Organizacional





Primera Unidad ***Fundamentos de la Gestión Estratégica del Capital Humano***

Comprender la evolución y la importancia estratégica de la gestión del capital humano como socio clave en la consecución de los objetivos organizacionales, identificando sus funciones principales y el marco legal que lo rige.

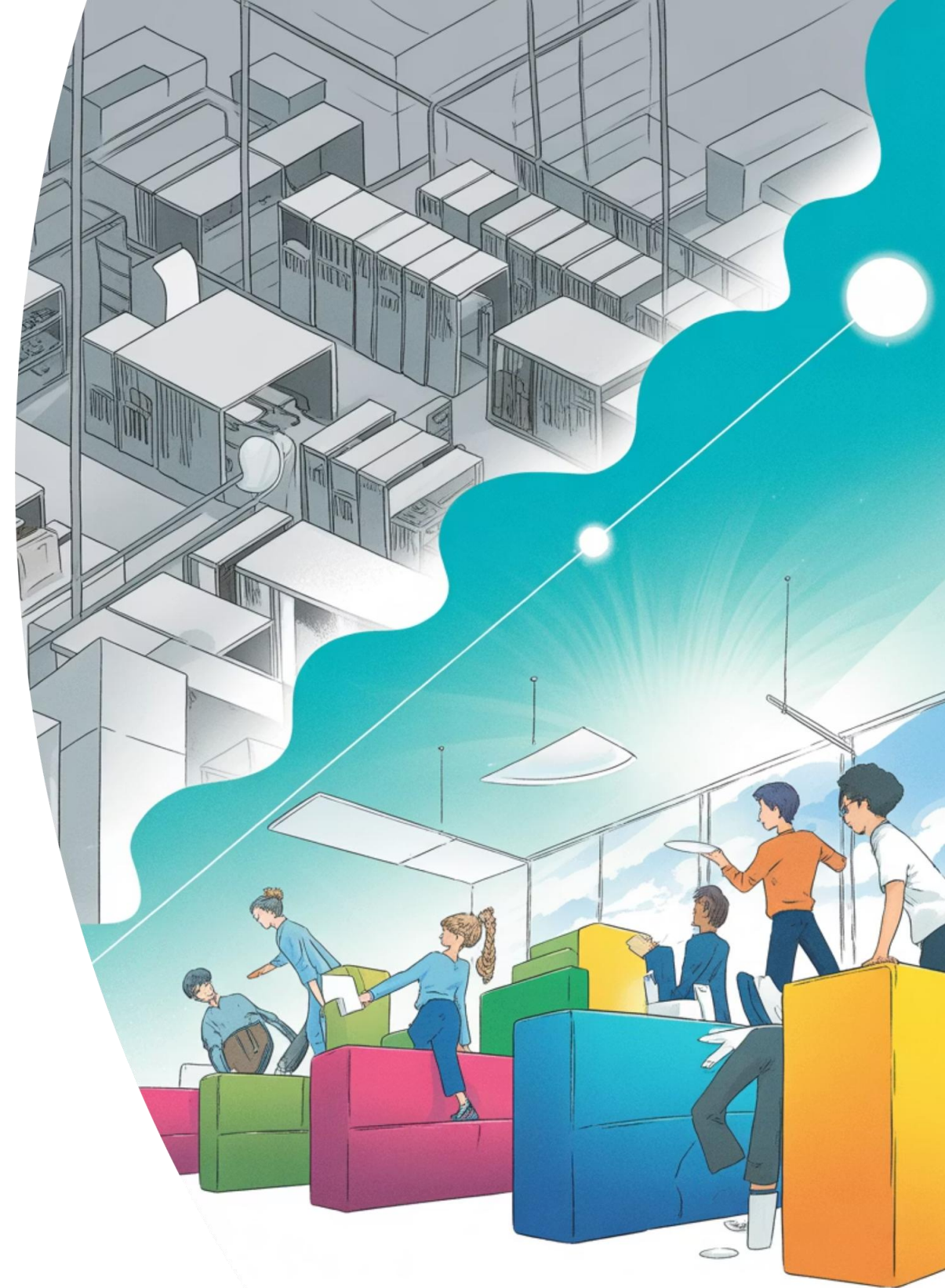
Unidad 1

Evolución de la Gestión de Personas

De la administración de personal a la dirección estratégica del capital humano

Transformación Profunda

La gestión de personas ha experimentado una transformación profunda a lo largo del último siglo, evolucionando desde una función puramente administrativa y reactiva hacia un rol estratégico y proactivo, fundamental para el éxito de cualquier organización.



Administración de Personal

Etapas Administrativa/Operativa

Enfoque

Principalmente en el control, la eficiencia y el cumplimiento de normativas. Las tareas eran transaccionales y se centraban en la administración de contratos, el pago de nóminas, el control de asistencia y la aplicación de medidas disciplinarias.

Visión del Empleado

Se consideraba al trabajador como un recurso más dentro del proceso productivo, un costo que debía ser administrado y controlado. La relación era fundamentalmente transaccional: trabajo a cambio de un salario.

Departamento

El "Departamento de Personal" o de "Relaciones Industriales" operaba de forma aislada, sin una integración directa con la estrategia general de la empresa. Su principal objetivo era mantener la paz laboral y asegurar el cumplimiento de las reglas.

Dirección Estratégica del Capital Humano

Etapas Estratégicas

Enfoque

Considera a las personas como el activo más valioso de la organización y una fuente clave de innovación y competitividad. La gestión se alinea con la estrategia global del negocio para atraer, desarrollar, motivar y retener al talento necesario para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Visión del Empleado

Se reconoce al colaborador como "capital humano" o "talento", un inversor de su conocimiento y habilidades en la organización. Se busca fomentar su compromiso, desarrollo y bienestar, entendiendo que su crecimiento impulsa el crecimiento de la empresa.

Departamento

El "Departamento de Capital Humano" o "Gestión del Talento" actúa como un socio estratégico (*business partner*), colaborando directamente con la alta dirección y los líderes de línea para diseñar e implementar políticas que impacten positivamente en el rendimiento del negocio.

*El Capital Humano como **Fuente de Ventaja Competitiva***

En un mercado donde los productos, la tecnología y los procesos pueden ser replicados con relativa facilidad, la verdadera diferenciación sostenible proviene de la calidad, el conocimiento y el compromiso de las personas que integran una organización.



¿Qué es una Ventaja Competitiva?

Una ventaja competitiva es un atributo que permite a una empresa superar a sus rivales. El capital humano genera esta ventaja a través de:



Conocimiento y Habilidades

Las competencias, la experiencia y la creatividad colectiva de los empleados son difíciles de imitar. Empresas como Google o Apple no solo compiten con productos, sino con la capacidad innovadora de sus equipos.



Capacidad de Innovación

Un equipo talentoso y motivado es más ágil para responder a los cambios del mercado, desarrollar nuevas soluciones y adaptarse a nuevas tecnologías.



Cultura Organizacional

Una cultura sólida, positiva y alineada con los valores de la empresa fomenta la colaboración, el compromiso y un alto desempeño. Esta cultura es única y extremadamente difícil de copiar por la competencia.



Servicio al Cliente Superior

Empleados comprometidos y bien capacitados brindan una experiencia excepcional al cliente, generando lealtad y una reputación positiva que es difícil de contrarrestar solo con precios bajos.

Inversión Estratégica

*La inversión
en talento no
es un gasto*

Por tanto, la inversión en reclutamiento, capacitación, desarrollo y bienestar del personal no es un gasto, sino una inversión estratégica que genera retornos medibles en forma de innovación, productividad y rentabilidad.

Nuevos Paradigmas

Tendencias en la Gestión del Talento

El entorno empresarial actual está marcado por cambios constantes que obligan a la gestión del capital humano a adaptarse continuamente.



Globalización



Gestión de Equipos Multiculturales

Requiere líderes con inteligencia cultural y políticas de inclusión que valoren la diversidad.



Movilidad Internacional

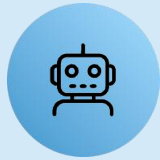
Administración de expatriados, políticas de compensación globales y cumplimiento de legislaciones laborales en diferentes países.



Competencia Global por el Talento

Las empresas ya no compiten solo a nivel local, sino que buscan al mejor talento sin importar su ubicación geográfica.

Tecnología (HR Tech)



Inteligencia Artificial y Automatización

Uso de IA para la selección de candidatos, chatbots para responder preguntas frecuentes de empleados y automatización de procesos de nómina y administración.



Análisis de Datos (People Analytics)

Utilización de datos para tomar decisiones estratégicas sobre contratación, rotación, desempeño y compromiso, pasando de la intuición a la evidencia.



Trabajo Remoto y Herramientas Colaborativas

La tecnología permite modelos de trabajo flexibles (home office, híbridos) que demandan nuevas formas de liderar, comunicar y medir el desempeño.



Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI)

Más allá del Cumplimiento

No se trata solo de cumplir con cuotas, sino de crear un entorno donde todas las personas, sin importar su género, origen, orientación sexual, edad o discapacidad, se sientan valoradas y tengan las mismas oportunidades de crecimiento.

Innovación y Rendimiento

Se ha demostrado que los equipos diversos son más innovadores y toman mejores decisiones, lo que impacta positivamente en los resultados del negocio.

1.2

Planeación Estratégica del Capital Humano

Alineación con la Estrategia Organizacional

La planeación estratégica del capital humano es el proceso de anticipar y proveer el movimiento de personas hacia adentro, dentro y hacia afuera de la organización, con el fin de asegurar que se cuenta con el número correcto de personas, con las habilidades correctas, en los puestos correctos y en el momento correcto.

- ❏ Este proceso no puede existir en el vacío. Debe estar intrínsecamente ligado a la estrategia general del negocio.

Elementos Clave de Alineación



Misión (El porqué de la empresa)

Define el propósito fundamental de la organización. La gestión de talento debe asegurar que se contrata y desarrolla a personas que se identifiquen con esa misión.



Visión (A dónde quiere llegar la empresa)

Describe el futuro deseado. La planeación de capital humano debe responder a: ¿Qué tipo de talento y cuántas personas necesitaremos en 3, 5 o 10 años para hacer realidad esa visión?



Estrategia (Cómo se logrará)

Son las acciones y planes concretos (ej. expandirse a un nuevo mercado, lanzar un producto innovador, ser líder en costos). La estrategia de talento debe apoyar directamente estos objetivos.

