



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

EL ROBO DE TALENTOS Y SU CONSECUENCIA EN
LAS ORGANIZACIONES

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTA:
VERONICA SUAREZ HERNANDEZ.

ASESOR: C.P. RAFAEL CANO RAZO

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX

2012



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

U. N. A. M.

ASUNTO: **VOTO APROBATORIO**

**DRA. SUEMI RODRÍGUEZ ROMO
DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE**



ATN: L.A. ARACELI HERRERA HERNÁNDEZ
Jefa del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautilán

Con base en el Art. 28 del Reglamento de Exámenes Profesionales nos permitimos comunicar a usted que revisamos **LA TESIS:**

El robo de talentos y su consecuencia en las organizaciones

Que presenta la pasante: **Veronica Suárez Hernández**

Con número de cuenta: **40801805-0** para obtener el Título de: **Licenciada en Administración**

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el **EXAMEN PROFESIONAL** correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO**.

ATENTAMENTE

“POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU”

Cuautilán Izcallí, Méx. a 28 de Marzo de 2012.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes	
VOCAL	C.P. Rafael Cano Razo	
SECRETARIO	L.P. Miguel Rojas Vázquez	
1er SUPLENTE	M.A. Luis Roberto Güanes García	
2do SUPLENTE	L.A. Sergio V. Hurtado Magdaleno	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 120).
HHA/pm

Dedicatoria

*Para **Alejandro** por ser la luz de mi vida*

*Para mis padres **Teodoro Suárez y Ricarda Hernández**, con quienes tengo una deuda impagable e infinita de amor y sacrificios, quienes jamás me dejaron luchar sola y siempre confiaron en mí, a ustedes les debo todo lo que soy. Jamás hubiera querido otros padres que no fueran ustedes, con todo mi amor y admiración.*

*Para **Job**, por creer en mí y estar conmigo siempre, por su infinito apoyo y cariño, por luchar a mi lado para salir a delante día a día*

*Para mis hermanos: **Pablo, Ernesto, Juan, Beny, Luis, Areli y Enrique**, por ser parte de mi vida y porque jamás aun en los malos tiempos me dejaron sola, porque sin su apoyo no se que sería de mi.*

*Para mi Asesor **C.P. Rafael Cano**, por todo su tiempo y paciencia en mis estudios, gracias Profe Rafael por su apoyo, tu sabiduría, su dedicación y sus consejos y por ayudar a formar carácter y profesionales en esa tarea de la enseñanza, a uno de los mejores profesores y amigos que tengo.....gracias Prof.....*

AL H. JURADO.

Gracias por el tiempo dedicado a este trabajo profesional y así como todos los días hacen posible realizar los sueños y proyectos a todos lo universitarios, hoy hacen posible el mío.

Gracias por su dedicación, ejemplo y sabiduría.

Reconocimiento



*A mi máxima casa de estudios
La Universidad Nacional Autónoma De México,
por el conocimiento y aprendizaje
emanado de ella.*



*A la F.E.S. Cuautitlán quién llevo
En mí corazón, ya que a través de
Los profesores que participan y dan
Cátedra en ella, se cumple una de
Las metas más importantes de nuestra
Formación profesional, ya que nos ha
Trasmitido e inculcado, el crecimiento
Como seres humanos, creando
Profesionistas con responsabilidad y
Criterio propio.*

Índice

INTRODUCCION.....	4
1. GENERALIDADES.....	8
1.1 Definición y concepto de administracion.....	8
1.2 Definición de administración.....	10
1.3 Principios generales de la administración.....	11
1.4 El proceso administrativo.....	12
1.5 Importancia de la administración.....	18
1.6 Características de la administración.....	20
1.7 Corriente humano-relacionista.....	21
1.7.1 Orígenes de la teoría de las relaciones humanas.....	24
2. RECURSOS HUMANOS.....	26
2.1 Conceptos de recursos humanos.....	26
2.2. Características de los recursos humanos.....	27
2.3 Importancia de recursos humanos.....	29
3. NUEVAS TENDENCIAS.....	33
3.1 Capital humano.....	33
3.2 Reclutamiento y selección por internet.....	34
3.2.1Ventajas de Internet en el proceso de reclutamiento.....	35
3.2.2 Desventajas de Internet en el proceso de reclutamiento:.....	36
3.2.3 Errores que deben evitar las empresas que utilizan la Internet para el reclutamiento.....	37
3.2.4 Postular una vacante por internet.....	37
4. ROBO DE TALENTOS.....	45
4.1 Concepto.....	45
4.2 Caza talentos “los headhunters”.....	46
4.3 Antecedentes del robo de talentos.....	53
4.4 Empleados clave.....	56
4.5 Necesidad de las empresas por obtener talentos.....	58
4.6 Problema en las organiazciones.....	61
4.7 El rol de RR.HH.	68
5. EL PAPEL QUE JUEGAN LOS JEFES EN LA RETENCIÓN DE EMPLEADOS.....	70
5.1 El rol de los jefes en la previsión.....	70

5.2 Dos estrategias que funcionan	74
6. POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN	76
6.1 Primera: Política de antigüedad	76
6.2 Segunda: Política de distancia	77
6.3 Tercera: Política de Sueldos y Salarios competitivos.....	78
6.4 Cuarta: Política de Objetivos	79
6.5 Quinta: Política de Realidades.....	80
6.6 Sexta: Política de Planeación de programa de desarrollo.....	81
6.7 Séptimo: Política de Evaluaciones	84
6.8 Octavo: Política de Contrataciones directas	87
6.9 Novena: Política de Investigación de referencias laborales	88
6.10 Decima: Política de Estudios socioeconómicos	89
7. PRESTACIONES Y BENEFICIOS	93
7.1 Seguro de vida:	93
7.2 Seguro de gastos médicos mayores:	93
7.3 Fondo de ahorro:.....	94
7.4 Caja de ahorro:.....	94
7.5 Vales de despensa:.....	95
7.6 Vacaciones superiores a las de la ley:	95
7.7 Permisos adicionales	98
7.8 Plan de jubilación y pensiones.....	99
8. AMBIENTE LABORAL.....	101
8.1 Una empresa, una organización, una familia.....	108
9. IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN EN WECCOM S.A DE C.V	110
9.1 Antecedentes.....	110
9.2 Diagnostico	115
9.3 Estructura de las políticas de contratación para WECCOM.....	116
9.4 Implementación	136
CONCLUSIONES.....	138
BIBIOGRAFIA.....	130

Introducción.

El robo de talento, es un acontecimiento actual, donde las empresas pierden parte de su capital intelectual, el personal es imprescindible para que un negocio tenga éxito. Una empresa excelente está conformada por capital humano extraordinario que asume su cuota de responsabilidad en los resultados, desea fervientemente el éxito, ahí que sea tan importante prestar especial atención a la formación, desarrollo de los empleados, hoy en día, necesitamos desarrollar medidas que, ayuden a fortalecer el vínculo con los empleados, y el compromiso con la empresa, así como la necesidad de evolucionar de cada uno de ellos.

La retención de talentos, hoy en día, juega un papel primordial en las empresas, sobre todo si consideramos que conservar el capital humano valioso es indispensable para aumentar la productividad laboral.

Las empresas no solo deben conocer las diferentes situaciones (descontento con el salario percibido, falta de reconocimiento, mala relación con superiores, falta de interés en las responsabilidades y actividades asignadas, así como la falta de desarrollo y crecimiento) que provocan la fuga de talento, sino establecer estrategias específicas para la solución de cada una de éstas.

Los líderes de las empresas coinciden en que la gestión del talento, hoy en día, tiene impacto sobre el negocio. Atraer y retener personas talentosas es una preocupación que ha motivado a las empresas a incorporar prácticas innovadoras en este sentido. El desarrollo de carreras, los stock options, post grados, estímulos especiales por permanencia, viajes, facilidades para la docencia y sobre todo el ofrecer un adecuado balance entre la vida laboral y familiar; son aspectos muy valorados por los trabajadores y ejecutivos a la hora de decidir permanecer en una organización.

Que pasa cuando capacitamos a un empleado por 3 o 4 meses en una de las plantas mejor formadas de nuestra compañía, y terminando su capacitación, es atraído por otra empresa, donde ofrecen mayor crecimiento, mejor oferta económica, o simplemente un buen ambiente laboral, en ese momento, nosotros estamos perdiendo nuestra inversión, es muy probable, que nosotros ya no podamos retener a ese empleado, ni con una mejor oferta económica, inclusive no sería sano ni para el ni para la organización quedarse,

después de haber ofrecido otra propuesta y haberla aceptado, es ahí donde volveríamos cuestionarnos ¿cuánto tiempo mas durara esta persona en su puesto?.

