



MÓDULO 3: MANEJANDO EL ASPECTO HUMANO DE TU NEGOCIO



21/10/2021

Módulo 3: Manejando el aspecto humano
de tu negocio.

OBJETIVO: Ayudar a las empresas a desarrollar un enfoque estratégico de gestión de recursos humanos y desarrollo de recursos humanos para apoyar el desarrollo y crecimiento de su negocio.

Módulo 3: manejando el aspecto humano de tu negocio

Módulo 3: manejando el aspecto humano de tu negocio



1. FONDO

Nota: este módulo debe considerarse junto con el [módulo 4](#) - Permanecer en el lado derecho de la ley.

Por lo general, cuando uno piensa en la gestión de recursos humanos (HRM) piensa en las personas o en los sistemas y procesos que deben implementarse en una empresa para gestionar esta responsabilidad. En realidad, ambos necesitan ser gestionados, aunque existen muchos obstáculos y retos. Mientras que las empresas más grandes operan a un nivel de sistema, muchas veces este tipo de enfoque influye en su capacidad para explorar completamente el potencial humano y las oportunidades que esto proporciona para el crecimiento de la empresa, porque se enreda en todo tipo de disposiciones orgánicas, a menudo incluso burocráticas. Por otro lado, en las pequeñas y micro empresas, a menudo hay una falta de enfoque sistémico, y los problemas de gestión de recursos humanos se consideran caso por caso, sin pensar realmente en el papel de estos recursos a largo plazo. Esto también afecta a la capacidad de una empresa para ofrecer el apoyo que le proporciona una gestión exitosa de los recursos humanos.

Por supuesto, la gestión de recursos humanos no es una disciplina que pueda describirse y categorizarse fácilmente. E incluso si uno logra tener una buena comprensión de la disciplina y de lo que se supone que implica (de una manera u otra), es un hecho que la gestión de los recursos humanos en una empresa siempre se trata de tratar con una variedad de personas que NO se comportan de manera prescriptiva, empujándolos hacia el logro de los objetivos de la organización JUNTOS. Ha habido muchas investigaciones que confirman la conexión positiva entre la satisfacción de los empleados y la productividad de una empresa, entre el nivel de desarrollo de los empleados y su rendimiento individual, la motivación de un empleado y su lealtad a la empresa, etc. Por lo tanto, antes de comenzar explicando los conceptos básicos de la gestión de recursos humanos, tenga en cuenta esto: existe una necesidad cada vez mayor **de que los gerentes reconozcan a las personas no solo como un recurso, sino como individuos por derecho propio. Aumentar la sensibilidad de la gerencia en este sentido es la mejor receta que podemos darle en relación con el trato con las personas de su empresa.** Hoy en día esto se está convirtiendo en una necesidad aún mayor (véase, por ejemplo, el siguiente [enlace](#)). Después de eso, también es necesario abordar algunos procesos básicos.

Habiendo completado el **BIC para** la evaluación de diagnóstico de PYME anteriormente y habiendo identificado brechas en términos de conocimiento de gestión de recursos humanos, su módulo proporciona una plantilla mediante la cual el usuario puede tratar temas de interés para el negocio, tales como:

- Establecer la estrategia y los objetivos de la gestión de recursos humanos,
- Reclutamiento, selección y fortalecimiento del perfil organizativo como empresario,
- HRM básico y procesos y conceptos de HRD (como la cultura organizacional).

2. OBJETIVOS DEL MÓDULO (DIAGNÓSTICO DEL MÓDULO, HOJA DE RUTA Y ENTREGA)

2.1 Objetivos del módulo

Sumódulo está dirigido a ayudar a las empresas a desarrollar un enfoque estratégico de gestión de recursos humanos y desarrollo de recursos humanos para apoyar el desarrollo y crecimiento de su negocio. Este módulo contiene cinco secciones, que apoyarán a los emprendedores, por lo que podrán:

1. Entender el papel extendido de la gestión de recursos humanos para el éxito de los empresarios,
2. Enfocar, diseñar e implementar estratégicamente la gestión de recursos humanos en pequeñas y micro empresas,
3. comprender los procesos y problemas de reclutamiento,
4. conocer los procesos básicos de gestión de recursos humanos,
5. implementar procesos de Desarrollo de Recursos Humanos,
6. Tener una visión de apoyo a la cultura organizacional positiva.

2.2 Completar la Tlloviendo Process

2.2.1 Realizar una evaluación diagnóstica / encuesta de referencia

Con el fin de identificar los aspectos clave para el éxito en términos de Gestión de Recursos Humanos, debe utilizar el BIC para la Herramienta de Diagnóstico **de Pymes** para Emprendedores. La Herramienta de Diagnóstico **BIC para Pymes** destacará las áreas de fortaleza y debilidad para el Emprendedor y proporcionará una Hoja de Ruta en términos de las acciones a emprender para mejorar sus conocimientos y competencias. Esta hoja de ruta está respaldada por un mapa conceptual visual, que proporciona una representación visual del módulo donde puede resaltar las áreas clave a abordar.

2.2.2 Desarrollar una hoja de ruta de capacitación y un plan de acción

Después del Diagnóstico inicial o Evaluación de Línea de Base y con el fin de hacer efectiva la intervención de capacitación, es importante que el Mentor / Capacitador / Consultor:

1. Seleccione los elementos de creación de un módulo de negocio que se cubrirán y establezca plazos para el mismo.

-
2. Establezca la secuencia de entrenamiento (es decir, organice los temas en función de la importancia (según la evaluación de diagnóstico), el impacto, las interacciones, etc.).
 3. Seleccionar la pedagogía (cómo se cubrirán los elementos seleccionados del Módulo en términos de trabajo práctico, conferencias, material de lectura, ejercicios, etc., así como vincularlos con otros módulos **BIC relevantes para PYME**).
 4. Establecer el plan de acción y los hitos a alcanzar – KPI (ver Sección 4).
 5. Determinar los resultados: evaluar el resultado obtenido (véase la Sección 5).

2.2.3 Entrega del módulo hrm

La entrega del módulo debe tomar aproximadamente 12 horas (incluido el aprendizaje apoyado y (principalmente) independiente).

El módulo se centra en la gestión de los recursos humanos y las cuestiones de desarrollo de los recursos humanos. El contenido se adapta de acuerdo con las necesidades de las pequeñas y micro empresas, que se diferencian un poco de las necesidades de las empresas medianas y grandes. Cuando sea necesario, se hará referencia específicamente al contenido de este módulo.