Ejemplo de Alineación Estratégica

Estrategia: Innovación Disruptiva

La estrategia de capital humano deberá enfocarse en:

- Reclutar perfiles creativos
- Fomentar una cultura de experimentación y tolerancia al error
- Diseñar sistemas de compensación que premien la innovación

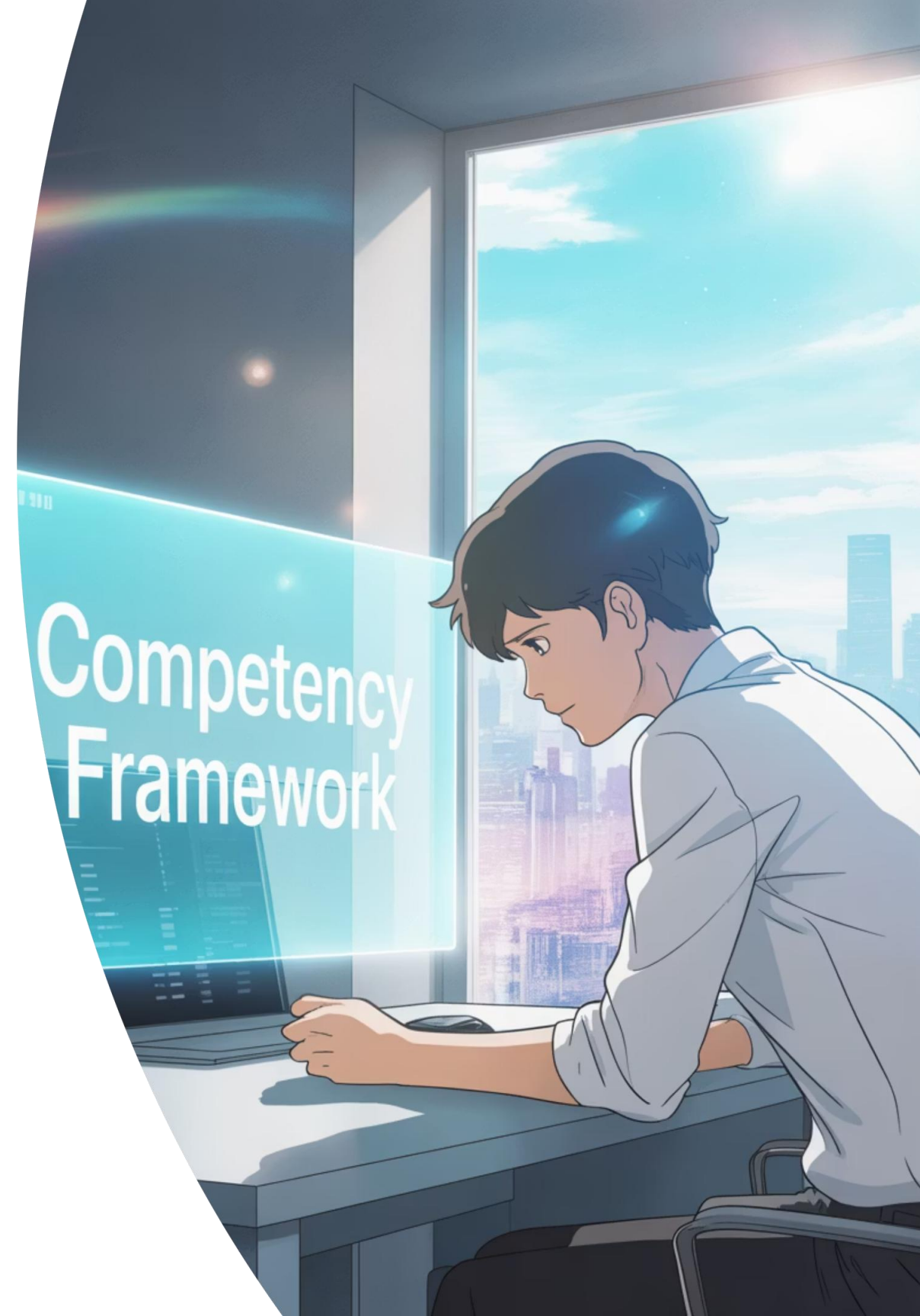
Estrategia: Liderazgo en Costos

El enfoque será en:

- La eficiencia
- La productividad
- La optimización de procesos

Análisis y Descripción de Puestos por Competencias

Este es el pilar de toda la gestión de talento. Un puesto ya no se define solo por una lista de tareas, sino por las competencias (conocimientos, habilidades y comportamientos) necesarias para desempeñarlo con éxito.



Análisis de Puestos

Es el procedimiento sistemático para recopilar y analizar información sobre el contenido, contexto y requerimientos de un puesto. Se utilizan métodos como entrevistas, cuestionarios, observación directa o bitácoras.

Entrevistas

Conversaciones estructuradas con ocupantes del puesto y supervisores

Cuestionarios

Formularios detallados sobre tareas y responsabilidades

Observación Directa

Análisis in situ del desempeño de funciones

Bitácoras

Registro diario de actividades realizadas

Descripción de Puestos

Es el documento que resume la información del análisis. Incluye:

1 ***Identificación del puesto***

Título, área, a quién reporta

2 ***Misión o propósito del puesto***

Razón de ser del puesto en la organización

3 ***Responsabilidades y funciones principales***

Tareas clave y áreas de responsabilidad

4 ***Perfil de Competencias***

Competencias técnicas y conductuales requeridas

Perfil de Competencias

Competencias Técnicas

Saber hacer

Conocimientos específicos necesarios para el puesto.

Ejemplos:

- Dominio de un software
- Conocimiento de la Ley Federal del Trabajo
- Manejo de maquinaria especializada

Competencias Conductuales

Saber ser/estar

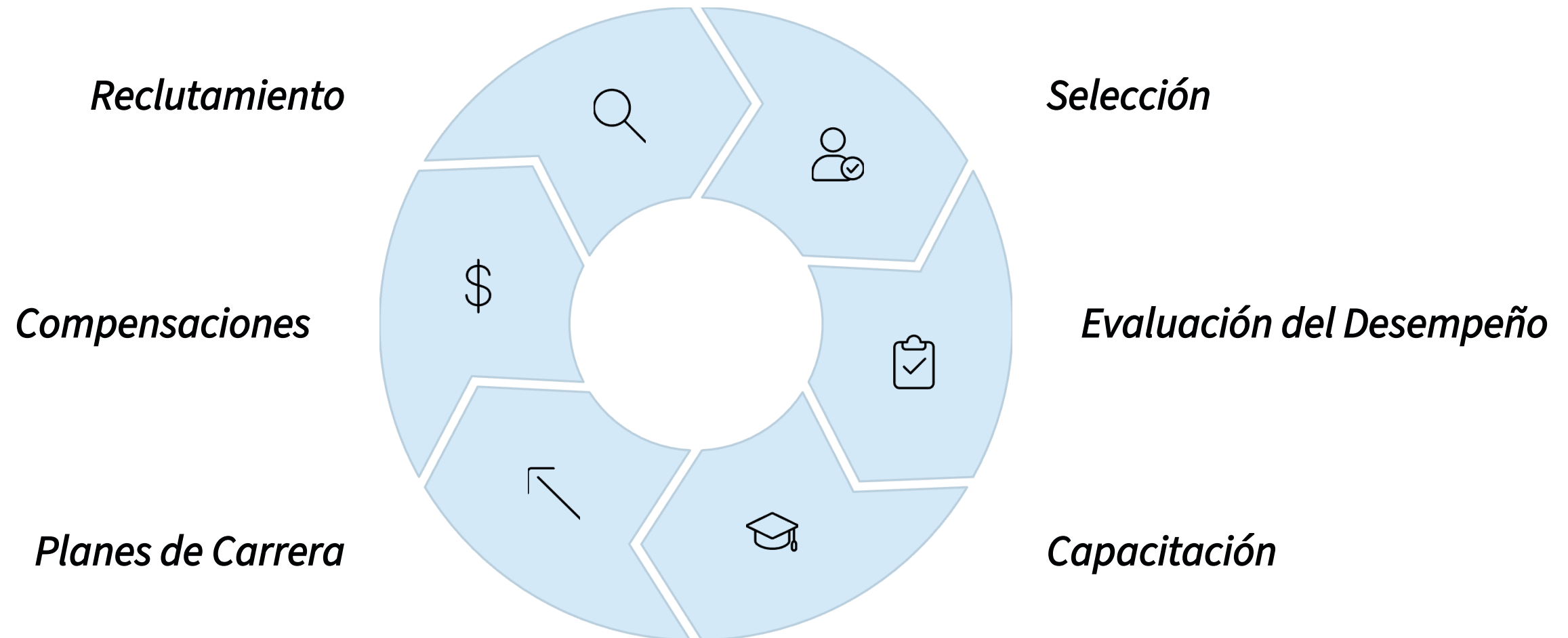
Habilidades blandas necesarias para el éxito.

Ejemplos:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Resolución de problemas

Utilidad de la Descripción de Puestos

Este documento es la base para casi todos los procesos de RH:



Pronóstico de la Oferta y la Demanda de Talento

Anticipar las necesidades futuras de personal y planificar cómo cubrirlas

Pronóstico de la Demanda

¿Cuántas personas y con qué habilidades necesitaremos en el futuro?

Métodos Cualitativos

- Opinión de expertos
- Técnica Delphi
- Planeación por escenarios

Se basan en el juicio y la experiencia.

Métodos Cuantitativos

- Análisis de tendencias (extrapolar datos históricos de contratación)
- Análisis de regresión (relacionar la necesidad de personal con un indicador de negocio, como el volumen de ventas)

Pronóstico de la Oferta

¿De dónde obtendremos ese talento?

Oferta Interna

Análisis de la plantilla actual. ¿Quiénes podrían ser promovidos o transferidos? Se usan herramientas como los inventarios de talento y los planes de sucesión (mapas de reemplazo).

Oferta Externa

Análisis del mercado laboral. ¿Hay suficientes profesionales con las habilidades que buscamos en nuestra región? ¿Qué están ofreciendo nuestros competidores?

El cruce de ambos pronósticos revela si habrá un **déficit** (necesidad de contratar), un **superávit** (posible necesidad de reestructuración o reducción de personal) o un equilibrio.

1.3

Marco Legal y Ético de las Relaciones Laborales



Introducción al Derecho Laboral

El marco legal establece las reglas del juego en la relación patrón-trabajador, buscando un equilibrio entre los factores de producción y la justicia social. En México, la principal regulación es la **Ley Federal del Trabajo (LFT)**, que emana del Artículo 123 de la Constitución.

Contratación



Contrato Individual de Trabajo

Acuerdo por el cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. Puede ser verbal o escrito, pero siempre se recomienda por escrito.



Tipos de Contratos

Por obra o tiempo determinado, por temporada, por tiempo indeterminado y sujeto a un periodo de prueba o capacitación inicial.



Subordinación

Es el elemento clave. Significa que el patrón tiene el derecho de dirigir y el trabajador tiene el deber de acatar las instrucciones en cuanto al modo, tiempo y lugar de ejecución del trabajo.

Jornada de Trabajo

8

Jornada Diurna

8 horas diarias (48 horas
semanales)

7

Jornada Nocturna

7 horas diarias (42 horas
semanales)

7.5

Jornada Mixta

7.5 horas diarias (45 horas
semanales)

❏ **Tiempo Extra:** No puede exceder de 3 horas diarias ni de 3 veces por semana. Se paga al 100% más (doble) y, si excede el límite, al 200% más (triple).

Prestaciones Mínimas de Ley

Aguinaldo

Mínimo 15 días de salario, a pagar antes del 20 de diciembre.

Vacaciones y Prima Vacacional

Después del primer año, mínimo 12 días de vacaciones, que aumentan 2 días por cada año subsecuente hasta llegar a 20. A partir del sexto año, aumenta 2 días cada 5 años. La prima vacacional es del 25% sobre los salarios correspondientes a los días de vacaciones.

Días de Descanso

Un día de descanso semanal por cada seis de trabajo. Prima dominical del 25% si se trabaja en domingo.

Participación de los Trabajadores en las Utilidades (PTU)

Reparto del 10% de la utilidad fiscal de la empresa entre los trabajadores.



Principios de Seguridad Social

La seguridad social es un derecho humano que busca proteger a los trabajadores y sus familias ante contingencias que puedan afectar su capacidad de trabajo y sus ingresos. En México, las principales instituciones son el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT).

