HOJA DE ESTILO PARA COMUNICACIONES Y PÓSTERS

EXPERIENCIAS Y BUENAS PRÁCTICAS

Tipo de aportación:

|  |  |
| --- | --- |
| X | Comunicación – Experiencias y Buenas prácticas |
|  | Póster – Experiencias y Buenas prácticas |

Temática de la aportación:

|  |  |
| --- | --- |
|  | Metodologías y estrategias para la nueva gestión del conocimiento colectivo y la promoción de la cultura de aprendizaje. |
|  | El nuevo sentido del aprendizaje y de la formación en las organizaciones |
| X | Gestión del talento y de la inteligencia colectiva en las organizaciones. |
|  | Redes corporativas para la promoción de la cultura de aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones. |
|  | Aprendizaje social y colaborativo en la gestión del conocimiento colectivo. |
|  | Gestión del aprendizaje formal e informal en las organizaciones. |
|  | El rol de los directivos en los nuevos escenarios |

**LA VISIÓN DE LARGO PLAZO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, GNU UNA ORGANIZACIÓN QUE SE CONSTRUYE Y TRANSFORMA.**

**Héctor Manuel Magaña Álvarez**

**Teresita Correa Medina**

**Francisco Javier Abaunza Castañeda**

**Lizeth Susana Velázquez Lemus**

**Manuel Cervera Medel**

**Gas Natural Uruapan S.A. de C.V / México**

***Resumen***

Las organizaciones construyen su futuro, de forma consciente o inconsciente, su futuro es resultado de las decisiones y acciones que se realizan en el presente, para la gestión del talento humano es menester una clara visión de largo plazo, un diseño de su futuro deseado. Para construirlo de manera consciente y proactiva, como condición anticipatoria se contestan tres preguntas iniciales: ¿qué organización queremos en diez años? ¿cómo será nuestro comportamiento organizacional? ¿qué caracteriza su talento humano? Con las respuestas lo que procede es construir la empresa deseada orientándola a ser altamente competitiva en el período estimado.

GNU se guía con orientación prospectiva, para gestionar su desarrollo organizacional se consideraron las tendencias globales sobre el futuro del trabajo, los efectos previsibles de la pandemia del COVID-19 y el contexto organizacional para diseñar un futuro deseado del talento humano que hay que construir a partir del presente. Tenemos clara la visión al 2030, en nuestro escenario meta, destacan dos elementos motores del desarrollo: estructura organizacional y talento humano, al ser de vital importancia, la empresa se dio a la tarea de diseñar la visión de largo plazo, del talento humano y comportamiento organizacional deseado.

Se estimaron además del escenario deseado otros tres posibles, que permiten vigilar a donde se dirige la empresa y tomar acciones de ajuste y mejora.

Para su elaboración se integró un “cerebro colectivo” conformado por directivos, especialistas en materia del trabajo y gestión organizacional y colaboradores provenientes de todas las áreas y niveles jerárquicos de la organización.

En este trabajo se presentan las consideraciones, premisas, proceso y resultados obtenidos, que sin duda para la empresa señalan un camino importante acercándola al futuro deseado para el 2030.

**LA VISIÓN DE LARGO PLAZO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, GNU UNA ORGANIZACIÓN QUE SE CONSTRUYE Y TRANSFORMA.**

**Héctor Manuel Magaña Álvarez**

**Teresita Correa Medina**

**Francisco Javier Abaunza Castañeda**

**Lizeth Susana Velázquez Lemus**

**Manuel Cervera Medel**

**Gas Natural Uruapan S.A. de C.V / México**

* 1. ***Identificación del contexto***

No es común en México hacer planes estratégicos del factor humano, pues las áreas especializadas, se enfocan a las necesidades del día a día olvidando la planeación de largo plazo. Hay tendencias en las que la gestión del talento humano se cimentará en los próximos años, como lo son, inteligencia artificial (IA), gestión del bienestar, modelos de trabajo híbrido, cultura organizacional centrada en las personas, liderazgo a distancia, además de nuevas habilidades como: competencias digitales, habilidades emocionales, salud emocional de los trabajadores, entre otras.

