

## Resumen y glosario del módulo

### Resumen

- Hoy la estrategia para gestionar el talento está influida por factores **como la globalización**, los desarrollos tecnológicos, los cambios demográficos. Es cada vez más imperativo que la gerencia de Talento Humano sea considerada **un socio estratégico de primer nivel** dentro de la organización.
- En cuanto al manejo de personas, la empresa hoy enfrenta a desafíos como **una mayor rotación, movilidad entre y hacia afuera de las organizaciones, reestructuraciones, despidos masivos, incentivos, compensación variable, offshoring, tercerización**, mayor uso de fuerza laboral contingente.
- Cada vez se está entendiendo mejor lo imprescindible de **un trabajo más integrado y coordinado** entre el Gerente General (CEO), el gerente de Finanzas (CFO), y el de Recursos Humanos (CHRO) **en la gestión eficiente del activo que son las personas en la organización.**
- Un buen sistema de gestión de talento **permite recolectar información** para procesos como los salarios, planes de desarrollo, mejor asignación de personas en cargos de alto impacto, congruencia cultural, claridad en los objetivos estratégicos y el papel que juega cada colaborador en su cumplimiento.
- Un desafío principal del área de Talento es **administrar una fuerza laboral diversa**, tanto en lo superficial (datos demográficos) como profundo, relacionados con la personalidad.
- **La discriminación positiva** a favor de mujeres o personas de etnias minoritarias o por orientación sexual **es enfrentada hoy a una visión más integradora** a través de programas de administración de la diversidad.
- La **estructura organizacional** será la que determine las responsabilidades y funciones que tendrán que desempeñar las personas que ocupen cada uno de los cargos al interior de una organización.
- **Cultura Organizacional** integra el conjunto de valores, principios, normas, procedimientos y conductas que comparten todos los integrantes de una organización.
- Es importante que el documento **Descripción del Cargo** se elabore antes de que comience el proceso de reclutamiento y selección.
- Se denomina **mercado de trabajo o mercado laboral** al mercado en donde confluyen la oferta y la demanda de trabajo. Es importante conocer muy bien sus características y desempeño en el momento en el que se busque un candidato.
- Employer Branding o **Marca Empresarial** es el posicionamiento que haya logrado alcanzar la empresa en el mercado de acuerdo con sus buenas o malas prácticas de gestión empresarial.

- **Mercadeo Organizacional** es el proceso de **transmisión e información** acerca de la vacante por los canales y medios más adecuados, para que llegue en el menor tiempo posible a los candidatos más idóneos.
- Entre las principales fuentes de reclutamiento están: promociones internas, páginas web de empleos, redes sociales, agencias de empleo, headhunters, networking, bolsas de empleo, referidos, anuncios.
- A la hora de seleccionar al candidato más idóneo, los filtros más utilizados son el **perfil profesional, los test de personalidad, competencias humanas y conocimientos técnicos, habilidades específicas y experiencia.**
- Las generaciones **Milennials y Z** son los **nativos digitales**, que nacieron después de los años 80 y que tienen particularidades especiales a la hora de buscar y mantener un trabajo, por lo que para atraerlos es necesario ofrecerles buenas condiciones laborales.
- El paso de un mundo local a uno global ha ido generando cambios. Hoy es más factible que ocurran despidos masivos, que incidan en la gente que permanece en la empresa, los que pueden experimentar inseguridades. Por ello **es muy importante gestionar este cambio de manera óptima.**
- Según estudios de Kotter de hace unas décadas, la mayor parte de las organizaciones que impulsan cambios estratégicos en su interior no son exitosas o bien los éxitos que cosechan no estaban dentro de los planes originales. Aun hoy, **dos tercios de todas las iniciativas de cambio no resultan exitosas. Los fracasos incluyen abandonos de proyectos (30%), incumplimiento de las metas establecidas (33%); redefinición de los objetivos específicos (50% a un 70%).**
- Hay un proceso psicológico que muestran los colaboradores antes de encontrarse con una nueva situación laboral. Hay ocasiones en que se sienten traicionados y perciben que la organización se torna insegura e inestable. En ese momento **hay que actuar, de lo contrario se afecta el clima laboral y cae la productividad.**
- La experiencia de los procesos de transición individual se pueden dividir en: **1.- Etapa de Transición, 2.- Etapa de Exploración y 3.- Etapa de Nuevos Inicios.**
- Hay personas que tienen **resistencia al cambio y no reaccionan o se ofuscan**; se debe buscar que los innovadores lideren a los demás. Es importante generar confianza dando a conocer todos los aspectos del cambio, para que no haya sorpresas.
- **Los 8 pasos de Kotter** para un cambio estructural son: establecer sentido de urgencia; identificar agentes de cambio; visión; utilizar todos los canales de comunicación; facultar a otros para que actúen según la nueva visión; reconocer pequeñas victorias; consolidar progresos y producir más cambios; institucionalizar los nuevos enfoques.
- Entre los **costos de un proceso de cambio no gestionado** podemos mencionar: pérdida de personal clave; caída en la moral de la gente, lo que incide en bajas de productividad; oportunidades de negocio que no se concretan; pérdida de credibilidad de los ejecutivos; cambios de foco, donde la preocupación por temas personales desplaza a las del equipo; empresas que caen en depresión organizacional; deterioro en la imagen que afecta a la marca y disminución en la confianza interna y externa.