Que es lo que ocurre hoy en día en el mercado laboral, cual es la nueva tendencia que esta sufriendo, cual es la consecuencia para las organizaciones, hacia donde se están encaminando los empleados, y si es que nosotros como empresa podemos hacer algo para evitarlo.

Materiales y métodos

Existen dos tipos de investigación *experimental* y *no experimental*.

La siguiente investigación es no experimental¹.

Es una investigación no experimental, porque es imposible manipular las variables del tema recursos humanos, solo se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizar en busca de soluciones a los problemas detectados.

Es descriptiva porque solo se expone lo que se encontró y lo que se obtuvo de la misma investigación.

Hipótesis:

Si establecemos políticas adecuadas de contratación donde se involucren medidas preventivas y además brindamos beneficios adicionales a los empleados, entonces podremos evitar el robo de talentos y podremos brindar una alternativa a esta problemática.

Objetivo:

Comprender la problemática que sufren actualmente las organizaciones cuando pierden capital intelectual y las consecuencias de ello, así mismo poder brindar una alternativa a este conflicto, y entender la importancia de evitar robo de talentos así como la importancia que tienen las personas en las organizaciones.

¹ Metodología de la Investigación, Roberto Hernández Sampieri Editorial McGraw-Hill.

Aprobación o no aprobación de la hipótesis.

De acuerdo a la información realizada y a los resultados obtenidos; la hipótesis queda ampliamente comprobada ya que si establecemos políticas adecuadas de contratación donde se involucren medidas preventivas y además brindamos beneficios adicionales a los empleados, entonces podremos evitar el robo de talentos y podremos brindar una alternativa.



Capítulo 1

Generalidades

1. GENERALIDADES

1.1 DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE ADMINISTRACION

DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA:

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación. Así pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

DIFERENTES CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

Sin embargo, de las definiciones dadas por los principales autores en Administración, podremos deducir sus elementos básicos:

Según Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". Para Robbins y Coulter, la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas"²

² Administración, Octava Edición, Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005, Págs. 7 y 9.

Hitt, Black y Porter, definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional³".

Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jimenez y Periañez Cristóbal, la administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización⁴".

Para Koontz y Weihrich, la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos⁵".

Reinaldo O. Da Silva, define la administración como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización⁶".

A. Reyes Ponce: "Es un conjunto de sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".⁷

²Administración Novena Edición, Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, Pearson Educación, 2006, Pág. 8.

⁴ Administración y Dirección, Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jimenez Francisca y Periañez Cristobal Rafael, McGraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 4.

⁵Administración Un Perspectiva Global, 12a. Edición, Koontz Harold y Weihrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14.

⁶ Teorías de la Administración, Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 6.

⁷ Administración Moderna, Agustín Reyes Ponce, Limusa 2004 Pág. 8.

En este punto, y teniendo en cuenta las anteriores propuestas, planteo la siguiente definición de administración:

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

1.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Cada una de las anteriores definiciones, si las analizamos con detalle, nos llevará a penetrar en la verdadera naturaleza de la administración y a sus propiedades distintivas. Como tales, las definiciones son validas para toda clase de administración (Privada, Publica, Mixta, etc.), y para toda especie de organismo (industriales, comerciales o de servicios).

La definición breve de la Administración se puede mencionar como: "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u "obtener resultados a través de otros" a través de coordinar, controlar, dirigir, prever.

"Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado".

La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Es importante aclarara que la administración se aplica en todo tipo de corporación, también es aplicable a los administradores en todos los niveles de corporación, que la meta de todos los administradores en todos los niveles de corporación y además que la administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

1.3 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Para que la administración se lleve a cabo con la máxima eficiencia se hace con la ayuda de principios esto es todo medio administrativo que fortifique el cuerpo social o facilite el control de este deben ser flexibles y el utilizarlos implica inteligencia, experiencia, decisión y medida.

Universalidad. Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc.

Valor instrumental. Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener determinados resultados.

Unidad temporal. Aunque para fines didácticos se distinguen diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

Amplitud del ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

Especificidad. Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.

Interdisciplinariedad. La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

Flexibilidad. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

Justificación:

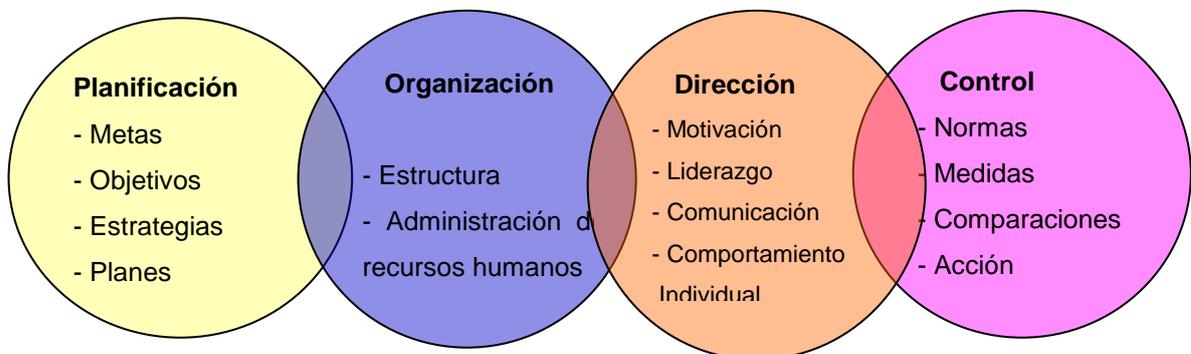
1. Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.
2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

3. La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
4. A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre

1.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.



PLANIFICACIÓN

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades.

Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?) como de los medios (¿cómo debe hacerse?).

La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar.

Da dirección a los gerentes y a toda la organización. Cuando los empleados saben a donde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos.

Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente.

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos aptos para alcanzarlos. Además son guía para:

- Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.
- Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

El primer paso para planificar es seleccionar las metas de la organización. A continuación se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización. Definidas estas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas, etc.

Los planes preparados por la alta dirección, que cargan con la responsabilidad de la organización entera, pueden abarcar plazos de entre cinco y diez años.

Planes estratégicos y operativos

Los planes que tienen aplicación en toda la organización, que establecen los planes generales de la empresa y buscan Posicionar a la organización en términos de su entorno son llamados planes estratégicos.

Los planes que especifican los detalles de cómo serán logrados los planes generales se denominan planes operativos.

Se han identificado tres diferencias entre los planes estratégicos y los operativos.

Marco Temporal: Corto Plazo (menos de 1 año) y Largo Plazo (Más allá de 5 años)

Especificidad: Específicos (claramente definidos), Direccional (flexibles, establecen guías generales).

Frecuencia de uso: Uso único (son generados para una situación Única), Permanente (planes continuos para actividades repetidas)

Objetivos

Son los resultados deseados para individuos, grupos o hasta organizaciones enteras. Dan dirección a todas las decisiones gerenciales y forman el criterio contra el cual los logros pueden ser medidos.

Estableciendo OBJETIVOS

- Convertir la visión en específicos blancos de acción.
- Crear normas para rastrear el desempeño.
- Presiona a ser innovadores y enfocados.
- Ayuda a prevenir costos y complacencias si los blancos necesitan alargarse.

Tipos de objetivos requeridos

- **Objetivos Financieros**
Resultados enfocados en mejorar el desempeño financiero de la compañía.
- **Objetivos estratégicos**
Resultados enfocados en mejorar la competitividad y su posición de negocios a largo plazo.

ORGANIZACIÓN

El significado de este concepto viene del uso que en nuestra lengua se da a la palabra "organismo". Este implica necesariamente:

- a) *Partes y funciones diversas*: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- b) *Unidad funcional*: esas diversas, con todo tienen un fin común o idéntico.
- c) *Coordinación*: precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás: obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teología específica.

Nosotros la definimos: "Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos.

Los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

- a) La organización se refiere a estructurar quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a mecánica administrativa.
- b) Por lo mismo, se refiere "cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades".
- c) Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse", más o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto.

d) La organización nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa, en el sentido de qué puesto y no cuál persona.

Su importancia

1. La organización, por ser elemento final del aspecto teórico, recoge completamente y llega hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

2. Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones han hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es inadecuado, por todo lo que hemos visto antes.

3. Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwiek llama mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre "lo que debe ser", y "lo que es".

DIRECCIÓN

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.

Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado.

Existen dos estratos para obtener éstos resultados:

a) En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer "ejecutar", "llevar a cabo", aquéllas actividades que habrán de ser productivas.

b) En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquél que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "Dirigir" no de "ejecutar". El jefe en como tal, no ejecuta sino hace que otros ejecuten. Tienen no obstante su "hacer propio". Este consiste precisamente en dirigir.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización.

Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

CONTROL

Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control. El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

1. Establecer las normas de desempeño.
2. Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.
3. Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

Existen tres enfoques diferentes par diseñar sistemas de control: de mercado, burocrático y de clan.

El *control de mercado* es un enfoque par controlar que se centra en el empleo de mecanismos de mercado externos, como la competencia de precios y la participación

relativa en el mercado, para establecer las normas empleadas en el sistema de control. Este enfoque se emplea generalmente en organizaciones donde los productos y servicios de la firma están claramente especificados, son distintos y donde existe una fuerte competencia de mercado.

El *control burocrático* se concentra en la autoridad de la organización y depende de normas, reglamentos, procedimientos y políticas administrativas.

El *control de clan*, el comportamiento de los empleados se regulan por los valores, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización que son compartidos.

El control es importante, por que es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué sí o por qué no.

Este proceso permite que la organización vaya en la vía correcta sin permitir que se desvíe de sus metas. Las normas y pautas se utilizan como un medio de controlar las acciones de los empleados, pero el establecimiento de normas también es parte inherente del proceso. Y las medidas correctivas suponen un ajuste en los planes. En la práctica, el proceso administrativo no incluye los elementos aislados mencionados, sino un grupo de funciones interrelacionadas

1.5 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Una de las formas más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar y una de las más complejas la administración pública. Pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Reyes Ponce nos enumera la importancia de la administración como:

La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.

La elevación de la productividad, preocupación quizás la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose; quizás uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

La administración se aplica a todo tipo de Empresa

El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.

Una adecuada administración eleva la productividad

La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.

En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.

En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.

1.6 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Su Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

Su especificidad. Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.

La administración sigue un propósito. Una condición de la administración es un objetivo sea éste implícito o enunciado específicamente.

Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente

Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo. Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona.

Se logra por, con y mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros.

Es una actividad, no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designadas como Directores, gerentes de áreas, etc.

La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.

La administración es intangible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos.

Los que la practican no son necesariamente los propietarios; es decir administrador y propietario no son necesariamente sinónimos.

1.7 CORRIENTE HUMANO-RELACIONISTA

El enfoque de esta escuela se centra en el aspecto humano de la administración. La teoría que desarrollo Elton Mayo a partir de sus estudios establece que:

- a) Los trabajadores tienden a reunirse en grupos informales para satisfacer sus necesidades sociales y de estima.

- b) Los grupos informales pueden ejercer mayor motivación en la conducta de los trabajadores que la combinación del dinero y la autoridad.

- c) Los administradores en vez de reprimir la formación de grupos informales, deberían alentarlos y acercarse a ellos, mostrar interés activo por cada uno de sus miembros y dejar al grupo una parte razonable de control sobre su propio trabajo.

- d) Se recomienda capacitar a los jefes para mejorar las relaciones humanas con sus subordinados, procurar la cooperación de los mismos y tratar de eliminar la imagen del patrón o capataz que emplea métodos arbitrarios de dirección y supervisión.

- e) Es necesario desarrollar la comunicación entre administradores y subordinados.

Elton Mayo y su grupo partían de la hipótesis de que las condiciones físicas de trabajo afectaban de manera determinante el incremento en la producción, sin embargo para su sorpresa pronto tuvieron que reconocer que había otros factores que no habían considerado y que afectaban en esta situación.

Son tres las aportaciones que sintetizan el trabajo de Elton Mayo:

- a) La definición del trabajo como la actividad social más relevante del hombre.
- b) La importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores importantes para mejorar la situación concreta del trabajador, reducir esfuerzos y mejorar su clima de trabajo
- c) El reconocimiento de que la actividad humana dentro de la empresa se expresa no en forma individual, sino a través de grupos, sus relaciones entre ellos y su relación con la organización.

Para él era importante integrar al hombre en grupos de trabajo, buscando las relaciones interpersonales del trabajador.

La escuela humano-relacionista establece los siguientes puntos:

- 1.-El comportamiento laboral individual está determinado por una compleja serie de factores, existiendo preponderancia de los factores sociales sobre los físicos.
- 2.-El notable incremento de la productividad se debe a la especial atención del empleado mediante la manipulación de los factores sociales:
 - A) elevar la moral
 - B) crearles sentido de pertenencia
 - C) fomentar las interrelaciones informales
 - D) mejorar la comunicación e información.

3.- Los administradores deben cambiar su actitud autocrática por una humanista, tratando de comprender el comportamiento individual y grupal mediante la investigación de sus necesidades y la aplicación de satisfactores adecuados.

4.- “El comportamiento individual y grupal”

A la escuela humano-relacionista le interesa el individuo, pues no solo se preocupa por su bienestar físico sino también por el psicológico y social.

El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo:

Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo:

En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo –o psicología industrial, para la mayoría– era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga

Adaptación del trabajo al trabajador

Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de

los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

1.7.1 ORÍGENES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

1.- Necesidad de humanizar y democratizar la administración: liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.

2.-El desarrollo de las llamadas ciencias humanas: en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

3.- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin: fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.

4.- Las conclusiones del experimento de Hawthorne: llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.



Capítulo 2

Recursos Humanos

2. RECURSOS HUMANOS

2.1 CONCEPTOS DE RECURSOS HUMANOS

Víctor M. Rodríguez: Es un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.

Joaquín Rodríguez Valencia define la Administración de Recursos Humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.

Fernando Arias Galicia dice que la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

De las anteriores definiciones podemos concluir que la Administración de Recursos Humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede

desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

2.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

A) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los Recursos Humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos.

B) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización, los Recursos Humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces aparte de un contrato legal, existe también un contrato psicológico cuya existencia esta condicionada a lo anterior.

C) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos. Generalmente se ha pensado que los Recursos Humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros tipos de recursos; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de "capital humano" y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los Recursos Humanos.

D) El total de recursos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son las pruebas psicológicas y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Desafortunadamente, los Recursos

Humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

E) Los Recursos Humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los Recursos Humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

2.3 IMPORTANCIA DE RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

“Una empresa esta compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar

conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad”.⁸

La administración tendrá que ser más eficiente y el personal necesitará formarse para desarrollar y manejar programas más sofisticados mientras la organización madura y enfrenta temas más complejos tales como: la capacidad financiera, mayor dificultad para atraer nuevos clientes, mejora en la calidad de los servicios, etc. En muchas empresas no existe un departamento de capacitación ni de recursos humanos con experiencia. De ser así se podría contratar uno o varios especialistas para hacer el diseño, la planeación y la capacitación propiamente. Y aunque el director ejecutivo no esté comprometido directamente en ésta preparación, quizá será el responsable de asegurar que la instrucción brinde los resultados deseados y esté bien organizada. El director ejecutivo debe tener un conocimiento adecuado para:

- Determinar la necesidad de capacitación de un empleado;
- Establecer los requerimientos de la capacitación;
- Preparar un programa de capacitación;
- Escribir una propuesta para solicitar fondos para capacitación del personal;
- Apoyar la logística de la capacitación;
- Evaluar un programa de capacitación;
- Hacer seguimiento cuando termine el programa de capacitación.

Aunque el director ejecutivo no participe en el proceso de capacitación, debe apoyar las distintas actividades que ocurren durante cada paso del proceso, asegurarse que la capacitación de su personal sea lo más efectiva posible.

El objetivo general de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la

⁸<http://www.sapiens.com/sapiens/comunidades/rrhmini.nsf/1.4.%20IMPORTANCIA%20DE%20LOS%20RECURSOS%20HUMANOS/7EFDECD6177CBC35002569D2003A6458!opendocument>

Administración de recursos humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos: **Objetivos sociales.** La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización. **Objetivos corporativos** El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales.

El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos. **Objetivos funcionales** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos.

Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en despido de recursos. **Objetivos personales** La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización.

Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener , retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.