Uno de los retos más importantes de nuestra empresa es la gestión del talento humano, convergemos personas diversas, con distintos objetivos personales, pero todos tenemos un fin común: la consecución de nuestro futuro meta plasmado en un plan prospectivo con visión a 10 años.

La planeación de largo plazo del talento humano es trascendental, la organización reduce la incertidumbre al crear escenarios ideales, tendenciales y catastróficos para conocer a donde la empresa quiere llevar a la organización, pero aún más importante a donde NO la quiere llevar. La participación de todos los niveles organizacionales es fundamental para incluir su conocimiento, experiencia y compromiso.

* + 1. ***El entorno del trabajo y sus tendencias***

Vivimos transformaciones profundas, agudizadas por la pandemia COVID donde la IA y la disponibilidad tecnológica está modificando la forma de trabajar. Las nuevas formas de trabajo beneficiarán al trabajador ya que la calidad de vida se está priorizando, eliminando prácticas que fomentan la inestabilidad, se deberá tener equilibrio y reciprocidad, los colaboradores deben reflexionar el qué están dispuestos a hacer para mantener los compromisos de una jornada laboral más autónoma, en la cual la empresa hace una transferencia de control al talento. Algunas de estas tendencias.



## *La pandemia del COVID-19 y su impacto en el trabajo.*

La pandemia COVID- 19 ha obligado a gobiernos, sociedad y empresas a repensar la forma en que vivimos y trabajamos, las organizaciones se enfrentan a cambios derivados de las medidas de contención de la pandemia que implicó ausentismo, enfermedad, trabajo remoto y distanciamiento social. Estos cambios implican que el trabajador se adapte a una nueva forma de vida y que la empresa logre hacer más sencilla la adaptabilidad al trabajo distinto.

Esta transformación requiere fortalecimiento de los departamentos de desarrollo organizacional y pone en prueba la flexibilidad y humanidad que debe caracterizarlos, así como su capacidad para resolver conflictos fuera de un mismo entorno, deben anticiparse a situaciones futuras mediante procesos innovadores que resuelvan dificultades. La preocupación por la innovación constante y el futuro ha ido en aumento desde el inicio de la pandemia, las organizaciones se dieron cuenta que deben estar a la vanguardia para evitar volver a ser sorprendidos y afectados económica, humana y laboralmente.

***1.2. Descripción de la propuesta***

***1.2.1. Metodología***

El futuro depende de lo que hagamos a partir del presente, la mejor manera de preverlo es diseñarlo y construirlo. El proceso prospectivo generó la visión meta del talento humano hacia el 2030. Se utilizaron herramientas prospectivas cualitativas y cuantitativas:

Proceso de planeación del talento humano

Captura de pantalla de computadora

Descripción generada automáticamente

**Cerebro colectivo.** En GNU valoramos y estimulamos la participación de todos los colaboradores para mejorar la organización, en el proceso de planeación se integró un grupo representativo de toda la organización.

Diagrama

Descripción generada automáticamente

Realizamos un análisis sistémico generando un modelo estructural, se identificaron las variables que lo integran; conociendo su dinámica, así como los posibles escenarios que se pueden acceder. Así visualizamos la imagen de futuro, establecimos su dinámica, relacionando los elementos que lo integran, para comprender tanto su situación como posible evolución.

***1.2.2. Diseño del futuro deseado al 2030***

En la GNU es transcendental el desarrollo a largo plazo ya que al dedicarnos al gas natural estamos en un mercado energético cambiante, por nuevas tendencias, exigencias sociales, cuestiones políticas, ambientales e incluso de ubicación, es importante la identificación de cambios del mercado para anticiparse a ellos y esto requiere que todos los miembros de la organización trabajen con una visión común, por lo que el futuro deseado a 10 años es la guía en el camino.

El cerebro colectivo forjó claridad de los obstáculos que se tienen que superar y los fines de la empresa a 10 años, el futuro deseado, para que la empresa construya el mejor comportamiento organizacional, minimizando los riesgos que conduzcan a escenarios que no se desean.

