



Universidad  
**Tecmilenio**®

# Psicología Organizacional

Herramientas de intervención  
de talento interno

Semana 3





## Atención plena

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

<https://youtu.be/lrsaUmq2l1w>



Momentos en donde el profesional con bases en psicología organizacional debe intervenir cuando se relaciona con procesos de gestión de talento interno.



Cuando se desarrolla un proceso de revisión de talento.



Cuando, una vez identificadas las personas, se toman acciones de desarrollo.



Cuando la organización necesita prepararse para que los gerentes puedan hablar con su gente acerca de su desarrollo y las experiencias significativas futuras para seguir potenciando el talento y, por supuesto, los resultados de negocio.



Existen muchas maneras de llegar a realizar la evaluación del potencial de las personas.

Unas de ellas te llevarán a utilizar instrumentos de medición de la personalidad aplicada a los negocios, otra a aplicar instrumentos de medición de la inteligencia cognitiva, emocional o ambas, y otras más a tener conversaciones robustas acerca de la gente con una definición de talento compartida, y a esto se le llama ejercicio de calibración mediante matrices de talento que en uno de sus ejes mide el potencial y en otro el desempeño.



## Identificación de talento interno mediante el modelo de las nueve de Lominger

La matriz de desempeño y potencial es utilizada para administrar el capital humano en las organizaciones. Es una manera eficiente para descubrir quiénes son y en dónde están las personas de alto potencial, y donde las de alto desempeño

### Matriz de nueve cajas Lominger (talento interno)

Agilidad de aprendizaje	4	7	9
	2	5	8
	1	3	6
	Desempeño de largo plazo		





Existen tres poblaciones en las organizaciones que son especiales y que generan valor a la organización, y son las siguientes:

- La gente con alto potencial
- La gente con alto desempeño
- La gente que se mueve entre estas dos categorías



Pasos necesarios para poder realizar una intervención, con la finalidad de potenciar el talento interno de una organización:

## Paso 1

Define qué es alto potencial y asegúrate de que esa definición tiene sentido para las personas que serán parte de este ejercicio.

## Paso 2

Determina el nivel de desempeño.

## Paso 3

Determina el nivel de potencial o de agilidad de aprendizaje.

## Paso 4

Resultado de la matriz.



## Métodos para el desarrollo de personas

De acuerdo al libro de Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2009), se enlistan a continuación los principales métodos de desarrollo de personas:

- La rotación de puestos
- Puestos de asesoría
- Aprendizaje práctico
- Asignación de comisiones
- Participación en cursos y seminarios externos
- Ejercicios de simulación
- Centros internos de desarrollo
- *Coaching*
- *Mentoring*
- Asesoría de los trabajadores



## Instrucciones

Reflexiona y responde las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los tres momentos donde debes intervenir para relacionar los procesos de gestión de talento interno?
- ¿Para qué es útil el modelo de las nueve piezas de Lominger?





Gestionar el talento interno siempre será la mejor inversión que cualquier negocio puede hacer. Esto implica dedicar tiempo a sus profesionales con talento para seguir desarrollándolos y crearles espacios para probar sus habilidades y adquirir las experiencias significativas que los preparen para mayores retos.



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



# Psicología Organizacional

Herramientas de intervención  
de talento externo

Semana 3



En la actualidad el entorno laboral es cada vez más competitivo, es un entorno que se enfrenta a grandes retos; los negocios necesitan incorporar personal externo para hacer frente al reto.

Generalmente, los motivos por los cuales falla un profesional externo al ingresar a una empresa son los siguientes:



No establece con claridad su misión concreta en la empresa



Administra considerando el dinero como suyo



Asume roles que no le corresponden



Contrata personal sin consultar



Las diferencias individuales tanto en el plano físico como en el psicológico hacen que las personas se comporten de manera diferente.

Las personas difieren unas de otras en su forma de comportarse, en sus relaciones, en su capacidad para aprender una tarea y en su manera de ejecutarla después de haberla aprendido, en su historia personal, en su bagaje biológico, en su inteligencia y aptitudes, en su potencial de desarrollo, en su aportación a la organización, entre otros.



## Selección de personal



En la actualidad el proceso de selección es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las organizaciones. La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de las competencias individuales indispensables para el éxito de la organización.