Capítulo 3

Nuevas Tendencias

3. NUEVAS TENDENCIAS

3.1 CAPITAL HUMANO

En la actualidad existen diversas tendencias de como debería llamarse a Recursos humanos, se piensa que es obsoleto el termino, se busca darle un nuevo enfoque, uno de los mas sobresalientes es el capital humano. Ahora es necesario que el Gerente de Recursos Humanos se transforme en un Empresario de Capital Humano, evolucionando de una postura de proveedor de servicios, simple canalizador de procesos, o hasta en algunos casos de aliado de la línea operativa, hacia la posición de co-autor de las estrategias corporativas.

Esta sugerencia no implica simplemente alinear los planes de Recursos Humanos con la estrategia de la empresa. Se trata de transformar la estrategia de Recursos Humanos en parte integrante y en componente diferenciador de la estrategia corporativa.

En verdad, son múltiples los nuevos papeles a ser desempeñados por los profesionales de Recursos Humanos en la condición de co-autor de la estrategia empresarial. Pueden ser considerados los siguientes:

- Arquitecto de las nuevas competencias esenciales requeridas para que la empresa compita mejor.
- Posición de agregador de valor a los resultados de la empresa y al resultado de los clientes de ellas.
- Transformarse en motor de una fábrica de talentos, desarrollando una nueva generación de líderes verdaderos.
- Contribuir a la formación de alianzas externas a lo largo de la cadena productiva del negocio de la empresa.

El ambiente competitivo de los negocios exige una administración eficaz de los recursos humanos. La estructura, la tecnología, los recursos financieros y materiales son aspectos físicos e inertes que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la organización. Uno de los factores que incide en la dinámica de las organizaciones es las personas. Son ellas las portadoras de la inteligencia que mantiene activa y orienta a cualquier organización. Las cualidades de los funcionarios de una organización: sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción con su trabajo, su iniciativa para generar riqueza, todo esto tiene un gran impacto en la productividad de la organización, en su nivel de servicio al cliente, en su reputación y en su competitividad, pues hace una diferencia en un ambiente competitivo de negocios, de ahí nace la necesidad de evolucionar y convertirse en Capital humano.,.

La administración de recursos humanos eficaz se funda en la responsabilidad del gerente en cada área funcional de la organización, ya sea finanzas, contabilidad, mercadotecnia, producción, compras e, incluso, en administración de recursos humanos. Administrar personas es una responsabilidad gerencial, es decir, de línea, aunque implica una función de staff. Así, cualquiera que sea el área empresarial escogida, el futuro administrador necesita tener una visión sobre cómo lidiar con asuntos relacionados con personas y obtener una perspectiva de administración de recursos humanos para alcanzar su éxito profesional y conducir a su organización a la excelencia y a la competitividad.

3.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR INTERNET

El reclutamiento por Internet es una de las nuevas tendencias, para la selección del personal, es una herramienta de bastante ayuda, ya que el Internet forma parte de la globalización, y esta nos permite romper con los paradigmas de la distancia y los horarios.

En la actualidad existen nuevas tendencias en este proceso de reclutamiento externo que siendo una de ellas las agencias de empleo “on-line” y los anuncios de empleo en las Web corporativas.

Las agencias “on-line” funcionan de una manera muy similar a las agencias de colocaciones normales. Es decir, éstas actúan como intermediarias entre la oferta y la demanda de empleo.

El anuncio de la vacante aparece en la página Web de la agencia online incluyendo una dirección de correo electrónico para que los candidatos envíen sus currículums. Luego esta agencia presentará al cliente los candidatos que considere que más se ajustan al perfil para que éste pueda elegir al más idóneo.

En cuanto a los anuncios de empleo en las Web corporativas, éstas son cada vez más popular en el proceso de reclutamiento debido a que cumple dos funciones importantes:

Es el embajador de la empresa, afianza la imagen corporativa y logra despertar el interés de los candidatos.

Soluciona rápidamente futuras necesidades de reclutamiento con un mínimo costo, ya que están en la misma página Web de la empresa. Sin embargo, sería positivo mencionar tanto las ventajas como las desventajas que tiene Internet para el reclutamiento en ambos casos.

3.2.1 Ventajas de Internet en el proceso de reclutamiento

Las ventajas que se consiguen empleando Internet se resumen en:

- Un proceso de reclutamiento más fácil
- El uso de Internet a través del sitio Web propio o el de una agencia de empleo virtual y una aplicación tecnológica pueden enormemente facilitar el proceso de

reclutamiento, ya que a medida que los candidatos introducen sus datos en el sitio Web, éstos se organizan directamente en una base de datos⁹.

- Posibilidad de ofrecer mayor cantidad de información a los potenciales candidatos
- Debido a la estructura de los sitios Web de las agencias de empleo “on-line” y de los corporativos, es posible proporcionar mucha más información para el potencial candidato sobre el puesto de trabajo
- Evita pérdida de tiempo, al descarta vacantes hasta la entrevista,
- Puedes saber que rango de sueldo busca antes de la entrevista
- Algunas grandes compañías permiten que, a través de su sitio web, el candidato contacte directamente a una persona que ya trabaja en la empresa para preguntarle sobre ésta y obtener así una visión más clara sobre la misma. Inclusive ofrece, en muchas ocasiones, una dirección de correo electrónico para que los candidatos envíen sus currículums.

3.2.2 Desventajas de Internet en el proceso de reclutamiento:

Aunque el reclutamiento empleando Internet es una herramienta poderosa, también presenta algunos inconvenientes:

- No es recomendable utilizar Internet para puestos de dirección o gerenciales así como para posiciones de baja cualificación (tal vez no utilizan Internet o no saben usarlo).

⁹ <http://www.rrhh-web.com/artnuevotendeciareclutamiento.html>

- No todos los usuarios de Internet lo usan para buscar trabajo.
- Puede ser que el mejor candidato no esté en Internet sino que utilice otros medios más tradicionales como el llevar el currículum vitae por sí misma la empresa.

3.2.3 Errores que deben evitar las empresas que utilizan la Internet para el reclutamiento

Las empresas que desean utilizar el Internet para reclutar a sus colaboradores deben evitar los siguientes errores:

- La sección de oportunidades profesionales mal diseñada en la página Web de la empresa.
- Sin una sección de carreras profesionales bien diseñada en la página Web de una compañía, un candidato potencial puede buscar su oportunidad en otros sitios.
- Las páginas Web donde aparecen largas listas de oportunidades profesionales con detalles muy específicos de las funciones tardan mucho en cargar. Por ello, no son muy recomendable para estos casos.
- Internet está cambiando constantemente. Si la empresa va a usar este medio con éxito para reclutar personas, es importante que se mantenga al corriente de los cambios que se estén efectuando no sólo en Internet sino también en el área de recursos humanos.

3.2.4 POSTULAR UNA VACANTE POR INTERNET

Primero debe de seleccionarse el servidor de Internet, que brinde el servicio de reclutamiento en línea. Existen diversas páginas Web que ofrecen este servicio, es importante al momento de contratar uno de estos servicios considerar los costos, y los

beneficios que ofrecen, así como el uso de usuarios, ya que de este depende el número de vacantes que obtengamos. En este caso usaremos de ejemplo a “occmundial.com¹⁰”, una empresa que brinda dichos servicios.

Para postular a una vacante OCC, nos da la siguiente información:

¿Cómo publico?

El proceso a seguir es muy sencillo, después de completar el registro de su empresa y realizar el pago por el paquete deseado, puede publicar inmediatamente su vacante siguiendo estos pasos:

1. Hacer clic en el botón "Publicar".
2. Capturar su vacante, describiendo claramente el puesto que ofrece.
3. Elegir los filtros que necesite y hacer clic en Guardar.

Si decide publicar posteriormente, deberá ingresar sus claves como reclutador en nuestra página principal. La vigencia de su paquete es de un año a partir de su compra.

Recomendaciones Generales:

- Utilice sólo los filtros necesarios.
- Seleccione un título adecuado para su vacante.
- Defina una ubicación en la búsqueda por país o estado, ya que de lo contrario recibirá currículos de todo el mundo.

¿Cómo me registro?

Simplemente de clic en cualquiera de los botones que dicen Compra en Línea y Publica y será dirigido al Registro de Empresas, ahí:

- Deberá introducir los datos de su empresa.
- El sistema generará su usuario y contraseña, mismos que serán necesarios para ingresar al sistema en cualquier momento.
- Si desea incluir el logotipo de su empresa en la vacante, en este paso debe tener a la mano un archivo con el logotipo en formato de 430 x 120 pixeles como máximo. Si no cuenta con uno, el sistema tomará el nombre de su empresa y lo pondrá en su lugar.