***1.2.3. Estructura y dinámica del sistema***

***Horizonte eje del análisis***

Tenemos colaboradores capacitados, eficientes, profesionales y con sentido de pertenencia hacia la empresa; incentivados adecuadamente que trabajan en armonía y con ética institucional. Nuestra estructura nos permite el desarrollo de la filosofía corporativa, incorpora grupos de profesionales multidisciplinarios y desarrollamos el potenciar del talento humano, garantizando la toma de decisiones exitosas y la efectividad en las funciones.

**Nuestras variables**

La selección de las variables identificadas refleja los principales rubros que influyen en el talento humano, las variables seleccionadas:

|  |  |
| --- | --- |
| Atracción de talento humano | Calidad de vida en el trabajo y clima organizacional |
| Capacitación y desarrollo | Comunicación organizacional |
| Desempeño y productividad | Gestión y procesos de personal |
| Liderazgo | Modalidad y distribución del trabajo |
| Remuneración | Cuidado del talento |
| Sentido de pertenencia e identidad |  |

***1.3. Desarrollo de la propuesta***

***1.3.1. El futuro deseado***

Se desarrolló la imagen deseable al 2030 a través de cada una de las variables.



**Dinámica de desarrollo**

La dinámica del futuro del talento humano, lo consideramos como un sistema en donde cualquier influencia sobre uno de sus elementos repercute sobre los demás y sobre la totalidad del sistema. Así el funcionamiento del conjunto es superior a la suma de las partes. Cada variable tiene cierta autonomía o dependencia por lo que conocerlas es fundamental para saber dónde corregir errores y dónde actuar para encaminarnos al futuro deseado, una vez que cada variable se acerqué al estado ideal apoyará que las otras también lo hagan, entendiendo que es un sistema interrelacionado.



Clasificación de las variables. La ubicación de las variables obedece a la combinación de la motricidad y la dependencia entre ellas, obtenidas con la elaboración de una matriz de impactos cruzados. El modelo aplicado contempla cuatro posibilidades de ubicación de las variables, la definición para estos cuatro conjuntos de variables es la siguiente:



Resultado del análisis de impacto cruzado de las variables GNU[[1]](#footnote-2)



Con el resultado obtenido, se estableció el camino lógico para la construcción del futuro deseado. La evolución de cada variable afectará el comportamiento de las demás por la interdependencia en que se encuentran inmersas, lo que suceda en las variables de poder afectará, positiva o negativamente al resultado de las demás variables del sistema.

Si bien la realidad no puede fragmentarse y todas las variables deben trabajarse simultáneamente, la ruta visualizada advierte las prioridades para lograr el impacto deseado. Se tienen que activar las variables impulsoras (poder).

Imagen que contiene Diagrama

Descripción generada automáticamente

***1.4. Resultados***

***1.4.1. Diagnóstico de la situación actual***

Realizamos el diagnóstico de la situación actual comparando el estado ideal de cada una de las variables con su situación presente. Este diagnóstico nos permite, por un lado, observar la diferencia entre cómo estamos y cómo queremos estar y, por otro, definir el punto de partida para la obtención del futuro deseado. Dado que se compara una situación actual contra un futuro deseado a ocho años es obvio que exista gran diferencia. Es la situación de partida, en nuestro caso la situación actual presenta buenos cimientos para empezar a construir un mejor futuro del talento humano y contamos con ocho años para lograrlo. Se destaca que la cultura organizacional, tiene un papel importante para “mover” a la empresa es la variable que tiene mayor alcance respecto a la situación deseada, sin duda refleja la fortaleza organizacional del corporativo.

Gestión y procesos de personal es prioritaria respecto a las demás, su papel es fundamental al ser variable de poder, la modificación hacia su mejora hará que se propicie gran dinamismo en las variables.

***1.4.2. Estimación del futuro probable***

El futuro probable es el escenario inercial que considera que no se hace nada distinto, se visualizó mediante exposición de supuestos y discusión grupal que determinó la situación más probable para cada variable que se presentará en los próximos años.