Afiliación

Es obligatoria para el patrón registrar a sus trabajadores.

Regímenes del IMSS

1 *Enfermedades y Maternidad*

Atención médica, hospitalaria, farmacéutica y pago de incapacidades.

2 *Riesgos de Trabajo*

Protección ante accidentes y enfermedades ocurridas en el ejercicio o con motivo del trabajo.

3 *Invalidez y Vida*

Pensiones en caso de invalidez o para los beneficiarios en caso de muerte del trabajador.

4 *Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez (AFORE)*

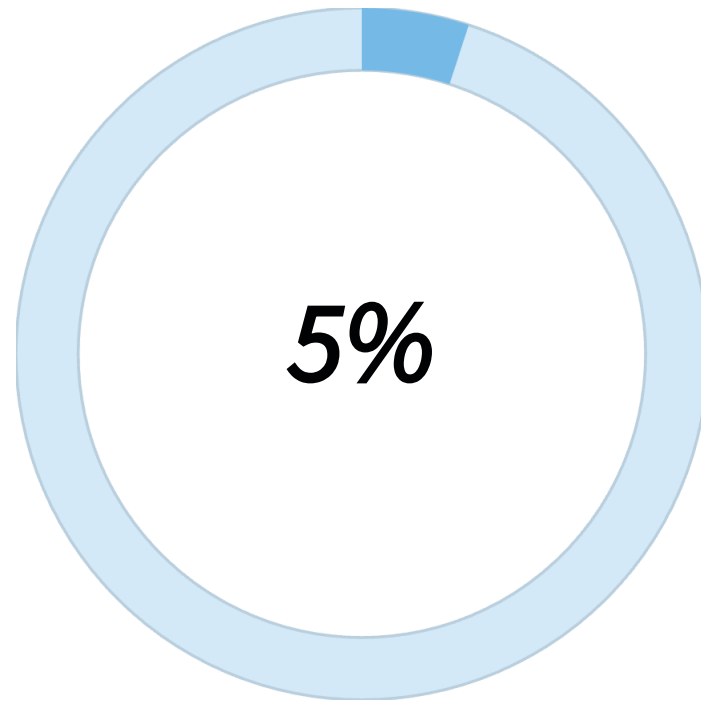
Ahorro para el retiro del trabajador.

5 *Guarderías y Prestaciones Sociales*

Servicios de cuidado infantil y programas de bienestar social.

INFONAVIT

Permite al trabajador obtener un crédito para la adquisición de vivienda a través de las aportaciones que realiza el patrón.



Aportación Patronal

Del salario base de cotización



La Ética en los Procesos

Gestión de Personas

La ética es fundamental para construir una relación de confianza y respeto entre la empresa y sus colaboradores. Un comportamiento no ético puede generar desmotivación, alta rotación, demandas laborales y un daño irreparable a la reputación de la empresa.

Áreas Clave de Ética en RH

Reclutamiento y Selección

Garantizar la igualdad de oportunidades, no discriminar, mantener la confidencialidad de la información de los candidatos y ser transparente en el proceso.

Compensación y Evaluación

Utilizar criterios objetivos y justos para determinar salarios y promociones. Evaluar el desempeño de manera imparcial y constructiva.

Confidencialidad

Proteger los datos personales y la información sensible de los empleados (expedientes, información médica, etc.).

Más Principios Éticos

Condiciones de Trabajo

Proveer un ambiente de trabajo seguro y saludable, libre de acoso (sexual, laboral) y discriminación.

Terminación de la Relación Laboral

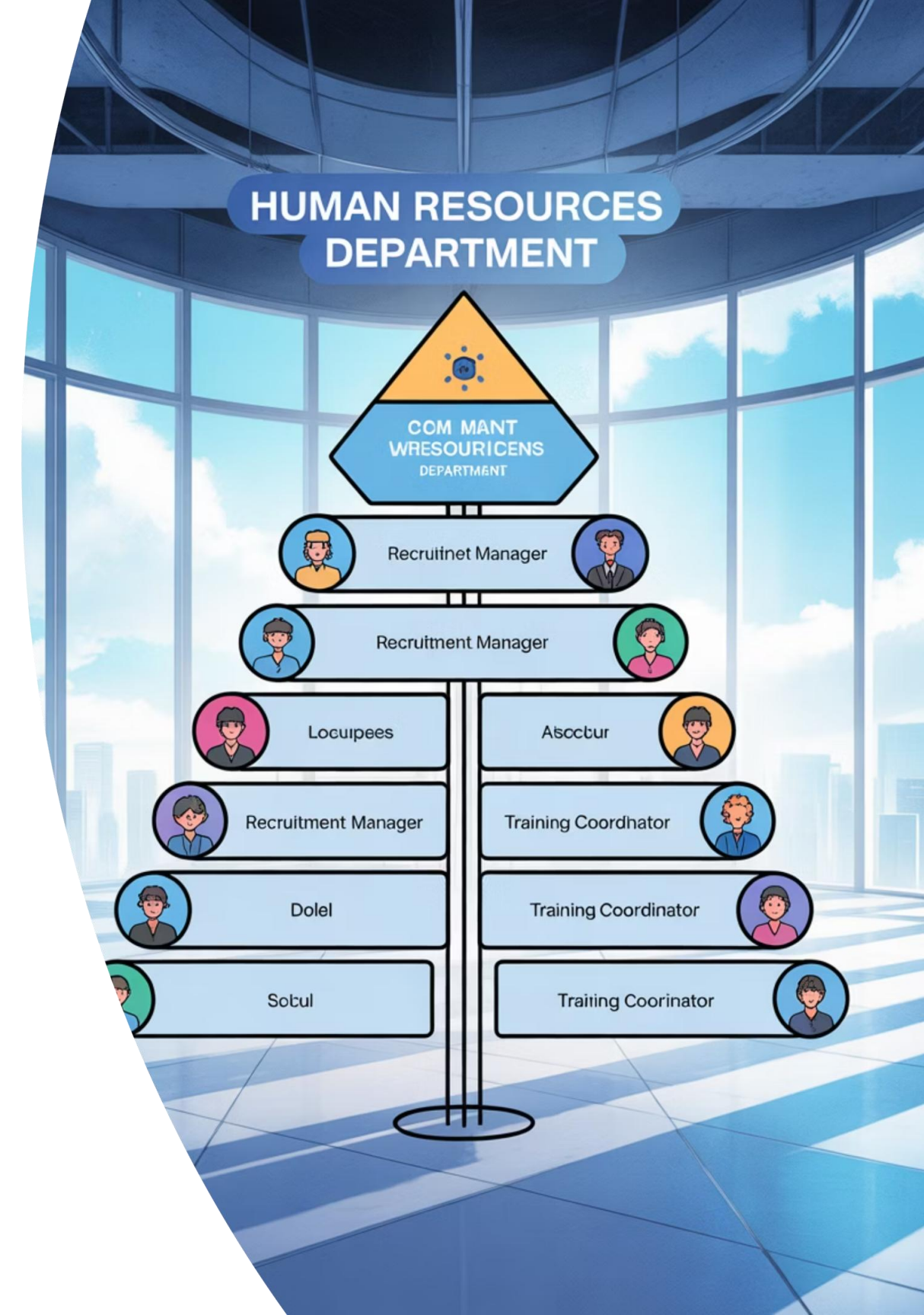
Manejar los despidos con respeto, dignidad y estricto apego a la ley.

1.4

Estructura y Funciones del Departamento de Capital Humano

Organigrama y Roles Clave

La estructura del departamento de Capital Humano varía según el tamaño y la complejidad de la empresa. En una Pyme, una sola persona (un generalista) puede realizar todas las funciones. En una gran corporación, el área se especializa.



Modelo de Estructura Funcional

<i>Dirección/Gerencia de Capital Humano</i> Responsable de la estrategia global, el presupuesto y la alineación con el negocio.	<i>Atracción de Talento</i> Reclutador, Talent Acquisition Specialist. Publicar vacantes, buscar candidatos (sourcing), entrevistar, aplicar pruebas y coordinar el proceso de contratación.	<i>Administración de Personal y Relaciones Laborales</i> Analista de RRHH, Encargado de Relaciones Laborales. Elaborar contratos, gestionar la nómina, administrar incidencias (faltas, incapacidades), atender dudas y gestionar la relación con el sindicato (si existe).
<i>Desarrollo Organizacional (DO)</i> Especialista en DO, Capacitador. Gestionar la evaluación del desempeño, coordinar la capacitación, diseñar planes de carrera y sucesión, y gestionar el clima y la cultura organizacional.	<i>Compensaciones y Beneficios</i> Analista de Compensaciones. Realizar estudios de mercado salarial, diseñar y administrar el tabulador de sueldos, y gestionar el paquete de prestaciones y beneficios.	<i>HR Business Partner (Socio Estratégico de Negocio)</i> Es un rol más moderno. Un HRBP se asigna a una unidad de negocio específica (ej. Ventas, Operaciones) y actúa como un consultor interno para ayudar a los líderes de esa área a alcanzar sus objetivos a través de la gestión de su gente.

Indicadores de Gestión (KPIs) para el Área

Los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) son métricas que ayudan a medir la eficacia y el impacto de las funciones de Capital Humano en el negocio.



Atracción de Talento



Retención y Clima Laboral



Capacitación y Desarrollo



Financieros y de Productividad

KPIs Específicos por Área

Atracción de Talento

- **Tiempo de Cobertura de Vacantes:** Días promedio desde que se abre una vacante hasta que el candidato es contratado.
- **Costo de Contratación:** Costo total del proceso de reclutamiento / número de contratados.
- **Calidad de la Contratación:** Porcentaje de nuevos empleados que superan el periodo de prueba o que reciben una evaluación de desempeño positiva tras el primer año.

Retención y Clima Laboral

- **Índice de Rotación (Voluntaria e Involuntaria):** $(\text{Número de bajas en un periodo} / \text{Plantilla promedio en el mismo periodo}) * 100$.
- **Tasa de Ausentismo:** $(\text{Horas de ausencia} / \text{Horas de trabajo teóricas}) * 100$.
- **Resultados de la Encuesta de Clima Laboral / Compromiso (Engagement).**

Capacitación y Desarrollo

- **Horas de Capacitación por Empleado.**
- **Retorno de la Inversión (ROI) en Capacitación:** Mide el impacto de la capacitación en indicadores de negocio (ej. aumento de ventas, reducción de errores).
- **Tasa de Promoción Interna:** Porcentaje de vacantes cubiertas con personal de la propia empresa.