Un emprendedor necesita trabajar a través de los problemas y herramientas en este módulo para entenderlos en un sentido práctico y aprovechar al máximo su uso. Sin embargo, un cierto nivel de sensibilidad en el tratamiento de estos asuntos, particularmente aquellos que se refieren a la capacidad de cambio de los recursos humanos dentro de la empresa, está en orden. En nuestra experiencia, este es el punto más crucial en la gestión de recursos humanos: **alentamos a los empresarios a construir un marco de gestión de recursos humanos más completo y estratégico en sus negocios y, al mismo tiempo, los apoyamos en su flexibilidad**. En resumen: la gestión de recursos humanos es uno de los aspectos más fluidos de la gestión de un negocio. ¡Prepárate!

Después de su intervención de Training / Mentoring / Coaching, puede utilizar la Herramienta de Diagnóstico para Emprendedores por segunda vez y evaluar el progreso realizado en términos de conocimientos, competencias y habilidades mejoradas.

3. CONTENIDO DEL MÓDULO

3.1. Contenido del módulo

Este módulo analiza los problemas clave en la creación de un negocio, que incluyen:

3.1.1 Comprender el papel extendido de la gestión de recursos humanos para el éxito de los empresarios

- Evaluar la comprensión, el conocimiento y las habilidades de un emprendedor en gestión de recursos humanos

3.1.2 Enfoque de diseño estratégico e implementación de la gestión de recursos humanos en pequeñas y microempresas

- Establecer visiones y objetivos claros en términos de asuntos de empleo
- Visualizar y diseñar los procesos de gestión de recursos humanos necesarios
- Configurar el seguimiento y la evaluación

3.1.3 Comprender los procesos y cuestiones de reclutamiento

- Diseñar la estrategia y los canales de reclutamiento
- Selección del candidato adecuado
- Fortalecimiento del perfil nacional del órgano
- Configurar la planificación de gestión de recursos humanos

3.1.4 Conocer los procesos básicos de gestión de recursos humanos

- Aprenda sobre la ley y las regulaciones laborales
- Desarrollar un sistema de recompensa/sanción
- Apoyar la gestión del talento
- Considerar los elementos de gestión del desempeño de los empleados

3.1.5 Implementar procesos de Desarrollo de Recursos Humanos

- Diseñar e Implementar Mentoría, Capacitación y Educación
- Explore el enfoque de competencias
- Establecer principios de gestión del conocimiento

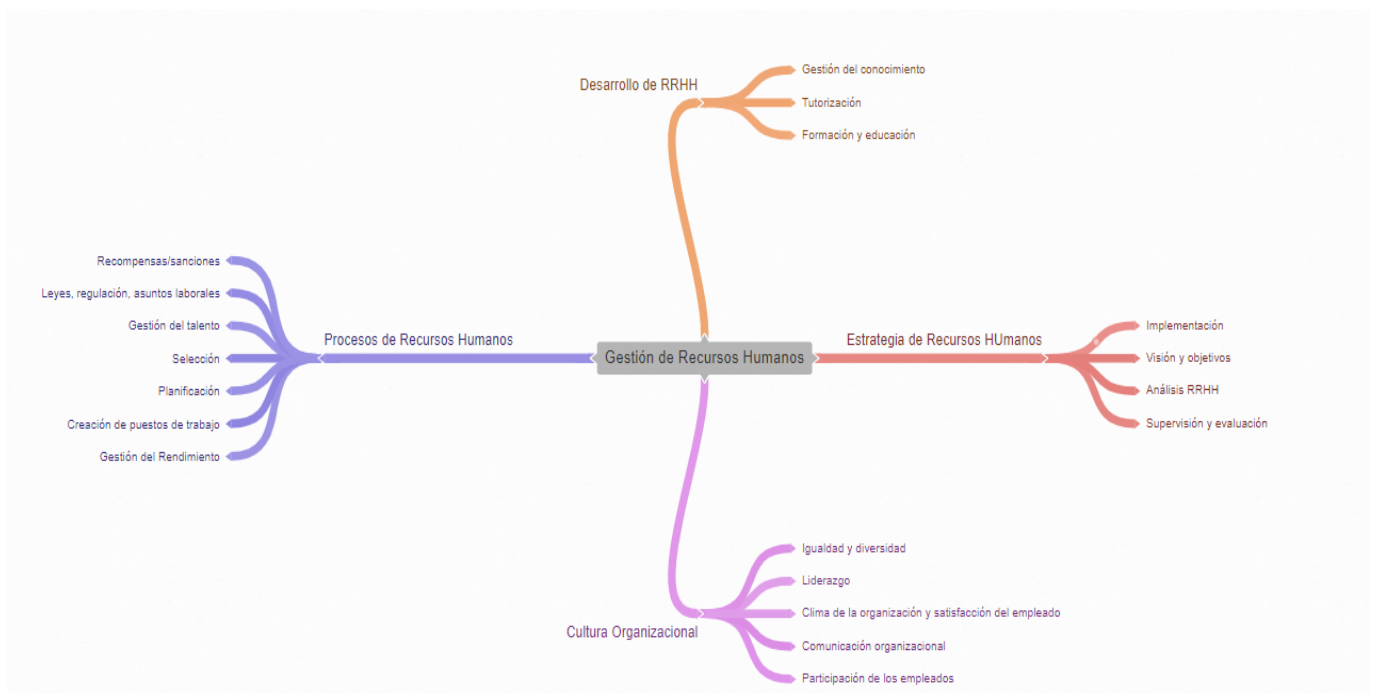
3.1.6 Tener una idea del apoyo a la cultura positiva la organización

- Analizar la satisfacción de los empleados y el clima organizativo
- Establecer la comunicación organizativa, incluida la participación de los trabajadores
- Concéntrate en las características de liderazgo

Nota: La gestión de recursos humanos se ve directamente afectada por otros aspectos del negocio y está significativamente influenciada, al menos por el tamaño de la empresa y el sector en el que opera la empresa. Además, en muchos casos, el tratamiento de la gestión de recursos humanos depende de las características individuales y grupales de las personas en la empresa y de la cultura organizacional colectiva que se establezca. **La gestión de los recursos humanos no es, por lo tanto, solo un conjunto de herramientas que deben utilizarse, sino más bien una comprensión que debe desarrollarse y, más adelante, convertirse en una competencia de gestión.**

Para facilitar este proceso, a continuación, se proporciona una descripción general del contenido y también se puede encontrar en La herramienta de diagnóstico en la hoja de trabajo de la hoja de ruta.

Fig.3.1: Mapa conceptual para la gestión de recursos humanos



Sección 3. 1.1: Comprender el papel extendido de la gestión de recursos humanos para el éxito de los empresarios

La gestión de recursos humanos generalmente se considera como un proceso que es aplicable en una empresa en las últimas etapas de su crecimiento. Ese es un error común: si bien es cierto que la gestión de recursos humanos es muy diferente y generalmente más elaborada cuando una empresa madura, también sirve como un punto importante en los comienzos. Por lo tanto, las siguientes preguntas deben ser abordadas por el empresario:

Pregunta:

Todavía soy una banda de un solo hombre y aún no estoy listo para un plan adecuado de HRM. ¿Es eso correcto?