¿Cómo pago?

¹⁰ <http://www.occ.com.mx>

De forma segura y confiable usted podrá realizar el pago desde nuestro sistema, ya que contamos con la certificación de VeriSign que es el mismo sistema de seguridad que utilizan los bancos nacionales.

Debe contar con una tarjeta de crédito Visa o MasterCard para poder pagar y tenerla a la mano.¹¹

Tipos de Paquetes	Precios en M.N.	Precio Unitario
1 Oferta Individual	\$845.00	\$845.00
Paquete de 3 Ofertas Individuales	\$2,400.00	\$800.00
Paquete de 5 Ofertas Individuales	\$3,800.00	\$760.00
Paquete de 10 Ofertas Individuales	\$6,800.00	\$680.00

Todos los precios son más IVA

Esta información puede ser verificada en http://www.occ.com.mx/oferta_ind.aspx

Una vez postulada la vacante los interesados comenzaran a aplicar, y es ahí donde comienza la labor de selección de curriculums.

SELECCIONAR UNA VACANTE POR INTERNET

¹¹ http://www.occ.com.mx/oferta_ind.aspx

Una vez postulada la vacante, comenzaran allegar ya se al servidor de OCC, o a un correo electrónico las personas que desean participar para la vacante publicada.

La formación que te envía le servidor es un currículum vitae, con algunas descripciones de las personas a participar por la vacante, por ejemplo:

BECARIO DE RECURSOS HUMANOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Datos Generales



Nombre

VERONICA SUAREZ

Fecha de nacimiento

08/05/1989

Género

Femenino

Edad

22

Ciudad/Municipio

TULTEPEC

País/Estado

MX / MEX

Colonia

AMADO NERVO

Código postal

54960

Medios de Contacto

Correo principal

vero_suhe@hotmail.com

Teléfono Particular

(55)58925072

Teléfono Celular

0445524316771

Dispuesto a reubicarse

No

Tipo de contratación

- Tiempo Completo - Medio Tiempo - Permanente

Sueldo mínimo requerido

\$2,000.00

Sueldo deseado

\$4,500.00

Áreas de interés

Recursos Humanos (Reclutamiento y Selección de Personal)

Recursos Humanos (Administración de Personal)

Áreas de experiencia

Administrativos (Otros) - 3 años o más

- 0 años

- 0 años

Trayectoria laboral

ILSP INTELIGENCIA LOGISTICA

Giro: SERVICIOS

Puesto: BECARIO R.H. - 4 Meses

Fecha de entrada: febrero 2011

Fecha de salida: junio 2011

Encargado del archivo activo, prestamo de documentos, atencion al personal, elaboracion de contratos, prestamos de documentacion a juridico, apertura de cuentas de nomina Bancomer, pedidos de papeleria y uniformes, manejo del SIMPLET y ADVANT, atencion via telefonica y personal a los empleados.

Preparación académica

Estudios universitarios sin terminar - (2007 - Cursando Actualmente)

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION 8° SEMESTRE ACTUALMENTE CURSANDO AREA TERMINAL DE RECURSOS HUMANOS

Otros estudios

MATEMATICAS FINANCIERAS

CURSO DE MATEMATICAS FINANCIERAS CON EXCEL. DURACION 1 MES

Idiomas

Inglés - Capaz de establecer conversaciones simples y lectura

Español - Capaz de establecer conversaciones de negocio

Otros conocimientos

COMPUTACION

Nivel de conocimiento: Intermedio - Actualmente usado

Años de uso: 1 año

MANEJO DE WINDOWS Y MAC, OFFICE, INTERNET, FACILIDAD PARA EL MANEJO DE PROGRAMAS: SIMPLET Y ADVANT.

REPARACION, MANTENIMIENTO Y ACTUALIZACIONES DE PC

De acuerdo a la descripción del puesto, y los requisitos de la vacante comenzaremos a contemplar cuales son los aspectos que coinciden y cuales tenemos que descartar.

Pongamos un ejemplo:

La empresa X esta buscando una becaria de Recursos Humanos con interés o área común de Capacitación”

Según los requisitos del puesto debe tener:

Experiencia: no necesaria

Sexo: femenino

Edad: Entre 18 a 23 años

Escolaridad: estudiante de licenciatura en LAE o Psicología, promedio mínimo de 8.7

Viva cerca de la zona de Cuautitlan

Estado civil: indistinto

Inglés: básico

Interés: por el área de capacitación.

BECARIO DE RECURSOS HUMANOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Datos Generales



Nombre
VERONICA SUAREZ
Fecha de nacimiento

08/05/1989
Género

Femenino
Edad

22

Ciudad/Municipio

TULTEPEC
País/Estado

MX / MEX
Colonia

AMADO NERVO
Código postal

54960

Medios de Contacto

Correo principal

vero_suhe@hotmail.com
Teléfono Particular

(55)58925072
Teléfono Celular

0445524316771

Objetivo

Hacer carrera en una empresa seria, que permita mi desarrollo y que tome en cuenta mis conocimientos y propuestas para lograr cumplir metas y objetivos particulares y organizacionales.

Dispuesto a reubicarse

No

Tipo de contratación

- Tiempo Completo - Medio Tiempo - Permanente

Sueldo mínimo requerido

\$2,000.00

Sueldo deseado

\$4,500.00

Áreas de interés

Recursos Humanos (Reclutamiento y Selección de Personal)

Recursos Humanos (Administración de Personal)

Áreas de experiencia

Administrativos (Otros) - 3 años o más

- 0 años

- 0 años

Trayectoria laboral

ILSP INTELIGENCIA LOGISTICA

Giro: SERVICIOS

Puesto: BECARIO R.H. - 4 Meses

Fecha de entrada: febrero 2011

Fecha de salida: junio 2011

Encargado del archivo activo, prestamo de documentos, atencion al personal, elaboracion de contratos, prestamos de documentacion a juridico, apertura de cuentas de nomina Bancomer, pedidos de papeleria y uniformes, manejo del SIMPLET y ADVANT, atencion via telefonica y personal a los empleados.

Preparación académica

Estudios universitarios sin terminar - (2007 - Cursando Actualmente)

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION 8° SEMESTRE ACTUALMENTE CURSANDO AREA TERMINAL DE RECURSOS HUMANOS

Otros estudios

MATEMATICAS FINANCIERAS

CURSO DE MATEMATICAS FINANCIERAS CON EXCEL. DURACION 1 MES

Idiomas

Inglés - Capaz de establecer conversaciones simples y lectura

Español - Capaz de establecer conversaciones de negocio

Otros conocimientos

COMPUTACION

Nivel de conocimiento: Intermedio - Actualmente usado

Años de uso: 1 año

MANEJO DE WINDOWS Y MAC, OFFICE, INTERNET, FACILIDAD PARA EL MANEJO DE PROGRAMAS: SIMPLET Y ADVANT.

REPARACION, MANTENIMIENTO Y ACTUALIZACIONES DE PC

Una de las ventajas de usar este tipo de herramientas para la selección del personal, radica en la disminución del tiempo, ya que de una forma rápida, se puede realizar un análisis, básico del perfil del candidato, y ya no es necesario tener una entrevista personal con él, sino que puede descartarse desde el momento en que se recibe su curriculum por OCC.

Al realizar un análisis general de este candidato, podemos darnos cuenta que de los requisitos del puesto, coinciden con las aptitudes y cualidades del candidato, lo recomendable es tener una entrevista vía telefónica para percatarse de su actitud y el interés por el área de capacitación, si se considera que el candidato puede participar para cubrir la vacante, le daríamos una cita para tener una entrevista personal con el candidato, y de ahí establecer si puede o no ocupar el puesto.



Capítulo 4

Robo de Talentos

4. ROBO DE TALENTOS

4.1 CONCEPTO

Podemos definir el robo de talentos, como la atracción de personal clave de otras organizaciones hacia la nuestra, donde se toma ventaja de las necesidades de los empleados, como crecimiento económico, laboral, educacional, y personal.

No podemos decir que el robo de talentos se da por si solo, existen diferentes elementos que detonan que un empleado renuncie, nadie puede ser llevado a la fuerza a otra organización si este no lo quiere, muchos de los robos de talento se dan por si solos, a los empleados les llegan nuevas propuestas y son ellos quienes deciden quedarse, si la empresa para la que labora no cumple con sus expectativas este no lo dudará y cambiará de empleo.

