



Universidad
Tecmilenio®



Psicología Organizacional

Fundamentos de intervenciones
organizacionales

Semana 2





Atención plena

Te invito a realizar la siguiente actividad de bienestar-mindfulness antes de comenzar a revisar el tema.

<https://youtu.be/oq-klVxvm5g>



No se puede intervenir en las organizaciones solo porque si, para ello se necesita la necesaria corporación de los líderes y de los colaboradores que están en la situación la cual necesita un cambio o modificación.

Para una intervención organizacional efectiva se necesitan las herramientas necesarias y adecuadas para realizar el trabajo y lograr los resultados esperados.

En este tema podrás comprender algunas de las herramientas más importantes utilizadas para atender los retos en el ámbito de las personas, de los equipos, de las organizaciones y del liderazgo.





Es importante recalcar que las intervenciones son para mejoras en lo laboral como el desempeño de las áreas, colaboradores y líderes o jefes inmediatos.

Las intervenciones se emplean por medio de procesos o procedimientos los cuales orientan el comportamiento de las personas o grupos de personas de una organización.



Una perspectiva general

¿Qué es una intervención?

Las intervenciones del desarrollo organizacional “son series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una tarea o una serie de tareas donde las metas están relacionadas de forma directa o indirecta con el mejoramiento organizacional. Las intervenciones constituyen el impulso para la acción del desarrollo organizacional”.



Las preguntas clave que se deben hacer y que requieren una respuesta son las siguientes:

Diseño de intervenciones

¿Qué es lo que tratamos de lograr?

¿Qué actividades o intervenciones nos ayudarán a llegar ahí?

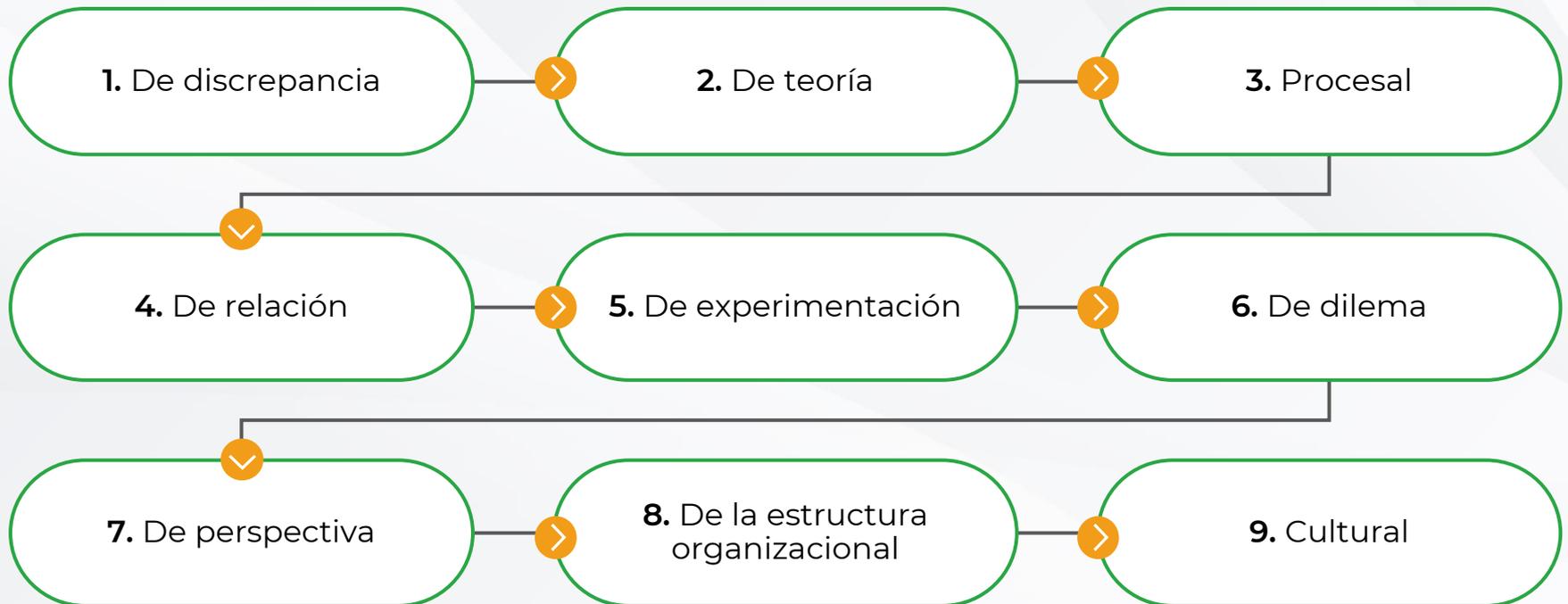
¿Cuáles son la oportunidad y la secuencia apropiadas de las intervenciones?