Respuesta:

No, no lo es. HRM se trata de abordar estratégicamente la necesidad de los empleados, pero también de hacer un ajuste perfecto entre sus conocimientos, habilidades y competencias y los objetivos de la empresa. Incluso si usted es una banda de un solo hombre, es importante reconocer lo que su empresa necesita (o necesitará en el futuro) en términos de esto último. Pregúntate:

- ¿Posee suficiente conocimiento para dirigir un negocio o su conocimiento está más relacionado con el producto / servicio que pretende ofrecer?
- ¿Será capaz de coordinar todas las tareas en el funcionamiento de su negocio? ¿Sabes lo suficiente sobre marketing, ventas, contabilidad, derecho, etc.? ¿Cómo gestionarás la necesidad de esos aspectos de información/conocimiento?

El **BIC para** herramientas de diagnóstico de PYME ofrece una gran oportunidad para que pueda abordar sistemáticamente las brechas en su conocimiento. Ejecute una herramienta de diagnóstico general para ver cuáles son sus puntos más fuertes y sus puntos más débiles. Después de eso, deberá planificar para obtener el conocimiento faltante.

Pregunta:

Me doy cuenta de que hay algunos aspectos de la gestión de un negocio que no conozco. ¿Qué hago?

Respuesta:

El arte de la gestión de recursos humanos es planificar el conocimiento necesario y asegurarse de que se aplique en el momento adecuado: una vez que tenga una idea clara de los conocimientos / habilidades / competencias necesarias para el éxito de su negocio, debe decidir cómo lo va a obtener:

- ¿Aprenderás todo lo que necesitas saber por ti mismo? ¿Cuánto tiempo necesitarás para ello?
- ¿Existe la posibilidad de incluir a alguien más en tu empresa: tu familia, amigos, colegas?
- ¿Puedes proponer una asociación comercial a los profesionales que necesitas?

Independientemente de las opciones que seleccione, **no es recomendable ignorar aspectos del negocio, que son desconocidos para usted.** El mantenimiento de un alto nivel de conocimiento en todos los aspectos del negocio disminuye la posibilidad de fracasar y aumenta significativamente la tasa de éxito. Por supuesto, habrá casos en los que cometerás errores, pero ten en cuenta: aprende de ellos e iméntalos en tus futuros procesos de negocio. Incluir recursos humanos conocedores y competentes en una parte integral del éxito.

Sección 3. 1.2: Enfoque, diseño estratégico e implementación de la gestión de recursos humanos en pequeñas y microempresas

La Gestión Estratégica de Recursos Humanos se trata de establecer planes claros de gestión de recursos humanos que apoyen el crecimiento de su empresa. **Establezca una visión clara** para su empresa:

- De manera definitiva, ¿cómo será su empresa dentro de 5 años? ¿Sigues siendo solo tú, una banda de un solo hombre, o imaginas el empleo de otras personas? ¿Confía más en una red de socios comerciales conocidos que le proporcionan el conocimiento necesario en áreas específicas?
- ¿Qué tipo de conocimiento está planeando obtener, si es que hay alguno?
- ¿Con qué tipo de personas ya trabajas? Si está considerando un empleo, ¿qué tipo de personas cree que necesitará?
- ¿Cuál es la cultura general de la empresa que le gustaría crecer? ¿Está apoyando relaciones más informales dentro de la empresa o es parcial a una división más estricta de roles y, en consecuencia, a entornos y cultura más formales?
- ¿Qué tipo de líder te gustaría ser?

Establecer este tipo de visión le da una mejor comprensión de sus necesidades y establece una idea clara de la imagen de su empresa en un par de años en cuanto a la gestión de recursos humanos. Este ejercicio también representa una oportunidad para que comience a buscar empleados / socios ideales al comienzo

de su negocio y junto con el crecimiento de su negocio. Be consciente: su visión probablemente variará en el tiempo, pero la planificación para ella es muy relevante en este punto, ya que sirve como una brújula para su desarrollo. En ese sentido, **en nuestra experiencia en esta etapa, es altamente recomendable establecer visiones ambiciosas que también actúen como un motivador interno.** ¡Así que sé valiente!

Herramientas:

- el [proyecto FRESH](#), [Consejos e ideas para definir misión, visión y valores](#)
- el proyecto FRESH, un [simple análisis DAFO, centrado en el aspecto de los recursos humanos](#)

Una vez que sienta que tiene una comprensión más firme de su ideal, concéntrese en la evaluación **de la situación actual**, sus propios conocimientos / habilidades / competencias y los de sus futuros colaboradores / empleados:

- ¿De dónde obtendrás las habilidades necesarias? ¿Cuánto tiempo te llevará alcanzarlos? ¿Cuál es el presupuesto previsto que necesita tener para este propósito? ¿Lo consideraste en tu plan de negocios?
- ¿Dónde buscará colaboradores/empleados adecuados?
- ¿Qué les ofrecerás? Asociación, pago, recompensas, oportunidades para crecer, etc.

Estas preguntas son importantes ya que ofrecen un terreno de partida para construir estratégicamente **procesos de gestión de recursos humanos** para su empresa. Como se dijo, al principio esto podría incluir solo un par de tareas reales que percibe como HRM. Sin embargo, trate de establecer una imagen más clara de un enfoque estratégico que podría adoptar dentro de al menos 5 años: a qué parte de su empresa contribuye a largo plazo cada tarea de gestión de recursos humanos actualmente identificada. [Aquí hay](#) algunas pautas más sobre la construcción de una estrategia de gestión de recursos humanos. Pero tenga en cuenta: al principio, una estrategia de gestión de recursos humanos solo puede consistir en algunas consideraciones cuidadosas que ya hemos establecido anteriormente en este texto. El **BIC para** formadores de PYME le ayudará con la complejidad de una estrategia de gestión de recursos humanos que pueda establecer.

Uno de los aspectos más importantes de la RRHH estratégica en toda empresa es **su constante adaptación a las demandas actuales de los negocios**. Un error común de las empresas cuando envejecen y crecen es establecer un marco estratégico demasiado estricto que no se corresponde con lo que la empresa requiere en un momento dado. Por esta razón, esta es una lección para recordar: la gestión de recursos humanos debe contribuir a la satisfacción y al éxito de los empleados de la empresa. Cuando este es el caso, los empleados

contribuirán plenamente a los objetivos comerciales de la empresa. Una vez que uno realice este no es el caso, una revisión de los procesos de hrM está en orden.