Hablar de robo de talentos, conlleva enseguida a hablar sobre la retención, que pueden o que deben hacer las organizaciones para no perder a su capital intelectual, cabe aclarar que hoy en día la tarea es mucho más difícil ya que recientemente han surgido empresas especializadas en la caza de talentos, mejor conocidas como headhunters, muchas veces son estas empresas quienes son contratadas para realizar esta función, ya que cuentan con personal capacitado, para poder atraer talentos de otras empresas.

Los headhunters son empresas consultoras especializadas en conseguir talento de alto nivel, de perfil gerencial. La dinámica de estas empresas es distinta a la de las agencias de empleo, puesto que es generalmente el headhunter quien contacta al potencial candidato, quien usualmente ya se encuentra empleado. Existen varias empresas de este tipo con cobertura global, algunas de las cuales pueden tener presencia en México, y trabajan estrechamente con transnacionales; también hay headhunters locales, quienes suelen atender empresas locales.

4.2 CAZA TALENTOS “LOS HEADHUNTERS”

Un Headhunter o caza talentos es la persona encargada de encontrar al mejor candidato para su cliente. El término nació en 1951 cuando Ward Howell buscó por iniciativa propia un especialista en cálculos de costos. Desde una cabina de teléfono público Howell contactaba a las personas que podían servir para el cargo y luego los entrevistaba. Su legado consistió en asentar el concepto de las redes de contactos y en crear un sistema de búsqueda directa de nuevos talentos en una época en la que la contratación de nuevos empleados estaba lejos de alcanzar la sofisticación y rigurosidad que hoy existe al respecto¹².

Actualmente los headhunters son consultores expertos en la localización de candidatos ideales. Se trata de profesionales que deben ser intachables éticamente y que deben mantener una política de confidencialidad a toda prueba. Ningún dato sobre los candidatos puede ser revelado a una persona externa al proceso.

Además, estos profesionales deben conocer muy bien la empresa para la que prestan sus servicios, lo que implica estar al tanto de la imagen que la empresa desea proyectar hacia afuera a través de su personal y del servicio que brinda.

Las empresas recurren a los caza talentos con el fin de encontrar al candidato ideal para un cargo de gran responsabilidad dentro de la institución. Se trata de un servicio externo que le permite a la empresa no figurar en los medios tradicionales de ofrecimiento de empleos (diarios), no pasar por el proceso de evaluación de un número excesivo de candidatos y asegurarse de que serán profesionales los que buscarán "con pinzas" a la persona más idónea, amparados en estudios de mercados de las empresas de la competencia y en sus excelentes bases de datos y redes de contactos. El Head Hunter contacta, entrevista en su nombre y finalmente presenta a los mejores candidatos.

Primero los headhunters realizan llamadas para confirmar la idoneidad de la persona mediante una batería de preguntas que permiten confirmar los datos del curriculum.

¹² <http://mineria-chile.blogspot.com/2009/08/que-son-los-head-hunters.html>

Luego de esta exploración hacen una lista y citan a los candidatos a una entrevista en las oficinas de la consultora. Por lo general, los consultores que realizan la entrevista tienen experiencia en conducir entrevistas laborales y brindan poca información al candidato con respecto a la empresa y al cargo que es necesario ocupar. Esto dificulta la orientación de las respuestas por parte del candidato, por lo que éste debe estar atento para plantear las preguntas pertinentes al caso.

Luego, el Head Hunter seleccionará los mejores candidatos para una entrevista con un encargado de la empresa a la que le prestan el servicio de consultoría. Este proceso puede ser estresante para el candidato, pues será citado a más de una entrevista, debiendo enfrentar un alto nivel de incertidumbre con respecto a su posible contratación.

CÓMO TRABAJAN LOS HEADHUNTERS

Aunque cada empresa de headhunting trabaja de una manera diferente, la mayoría suele coincidir en sus métodos de actuación. Su metodología puede esquematizarse de la siguiente forma:

1. Conocimiento de la situación de la empresa y de sus necesidades

Es delicado decidir qué perfil se puede ajustar a un puesto de dirección. Por ello, el primer paso del headhunter es analizar la situación de su cliente. Un buen headhunter debe conocer lo mejor posible la empresa, sus objetivos de gestión y su entorno sectorial. Junto con la empresa cliente, el headhunter define exactamente la posición y las cualidades personales y profesionales necesarias en el candidato, así como el nivel de experiencia requerido.

2. Descripción detallada y exhaustiva del perfil psicoprofesional del candidato

Basado en la información desarrollada en la fase anterior, el headhunter prepara el perfil del puesto, que es consensuado con el cliente y aprobado por él. El documento contiene los criterios, factores y competencias con respecto a los cuales será valorado cada candidato.

3. Localización de candidatos que se adecuen al perfil requerido

Los headhunters disponen de ficheros con los currículos de los mejores profesionales, tanto españoles como extranjeros. Pero, sobre todo, lo que funciona en semejantes cacerías es el boca a boca y las recomendaciones. Los headhunters conocen a la perfección el mercado de recursos humanos y suelen tener buenas relaciones con el mundo de los negocios.

Los candidatos se buscan en organizaciones exitosas, donde la cultura corporativa de la empresa emisora y receptora son parecidas y los entornos laborales similares. La identificación de candidatos se inicia mediante la realización de llamadas a las personas cuyo perfil cumple los requisitos definidos.

4. Evaluación a fondo de los candidatos

Los candidatos que aparecen con cualidades suficientes y expresan un interés inicial en el proyecto son entrevistados en profundidad. Podríamos decir que se trata del proceso de selección laboral elevado a la máxima potencia. A la hora de evaluar a los candidatos, los headhunters tienen en cuenta no sólo los aspectos laborales (formación, conocimiento, experiencia, méritos) si no también vivencias profesionales, perfil psicológico, aptitudes, disposición...

Dichas entrevistas pueden complementarse con un análisis psicoprofesional a través de distintas herramientas como pruebas psicotécnicas, dinámicas de grupos, grafología, etc.

5. Presentación a la empresa de los candidatos finalistas

Habitualmente el headhunter presenta entre tres y cinco personas por cada puesto a cubrir. Para ello, el headhunter prepara un informe escrito sobre cada uno de los candidatos seleccionados para su presentación al cliente. Este informe contiene tanto datos objetivos como su opinión sobre sus cualificaciones, experiencia, logros y su nivel de encaje personal con el cliente.

6. Selección del candidato final junto con los responsables de la empresa

Después de analizar los distintos candidatos potenciales con el cliente, el headhunter organiza reuniones individuales con cada uno de ellos y ayuda al cliente en la selección del candidato finalista.

7. Seguimiento

Una vez contratado el candidato, el headhunter tiene como objetivo facilitar el proceso de adaptación del candidato a la nueva posición y al nuevo entorno, según lo esperado.

Asimismo, el headhunter suele mantenerse en contacto continuado con el cliente y con el candidato contratado para ayudarles en todo lo necesario y asegurar así el éxito en sus objetivos.

CÓMO ATRAER LA ATENCIÓN DE LOS HEADHUNTERS

¿Cómo conseguir que los cazatalentos se fijen en mí? ¿Qué puedo hacer para ser cazado? La mejor manera de llamar la atención de los headhunters es tener un puesto clave en la empresa para la que trabajas actualmente, mantener buenos contactos, y dejarte ver.

Aunque suene a antiguo las recomendaciones siguen funcionando, compañeros de universidad, socios profesionales cercanos (clientes, proveedores...). Seguro que tienes unos contactos que pueden ayudarte a "promover" tu excelencia profesional. Ser recomendado por una persona importante permite economizar muchos esfuerzos. Las personas más importantes en este sentido van a ser siempre tus antiguos jefes. Por eso es necesario guardar siempre buenas relaciones con los jefes, que ningún desacuerdo acabe en pelea porque aparte del empleo puedes perder una recomendación interesante. Para que un headhunter se interese por ti, también has de ser fácilmente identificable y conocido en el sector o área funcional que ocupas. Una herramienta esencial para ganar cierta notoriedad es participar en asociaciones profesionales o representar a tu empresa en el marco de foros, salones profesionales o artículos de prensa. Hacer tareas de profesor o participar en cursos de formación es otra opción que generalmente se valora de manera positiva.

Para ver nuestra imagen y popularidad en la red basta con escribir nuestro nombre en algún motor de búsqueda y ver qué es lo que aparece en los resultados. Ese truco también lo utilizan los headhunters. Las redes profesionales son muy buenas para tener visibilidad a través del networking.