Financieros y de Productividad

- **Ingreso por Empleado:** $\text{Ingresos totales} / \text{número de empleados}$.
- **Costo Laboral como Porcentaje de los Ingresos.**

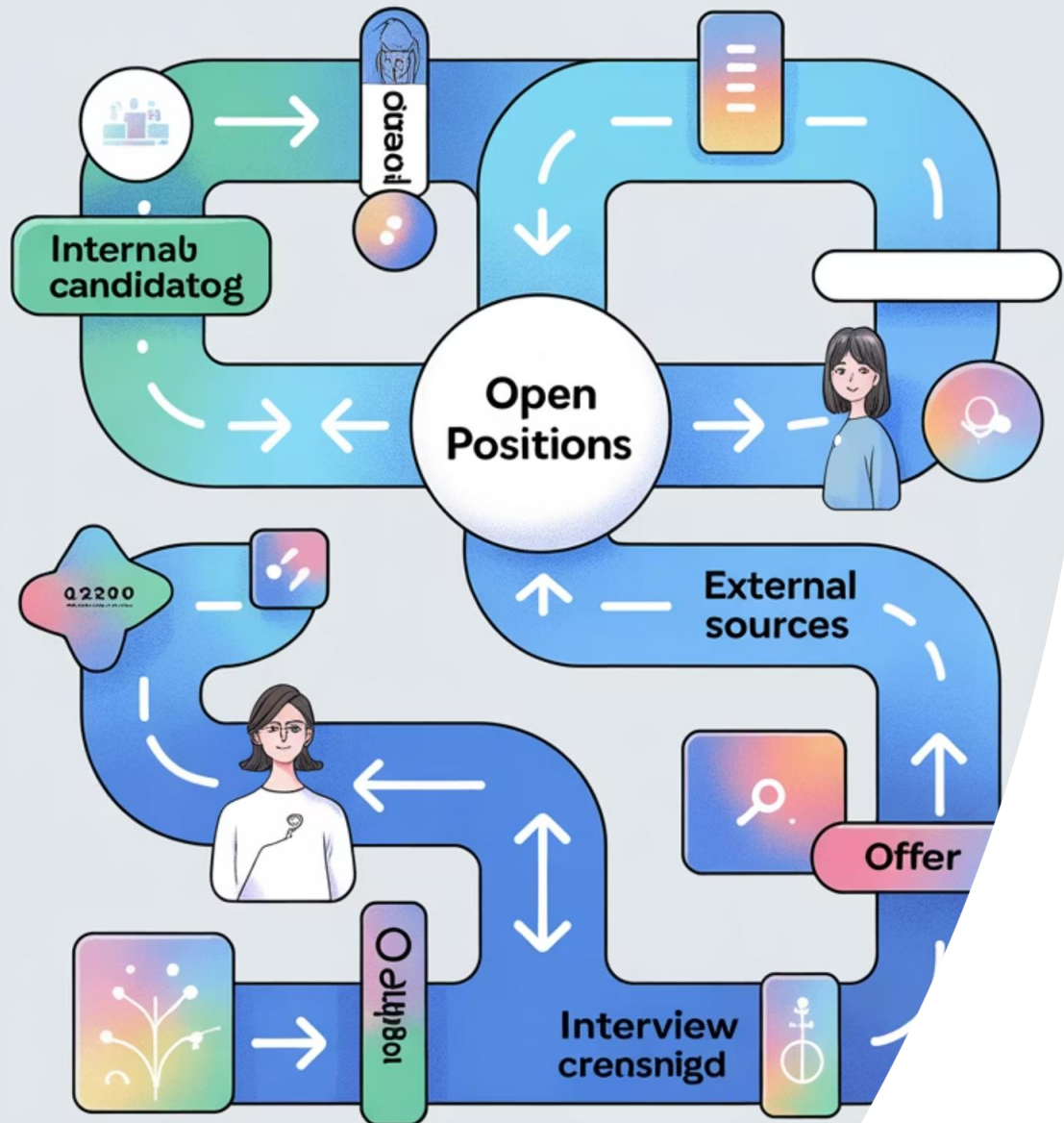
Segunda Unidad
***Integración y Desarrollo del
Talento Humano***



Atracción y Reclutamiento de Talento

El reclutamiento es el proceso mediante el cual la organización identifica y atrae a un grupo de candidatos calificados para cubrir una vacante. Es el primer paso para construir una plantilla de alto rendimiento y su éxito depende de una estrategia bien definida.

Recruitment Process



Fuentes y Canales de Reclutamiento

La elección de la fuente adecuada depende del tipo de puesto, el presupuesto y la urgencia de la contratación.

Las organizaciones pueden recurrir a **fuentes internas** (dentro de la propia organización) o **fuentes externas** (en el mercado laboral), cada una con sus propias ventajas y desventajas estratégicas.

Fuentes Internas de Reclutamiento

Búsqueda de candidatos dentro de la propia organización.

Bolsa de trabajo interna

Publicación de vacantes en los canales de comunicación de la empresa o intranet corporativa.

Programas de referidos

Incentivar a los empleados actuales a recomendar a candidatos de su red de contactos.

Promociones y transferencias

Identificar a empleados con potencial para asumir nuevas responsabilidades dentro de la organización.

Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno

Ventajas

- Más rápido y económico
- Mayor conocimiento del candidato y su adaptación a la cultura
- Fomenta la motivación y la lealtad
- Reduce el tiempo de adaptación

Desventajas

- Puede generar rivalidad interna
- Limita la entrada de nuevas ideas ("endogamia")
- Puede no existir el talento necesario internamente
- Crea vacantes en cascada

Fuentes Externas de Reclutamiento

Búsqueda de candidatos en el mercado laboral.

1

Portales de empleo en línea

OCCMundial, LinkedIn, Indeed, y otras plataformas digitales especializadas.

2

Redes sociales profesionales

Búsqueda activa y publicación de vacantes en plataformas como LinkedIn.

3

Agencias de reclutamiento

Empresas especializadas que buscan perfiles específicos, sobre todo para puestos directivos o muy técnicos (Headhunters).

4

Ferias de empleo

Contacto directo con recién egresados y estudiantes a través de vinculación universitaria.

5

Candidaturas espontáneas

Personas que envían su CV directamente a la empresa sin que exista una vacante publicada.

Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo

Ventajas

- Aporta nuevas ideas y competencias
- Aumenta la base de talento disponible
- Fortalece la imagen de la empresa en el mercado
- Evita la endogamia organizacional

Desventajas

- Proceso más largo y costoso
- Mayor incertidumbre sobre la adaptación del candidato a la cultura organizacional
- Puede desmotivar al personal interno
- Mayor riesgo en la selección

Employer Branding

Construcción de la Marca Empleadora

El *Employer Branding* es la estrategia que implementa una empresa para gestionar su reputación como empleador entre su plantilla actual, los candidatos potenciales y el mercado en general.



El Talento Elige Dónde Trabajar

En un mercado competitivo, no solo las empresas eligen talento, sino que **el talento elige dónde trabajar**.

Por eso es fundamental construir una marca empleadora sólida que atraiga y retenga al mejor talento del mercado.



Propuesta de Valor al Empleado (PVE)

Es el conjunto de beneficios y recompensas (monetarias y no monetarias) que la empresa ofrece a sus empleados a cambio de su contribución.



Compensación

Salario, bonos, prestaciones económicas y beneficios monetarios.



Desarrollo

Oportunidades de capacitación y crecimiento profesional dentro de la organización.



Beneficios

Seguro médico, vales de despensa, flexibilidad horaria y otros beneficios no monetarios.



Ambiente de trabajo

Cultura organizacional, liderazgo, equilibrio vida-trabajo y clima laboral.

Construcción de la Marca Empleadora

01

Definir la PVE

¿Qué nos hace un lugar único y atractivo para trabajar?

02

Comunicar la PVE

Utilizar canales como la página de carrera del sitio web, redes sociales, testimonios de empleados, y la participación en eventos para mostrar la cultura y los beneficios de la empresa.

03

Ser Coherente

La experiencia real del empleado debe coincidir con lo que la empresa proyecta. Una mala reputación (ej. en sitios como Glassdoor) puede anular cualquier esfuerzo de marketing.

Innovación en Reclutamiento

Estrategias de Reclutamiento 4.0

El reclutamiento ha evolucionado gracias a la tecnología, permitiendo procesos más eficientes, masivos y precisos.

Social Recruiting: Reclutamiento en Redes Sociales



LinkedIn

Es la red profesional por excelencia. Permite no solo publicar vacantes, sino realizar búsquedas activas de perfiles (*sourcing*), analizar la trayectoria de los candidatos y construir una red de talento.

Otras Redes Sociales

Facebook, Twitter, Instagram son útiles para mostrar la cultura de la empresa ("el día a día"), atraer perfiles más jóvenes o creativos y para puestos de atención al cliente o de cara al público.

Inteligencia Artificial en el Reclutamiento

La IA está transformando la forma en que las empresas identifican y evalúan candidatos.



Filtro de CVs (Screening)

Los Sistemas de Seguimiento de Candidatos (ATS) utilizan IA para analizar miles de CVs en segundos, identificando a los que mejor se ajustan a los requisitos de la vacante a través de palabras clave.



Chatbots

Pueden interactuar con los candidatos en una primera fase para responder preguntas frecuentes, realizar preguntas de filtro inicial y agendar entrevistas, mejorando la experiencia del candidato y liberando tiempo al reclutador.



Análisis Predictivo

La IA puede analizar datos de contrataciones pasadas para identificar qué características predicen un mayor éxito en un puesto, ayudando a tomar decisiones más objetivas.

Tema 2.2

Proceso de Selección e Incorporación

La selección es el proceso de elegir, entre el grupo de candidatos reclutados, a la persona más adecuada para el puesto y la organización. Un error en la selección puede costar hasta 1.5 veces el salario anual del puesto.

Técnicas de Selección

Se utilizan diversas herramientas para evaluar la idoneidad de un candidato desde diferentes ángulos.

Las técnicas más efectivas combinan múltiples métodos para obtener una visión integral del candidato.



Entrevistas por Competencias

Se basa en la premisa de que el comportamiento pasado es el mejor predictor del comportamiento futuro.
Se le pide al candidato que describa situaciones reales de sus trabajos anteriores.



S - Situación

Describe el contexto



T - Tarea

¿Cuál era tu objetivo o responsabilidad?



A - Acción

¿Qué hiciste tú específicamente?



R - Resultado

¿Cuál fue el desenlace?

Metodología STAR en Acción

"Háblame de una ocasión en la que tuviste que manejar un conflicto dentro de tu equipo. ¿Cuál era la situación y qué hiciste para resolverla?"

Este tipo de pregunta permite evaluar competencias como "resolución de conflictos" o "trabajo en equipo" con base en evidencia concreta del comportamiento pasado del candidato.



Assessment Center (Centro de Evaluación)

Es una metodología que evalúa a un grupo de candidatos simultáneamente a través de una serie de ejercicios que simulan situaciones laborales reales.

1

In-basket (Bandeja de entrada)

El candidato debe priorizar y gestionar una serie de correos, memos y solicitudes urgentes.

2

Dinámicas grupales

Se plantea un problema al grupo y se observa cómo interactúan, negocian y colaboran para llegar a una solución.

3

Juego de roles (Role playing)

Simulación de una situación específica (ej. atender a un cliente molesto, dar retroalimentación a un colaborador).

Utilidad: Es muy eficaz para evaluar competencias conductuales y habilidades de liderazgo en un entorno controlado.

Pruebas Psicométricas

Pruebas de Inteligencia

Miden la capacidad de razonamiento lógico, numérico, verbal, etc.

Ejemplos: Terman-Merrill, Raven

Pruebas de Personalidad

Describen rasgos de personalidad, estilos de comportamiento y preferencias. No hay respuestas "buenas" o "malas".

Ejemplos: 16PF, DISC

Pruebas Projectivas

Analizan aspectos inconscientes de la personalidad a través de la interpretación de estímulos ambiguos.

Ejemplo: Machover (figura humana)



El uso de pruebas proyectivas en el ámbito laboral es cada vez más cuestionado por su subjetividad.