Por esta razón también es importante establecer un monitoreo y **evaluación de la gestión de recursos humanos**, contribuyendo a obtener información de retroalimentación de calidad sobre el éxito de los procesos de gestión de recursos humanos (y más adelante, los sistemas) implementados. Si bien hay muchas posibilidades para obtener información de retroalimentación (mediante el uso de preguntas, entrevistas con empleados, informes periódicos, etc.), el objetivo principal de estas actividades es básicamente mantener una percepción de si la gestión de recursos humanos implementada está funcionando (apoyando los objetivos comerciales de la empresa asegurando la satisfacción general de los empleados). Estos son algunos de los elementos más enfatizados de la evaluación de la gestión de recursos humanos a nivel de la organización, algunos de ellos también se describen en el artículo [que proporcionamos](#):

- Medición de la eficacia y eficiencia organizacional
- Comportamiento de los empleados: absentismo, conflictos, fluctuaciones, tardanza...
- Satisfacción de los empleados
- Niveles de servicio de RRHH
- Cuadro de mando de RRHH (ver más sobre este último en la [Sección 3.1.6](#))

Nota: ¡la discusión en esta sección se refiere a la evaluación de la función de recursos humanos en el nivel organizativo y no particularmente en el nivel del individuo!

Sección 3. 1.3: Comprender los procesos y problemas de reclutamiento

Cuando uno decide emplear a nuevas personas (o encontrar socios comerciales), la pregunta principal es dónde encontrarlos. Mientras que en las empresas más grandes estos procesos pueden consistir en muchas actividades diferentes, las microempresas más comúnmente buscan ya sea por contacto personal o a través de agencias/agentes de empleo y contratación. Hay, sin embargo, algunas consideraciones más con respecto a la contratación.

Canales y estrategia de reclutamiento. Suponiendo que tengas una idea clara de los conocimientos/habilidades/competencias que requieres en un nuevo empleado, comienza por los canales obvios (contactos personales, agencias de empleo, añadidos de medios tradicionales y sociales, scouts.). Aquí hay algunos consejos sobre cómo desarrollar este proceso:

-
- Asegúrese de que **sus expectativas sean realistas**: lo más probable es que descubra que los empleados ideales tal como los imaginó aún no existen. Por lo general, son hábiles en varios, en el mejor de los casos, la mayoría de las habilidades que un emprendedor requiere, pero aún no son perfectas.
 - Al reclutar, considere en qué habilidades necesitarán capacitarse sus nuevos empleados y defina solo 3-5 rasgos en los que ya insista cuando el nuevo empleado ingrese a su empresa.
 - No se centre demasiado en los conocimientos y habilidades que una empresa necesita en términos de proporcionar un servicio o producto, sino que también se centre en las características personales de los empleados. Mientras que los primeros se pueden alcanzar gradualmente, los segundos son casi inadaptables y pueden afectar significativamente a la cultura company general. Por esta razón, un empresario debe considerar cómo los nuevos empleados encajarán con los valores existentes de la empresa. ¿Qué tipo de valores te gustaría mantener? Consulte más información al respecto en la [sección 3.1.6](#).

Selección del candidato adecuado. Una parte integral del reclutamiento es la selección. Hay muchos métodos diferentes para esto, incluyendo entrevistas a candidatos, pruebas, evaluación psicológica, etc., con el objetivo final de encontrar un buen candidato para el trabajo previsto por el empresario. Le presentamos un conjunto ejemplar de preguntas que podría considerar para la selección, pero la más importante es la siguiente consideración: para encontrar un **candidato "perfecto"**, es **crucial saber qué está buscando exactamente y cómo encaja eso con la situación actual de su empresa** (ver también consideraciones anteriores).

Herramientas: El proyecto Fresh, [Conjunto de preguntas de lo entrevistado](#).

Configure la planificación de gestión de recursos humanos. Planeamos introducir nuevos empleados en la empresa para desarrollar aún más sus competencias. Al principio, la planificación de recursos humanos podría consistir en un simple documento de Excel donde podemos tomar notas sistemáticas de las actividades a considerar en un cierto período de tiempo (reclutamiento, capacitación, eventos internos de la empresa, etc.). Usted podría utilizarse también uno de los muchos programas que se establecen para este propósito. Una vez que su empresa crezca, es importante monitorear regularmente las necesidades de empleo así como la disposición actual entre ellas. Las empresas tienen diferentes prácticas sobre cómo organizan este proceso, incluyendo también el uso de muchas herramientas de TI disponibles para este propósito. En la gestión de recursos humanos, la planificación suele comenzar en el tercer trimestre, junto con la planificación presupuestaria para el próximo año. Es recomendable que las microempresas también establezcan un período en el que revisen sus planes con respecto a las necesidades de nuevos empleados o el desarrollo de los empleados actuales (por ejemplo, cada período de 6 o 12 meses).

Fortaleza superfil organizativo. Al reclutar, un emprendedor debe considerar también las características de su empresa y cuál es la **percepción externa** de su **empresa**: ¿La gente ve al empresario por sí mismo? ¿Qué tipo de imagen te gustaría que tus futuros empleados tuvieran de tu empresa? ¿Cuáles son los valores de tu empresa y cómo los comunicas?

Pregunta:

¿Cómo sé cómo me perciben las personas a mí y a mi empresa?

Respuesta:

Tenga en cuenta la información de retroalimentación que obtiene en varios lugares. Consider también los elementos latentes de su comunicación, su llamada comunicación informal, no verbal (uso de logotipos, imagen gráfica consistente, presentación personal, etc.). Aquí es donde la gestión de recursos humanos está más estrechamente relacionada con las actividades de marketing y relaciones públicas y la comunicación corporativa en general. En el caso de las pequeñas y micro empresas la comunicación principal sobre los valores de la empresa se basa en los propios emprendedores. Asegúrese de establecer una imagen clara de lo que le gustaría proyectar al público externo, no solo a los clientes, sino también a los socios comerciales y (futuros) empleados. Vea un poco más sobre este asunto en el siguiente [enlace](#).

Sección 3. 1.4: Conocer los procesos básicos de HRM

Hay muchas actividades diferentes relacionadas con la gestión de recursos humanos en las empresas y al menos tantos paradigmas como en lo que implica exactamente la gestión de recursos humanos. Si bien puede ser interesante profundizar en algunas de estas consideraciones (véase, por ejemplo, el siguiente [artículo](#)), en esta etapa es suficiente reconocer al menos los procesos básicos:

1. reclutamiento/adquisición de talento,
2. gestión de compensaciones y prestaciones (salarios, recompensas, sanciones, evaluación y gestión del desempeño),
3. formación y desarrollo,
4. las relaciones obrero-laborales y la comunicación sindical,
5. la gestión del cumplimiento, la responsabilidad corporativa y la diversidad importan.

Algunos de estos procesos se explicarán un poco más dentro de este módulo, pero no los hace más importantes, la selección se realiza sobre la base de lo que es inmediatamente aplicable a las pequeñas y micro empresas.