La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión. Esto ocurre de los dos lados: la organización compara y decide qué pretende de los candidatos y estos comparan y deciden acerca de lo que ofrecen las organizaciones donde se presentan como candidatos.

## Técnicas de selección

Una vez que se tiene la información básica respecto al puesto a cubrir o las competencias deseadas, la otra cara de la moneda es obtener información respecto a los candidatos que se presentan; el paso siguiente es elegir las técnicas de selección para conocer, comparar y escoger a los candidatos adecuados.



## Técnicas de selección

- La entrevista de selección
- Pruebas de conocimientos o de capacidades
- Pruebas psicológicas
- Pruebas de personalidad
- Técnicas de simulación



## Instrucciones

Reflexiona y responde las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son tres características específicas de las pruebas psicométricas?
- ¿Qué diferencia existe entre aptitud y capacidad?
- ¿Qué información debe tener un talento externo para adaptarse con mayor facilidad?





Cada técnica de selección proporciona cierta información acerca de los candidatos y las organizaciones utilizan diversas técnicas de selección para obtener toda la información necesaria.

Cuanto mayor sea el número de técnicas de selección, mayor será la oportunidad de obtener información, así como también mayor será el tiempo y costo de operación.



# Psicología Organizacional

Gestión del compromiso  
de los empleados

Semana 3



Cuando los colaboradores están involucrados sobre los objetivos que marca la organización, el logro de los resultados es más óptimo y positivo.

Cuando un colaborador se siente comprometido con la organización se debe a los siguientes factores:

**Motivación gracias a lo que le brinda la organización.**

**Satisfacción por el reconocimiento que le brinda la organización.**

**Emocional, ya que el colaborador se identifica con los valores de la organización, por el ambiente laboral, compañerismo y dirección de los líderes.**



Hablar de gestión del compromiso de los empleados, no es tarea fácil.

Cuando una persona está comprometida sabe que lo que hace tiene una razón mayor, un significado, no se trata solamente de trabajar en una tarea que ha sido encomendada. También se trata de alguien a quien le gusta hacer lo que hace, lo hace bien y por las razones correctas, además, es alguien que admira su labor y se prepara para seguir desarrollándose.



A continuación, te presentamos una tabla en la cual puedes revisar las dos formas en las que se manifiesta el compromiso en un empleado:

## Compromiso: una energía psíquica interna

Aquellas personas que ponen más energía interior a alguna tarea logran enfocarse más en ello que en situaciones externas.

Tener un objetivo claro que perseguimos, con claro sentido de urgencia para completarlo y en donde nuestro esfuerzo es intenso, significa usar la energía interna.

Algunos le llaman: “fluir”, estar en la zona, y la sensación de que el tiempo corre rápido es comúnmente expresada como parte de adentrarse a algo que resulta gratificante, inspirador y donde los talentos son puestos en reto y en práctica.

Esta es una medida que cambia y puede ser vista en grados, de acuerdo a lo que sucede en algunos tiempos. Lo importante es buscar que sea una práctica sustentable.

Es diferente a satisfacción porque implica el concepto de energía. No es algo que sacie o colme a alguien de algo. sino que hace referencia a la motivación interior para que con su decisión y convicción se mueva a la acción e imprima su mayor esfuerzo.

## Compromiso: comportamientos observados

Una fuerza de trabajo comprometida se nota, es decir, la gente la reconoce a través de los comportamientos observados.

Los empleados piensan y trabajan con proactividad.

Los empleados comprometidos anticipan oportunidades y toman acción. Expandirán su propio pensamiento acerca de las exigencias hacia su trabajo y realizarán los ajustes necesarios para alcanzarlas.

No están ligados a una descripción de puestos, sino a los objetivos de la organización.