Toma de Decisiones en la Selección

Una vez recopilada toda la información de las diferentes fases, se debe tomar la decisión final.



Consolidación de la Información

Se integra un reporte o matriz comparativa de los finalistas, evaluando el desempeño de cada uno en cada etapa (entrevista, pruebas, etc.).



Verificación de Referencias

Se contacta a antiguos empleadores para corroborar la información proporcionada por el candidato y obtener una perspectiva sobre su desempeño y comportamiento laboral.



Deliberación

El reclutador y el gerente contratante (el futuro jefe del candidato) discuten los pros y contras de cada finalista, considerando no solo las competencias técnicas, sino también el ajuste cultural (*culture fit*).



Oferta de Empleo

Se presenta una oferta formal al candidato seleccionado, detallando salario, prestaciones, fecha de inicio y condiciones del puesto.

Proceso de Onboarding *Inducción y su* *Impacto en la* *Retención*

El *onboarding* es el proceso estructurado de bienvenida e integración de un nuevo empleado a la organización. Va mucho más allá de la firma del contrato y la entrega del equipo de trabajo.



El Poder del Onboarding

80%

Mejora en retención

Un buen onboarding puede mejorar la retención de empleados en más de un 80%

70%

Productividad más rápida

Los empleados con buen onboarding alcanzan productividad plena más rápido

90%

Compromiso organizacional

Mayor compromiso y satisfacción con la decisión de unirse a la empresa

Fases del Onboarding

Pre-Onboarding

Desde la aceptación de la oferta hasta el primer día. Se envía información de bienvenida, se prepara su lugar de trabajo y se resuelven dudas administrativas.

Primera Semana

Inducción sobre la cultura, misión y visión de la empresa. Capacitación específica sobre el puesto. Asignación de un "buddy" o mentor.

1

2

3

4

Primer Día

Bienvenida formal, recorrido por las instalaciones, presentación con el equipo, entrega de equipo y credenciales.

Primeros 30-90 días

Seguimiento regular por parte del jefe directo y RRHH, establecimiento de los primeros objetivos y retroalimentación constante.

Impacto en la Retención

Un proceso de onboarding efectivo genera múltiples beneficios para la organización y el nuevo empleado:



Reduce la ansiedad del nuevo empleado

Proporciona claridad y seguridad en los primeros días críticos



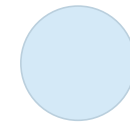
Acelera la curva de aprendizaje y productividad

El empleado se vuelve productivo más rápidamente



Fortalece el compromiso con la empresa

Crea un vínculo emocional positivo desde el inicio



Confirma la decisión correcta

Disminuye la probabilidad de una renuncia temprana

Capacitación y Desarrollo del Capital Humano

La capacitación es un proceso educativo a corto plazo enfocado en mejorar las habilidades y conocimientos para un puesto específico. El desarrollo es un proceso a largo plazo, orientado al crecimiento profesional y personal del individuo para futuras responsabilidades.

Capacitación vs. Desarrollo

Capacitación

- Proceso educativo a corto plazo
- Enfocado en habilidades específicas
- Orientado al puesto actual
- Resultados inmediatos
- Mejora el desempeño presente

Desarrollo

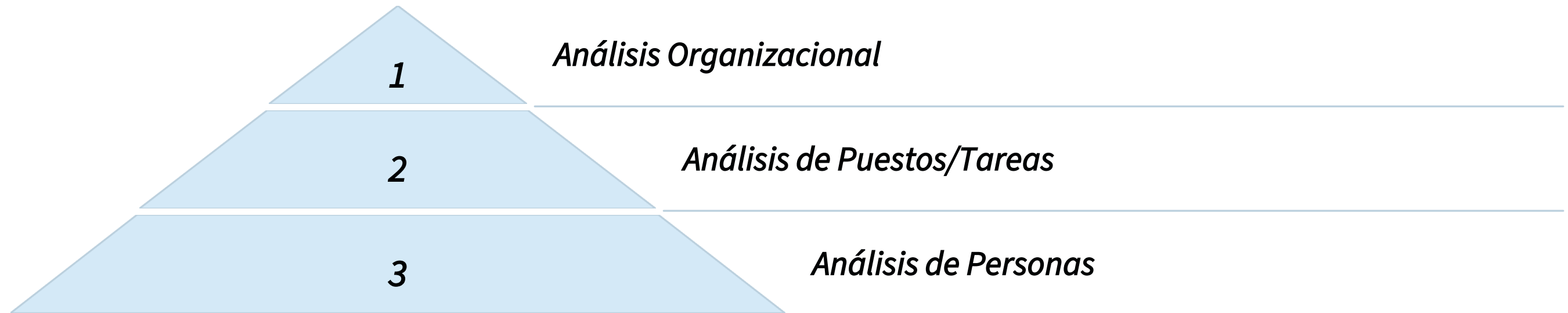
- Proceso a largo plazo
- Enfocado en crecimiento integral
- Orientado a futuras responsabilidades
- Resultados a mediano y largo plazo
- Prepara para roles futuros



Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

Es el proceso sistemático para identificar la brecha entre el desempeño actual y el desempeño deseado.
No se debe capacitar por capacitar; la formación debe responder a una necesidad real.

Niveles de Análisis del DNC



Análisis Organizacional: ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa? ¿Qué áreas necesitan mejorar para alcanzarlos? (Ej. Si el objetivo es la transformación digital, se necesitará capacitación en nuevas tecnologías).

Análisis de Puestos/Tareas: ¿Qué competencias se requieren para desempeñar cada puesto de manera excelente? ¿Están cambiando esas competencias?

Análisis de Personas: ¿Quiénes dentro de la organización necesitan capacitación y en qué temas específicos? Se detecta a través de la evaluación del desempeño, feedback de los líderes, autoevaluaciones, etc.

Herramientas para el DNC



Encuestas

Cuestionarios estructurados para identificar necesidades de capacitación



Entrevistas

Conversaciones profundas con empleados y líderes



Observación

Análisis directo del desempeño en el puesto de trabajo



Focus Groups

Sesiones grupales para identificar necesidades colectivas



Evaluación del Desempeño

Análisis de resultados de evaluaciones periódicas

Diseño y Ejecución de Planes de Formación

Una vez detectadas las necesidades, se estructura el plan de capacitación.

01

Definición de Objetivos de Aprendizaje

¿Qué deberá ser capaz de hacer el participante al finalizar la capacitación? (Deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido - SMART).

03

Selección de Métodos de Enseñanza

Elegir entre métodos en el trabajo (on-the-job) o fuera del trabajo (off-the-job).

02

Diseño del Contenido

Estructurar los temas, materiales y actividades del curso.

04

Ejecución (Logística)

Programar fechas, convocar a los participantes, preparar los recursos (salón, proyector, plataforma en línea) y llevar a cabo la capacitación.

Métodos de Enseñanza

En el trabajo (On-the-job)

- Rotación de puestos
- Mentoría
- Coaching
- Asignación de proyectos especiales
- Shadowing (observación)

Fuera del trabajo (Off-the-job)

- Cursos presenciales
- E-learning
- Simulaciones
- Conferencias
- Talleres y seminarios

Evaluación del Impacto de la Capacitación

Es crucial medir si la capacitación fue efectiva y si generó un retorno para la empresa. El modelo más utilizado es el de Donald Kirkpatrick, con cuatro niveles:



Los Cuatro Niveles de Kirkpatrick

Nivel 1: Reacción

¿Les gustó el curso a los participantes? Se mide con encuestas de satisfacción al final del evento. Es el nivel más fácil pero el menos informativo.

Nivel 2: Aprendizaje

¿Qué aprendieron? Se mide con exámenes, pruebas prácticas o demostraciones antes y después de la capacitación.

Nivel 3: Comportamiento

¿Están aplicando lo aprendido en su trabajo diario? Se mide a través de la observación, feedback de 360°, o la evaluación del desempeño meses después del curso.

Nivel 4: Resultados

¿Qué impacto tuvo la capacitación en los resultados del negocio? Se mide con KPIs como aumento de ventas, reducción de accidentes, mejora en la satisfacción del cliente, etc.

Retorno sobre la Inversión (ROI)

El ROI es un quinto nivel (añadido por Jack Phillips) que traduce los resultados del Nivel 4 a un valor monetario y lo compara con el costo de la capacitación.

Fórmula del ROI

$$ROI(\%) = \frac{(Beneficios Netos de la Capacitación - Costo de la Capacitacion)}{Costo de la Capacitacion} \times 100$$

Esta métrica permite justificar la inversión en capacitación y demostrar su impacto en el negocio de manera cuantificable.

Tema 2.4

Planes de Carrera y Sucesión

Estos procesos aseguran la continuidad del liderazgo y el crecimiento del talento clave dentro de la organización.

Identificación de Talento Clave y Alto Potencial

Talento Clave

Empleados en puestos críticos para la operación o estrategia del negocio. Su partida representaría un alto impacto.

- Posiciones estratégicas
- Conocimiento especializado
- Difícil de reemplazar

Alto Potencial (HiPo)

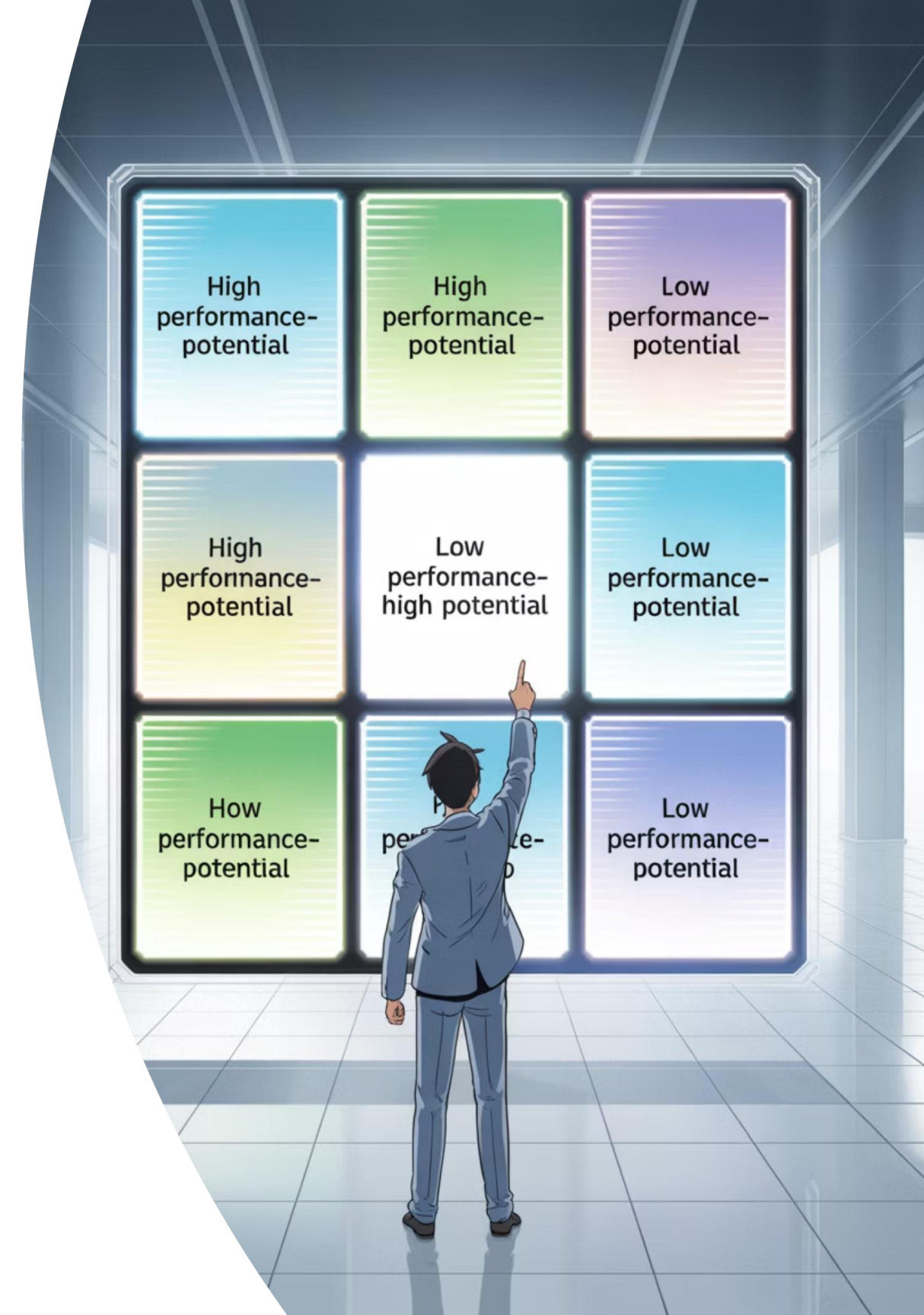
Individuos que demuestran la capacidad, la aspiración y el compromiso para asumir roles de mayor responsabilidad y complejidad en el futuro.