En resumen, estar correctamente visible puede ser la diferencia entre evolucionar profesionalmente o quedarse estancado.

Cómo ponerse en contacto con un headhunter

Si actualmente ocupas una posición de dirección y deseas cambiar de orientación profesional, otra manera de atraer la atención de los headhunters es de contactar directamente con ellos para que te orienten en tu búsqueda. Te podrán ofrecer posiciones que sean realmente interesantes para ti y adecuadas a tu nivel profesional.

Desde luego, lo menos eficiente es realizar un envío masivo de tu curriculum por correo electrónico.

Existe un gran número de empresas de headhunting, lo primero es dirigirte a la empresa y persona correcta. Algunas se ocupan únicamente de altos perfiles mientras que otras están dedicadas a altos mandos. Algunas tienen una fuerte dimensión internacional mientras que otras están especializadas en una región concreta. De la misma manera algunas concentran todos sus esfuerzos en un único sector, la tecnología por ejemplo.

Un candidato debe comprender en qué consiste el trabajo de un headhunter antes de contactarlo, y actuar con tacto. Es muy raro que un headhunter tenga tiempo para recibir a alguien en medio de un proceso si la persona no se corresponde con el perfil que está buscando en ese momento. Y acosarlo por teléfono supondrá nuestra eliminación definitiva de su lista de afortunados.

Por razones evidentes de discreción, pocas empresas de headhunting publican las ofertas de empleo que gestionan, ni siquiera en su propia página web.

Por ello, si tu nivel profesional lo justifica, selecciona las empresas de headhunting que más te convienen y ponte en contacto con ellas para expresarles tu deseo de cambiar de orientación profesional y saber si les interesa tu perfil.

CUANDO UN HEADHUNTER TE CONTACTA

Aunque aún no lo sepas, es posible que tu carrera profesional esté en el punto de mira de un cazatalentos. Es habitual que el headhunter utilice el factor sorpresa en su caza, por lo que, si no quieres comenzar la negociación en desventaja, debes saber cómo comportarte en la primera toma de contacto.

Cuando te llaman, cierra la puerta de tu despacho, y no inicies la conversación si no estás solo en la oficina. El cazatalentos sabe que llama al lugar de trabajo, y que el candidato puede tener dificultades a la hora de hablar. Si es así, lo mejor es comunicárselo enseguida de forma discreta y tomar nota de su teléfono para llamarle desde otro lugar o cuando no haya "moros en la costa".

Si el headhunter no ha mencionado el nombre de su consultora de forma espontánea, y para evitar una posible relación con cualquier empresa "pirata", pregúntale el nombre de su consultora. Por motivos obvios de confidencialidad, el headhunter no suele proporcionar detalles sobre el cliente para el que trabaja hasta que no esté seguro de que estés realmente interesado en una entrevista personal. Igualmente, hay preguntas ingenuas que siempre quedarán sin contestación: ¿De dónde ha sacado mi nombre? ¿Quién le ha hablado de mí? Hacerlas, denota inexperiencia y genera desconfianza.

Un headhunter puede verse obligado a contactar con una persona por dos razones principales: porque la definió como candidato posible para su actual proceso de selección o porque podemos darle nombres potencialmente interesantes y servir de "fuente". La distinción puede no quedar tan clara: el "cazador" indeciso puede así ser conducido a plantear cuestiones precisas antes de saber si su interlocutor es un candidato o una fuente.

En cualquier caso, es importante colaborar con ellos y que vean buena predisposición. Se cordial, uno de los principales errores que cometen las personas contactadas por headhunters consiste en no mostrar interés por el puesto que le están ofreciendo.

A partir de la primera llamada, un headhunter espera respuestas precisas a sus preguntas y no querrá perder el tiempo. Ve a lo fundamental para describir tu puesto de trabajo actual y tu recorrido profesional sin entrar en detalles técnicos. Apoya tus afirmaciones en datos. Actúa como "partner" del headhunter para ayudarle a decidir si tu perfil se

adapta completamente a lo que está buscando. Si es el caso, el headhunter te citará a una entrevista.

LA ENTREVISTA CON UN HEADHUNTER

Además de las excelentes recomendaciones que encontrarás en el recurso entrevista de trabajo, a continuación destacamos unas características específicas de una entrevista con un headhunter.

Las entrevistas con los headhunters pueden parecer meras conversaciones de información. Sin embargo, suelen derivar en entrevistas en profundidad. Para ello, será necesario que hayas preparado la entrevista empezando por obtener información en la conversación telefónica sobre las necesidades que quiere satisfacer.

En la entrevista, sea preciso y claro. Llévate siempre un currículum actualizado, repasa antes las fechas y los datos de tu CV y asegúrate de recordarlas. Causan mala impresión las personas que "no se acuerdan". Algunos de los puntos que más valoran los cazatalentos en esos encuentros son la capacidad de liderazgo que tiene el candidato, su visión estratégica, la flexibilidad, la adaptación al cambio y su movilidad espacial.

El headhunter tratará de averiguar si puedes encajar en la cultura de la empresa de su cliente. Por ejemplo, considerará una dificultad seleccionar a alguien que venga de una empresa multinacional para trabajar en otra empresa de propiedad familiar. También buscará un candidato que pueda encajar con el resto del equipo. Trata de averiguar cómo es este equipo para ayudar al headhunter a determinar si eres un candidato idóneo o no.

No hay que ocultar nada, incluidos los datos personales (temas familiares, de retribución, teléfono particular...). A menudo, este tipo de datos agilizan la selección, y es mejor ser sincero y abierto. Hazle todas las preguntas sobre el puesto, la empresa, el futuro jefe... Y comunícale, antes de marcharte, si estás interesado o no en el tema, o si necesitas pensártelo.

No conviene olvidar que, de seguir adelante en la selección de candidatos, tarde o temprano habrá que enfrentarse a un control de referencias, aunque para el mismo se solicita el consentimiento del candidato. No sería el primer caso de un director que "exagera" su sueldo actual y después es requerido para mostrar su última nómina...

Finalmente, no estés preocupado por tu confidencialidad. Los headhunters son profesionales que manejan constantemente información confidencial, y su nombre o datos estarán bien protegidos. Incluso en el caso de que trabaje en una empresa con la que ese headhunter tiene relación, este protegerá su confidencialidad por su propio interés. El headhunter necesita que los candidatos confíen en él y por lo tanto, asegura que la confidencialidad esté garantizada.

Después de la entrevista, no se lo cuentes a tus compañeros de trabajo. En estos círculos, es fácil que se conozca a mucha gente. Y todo se sabe. Evalúa la impresión general que te ha producido el headhunter, la empresa cliente y el puesto de trabajo ofrecido. ¿Se han cumplido tus expectativas y las del headhunter? Si es así, espera a que te llame para entrevistarte con la empresa cliente. Si eso no ocurre, evalúate, saca el máximo provecho a esa entrevista, y agradece al headhunter por haberte seleccionado como candidato potencial. Puede que encajes perfectamente con un futuro encargo de este headhunter¹³.

4.3 ANTECEDENTES DEL ROBO DE TALENTOS

Realmente no podemos establecer una fecha, donde empieza el robo de talentos, ya que este fenómeno, realmente se ha llevado a cabo desde que el hombre comienza a formar organizaciones, y se ve en la necesidad de tener mejores trabajadores, personal preparado que de soluciones a los problemas en los que se ven rodeados las empresas.