La lección más importante aquí es: ¡los negocios son las personas! Aunque muchas veces hay una tendencia a objetivar los recursos humanos como un recurso más en una empresa, no hay recurso de otra empresa que sea más impredecible. Como dijo una vez un empleado: "Soy un empleado, pero también soy una persona. No puedo excluir mi lado humano solo porque en este momento estoy en el trabajo. No puedo objetivarme más de lo que las máquinas de producción pueden desarrollar emociones e instintos". Así que asegúrese de incorporar lo siguiente:

- Esté en constante búsqueda de nuevos empleados, incluso si no los necesita en este momento. Implemente varias formas de atraerlos a su empresa.
- Tenga especial cuidado en el tema de la gestión de beneficios, pero preste atención: el dinero es solo un factor motivacional inicial, asegúrese de que haya una idea clara sobre las recompensas y sanciones y la gestión del rendimiento en su empresa.
- Asegúrese de mantener un alto nivel de conocimiento en su empresa, reconociendo también los deseos, expectativas y sugerencias de sus empleados.
- Asegúrese de enfatizar los valores claros de conducta ética en su empresa, reconozca la diversidad en su cultura organizacional.
- Y lo más importante, **comience a desarrollar su propia competencia** en el comportamiento organizacional y la psicología **del trabajo** y asegúrese de considerar esto también en la planificación de la gestión de recursos humanos.

Aprenda sobre la ley y las regulaciones de empleo. Este es uno de los procesos de gestión de recursos humanos más reconocidos entre las empresas: se ocupa de contratos de trabajo, normas de seguridad, disposiciones de salud, etc., conduce a una importante actividad burocrática que ocupa mucho tiempo y esfuerzo de una empresa. Si bien es indudablemente un aspecto realmente importante de la realización de negocios, no es de lo que se trata la gestión de recursos humanos. En el [Módulo 4](#) se proporciona una descripción de las disposiciones clave sobre la legislación y los reglamentos laborales que todo empresario debe tener en cuenta al realizar negocios. **Cuide la organización de su negocio de acuerdo con estas disposiciones, ya sea estableciendo una documentación clara para usted o contratando a un profesional para que lo haga por usted.** Sin embargo, asegúrese de que este no es el único aspecto de la gestión de recursos humanos en el que participa dentro de su empresa. Descuidar otros aspectos del trato con sus empleados seguramente resultará en situaciones desfavorables que le costarán tiempo, esfuerzo y dinero en las últimas etapas de su crecimiento.

Desarrollar un sistema de recompensa/sanción. La recompensa / sanción puede incluir la gestión de compensaciones y beneficios, mientras que las empresas se ocupan principalmente de salarios, recompensas monetarias y de otro tipo (flexibilidad del tiempo de trabajo, beneficios como la actividad deportiva

organizada, el uso de las instalaciones de la empresa, etc.). Estos aspectos se relacionan estrechamente también con la evaluación del desempeño y las cuestiones de gestión, pero, como en el caso de la legislación y los reglamentos laborales, en las empresas más grandes estas actividades a menudo se convierten en un sistema detallado de sistemas, procesos, mediciones, evaluaciones, etc., mientras que en las empresas más pequeñas es una práctica común que los empresarios discutan esto con sus futuros empleados de forma individual. Si bien al principio esto puede resultar adecuado, a menudo resulta obstaculizar el desarrollo de los recursos humanos en etapas posteriores de crecimiento, cuando estas prácticas aún existen, incluso si la empresa necesita un enfoque más similar al sistema. Para evitar tales problemas, hemos encontrado una práctica útil discutir con los empresarios sobre sus expectativas en asuntos tales como:

- ¿Qué tipo de comportamiento esperan y quieren recompensar o sancionar? (este suele ser un elemento del sistema de evaluación más adelante)
- ¿Cuáles son las recompensas monetarias superiores que están dispuestos a ofrecer?
- ¿Qué tipo de beneficios consideran adecuados para sus empleados además de las recompensas monetarias?

En lo que respecta al sistema de recompensas/sanciones, hay dos consideraciones más en orden:

- Be claro en su opinión sobre este asunto, pero al mismo tiempo considere la recompensa / sanción en su empresa desde el punto de vista de los empleados también. ¿Cuál es la expectativa de un empleado? ¿Qué recompensa / sanción esperarían ver en relación con diferentes tipos de comportamiento?
- **La palabra clave para la eficiencia de cualquier sistema y para el sistema de recompensa/sanción es consistencia.** Sin duda, el desarrollo de tales sistemas requerirá cierta consideración, tiempo y energía, pero una vez que se implementa, debe aplicarse de manera consistente en todas las situaciones para todos los empleados. En el caso de las pequeñas empresas, significa que el propietario / gerente de la empresa deberá garantizar un cierto nivel de objetividad. No hacerlo conducirá a la percepción de injusticia. En la práctica, esta es una de las competencias más difíciles de adquirir para los empresarios, por lo que le instamos a que busque el apoyo de sus formadores con esto.
- Si el sistema de recompensa/sanción no se corresponde con las expectativas de los empleados, es necesaria una revisión. Cuando es posible, se recomienda la participación de los empleados al volver a diseñar dichos sistemas, lo que permite a los empresarios obtener una visión detallada de los factores motivacionales para sus empleados.

Apoyar la gestión del talento. Hay mucha investigación sobre este asunto, discutiendo todo, desde la definición del término hasta los procesos y el soporte de TI para implementarlo en las empresas. Una versión idealista de la gestión del talento es que contribuye a reconocer el potencial en las personas con las que un emprendedor está tratando, tratando de involucrarlos para que trabajen contigo / para ti y sigan "cuidando" de ellos, por lo que quieren permanecer en tu empresa en particular y contribuir aún más a su crecimiento y éxito. Aquí es donde suele complicarse: cuanto mayor es el número de empleados, más difícil es conseguir una base común que motive a la mayoría de los empleados. Preste atención a las necesidades de los empleados (futuros), particularmente a aquellos que tienen un efecto motivador y apoyan sus propios objetivos de desarrollo.

Pregunta:

¿Cómo puedo determinar qué empleados deben incluirse en mis prácticas de gestión del talento?

Respuesta:

Primero determine quiénes son sus empleados clave y de perspectiva: los empleados clave son aquellos que ya desempeñan un papel importante en su empresa y contribuyen a los procesos operativos y / o de desarrollo en la empresa. Los empleados en perspectiva son los que tienen el potencial de desarrollar estas características y roles en el futuro. Observa a tus empleados, presta atención a estas dos categorías y pon un enfoque específico en ellas. Hay muchos listados de características favorables de los empleados (ver por ejemplo este [artículo](#)), pero preste atención a las necesidades reales de la empresa y compárelas con los posibles talentos que la empresa está interesada en incluir y desarrollar una vez que una persona ingresa a la empresa.

Pregunta:

¿Cómo sé qué motiva a mis empleados?