- Capacidad de crecimiento
- Aspiración de liderazgo
- Compromiso organizacional

Matriz de 9 Cajas (9-Box Grid)

Es una herramienta visual que clasifica al talento cruzando dos variables: **Desempeño actual** (eje X) y **Potencial a futuro** (eje Y).

Los empleados ubicados en la caja superior derecha (alto desempeño y alto potencial) son las "**estrellas**" y los principales candidatos para los planes de desarrollo acelerado.



Diseño de Rutas de Crecimiento Profesional

Un plan de carrera es el camino que un empleado puede seguir dentro de la organización.

Rutas Verticales (Promoción)

El camino tradicional de ascenso en la jerarquía (de analista a coordinador, de coordinador a gerente).

Rutas Horizontales (Transferencia)

Moverse a otras áreas funcionales para adquirir una visión más amplia del negocio y nuevas habilidades.

Rutas Duales

Permiten a los expertos técnicos (ej. un ingeniero senior, un científico) seguir creciendo en su área de especialidad y ser recompensados de forma similar a un gerente, sin necesidad de asumir responsabilidades de gestión de personal.

Desarrollo: Para cada paso de la ruta, se definen las experiencias y capacitaciones necesarias (ej. liderar un proyecto, una asignación internacional, un curso de finanzas para no financieros).

Gestión de la Sucesión para Puestos Críticos

Es el proceso proactivo de identificar y desarrollar talento interno para ocupar posiciones de liderazgo clave cuando queden vacantes.

1

Identificar Puestos Críticos

¿Qué roles, si quedaran vacantes, pondrían en riesgo la continuidad del negocio? (Dirección General, Dirección de Finanzas, etc.).

2

Identificar Candidatos Potenciales

Utilizando herramientas como el 9-Box Grid, se identifican 2 o 3 posibles sucesores para cada puesto crítico.

3

Evaluar Brechas (Gaps)

Se analiza el perfil de cada candidato potencial contra los requerimientos del puesto crítico para identificar qué competencias o experiencias necesitan desarrollar.

4

Crear Planes de Desarrollo Individuales (PDI)

Se diseñan planes específicos para cada candidato con acciones concretas (coaching ejecutivo, asignación a proyectos estratégicos, rotaciones internacionales) para cerrar esas brechas.

5

Monitorear y Actualizar

El plan de sucesión es un documento vivo que debe revisarse y ajustarse periódicamente.

Tercera Unidad *Gestión del Desempeño y Compensación*

Implementar sistemas de evaluación del desempeño que fomenten la retroalimentación continua y diseñar esquemas de compensación total que sean competitivos, equitativos y que motiven al personal.



y: Unleash team power

Seamless collaboration for peak performance.

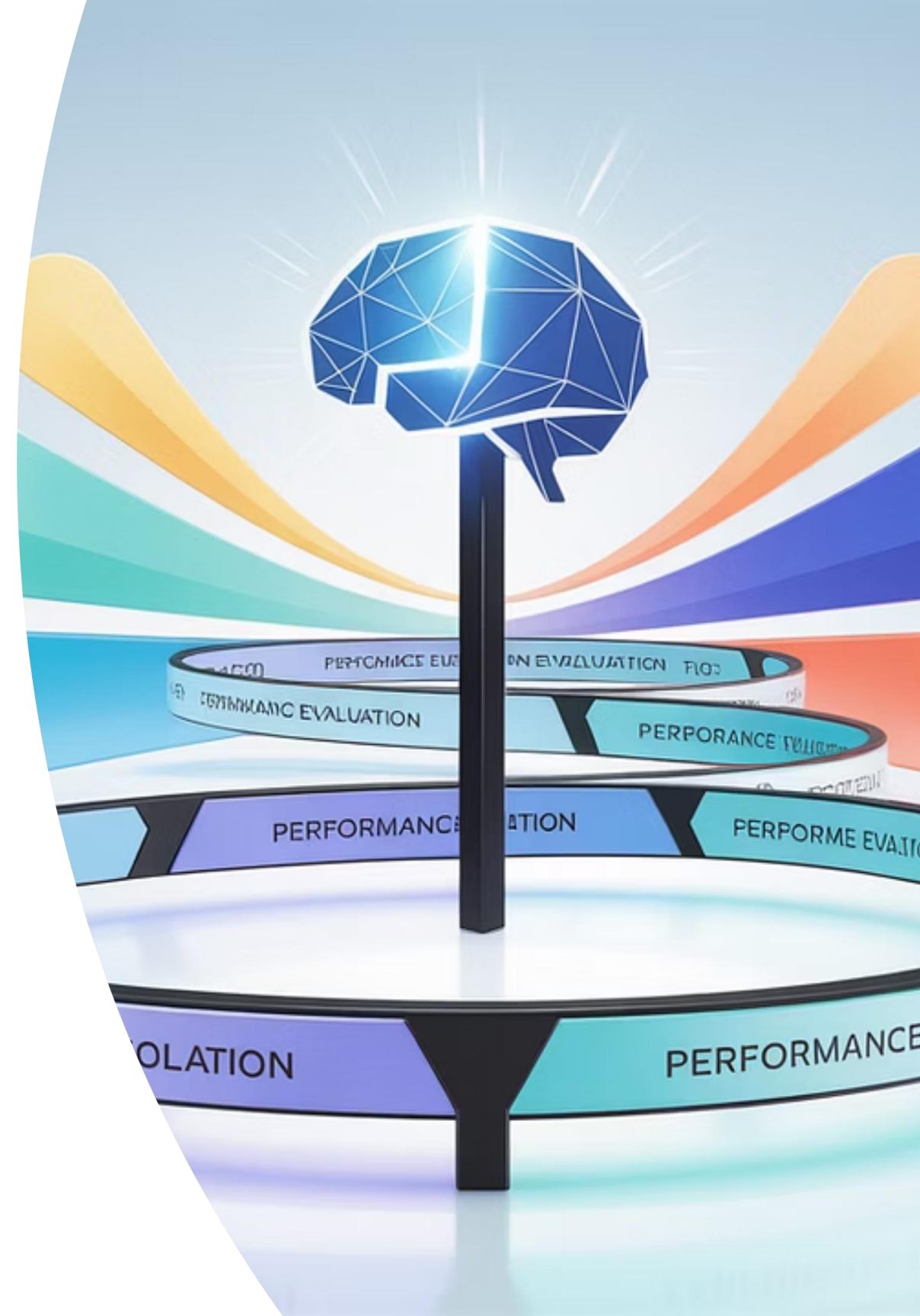
3.1

Evaluación del Desempeño

La gestión del desempeño es un proceso continuo de comunicación entre un líder y un colaborador que tiene lugar a lo largo del año, en apoyo al logro de los objetivos estratégicos de la organización. La evaluación es una instancia formal dentro de este proceso, pero no es el proceso en sí mismo.

Métodos tradicionales y modernos de evaluación

Los sistemas de evaluación han evolucionado para ser más ágiles, integrales y orientados al desarrollo.



Métodos Tradicionales

Escalas Gráficas

El método más común. Consiste en una lista de factores (ej. "calidad del trabajo", "puntualidad") que se evalúan mediante una escala (ej. de 1 a 5, "deficiente" a "excelente"). Es simple pero puede ser muy subjetivo.

Administración por Objetivos (APO)

El líder y el colaborador definen conjuntamente los objetivos a alcanzar en un periodo. La evaluación se basa en el grado de cumplimiento de dichos objetivos. Es más objetivo pero puede ignorar *cómo* se lograron los resultados.

Métodos Modernos

Enfoques innovadores que proporcionan una visión más completa del desempeño.

1

Evaluación de 360°

La retroalimentación no proviene solo del jefe directo. El empleado es evaluado por su líder, sus pares (colegas), sus reportes directos (subordinados) y, en ocasiones, hasta clientes internos o externos. También incluye una autoevaluación.

2

OKRs

Metodología popularizada por Google. Se enfoca en establecer objetivos ambiciosos e inspiradores (el **Qué**) y resultados clave medibles que indiquen si se está logrando el objetivo (el **Cómo**).

3

Evaluación Continua

En lugar de una única evaluación anual, se promueve una cultura de retroalimentación constante.

Evaluación de 360°: Ventajas

Feedback 360°

- Proporciona una visión mucho más completa y balanceada del desempeño
- Reduce los sesgos de un solo evaluador
- Fomenta la conciencia sobre el impacto del propio comportamiento en los demás
- Es una herramienta poderosa para el desarrollo



OKRs: Características Clave

Objectives and Key Results / Objetivos y Resultados Clave



Públicos

Para toda la organización



Ciclos Cortos

Generalmente trimestrales



No Ligados a Compensación

Para fomentar la toma de riesgos y la innovación

Evaluación Continua: Componentes

Continuous Performance Management



Check-ins Regulares

Semanales o quincenales entre líder y colaborador



Conversaciones de Coaching

Desarrollo continuo del talento



Retroalimentación en Tiempo Real

A través de plataformas tecnológicas



Objetivo: Corregir desviaciones y reconocer logros de manera inmediata, no meses después.

El liderazgo efectivo

El rol del líder en la retroalimentación

El éxito de cualquier sistema de evaluación depende de la habilidad del líder para comunicar.

Feedback vs. Feedforward

Feedback

Retroalimentación

Se enfoca en el **pasado**. Su objetivo es analizar un comportamiento o resultado que ya ocurrió para reforzarlo o corregirlo.

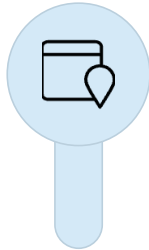
Feedforward

Retro-proyección

Se enfoca en el **futuro**. Su objetivo es ayudar a la persona a identificar qué puede hacer diferente para tener éxito en el futuro, en lugar de criticar el pasado. Es una técnica desarrollada por Marshall Goldsmith.