Hay evidencias de que se tiene un comportamiento de mejora, sin embargo, la fuerza inercial por sí sola no asegura el alcance del futuro deseado, el escenario puede considerarse conveniente, pero respecto a nuestro diseño idealizado es insatisfactorio. De no tomar acciones diferentes, no alcanzaremos nuestro futuro ideal.

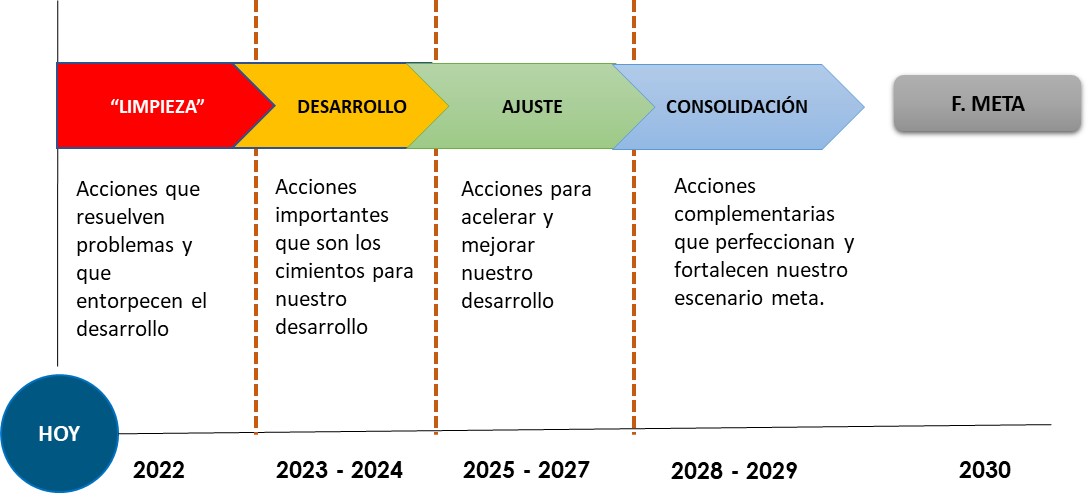
***1.4.3.* ¿Se puede lograr la Visión deseada?**

El futuro no está determinado, para su construcción no basta con la capacidad de anticiparlo, sino con la acción para hacerlo realidad. Tenemos identificada la brecha existente entre hacia dónde vamos y a dónde queremos llegar, ahora hay que provocar una ruptura de las tendencias. El futuro probable se configura con las tendencias observadas y se hará realidad si seguimos haciendo lo mismo, si queremos distintos resultados debemos hacer distintas cosas.

***1.4.4. Plan general de acciones***

|  |  |
| --- | --- |
| Con los escenarios estimados tuvimos las premisas para desarrollar la estrategia y poder conducir a las variables hacia el futuro meta. | Diagrama  Descripción generada automáticamente |

Elaboramos un Mapa de fines, elementos que reducen o eliminan la brecha detectada. Se distribuyen en cuatro períodos:



***1.4.5. Planeación de fines y acciones.*** Los fines del plan y acciones se presentan como mapas visualizando el camino a seguir y dando mayor sentido a todos los involucrados.

**Mapa de los fines**

Tabla

Descripción generada automáticamente

**Mapa de las acciones**

Texto

Descripción generada automáticamente con confianza media

***1.4.6. Los escenarios organizacionales***

Elaboramos cuatro escenarios organizacionales narrando la situación en la que podría encontrarse cada una de las variables. Aquí solamente presentamos en cada uno la premisa general del escenario.



***1.5. Indicaciones para otros contextos***

Los problemas son parte natural del cambio, la empresa se enfrenta constantemente a cambios de mercado, tecnología, industria, economía y sociedad. La capacidad para identificar los cambios, resolver los problemas y desarrollar capacidades para abordarlos es una ventaja competitiva. Se puede conducir más efectivamente a la organización cuando se conoce y diseña el camino por recorrer, si se identifican y comprenden los escenarios posibles se podrán articular acciones anticipatorias para prevenir problemas. El comportamiento organizacional es clave para el crecimiento, desarrollo y éxito de la empresa, su fortaleza o debilidad interna determinará su desempeño en el entorno.