Respuesta:

En las etapas iniciales de una empresa, esto abarca cosas como una conversación uno a uno de forma regular, donde un empresario se centra en las necesidades de sus empleados y en los elementos que podrían influir favorablemente en su rendimiento. Cuando la empresa crece, es necesario utilizar más métodos a nivel de sistema de empresa (entrevistas anuales, surveys, etc.).

Considere los elementos de gestión del desempeño (empleados). Como en cualquier disciplina de gestión en RRHH hay mucho foco en los Indicadores Clave de Desempeño, ya sea a nivel de una empresa o a nivel de empleados. Para obtener más información, consulte el [Módulo 10](#). Los indicadores clave de rendimiento son básicamente un sistema de métricas que se utiliza para mostrar la contribución de la gestión de recursos humanos al éxito de la empresa o más bien a su estrategia comercial. No hace falta decir que no es una

tarea fácil, pero es una que es necesario considerar. Existen numerosos ejemplos de KPI en la gestión de recursos humanos, midiendo áreas de resultados clave (por ejemplo, en el reclutamiento se podría medir: el tiempo promedio de espera para reclutar empleados o la puntuación de rendimiento de un empleado en un período de tiempo determinado; en la capacitación (horas de capacitación por empleado, en la retención de empleados - % de empleados que abandonan la organización en un cierto período de tiempo, etc.). Cuanto más grande es la empresa, más complejo se vuelve el sistema de medición. En el caso de las pequeñas y micro empresas esto significaría que un emprendedor debería:

- Enfatizar y tener objetivos en la medida de lo posible aquellas áreas clave que considere importantes para el desarrollo de su empresa (por ejemplo, la obtención de empleados calificados para gestionar el proyecto en las empresas) y, en particular, establecer objetivos de gestión de recursos humanos para la empresa;
- Establecer KIPs e hitos (por ejemplo, para atraer a un gerente de proyecto calificado para fin de año);
- Establecer Métodos para el seguimiento y la evaluación de la consecución de estos KPI (por ejemplo, la presentación periódica de informes en un período de seis meses).

Hay varias herramientas para ayudar a uno con esto, una de las más populares es un HR Scorecard, que refleja la estrategia de HRM en línea con la estrategia comercial general de la empresa. Pero lo que es aún más importante es que la información obtenida se considere en el futuro desarrollo estratégico de la empresa. En otras palabras, cuando un empresario se enfrenta a un conjunto de información relacionada con el logro de los objetivos establecidos, estos deben ser evaluados, considerados e implementados en acciones posteriores. Esto se aplica particularmente cuando la empresa está creciendo.

Fig 3.2: Ejemplo de un Cuadro de mandos de HR (Fuente: <https://www.analyticsinhr.com/blog/hr-scorecard/>)

Mapa estrategia de reclutamiento			Cuadro de mandos HR		
			KPI	Puntuación	Objetivo
Estrategia	La compañía mas innovadora en el sector		Posición en la referencia de innovación del sector.	5	Top 3
crecimiento de los empleados	contratar empleados cualificados		Puntuación de satisfacción del gestor después de 1 año (calidad del tiempo)	0,7	0,85
Financiación	disminuir los costes de contratación		Coste de reclutamiento en dolares	4 MM	3,5 MM
Procesos	disminución del tiempo de espera	empleador más atractivo	Tiempo para contratar en un día	38	25

El mismo principio se aplica también en el caso de la medición del rendimiento individual y grupal de los empleados. Además de su propia percepción de su trabajo y de su posterior desarrollo profesional, y en función de sus características, es necesario desarrollar objetivos de rendimiento de los empleados, respaldados por otras prácticas de gestión de recursos humanos, como la formación, la recompensa, etc.

Sección 3. 1.5: Ayudar a un empresario en la implementación de procesos de desarrollo de recursos humanos

La función principal del desarrollo de los recursos humanos es mejorar el rendimiento y las competencias de los empleados, haciéndolos más motivados para alcanzar los objetivos organizativos. La justificación del DDH radica también en la realidad ya establecida de que los empleados satisfechos siguen siendo empleados comprometidos. El desarrollo personal y profesional influye fuertemente en la percepción de los empleados de su satisfacción, aumentando así también el valor para su empleador en términos de su futuro empleo. Consideramos el desarrollo de recursos humanos en relación con (1) las etapas de reclutamiento y entrada, así como (2) la compensación y los beneficios de los empleados que están relacionados con el diseño del trabajo y el desarrollo del trabajo.

Por lo general, dado a un pequeño número de empleados, las pequeñas y micro empresas no requieren una estrategia de desarrollo de recursos humanos elaborada, sino que necesitan establecer algunos procesos estratégicos para respaldarla de todos modos.

Mentoría, Formación y Educación. Esta es probablemente una de las prácticas de gestión de recursos humanos y DDH más reconocidas. Soporta prácticamente todas las etapas del compromiso de los empleados dentro de una empresa, desde el principio hasta el final. Sin embargo, a pesar del reconocimiento general de la importancia de la tutoría, la formación y la educación, en nuestra experiencia **los empresarios en la práctica no consideran estos procesos sistemáticamente y a menudo se olvidan de incluirlos en las actividades planificadas.** El factor clave del éxito en esta etapa es reconocer dónde estos procesos son más necesarios en su empresa y vincularlos a abordar las necesidades tanto a nivel de la empresa como a nivel individual.

Enfoque de competencias. Mientras que en la gestión de recursos humanos tradicional, una empresa se ha ocupado del desarrollo y la descripción del trabajo, la planificación de la capacitación y la educación, los sistemas de beneficios y recompensas, el enfoque de competencia supera la consideración lineal de estos procesos e introduce un abordaje simultáneo de todo lo anterior. El enfoque principal de un enfoque de competencias es la llamada gestión del conocimiento, que permite a una empresa dirigir la atención a la retención y el fortalecimiento del conocimiento que respalda la estrategia comercial general de la empresa. Un emprendedor debe preguntarse lo siguiente:

- ¿Cuáles son los conocimientos básicos, las habilidades y la experiencia que forman la ventaja competitiva de la empresa en términos de productos y servicios?
- ¿Cómo combino el conocimiento y las habilidades de mis empleados para lograr esta ventaja competitiva?
- ¿Qué procesos de RRHH necesito para apoyar el desarrollo de las competencias de mis empleados?

Principios de Gestión del Conocimiento. Mientras que el enfoque de competencias está dirigido a fortalecer las competencias de los empleados, la gestión del conocimiento se centra en mayor medida en crear, compartir, usar y gestionar el conocimiento de una organización. Esto incluiría la gestión de la innovación, los procesos de desarrollo en la empresa, la creación de una organización adecuada y vías de comunicación, así como el apoyo a los empleados para que puedan proporcionar todo esto último.