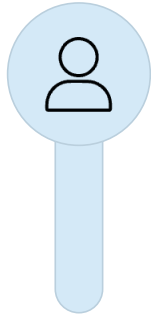
Técnica SBI

Un modelo efectivo para dar feedback constructivo



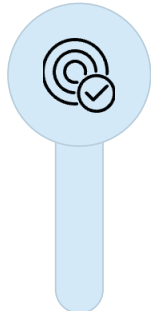
Situación

"En la reunión de ayer con el cliente X..."



Comportamiento

"...noté que interrumpiste al cliente varias veces mientras explicaba su problema..."



Impacto

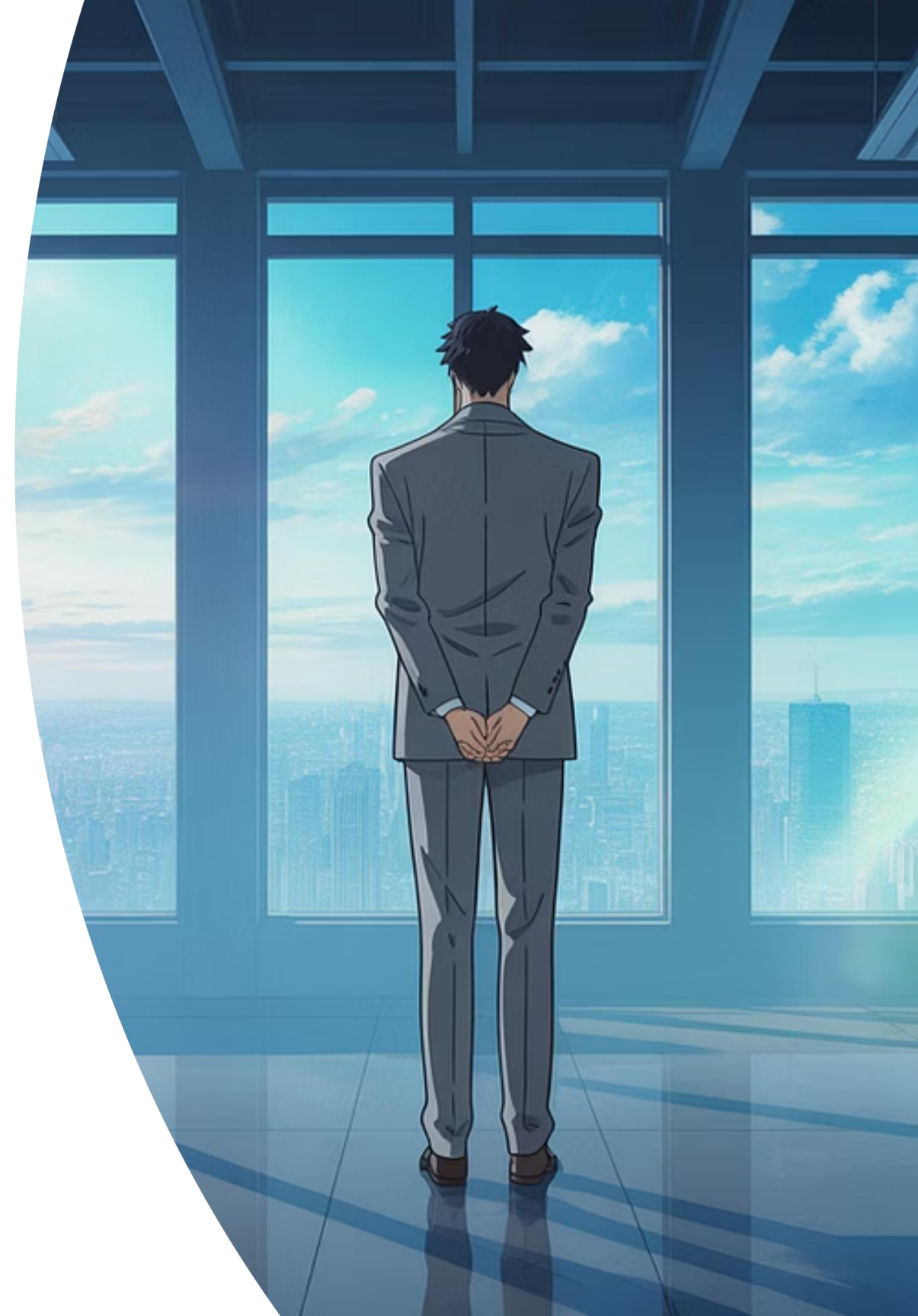
"...lo que pareció frustrarlo e hizo más difícil que llegáramos a un acuerdo".



Feedforward en Acción

"Para la próxima presentación importante, ¿qué ideas tienes para asegurar que tengamos el mayor impacto posible?"

En lugar de decir "hiciste mal X", se pregunta sobre el futuro. Se enfoca en soluciones y posibilidades, no en errores. Es una herramienta clave en el coaching.



Consecuencias de la evaluación

La evaluación del desempeño debe tener consecuencias claras y justas. Sirve como un insumo fundamental para la toma de decisiones de talento.



Reconocimiento

Identificar a los empleados de alto desempeño (*top performers*) para premiarlos a través de bonos, aumentos salariales, promociones o reconocimientos públicos. Esto refuerza los comportamientos deseados.



Desarrollo

Para los empleados con buen desempeño pero con áreas de oportunidad, la evaluación sirve para crear Planes de Desarrollo Individual (PDI) específicos, asignándolos a cursos de capacitación, mentorías o proyectos que les ayuden a cerrar sus brechas de competencias.



Desvinculación

En el caso de empleados con bajo desempeño persistente, la evaluación proporciona una base documentada y objetiva para tomar decisiones difíciles, como la reubicación en otro puesto o, en última instancia, la terminación de la relación laboral, siempre en apego a la ley y a un proceso justo.

3.2

Administración de Sueldos y Salarios

La administración de sueldos y salarios busca diseñar y mantener un sistema de pago que sea justo, competitivo y motivador. Se le conoce como **Compensación Total**, que incluye no solo el sueldo base, sino también incentivos y beneficios.

Estructura y política salarial

Política Salarial

Son los lineamientos o filosofía de la empresa respecto a la compensación. Define cómo la empresa quiere posicionarse en el mercado laboral.



Posicionamiento en el Mercado

Líder de mercado

Pagar por encima del promedio del mercado para atraer y retener al mejor talento.

En la media del mercado

Pagar de forma similar al promedio de la competencia.

Debajo del mercado

Pagar por debajo del promedio (generalmente compensado con otros beneficios como estabilidad o buen ambiente laboral).

Estructura Salarial (Tabulador)

Es la organización de los puestos en diferentes niveles o grados, a cada uno de los cuales se le asigna un rango salarial (un sueldo mínimo, medio y máximo).

- ❏ **Objetivo:** Asegurar que puestos de similar valor para la organización tengan salarios similares (equidad interna) y que el rango salarial sea competitivo con el mercado (competitividad externa).

Equidad Interna

La **equidad interna** se refiere a la percepción de los empleados de que la compensación que reciben es justa en comparación con la que reciben otros empleados dentro de la misma organización.

Valuación de Puestos

Es el proceso sistemático para determinar el valor relativo de un puesto en comparación con otros dentro de la empresa. No se evalúa a la persona, sino al puesto.



Métodos de Valuación de Puestos

01

Jerarquización (Ranking)

El más simple. Se ordenan los puestos del más al menos importante de forma global. Es subjetivo y poco preciso para organizaciones grandes.

02

Graduación (Clasificación)

Se crean categorías o "grados" predefinidos y cada puesto se asigna al grado que mejor describe sus responsabilidades.

03

Método de Puntos por Factor

El más utilizado y objetivo. Se identifican factores compensables (ej. habilidad requerida, esfuerzo, responsabilidad, condiciones de trabajo). A cada factor se le asigna un puntaje y el valor total del puesto es la suma de los puntos. Puestos con puntajes similares se agrupan en el mismo grado salarial.

Mirando hacia afuera

Análisis de Competitividad Externa

La **competitividad externa** se refiere a cómo se compara la compensación de una empresa con la de sus competidores en el mercado laboral.

Encuestas Salariales

Son estudios realizados por consultorías especializadas (como Mercer, Willis Towers Watson, Korn Ferry) que recopilan datos de sueldos y beneficios de un gran número de empresas.



Proceso de Encuestas Salariales

Definir el mercado de comparación

¿Contra qué empresas competimos por el talento?
(Por sector, tamaño, ubicación geográfica).

Analizar los datos

La encuesta proporciona información sobre cuánto paga el mercado para cada puesto en diferentes percentiles (ej. P25, P50 - la mediana, P75).

Homologar puestos (Job Matching)

Se comparan las descripciones de los puestos internos con los puestos tipo de la encuesta para asegurar que se está comparando "manzanas con manzanas".

Tomar decisiones

La empresa compara su propia estructura salarial con los datos del mercado para decidir si necesita ajustar sus sueldos para ser competitiva, de acuerdo con su política salarial.

3.3

Sistemas de Compensación Variable e Incentivos

La compensación variable es la parte del pago que no está garantizada y que depende del logro de ciertos resultados a nivel individual, grupal u organizacional. Su objetivo es motivar el desempeño superior.



Bonos, comisiones y reparto de utilidades

Bonos por Desempeño

Pago único (generalmente anual) ligado al cumplimiento de objetivos previamente establecidos. Es común en puestos administrativos y gerenciales.

Comisiones

Un porcentaje sobre las ventas generadas. Es el incentivo por excelencia para la fuerza de ventas, ya que liga directamente el esfuerzo individual con la recompensa.

Reparto de Utilidades (PTU)

En México, es una prestación de ley. Es un sistema de incentivo a nivel organizacional que busca alinear los intereses de los trabajadores con la rentabilidad de la empresa.

Planes de incentivos a corto y largo plazo

Planes a Corto Plazo

STIPs - Short-Term Incentive Plans

Horizonte: El desempeño se mide y se paga en un periodo de un año o menos.

Ejemplos: Bonos anuales, comisiones, incentivos por productividad en plantas de producción.

Objetivo: Motivar el logro de metas operativas y financieras del año en curso.

Planes a Largo Plazo

LTIPs - Long-Term Incentive Plans

Horizonte: El desempeño se mide y/o se paga en un periodo superior a un año (típicamente de 3 a 5 años).

Objetivo: Retener al talento clave (especialmente ejecutivos) y alinear sus decisiones con la creación de valor para el accionista a largo plazo.

Ejemplos de Planes a Largo Plazo

Opciones de Acciones

Stock Options

El derecho a comprar acciones de la empresa en el futuro a un precio predeterminado.

Acciones Restringidas

Restricted Stock

Entrega de acciones al ejecutivo, las cuales no puede vender hasta que se cumpla un periodo de tiempo (*vesting period*).



3.4

Salario Emocional y Beneficios no Económicos

¿Qué es el Salario Emocional?

El **Salario Emocional** es el conjunto de retribuciones no monetarias que una empresa ofrece a sus empleados para mejorar su bienestar, satisfacción y equilibrio entre la vida personal y laboral. Es un componente clave de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE).

- ❏ Son todos aquellos beneficios que apelan a las necesidades personales y emocionales del trabajador, generando un vínculo más profundo con la organización.

Componentes del salario emocional



Desarrollo Profesional

Oportunidades reales de crecimiento, capacitación y asignación a proyectos retadores.



Buen Ambiente Laboral

Una cultura de respeto, colaboración, confianza y trabajo en equipo.