La ejecución de las acciones implica decisiones, organización y capacidad de cumplimiento, lo que representa un esfuerzo importante para toda la organización.

La aplicación de la prospectiva permite anticipar riesgos y ser previsores, permite tener una visión global de la realidad y el manejo de la incertidumbre, las organizaciones deben adoptar la prospectiva como una pieza clave para su desarrollo. Mirar el futuro permite eliminar la acción cortoplacista, pensar a largo plazo hace forjar una clara visión y así mismo generar estrategias reales, consensadas y planeadas que serán las que guiarán el camino de la empresa.

**REFERENCIAS**

**Aguirrre, L. 2020.** *El economista*. www.eleconomista.com.mx/gestion/Cuales-son-las-carreras-universitarias-del-futuro-20200630-0036.html

**Balley, K. 2021.** *Wework.* www.wework.com/es-LA/ideas/workspace-solutions/case-studies/three-companies-decentralizing-with-wework

**Cervera, M. 2008.** Sistema de Inteligencia y Dirección: la prospectiva como herramienta directiva. Convenio Andrés Bello. Colombia.

**Cervera; M**. 2015. La inteligencia prospectiva y sus métodos. Cuadernos de pensamiento prospectivo número 10, México, UNAM.

**Chao, M.** Octubre 2020. *Everist Latam*. https://everislatam.medium.com/el-futuro-de-la-salud-laboral-en-las-empresas-7241d061f735

**Deloitte Touche Tohmatsu Limited.** 2020. www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-en-HC-2020.html

**Equipos&talento.** 2020. www.equiposytalento.com/noticias/2020/12/01/las-10-grandes-tendencias-de-recursos-humanos-en-2021

**ESIC Business & Marketing School.** 2019. *ESIC BusinesS & Marketing School*. www.esic.edu/sites/default/files/2019-11/el-puesto-de-trabajo-en-2025.pdf

**Gartner Inc.** 2021. Synnex. www.digital.la.synnex.com/las-8-principales-tendencias-de-seguridad-y-gestion-de-riesgos-en-2021

**GNU.** Planeación prospectiva de la empresa 2030. Documento interno

**Hernandez, A.** 2016. *Instituto de asesoria y capacitación para el desarrollo sostenible*. incades.org/wp-content/uploads/2016/05/desarrollo-organizacional-prospectivo-estrategico.pdf

**In DesarrolloProfesional.** 2021. *Hcmfront*. home.hcmfront.com/blog/las-principales-habilidades-a-capacitar-en-los-colaboradores-en-2021

**KPMG.** *KPMG*. home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2021/06/las-empresas-del-futuro-cercano0.html

**Mercer.** (2020).www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/global-talent-trends/2021/gl-2021-gtt-latam-spanish.pdf

**Ruiz, G.** 2021. El Financiero. www.elfinanciero.com.mx/opinion/carlos-ruiz-gonzalez/2021/10/15/desafios-del-2022-reflexionando-sobre-la-guia-de-20-puntos-de-the-economist/

**RRHHDigital.** 2021. *RRHHDigital*. www.rrhhdigital.com/secciones/rsc/145271/Tres-valores-corporativos-que-deben-estar-presentes-en-tu-empresa-este-2021?target=\_self

**Vazquez, E. &.** 2021. www.amedirh.com.mx/images/generales/revistarh/2021/Revista%20RH%20Enero%202021.pdf

**Zuluaga, S. 2021**. [www.sandrazuluaga.com/2021/07/La-cultura-altruista-se-lleva-todo-porque-y-como-adoptarla-con-exito.html](http://www.sandrazuluaga.com/2021/07/La-cultura-altruista-se-lleva-todo-porque-y-como-adoptarla-con-exito.html)

1. Tabulación de la MIC con base a Intelpros CEM [↑](#footnote-ref-2)