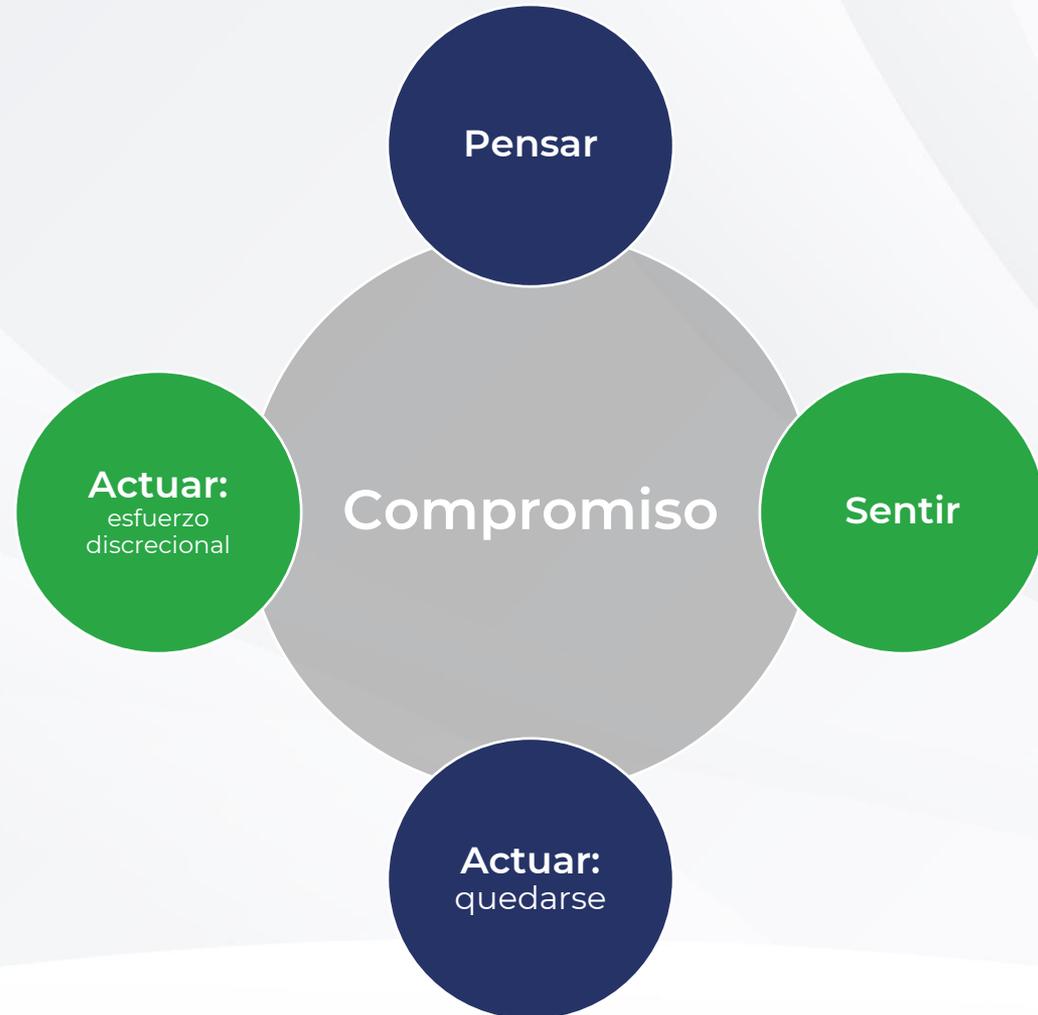
Buscan maneras de expandir sus habilidades y se apropian de su propio desarrollo personal.

Son persistentes aun cuando tienen que enfrentar obstáculos; cuanto mayores sean los retos enfrenten, mayor valor tendrá su compromiso.

Ellos se adaptarán más rápidamente al cambio que cualquier otro.

## Elementos clave de la gestión del compromiso de los empleados

Te invito a que revises el siguiente gráfico que muestra las distintas formas en las que un empleado ve el compromiso a través de la interacción.



## Principios de gestión del compromiso

Hablar de gestionar el compromiso no significa “manipular” a la fuerza de trabajo para exigirle más, al contrario, significa crear espacios donde la comunicación se da en ambos sentidos, donde las promesas se cumplen por partida doble y donde, para crecer, el negocio también necesita tener mejores resultados.

De acuerdo con el libro Employee Engagement (citado en Erickson, 2009), se determinan cuatro principios para impulsar el compromiso de los empleados en las organizaciones.



## Principios de gestión del compromiso

### Principio 1

La gestión del compromiso requiere un ambiente de trabajo que no solo demande más, sino que promueva el intercambio de información, provea oportunidades de aprendizaje y promueva un balance en la vida de las personas.

### Principio 2

La gestión del compromiso (*employee engagement*) sucede cuando los empleados tienen trabajos que los interesan y están alineados a sus valores.

### Principio 3

Para que un empleado se comprometa debe tener un sentimiento de seguridad al tomar acción e iniciativa.