Equilibrio Vida-Trabajo

Work-Life Balance



Autonomía y Empoderamiento

Dar a los empleados el poder de tomar decisiones sobre su propio trabajo.



Cultura y Liderazgo

Sentirse inspirado por la misión de la empresa y tener un buen líder que actúe como coach.

Equilibrio Vida-Trabajo

Work-Life Balance



Flexibilidad horaria

Horarios de entrada y salida flexibles.



Teletrabajo o modelos híbridos

Opciones de trabajo remoto.



Jornadas reducidas los viernes

Tiempo adicional para la vida personal.



Planes de beneficios flexibles

En lugar de un paquete único de prestaciones para todos, los planes flexibles permiten a los empleados elegir, dentro de un menú y un presupuesto asignado, los beneficios que mejor se adaptan a sus necesidades personales y familiares.

Ejemplos de Beneficios en un Plan Flexible

Seguros

Ampliar la cobertura del seguro de gastos médicos mayores, incluir a más dependientes, adquirir un seguro dental o de visión.

Vales

Elegir entre vales de despensa, de restaurante o de gasolina.

Bienestar (Wellness)

Membresías de gimnasio, programas de salud mental, clases de yoga, asesoría nutricional.

Otros

Días de vacaciones adicionales, fondos de ahorro, etc.

Reconocimiento no monetario

Es el acto de reconocer y agradecer el esfuerzo y los logros de los empleados de formas que no involucran dinero. Su impacto en la motivación suele ser muy alto y su costo es bajo.



Ejemplos de Reconocimiento no Monetario



Reconocimiento Público

Agradecer a alguien en una junta de equipo o en un correo a toda la empresa.



Reconocimiento Privado

Una nota de agradecimiento escrita a mano por el líder.



Oportunidades de Desarrollo

Asignar al empleado a un proyecto especial o de alta visibilidad.



Símbolos de Estatus

Un mejor lugar de estacionamiento, un cambio en el título del puesto.



Mayor Flexibilidad y Autonomía

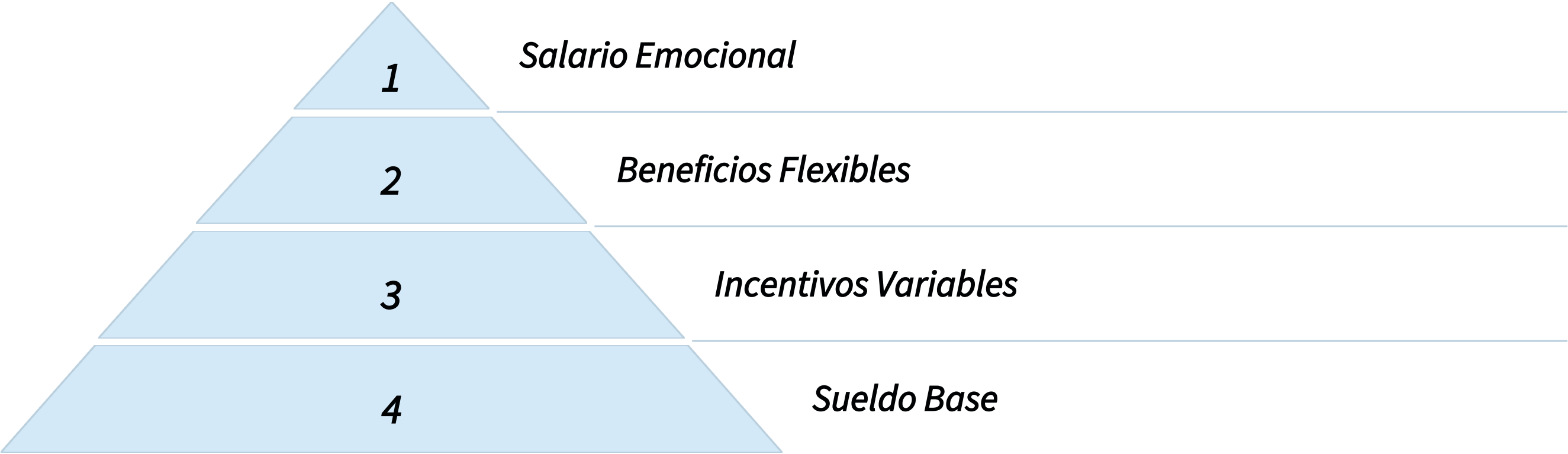
Como recompensa por un trabajo bien hecho.

Integración de Sistemas

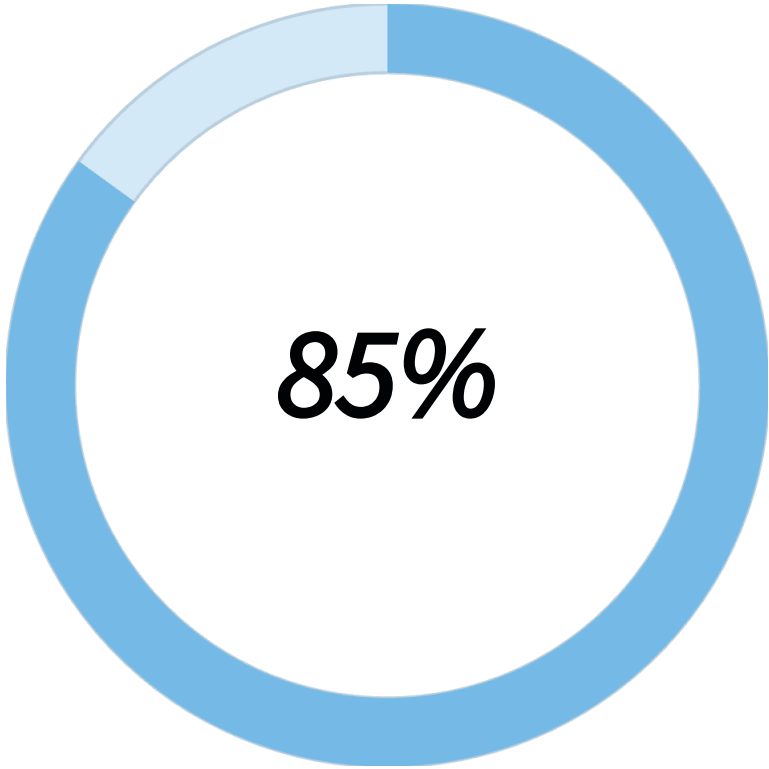
La gestión efectiva del desempeño y la compensación requiere una visión integral.



Elementos Clave de la Compensación Total

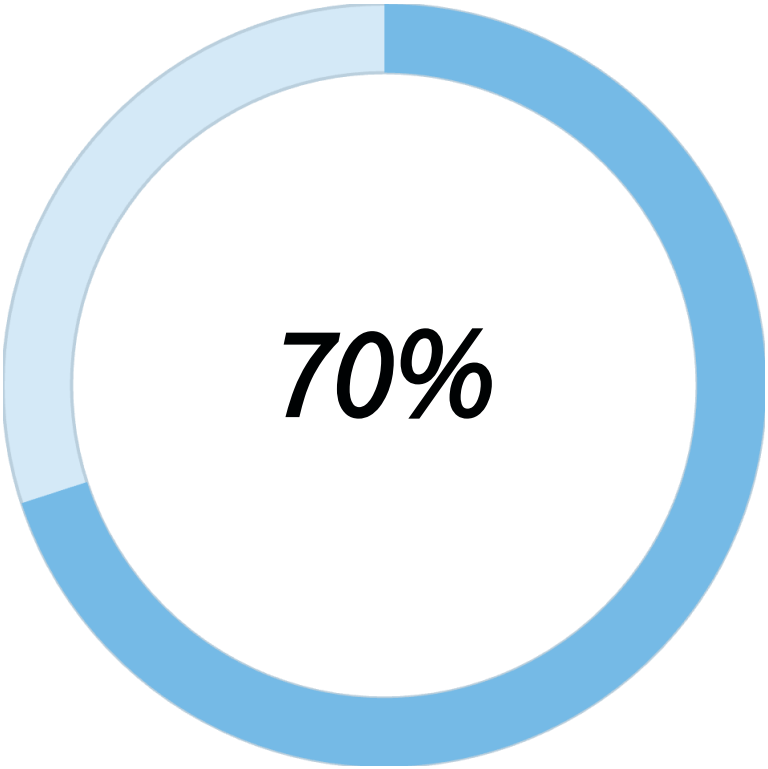


Impacto de una Gestión Efectiva



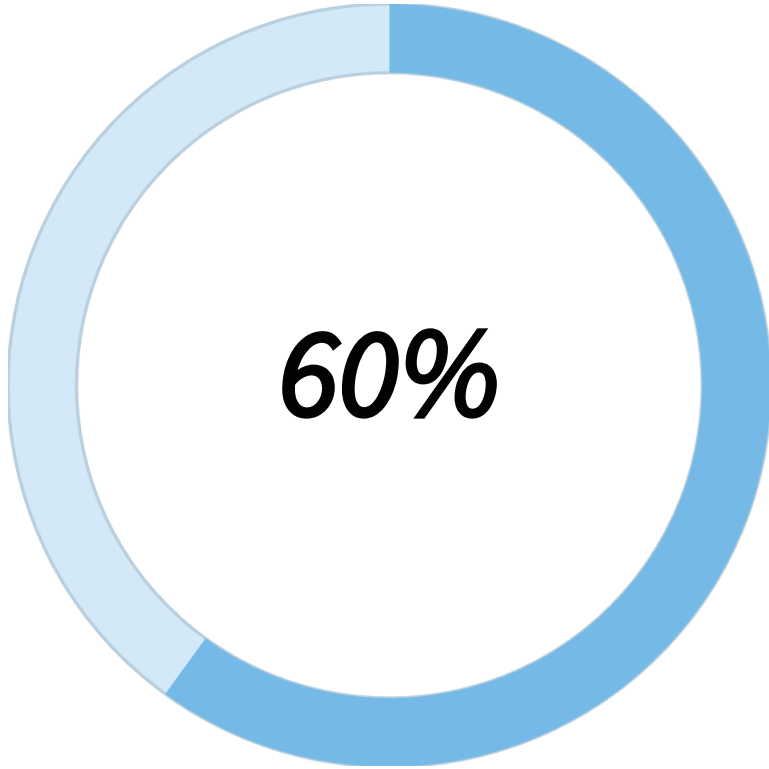
Mayor compromiso

Empleados más comprometidos con retroalimentación continua



Mejor retención

Reducción en rotación con compensación competitiva



Productividad aumentada

Incremento en productividad con sistemas de incentivos

Mejores Prácticas

1

Transparencia

Comunicar claramente los criterios de evaluación y compensación a todos los empleados.

2

Equidad

Asegurar que los sistemas sean justos tanto interna como externamente.

3

Alineación Estratégica

Vincular la evaluación y compensación con los objetivos organizacionales.

4

Desarrollo Continuo

Usar la evaluación como herramienta de crecimiento, no solo de medición.

5

Flexibilidad

Adaptar los sistemas a las necesidades cambiantes de la organización y los empleados.

A group of five business professionals (three men and two women) are smiling and clinking beer glasses in a toast. They are dressed in business casual attire. The background is a bright, modern office space with large windows. The entire image has a light blue overlay with faint bar charts and line graphs in the bottom left corner.

Gestión del Desempeño y Compensación

Sistemas integrados para el éxito organizacional