- La cultura organizacional ha cambiado y con las personas pasa lo mismo. Si antes se buscaba “hacer carrera”, **en la actualidad el desafío es el crecimiento personal** y lo normal es pasar por diversos puestos en varias empresas. Este movimiento puede ser en forma voluntaria o por despidos, que muchas veces no tienen que ver con el desempeño laboral de la persona sino que responden a razones externas como fusiones, recesión, ajustes en los costos, etc.
- Las reacciones al despido pueden incluir **miedo, angustia, rabia, shock**, tanto por parte de la persona desvinculada como de sus compañeros, quienes pueden sentirse amenazados y perder motivación. Por ello es importante manejar el tema **en forma humana y profesional**.
- Es clave que quien comunica la decisión de despido **diseñe un guión previo para estar preparado** y evitar dejarse llevar por la emoción. Es esencial que pueda contener a la persona.
- Una iniciativa en general bien evaluada son los programas de **outplacement** que implican apoyo a las personas para su **reinserción laboral** o para indagar en otros caminos de desarrollo profesional.

## Glosario

- **Capital humano:** término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.
- **Competencias laborales generales:** conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores a desarrollar y que permiten desarrollarse en cualquier entorno productivo, sin importar el sector económico, cargo o complejidad de la tarea. Por ejemplo, capacidad de trabajar en **equipo, asertividad, organización, liderazgo**.
- **Clima laboral:** conjunto de atributos o cualidades de un lugar de trabajo que determinan la sensación que tienen los trabajadores sobre el ambiente en el que se desenvuelven diariamente y que influye en su conducta y compromiso con la empresa.
- **Credibilidad:** Es una característica que pueden tener personas o instituciones que los hace ser creíbles frente a otras personas y conlleva que lo que dicen y hacen es tomado como verdadero. Por lo general las personas tienen una percepción positiva hacia las personas o instituciones “creíbles”.
- **Discriminación positiva:** política dirigida a mejorar la calidad de vida de grupos desfavorecidos. Supone acciones, que a diferencia de la discriminación o discriminación negativa, buscan que un determinado grupo social, étnico o minoritario que históricamente haya sufrido discriminación a causa de injusticias sociales, reciba un trato preferencial en el acceso y distribución de ciertos recursos o servicios.
- **Globalización:** proceso económico, tecnológico, político, social y cultural a escala mundial que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos

países del mundo uniendo sus mercados, sociales y culturales, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

- **Headhunter: o cazatalentos:** es un profesional que realiza una búsqueda directa del perfil que se le ha solicitado para un cargo específico. De esta manera el posible candidato es contactado sin que él lo haya buscado.
- **Nativos digitales:** término acuñado por el autor estadounidense Marc Prensky en 2001, y que refiere a quien ha nacido y se desarrolla dentro de un contexto que lo familiariza con la cultura de las nuevas tecnologías, a diferencia de inmigrante digital que debió acercarse a estas tecnologías ya mayor.
- **Outplacement:** asesoría, orientación y apoyo al personal que enfrenta alguien que ha sido desvinculado, sea para buscar trabajo o en el desarrollo de una actividad independiente. Muchas veces un programa de outplacement es financiado total o parcialmente por la empresa que desvincula.