### Principio 4

La gestión del compromiso con una perspectiva estratégica se da cuando la gente entiende cuáles son las prioridades estratégicas de la organización y por qué se han elegido.

## Instrucciones

Reflexiona y responde las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la más grande palanca de productividad en las organizaciones?
- Identifica los comportamientos de un empleado comprometido.





A lo largo de este tema conociste los elementos de pensar, sentir y actuar que influyen en la gestión del compromiso, además de comprender los cuatro principios que impulsan el compromiso en las organizaciones.

Tu rol como psicólogo organizacional será gestionar el compromiso y realizar intervenciones acordes a las necesidades de la institución.



- Erickson, T. (2009). *Employee Engagement*. Reino Unido: Valtera Corporation.



# Psicología Organizacional

Modelos de gestión  
del compromiso

Semana 3



Hay que saber que en la medida en que se tenga una adecuada gestión del compromiso se crearán las condiciones para que las personas desarrollen su talento y aporten valor a la organización desde espacios de mutua confianza.

Es por eso que se deben diseñar medidas orientadas a lograr un compromiso de trabajo con la organización que se construya desde cada uno de los niveles de la misma.

La gestión del compromiso mejora integralmente el desempeño y la participación de los colaboradores en la organización, potencia los resultados que se han planeado para el negocio y aumenta la productividad, calidad, trabajo en equipo y, por ende, las utilidades en las empresas.



Ya se ha comentado que la noción de compromiso se basa en la confianza mutua entre trabajadores y organización, pero se debe considerar que la confianza puede ser frágil y muy susceptible a las divergencias comunicativas.

Por tal motivo, en los nuevos entornos organizativos hay que ir eliminando la idea tradicional de compromiso como una cierta dependencia paternalista, para avanzar en la construcción de un compromiso más racional, basado en condiciones objetivas.



## Gestión del compromiso, ¿qué es?

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:

La gestión del compromiso se trata de lograr que el rendimiento del trabajador trascienda la noción estrictamente contractual de la relación laboral. Para lograrlo se requieren objetivos organizacionales compartidos que se conviertan en prioridad antes que los intereses personales, es decir, involucrar a los colaboradores y tomarlos en cuenta no solo para la solución de problemas, sino también para la construcción conjunta de una mejor realidad para la organización.



## Aumento de compromiso

Consiste en involucrarlos en la toma de decisiones. Esto se refiere a escuchar a los colaboradores, tomar en cuenta su voz.

## Herramientas

La creación de condiciones para fortalecer el compromiso requiere una aproximación integral que tome en cuenta variadas herramientas que se pueden utilizar en diferentes fases y según donde se quiera incidir.



## Experiencias sobre gestión del compromiso

Empresa que se encuentra relacionada con la gestión del compromiso

Para asegurar la rápida implicación de sus empleados, L'Oréal Reino Unido decidió crear un programa oficial de iniciación y acogida para los nuevos trabajadores.

Lo primero que se hace al llegar un nuevo colaborador es reunirlo con los responsables de recursos humanos y con sus jefes de línea, mostrarle su puesto de trabajo, presentarlo con el equipo y desayunar.

Después se le asigna un mentor que desarrollará este rol con el nuevo empleado al menos durante su primer año en la empresa.



Pasado un mes, se hace una revisión con recursos humanos, misma que se irá repitiendo a intervalos regulares. Después de dos meses los empleados son llevados a visitar algunas tiendas y, entre los seis y doce meses siguientes, asisten a un curso donde intercambian impresiones con compañeros de otras divisiones del negocio, obtienen una visión general sobre cómo funciona todo a nivel financiero y se les facilita una guía de productos y procesos.



## Instrucciones

Reflexiona y responde las siguientes preguntas:

- ¿Qué es el reclutamiento?
- Menciona una práctica que logre el aumento del compromiso en los trabajadores
- ¿Qué es lo que impulsa al empleado a que tome la decisión de hacer un esfuerzo extra en el trabajo?





El compromiso del empleado debe ser manejado al igual que otros importantes indicadores o impulsores del rendimiento, entre los cuales se destaca el reclutamiento de talento y el poder transferirle a ese talento la mayor cantidad de información y recursos necesarios, de manera que ese talento pueda alcanzar su máximo rendimiento.