Hay numerosos debates sobre el papel de la gestión del conocimiento, algunos lo percibiendo como un medio simple de proporcionar la información y los datos necesarios, otros enfatizando su capacidad de valor y prerrogativa de toma de decisiones. Desde nuestra experiencia, las empresas enfatizan mucho el componente de datos de la gestión del conocimiento, perdiendo así el potencial para crear relaciones más estructuradas que pueden, combinadas con la creatividad y los procesos de innovación en la empresa, conducir a nuevos productos y servicios innovadores de la empresa. Véase a continuación un ejemplo de tales prácticas. Hay que señalar, sin embargo, que la gestión del conocimiento es una de las prácticas de gestión de recursos humanos más complejas, que requiere una consideración significativa, por lo que es

nuestra recomendación contratar a un experto externo, al planificar un sistema de gestión detallado en la empresa.

Fig3.3: El marco de gestión del conocimiento (fuente: https://doc.rero.ch/record/11265/files/eppler_JKM_2008.pdf)



Sección 3. 1.6: Apoyo a la cultura organizacional positiva

Si bien muchas estrategias comerciales se relacionan con hechos, gráficos y cifras, en realidad, **los negocios se tratan de personas**. En HRM esto es más evidente. Por esta razón, la HRM no sólo se ocupa de procesos y sistemas evidentes, sino que también profundiza en el elemento más complejo y fluido de la dinámica organizacional: el cultivo organizacional.

Satisfacción de los empleados y clima organizativo. Existe una diferencia importante entre el cultivo organizacional y el clima organizacional. El ejemplo más ilustrativo es el del iceberg: el clima organizacional solo refleja la cultura organizativa es mucho más fácil de detectar, como la punta del iceberg. Sin embargo, es sólo una indicación de los elementos de la cultura organizacional que van mucho más allá de eso: los valores, los mitos, las creencias fundacionales de los empleados son un gran iceberg indescriptible.

Fig 3.4: La representación del iceberg de la cultura de la empresa (fuente:

<https://blog.empuls.io/iceberg-model-of-culture/>)



Como tal, es casi imposible cambiarlo o gestionarlo. El clima organizativo se establece generalmente observando la satisfacción de los empleados, mediante cuestionarios, entrevistas, informes sobre el

absentismo, etc. Al hacerlo, la empresa obtiene una visión importante del comportamiento de los empleados, sus valores, factores motivacionales y posibles desviaciones en comparación con los objetivos generales de la organización. En el caso de las pequeñas y micro empresas los valores predominantes son los del propietario/emprendedor, por lo que en tales casos es importante lo siguiente:

- establecer una articulación clara de las expectativas de los empleados;
- predicar con el ejemplo;
- comunicar claramente sus valores y objetivos.

Establecer la comunicación organizativa. La comunicación orgánica puede ser un conjunto elaborado de canales de información y comunicación repartidos por toda la empresa. Cuanto más grande es la empresa, más complicado es el sistema. Este tipo de sistemas están fuertemente dirigidos a transmitir información, asegurando un flujo constante de información para hacer frente a las actividades cotidianas. Sin embargo, hay otra función de la comunicación organizacional que a menudo se pasa por alto y es aún más evidente en el caso de las pequeñas y micro empresas: **la función de relación de la comunicación.** Con cada comunicación de persona a persona, un comunicador traduce no solo el contenido, sino también su propio significado de la información que está transmitiendo, coloreada por sus propias experiencias, creencias, interpretaciones. Por tal se forma la relación entre individuos o grupos. Esto es especialmente evidente en el caso de los emprendedores solteros, por lo que muchos emprendedores buscan formación en comunicación. Los empresarios deben considerar lo siguiente:

- ¿Tienes una visión clara de tus propios valores en los negocios en general?
- ¿Qué tipo de valores te gustaría apoyar en tu empresa?
- ¿Qué tipo de valores esperas con tus empleados?
- ¿Cómo comunicas tus valores?

La inconsistencia de los líderes en términos de valores y expectativas conduce a la falta de confianza con los empleados. La falta de confianza conduce a un comportamiento desviado, que un empresario debe abordar de inmediato para evitar conflictos entre los valores organizativos en su empresa. Esta es también la razón por la que tantas empresas están desarrollando sistemas estructurados de comunicación organizativa, para garantizar la participación de los empleados en la generación de futuros comportamientos organizativos a medida que estos últimos están cambiando.

Concéntrate en las características de liderazgo. En el siglo 20 el liderazgo se trataba de establecer la estrategia, implementar el control sobre las tareas establecidas y desempeñarse como portavoz, representando a la empresa ante las partes interesadas. Hoy en día un líder es mucho más que eso: un

visionario, mentor, coordinador, motivador, estratega, comunicador, etc. Pero, ¿es suficiente? ¿Quién es un líder hábil? O mejor dicho: ¿quién es un líder competente? Las investigaciones muestran que además de los rasgos de liderazgo (ver por ejemplo [este artículo](#)), las características personales se están convirtiendo cada vez más en un factor de éxito en el liderazgo, porque el **liderazgo es inseparable de una persona que realiza una función de liderazgo** (o para el caso de cualquier empleado). Independientemente del tamaño y del sector, un líder, tanto a través de la comunicación como del ejemplo, está proyectando valores organizativos predominantes, que no se pueden aprender, sino que se adquieren a través de la socialización y el desarrollo personal.

En las pequeñas y microempresas, los emprendedores suelen estar muy enfocados a sus habilidades técnicas, relacionadas con el producto o servicio que están ofreciendo. Cuando se enfrentan a la necesidad de liderazgo, los empresarios generalmente buscan capacitaciones y talleres de liderazgo, que pueden ser efectivos hasta cierto nivel. Sin embargo, un líder necesita fortalecer su autoconciencia de sus características personales que también influyen en sus empleados. Desde este punto de vista, un emprendedor necesita ser honesto consigo mismo: ¿lo tiene en sí mismo para ser un líder? Si existe un indicio de que un emprendedor no puede asumir una posición de liderazgo, es recomendable delegar esta función a otras personas en una empresa o fuera de ella.