¿Qué hemos aprendido del diagnóstico acerca de la buena disposición hacia el cambio, de las barreras y los obstáculos, de los interesados clave, de las fuentes de energía y liderazgo?



Tipos de intervenciones

(Mecanismos causales)



Instrucciones

Reflexiona y responde las siguientes preguntas:

- Describe los principales elementos que definen una intervención.
- Menciona al menos tres de los nueve elementos para estructurar una intervención efectiva.
- Explica al menos tres tipos de intervenciones de acuerdo a sus relaciones causales.



Para intervenir a una organización, teoría y práctica deben combinarse para impulsar la efectividad de las intervenciones. No se trata solo de escoger algo, se necesita el diagnóstico adecuado, el compromiso e involucramiento de la gente adecuada y las herramientas necesarias para realizar la intervención.

Entender el entorno de negocio, los retos que esto trae y las diferencias entre ser un consultor interno o externo es parte del primer paso antes de intervenir una organización.



- Wendell, F. (2007). *Desarrollo Organizacional*. México: McGraw-Hill.



Psicología Organizacional

Práctica de la gestión
del talento

Semana 2



A principios de la década del 2000, las empresas Enron y Worldcom, al no contar con los principios básicos de la gente correcta en el puesto correcto en los niveles ejecutivos, provocaron un colapso significativo en la vida de miles de personas.

La psicología organizacional es una de las prácticas de negocio que seguirá desarrollando maneras para gestionar el talento en las organizaciones, para impulsar mecanismos que posibiliten la consecución de resultados a través de la gente con talento y crear los espacios para liberar el potencial de cada uno de ellos, en su rol de asesor experto en servicio del negocio y de los líderes de la organización.



¿Cómo se beneficia una organización si tiene prácticas sólidas, innovadoras y ágiles para gestionar a su talento y contar con la fuerza laboral que le permita innovar y anticiparse a las necesidades actuales y futuras que el mercado le exige?

Solo imagina que una compañía tiene una gran idea, un buen producto, y no encuentra los canales para venderlo, su gente no está convencida de ello, y no solo eso, no logra atraer o quedarse con aquellos que sí intentan ser parte del sueño de esta organización.

El principal activo de las organizaciones son las personas con talento.



Práctica de la gestión del talento en las organizaciones

La retención de talento clave es un proceso fundamental que compete a la práctica de gestión de talento. Se recomienda lo siguiente para fortalecer la banca y retener a las personas clave:

Retención de talento

- Crear una diversidad de talentos.
- Desarrollar una razón bien sustentada por la cual se deben elegir personas con alto potencial.
- Activar acciones permanentes de atracción e identificación de talento.
- Realizar cambios con aquellos individuos que tienen los menores resultados y abrir el camino para aquellos con resultados sobresalientes.
- Desarrollar líderes brindando proyectos retadores.

Habilidades de un profesional con talento

Competencia	Descripción
<p>Habilidad para dirigir gente</p> <p>Efectividad personal</p> <p>Agente de cambio</p> <p>Enfoque de negocio</p> <p>Dominio de la competencia de liderazgo</p> <p>Consistente alto desempeño</p> <p>Consistente nivel de resultados</p>	<p>Obtención de resultados a través de terceros. Atrae y retiene personal clave. Mantiene al equipo orientado hacia sus clientes.</p> <p>Logra resultados. Es buen jugador de equipo. Mantiene la perspectiva y visión del negocio.</p> <p>Actúa con efectividad en situaciones ambiguas o en las que no hay precedentes. Toma y apoya riesgos. Está orientado al logro.</p> <p>Comprende y apoya el desarrollo tecnológico. Se anticipa a posibles amenazas externas. Mantiene una orientación a la rentabilidad.</p> <p>Liderazgo en resultados. Liderazgo de cambio. Liderazgo de pensamiento y liderazgo de relaciones.</p> <p>Demuestra con evidencias que su alto nivel de desempeño no es obra de la casualidad, sino de su talento.</p> <p>Los logros y las contribuciones que aporte mes con mes y año con año deben ser la mayor prueba de que tiene la capacidad de hacer uso productivo de su talento.</p>

Filosofía, estrategia y sistema de gestión de talento

Los activos inmateriales que forman parte del talento de las personas son los siguientes:



Instrucciones

Reflexiona y responde las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se define el talento?
- ¿Por qué podemos considerar que la gente talentosa en una empresa puede ser prioridad incluso antes que el cliente?
- ¿Cuáles son los comportamientos de un profesional con talento?