3.2 Material útil y plantillas

Los enlaces a **los materiales y lecturas adicionales** se proporcionan a continuación:

Temas / Enlaces útiles	
Comunicación estratégica y comunicación interna	https://euprera.org/2018/11/01/using-strategic-communication-to-coordinate-internal-communication-employee-engagement-organisational-reputation-and-employer-brands/
Características de liderazgo	https://www.businessinsider.com/the-best-bosses-do-these-things-according-to-google-2019-6?utm_source=facebook.com&utm_campaign=sf-bi-ti&utm_medium=social
Estrategia de RRHH	https://www.hrzone.com/lead/strategy/hr-strategy-in-the-2020s-transitioning-to-a-people-centric-approach-in-the-decade
Estado de RRHH	https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/HR-Strategy-Globalization.pdf
KPIs en HRM	https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=1392

Procesos de gestión de recursos humanos	https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21798
Características de los empleados exitosos	https://www.forbes.com/sites/ellevate/2018/08/06/the-skills-you-need-to-succeed-in-2020/?sh=6925b131288a
Cuadro de mando de RRHH	https://www.analyticsinhr.com/blog/hr-scorecard/
Gestión del conocimiento	https://doc.rero.ch/record/11265/files/eppler_JKM_2008.pdf
Organización de la cultura (Módulo Iceberg)	https://blog.empuls.io/iceberg-model-of-culture/

También se proporcionan herramientas útiles en los apéndices al final del módulo, que incluyen:

- [Apéndice 1: Consejos e ideas para definir la misión, la visión y el valor](#)
- [Apéndice 2: Análisis DAFO](#)
- [Apéndice 3: Preguntas para entrevistas](#)

Términos clave

Términos clave	
Desarrollo de los recursos humanos	proceso estratégico, apoyando a los empleados en el desarrollo de sus habilidades, conocimientos y habilidades de acuerdo con los objetivos de la organización
Gestión del talento	proceso estratégico, apoyando la adquisición del tipo correcto de conocimiento para una empresa
Competencias	conocimientos, habilidades y experiencia combinados de un individuo o incluso de una organización
Gestión del conocimiento	crear, compartir, utilizar y gestionar el conocimiento de una organización

Casos prácticos / Buenas prácticas / Ejercicios

N / A(las estrategias de HRM y otras herramientas de HRM suelen ser confidenciales y, por lo tanto, no podemos proporcionar muestras / ejemplos aquí, aparte de las plantillas / herramientas proporcionadas ya). Se proporcionan instrucciones detalladas dentro de las plantillas sobre cómo deben usarse.

4. HOJA DE RUTA Y PLAN DE ACCIÓN

Habiendo completado la evaluación de diagnóstico y habiendo identificado los temas clave de preocupación o las brechas de conocimiento en términos de apoyo a un negocio, su capacitador habrá podido establecer una hoja de ruta de capacitación sobre temas específicos relacionados con temas de gestión de recursos humanos.

Como se describe en [la Sección 2.2](#), la hoja de ruta de lluvia T (ruta de aprendizaje) es una secuencia estructurada de actividades de capacitación propuestas para enseñar un tema. Si bien debe ser exhaustivo, también debe ser práctico, con el fin de organizar el aprendizaje a lo largo de una serie de sesiones. Se asegurará de que los usuarios no omitan contenido crucial por falta de tiempo y que lograrán fluidez en elementos clave del tema. Pasos:

1. Establecer los objetivos derivados del **BIC para** la comprobación de las necesidades de diagnóstico de las PYME ([ver Sección 2](#))
2. Set out the Roadmap and Action Plan by eligiendo los elementos del módulo que deben cubrirse y los plazos (véase [la sección 2](#))
3. Seleccionar pedagogía (cómo se cubrirán los elementos seleccionados del Módulo en términos de conferencias, material de lectura, ejercicios, etc.) ([ver Sección 2](#))
4. Establecer secuencia: organizar temas en función de la importancia (según la evaluación de diagnóstico), el impacto, las interacciones, etc. ([véase la sección 2](#))
5. Confirmar el plan de acción y los hitos – KPI
6. Producto: evaluar el resultado obtenido

Habiendo entendido y practicado cómo utilizar las diversas herramientas y plantillas contenidas en el Módulo (pasos 1 – 4 anteriores), usted debe ser capaz de identificar (idealmente con la ayuda de un Entrenador / Entrenador / Mentor) un conjunto de elementos de acción que incluyen una línea que indica: qué se debe hacer, por quién, cuándo y cómo. A continuación se proporcionan ejemplos:

4.1 Plan de acción

Qué	Quién	Cuando	Cómo
<ul style="list-style-type: none">• ¿Ha establecido una visión y objetivos claros para su estrategia de gestión de recursos humanos?	Promotor	6 semanas	Discutir con el entrenador

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Entiendes qué papel juega en el desarrollo de tu negocio? • ¿Está familiarizado con los procesos básicos de gestión de recursos humanos? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Sabes dónde encontrar empleados potenciales? • ¿Tienes una idea clara sobre los roles de tu equipo? • ¿Tiene una visión estratégica del reclutamiento dentro de su empresa en el futuro? 	Promotor	6-8 semanas	Discutir con el entrenador
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Investigó todos los asuntos legales y las regulaciones de empleo? 	Promotor	6-8 semanas	Fuentes profesionales
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Consideraste procesos de mentoría, capacitación y aprendizaje en tu empresa? • ¿Se familiariza con diferentes enfoques en esta área (como un enfoque de competencias)? • ¿Cuál es el método para retener y construir sobre el conocimiento dentro de su empresa? 	Promotor	8-12 semanas	Discutir con el entrenador
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Consideraste tus valores y cómo quieres presentarte? ¿Cómo se comunican al público externo e interno? 			
Etc.			Etc.

La herramienta y hoja de ruta de diagnóstico y evaluación **de BIC para PYME** puede proporcionar a los empresarios un "take away" en forma de folleto, proporcionándoles así una guía práctica sobre las tareas que deben completarse.

4.2 Contramedidas

No todos los elementos de acción progresarán según lo planeado. Es importante, por lo tanto, que considere algunas contramedidas (si es posible).

- Utilice una agencia de contratación para identificar y atraer a los empleados adecuados para su negocio.
- Externalizar asuntos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos.
- Utilice un experto en comunicaciones para comunicarse mejor con sus empleados presentes y futuros.
- Etc.

5. SEGUIMIENTO Y SALIDAS

Al igual que con todos los planes, es importante que supervise los resultados obtenidos en relación con la evaluación de diagnóstico original, la hoja de ruta y el plan de acción (puede llevarlo a cabo con el apoyo de su capacitador / mentor / consultor):

Tarea / Objetivo	Resultado (Fecha)
Investigar la situación legislativa actual con respecto a los empleados	Que hacer
Escribe una presentación de tu empresa, enfatizando tus valores	Hecho
Considere su negocio en 5 años y enumere las competencias que presumiblemente requerirá en sus empleados	Hecho
Rellene la herramienta de diagnóstico, vea dónde le falta conocimiento	Trabajos en curso

6. APÉNDICES

- [Apéndice 1: Consejos e ideas para definir la misión, la visión y el valor](http://fresh.projectsgallery.eu/) <http://fresh.projectsgallery.eu/>
- [Apéndice 2: Análisis DAFO](http://fresh.projectsgallery.eu/) <http://fresh.projectsgallery.eu/>
- [Apéndice 3: Preguntas para entrevistas](http://fresh.projectsgallery.eu/) <http://fresh.projectsgallery.eu/>