El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado, sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades. Los aspectos principales de la gestión del talento dentro de una organización deben siempre incluir lo siguiente:

La gestión del desempeño

El desarrollo del liderazgo

La planificación de los recursos humanos/identificar las brechas de talento

El reclutamiento



Psicología Organizacional

Gestión de talento interno

Semana 2



Dentro de la organización el talento humano viene siendo el potencial, habilidades y aptitudes que tienen los colaboradores.

¿Qué empresa no quisiera tener colaboradores con alto potencial, con habilidades, aptitudes, actitudes positivas y diferentes que hacen que las actividades laborales se entreguen de manera productiva y eficiente?

La gestión de talento interno busca motivar al talento humano, identificar y descubrir talentos con alto potencial, y generar y crear nuevos talentos.

Para lograr los objetivos planeados por las organizaciones, es de suma importancia contar con personas comprometidas, motivadas, abiertas a los cambios y con capacidad de aprender.



En alguna ocasión, un alto ejecutivo compartió esta frase: todos los que trabajan aquí son unos ineptos.

A esta alusión, le respondieron: si piensas que tienes un equipo de ineptos, entonces los resultados que damos son de ineptos.

A lo que nuevamente afirmó: yo soy el director general y puedo nombrar a la gente como yo creo conveniente. Así cerramos la conversación.

¿Qué panorama se muestra aquí?

A un director general mostrando frustración por considerar que su equipo al interior no era el que necesitaba para poder salir adelante con sus objetivos planteados. Lo único que transmitían sus palabras era la gran necesidad que su negocio tenía para hacer algo con la calidad de talento que tenía al interior para acelerar los planes de crecimiento que anhelaba.



En la siguiente tabla se describen las estrategias principales de la gestión de talento interno o banca de liderazgo:

Redefinir los perfiles requeridos de liderazgo	Determinar necesidades futuras de liderazgo	Asegurar las responsabilidades del director para el desarrollo del liderazgo	Crear una cultura de desarrollo continuo	Adecuar las oportunidades de desarrollo con las necesidades de los líderes
Evaluación de la fortaleza en la banca de liderazgo	Definir la estrategia de dirección "Management"	Herramienta electrónica para la retención de líderes	Portal virtual para el desarrollo del líder	Experiencia basada en la intervención del desarrollo
GE MEDICAL SYSTEMS	ALCATEL	SABRE	IBM	RBC FINANCIAL GROUP
Diagnóstico de habilidades por posición específica	Marca de liderazgo	Desarrollo de carrera proactivo para los altos potenciales	Centro de recursos para el desarrollo del liderazgo en línea	
CEMEX	VODAFONE	OOCKHAM	CISCO SYSTEMS	

Corporate Leadership Council. (2001). *The Leadership Imperative, Strategies for Increasing Leadership Bench Strength*. Recuperado de <https://clc.executiveboard.com/Public/Default.aspx>



Empresas que implementan estrategias para incrementar el talento interno

Las empresas que logran potenciar el talento interno son capaces de fomentar una cultura de desarrollo y crecimiento en la organización, la cual hace que sus profesionales se sientan comprometidos con el proyecto de la compañía.

Caso Cementos Mexicanos, CEMEX



Caso Cementos Mexicanos, CEMEX

Fase 1. Redefinición de los factores críticos para la banca de liderazgo

Estrategia 1. Auditar la banca de talento

- La necesidad por mayor transparencia.
- Evaluar candidatos para posiciones específicas.
- Datos generales de CEMEX.
- Situación.
- Acciones.
- Resultado.



Instrucciones

Reflexiona y responde las siguientes preguntas:

- ¿Qué busca la gestión del talento interno?
- ¿Cómo se deben redefinir los requisitos de un colaborador de alto potencial?



Como profesional del desarrollo organizacional, debes tomar en serio la tarea de retener el talento dentro de tu organización, motivando el compromiso de los principales activos a través de su desarrollo laboral y personal, ayudándoles a aprender a ser mejores, e incorporándolos a aquellos proyectos que no solo les reten frecuentemente, sino que les permitan compartir los valores de su organización.



- Corporate Leadership Council. (2001). *The Leadership Imperative, Strategies for Increasing Leadership Bench Strength*. Recuperado de <https://clc.executiveboard.com/Public/Default.aspx>



Psicología Organizacional

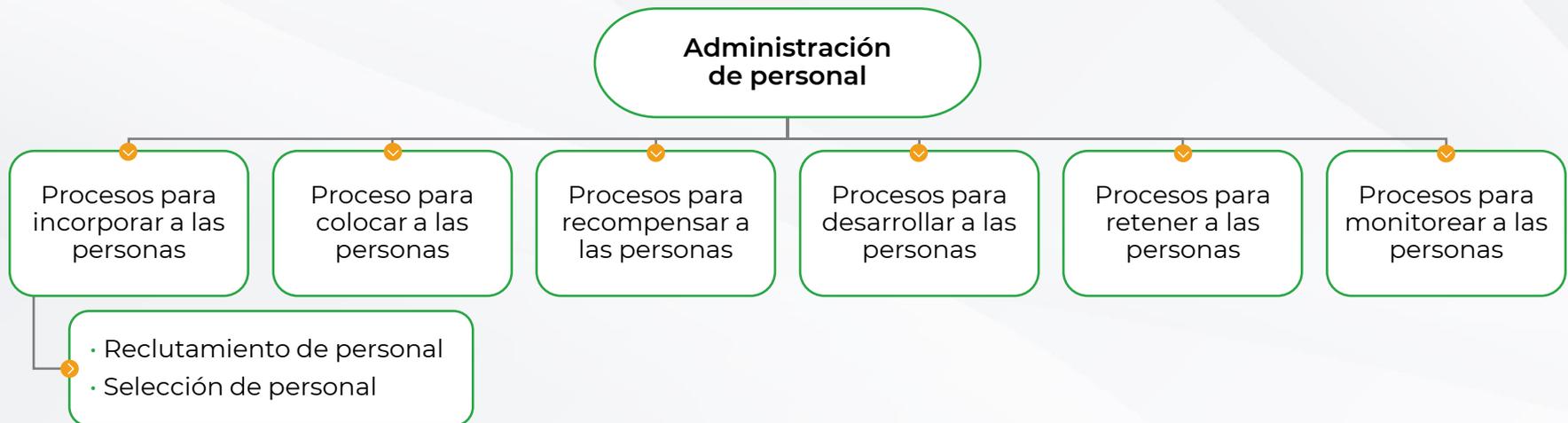
Gestión de talento externo

Semana 2



La gestión del talento externo comienza de afuera hacia dentro de la organización. Es la puerta de entrada que solo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella.

El proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización; sin embargo, las organizaciones no son las únicas que seleccionan, las personas también escogen dónde quieren trabajar, así se trata de una elección recíproca.



Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.





Gran parte del éxito de las organizaciones es gracias al talento de los colaboradores.

Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores, y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias, sin embargo, para que esa relación sea posible, es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo a efecto de que las personas las localicen y puedan iniciar una relación laboral.



Reclutamiento de personal

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación y su función fundamental es que atrae a candidatos para que sean seleccionados.

Reclutamiento

Interno

- Las vacantes se llenan con los colaboradores actuales de la organización.
- Los colaboradores internos son los candidatos preferidos.
- Esto exige su promoción o transferencia a las nuevas oportunidades.
- La organización ofrece una carrera de oportunidades al colaborador.

Interno

- Las vacantes y las oportunidades se llenan con candidatos del exterior
- Los candidatos externos son preferidos.
- Esto exige que se les reclute en el exterior y se les seleccione para llenar las oportunidades.
- La organización ofrece oportunidades a los candidatos externos.

En razón de su aplicación, el reclutamiento es interno o externo.

Técnicas de reclutamiento externo

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimiento, dirección y teléfono para contactarle.



¿Cómo reclutan las empresas?

Si analizas con más detalle el reclutamiento externo vas a poder identificar algunas de sus ventajas y desventajas. Te invito a que revises la siguiente tabla.



Principales técnicas para llevar a cabo el reclutamiento externo

- Anuncios en diarios y revistas especializadas
- Agencias de reclutamiento
- Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones
- Carteles o anuncios en lugares visibles
- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores
- Consulta a los archivos de candidatos
- Reclutamiento virtual
- Banco de datos de candidatos o banco de talentos



Instrucciones

Reflexiona y responde las siguientes preguntas:

- ¿Qué es el reclutamiento?
- ¿Qué se necesita para que el reclutamiento externo funcione para la organización?
- ¿A qué nos referimos con el reclutamiento virtual?



El reclutamiento no es barato. Cuesta tiempo y dinero, pero vale la pena. Su rendimiento supera por mucho cualquier inversión en este sentido.

Reclutar a las personas en la actualidad es estratégico para las organizaciones. Atraer a talentos es fundamental para el éxito de la organización, ya sea a lo largo o corto plazo.



- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Corporate Leadership Council. (2001). *The Leadership Imperative, Strategies for Increasing Leadership Bench Strength*. Recuperado de <https://clc.executiveboard.com/Public/Default.aspx>