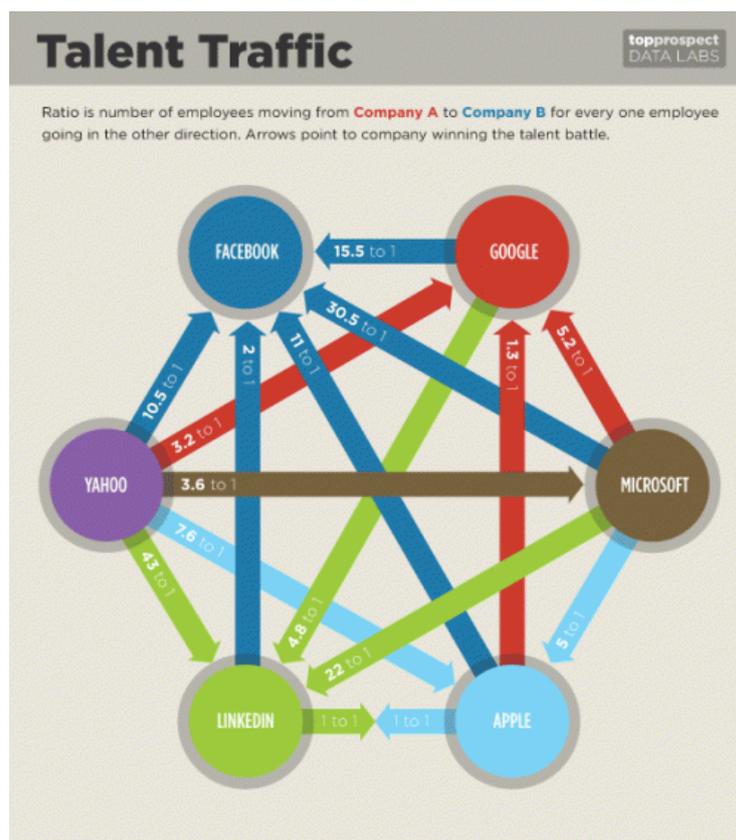
También es común pensar que el robo de talentos establece "formalmente" con el surgimiento de los headhunters, al respecto se dice que estos surgen "En Estados Unidos, en el año 1946 para ser exactos, cuando Sidney Boyden comenzó una búsqueda exhaustiva de ejecutivos para resolver los problemas de sus clientes. Luego, Boyden se

¹³ <http://www.donempleo.com/temas-trabajo/headhunters.asp>

dio cuenta que esa tarea abría una oportunidad de negocios y creó propia corporación. Paulatinamente se comenzó a expandir esta visión y llegó a nivel mundial en los años 80. No está claro cuando comenzó a desarrollarse en Latinoamérica; sin embargo, lo que está claro es el impacto que ha causado¹⁴.

Actualmente las organizaciones sufren constantemente de esta nueva tendencia, hoy en día resulta muy difícil, conservar al personal talentoso, el mercado laboral se ha vuelto muy competitivo, y muchas de las empresas pequeñas se ven afectadas, por no poder conservarlo, ya que los sueldos que se ofrecen son demasiado elevados, y el personal talentoso, migra hacia empresas transnacionales, donde se les ofrecen prestaciones superiores a las de la ley, desarrollo económico, crecimiento vertical, y un buen ambiente laboral.

A continuación se muestra el tráfico de personal de las empresas más importantes de tecnología, que son atraídas por la competencia.



¹⁴ <http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/lo-que-siempre-quiso-saber-sobre-los-headhunters>

El gráfico muestra la impresionante “guerra” que se lleva a cabo en la actualidad entre las principales empresas de tecnología informática por llevarse a los trabajadores más talentosos a su bando. Claramente se puede ver que Facebook es en la actualidad la empresa que mayores talentos se está llevando, con empleados provenientes de Microsoft, Google, LinkedIn, Yahoo y Apple.

A LinkedIn y Apple nos les va tan mal en lo que a caza de talentos se refiere, mientras que Microsoft y Yahoo son los lugares que brindan mayor cantidad de talentos a otras empresas¹⁵.

Esta nueva tendencia ocasiona que la rotación del personal se incremente y que se tengan costos innecesarios, ya que con previas medidas podría retenerse al personal, uno de los principales problemas se origina en las organizaciones ya que la falta de compromiso hacia su personal, es el primer detonante para que este decida mudarse hacia otra empresa, una de las premisas mas equivocadas es pensar que podemos remplazar a un empleado, recordemos que cada persona es única e irremplazable, su talento y conocimiento se lo lleva cuando decide irse de nuestra organización.

Este es solo un ejemplo de la impresionante caza de talentos que se lleva acabo hoy en día, existen empresas de logística un “forwarder”, donde un puesto de ventas es muy competitivo, se ofrecen sueldos demasiado elevados, además de un paquete de prestaciones impresionantes, este fenómeno ocurre, ya que existen muchos gerente de ventas de telecomunicaciones, seguros de vida, electrodomésticos, etc., pero encontrar a un gerente que venda importaciones y exportaciones, aéreas marítimas y terrestres es de las tareas mas difícil, y lo mas probable es que solo lo encontremos en la competencia.

¹⁵ <http://ilmaistro.com/robo-talentos-infografia/>

4.4 EMPLEADOS CLAVE

Las personas que son un activo para su empresa o imperativo para el éxito de su empresa se consideran los empleados clave. Los empleados Clave también tienen un gran impacto en cuánto gana la empresa. Las consecuencias negativas pueden ocurrir si una empresa pierde a un empleado clave. Los empleados clave tienen capacidad de liderazgo y añadir la rentabilidad a la empresa. Algunas personas son tan buenas en la interacción con los clientes y los acreedores que los dueños de negocios pensar en ellos como los empleados clave. Artistas, abogados, y los atletas profesionales también se consideran los empleados clave. Debido a que un empleado clave es tan excepcional, no es fácil de reemplazarlo después de que se ha ido. Más de la mitad de las pequeñas empresas, se afirma en un estudio que se basan en por lo menos uno o dos de los empleados clave. Una de las cosas más importantes que puede hacer para el éxito de su negocio es contar con un excepcional programa de beneficios¹⁶

La atracción, desarrollo y retención talentos es, sin duda, el tema más importante de la gestión moderna de Recursos Humanos. Si entendemos como “talentos” o “empleados clave” a aquellos individuos que aportan una porción de beneficios muy importante al desempeño de los negocios de las compañías, y que generan valor por encima del promedio para los clientes y accionistas, que poseen destrezas de alto valor, y un conocimiento profundo no sólo del trabajo, sino de cómo hacer que las cosas pasen, su importancia no puede estar en duda.

Sin embargo, el desarrollo de estrategias claras respecto de este tema ha ido más lento que la teoría. Así lo demuestra un estudio realizado por Deloitte¹⁷ a más de 1.300 empresas del mundo. De acuerdo a sus resultados, más del 50% de los gerentes de RR.HH. considera que la atracción y retención de los talentos es un tema crítico para su empresa.

El tema es preocupante si se considera que en Latinoamérica, nos enfrentamos irremediablemente a la escasez de talentos. El 53% de los encuestados considera que

¹⁶ http://www.articulosinformativos.com/Seguros_de_empleados_clave-a876190.html

¹⁷ <http://www.losrecursoshumanos.com/portada/>

habrá escasez moderada de talentos en los próximos 3 a 5 años (42% en América Latina) y 19% reporta una alta escasez (14% en América Latina). Esta falta de profesionales capacitados se explica principalmente por modelos educativos obsoletos, considerando la gran diversidad de desafíos como la globalización, la competencia de los mercados asiáticos, la necesidad de desarrollo de industrias sofisticadas o contar con especialistas de marketing que entiendan, por ejemplo, el mercado chino.

Pero también hay vacíos en la generación de estrategias efectivas para atraer y retener talentos, que respalden a su personal clave en aspectos como: la realización de un trabajo motivador, el aprendizaje orientado a desarrollar sus mejores capacidades, el enfrentamiento de nuevos desafíos y el interactuar con las personas de manera positiva.

De allí la importancia de desarrollar planes que permitan mejorar la gestión del talento, no sólo en el marco del área de Recursos Humanos, sino a nivel de toda la organización.

Entre estos planes, es recomendable elaborar un manual con un listado de competencias organizacionales requeridas, presentes y futuras, e identificar los talentos de la organización. Para elaborar este listado, es necesario convocar al directorio y a las distintas unidades de negocio para acordar cuáles son las habilidades y capacidades requeridas en función del mercado (satisfacción de los clientes) y la estrategia de negocio.

Es necesario también generar conciencia de que todas las jefaturas, partiendo por los gerentes generales, son responsables de retener los talentos. En este sentido, es importante fortalecer el liderazgo de las jefaturas, debido a que la principal razón por la que las personas dejan sus empleos es por problemas con sus jefes. RR.HH. puede apoyar a las jefaturas, pero son éstas las responsables de la retención de los talentos. Así, los gerentes de RR.HH. debieran convertirse en los socios estratégicos de las jefaturas, ayudándolos a identificar y retener los talentos, facilitando la estructura, los procesos y la cultura deseada.

Otro aspecto fundamental es el reconocimiento monetario. Para atraer y retener talentos es recomendable contar con paquetes de compensación (competitivos y con incentivos de largo plazo) acordes con el nivel de desempeño y contribución a la organización.

Finalmente, es crítico generar la capacidad, compromiso y alineación organizacional de los talentos, a través de: Desarrollar: proveer el aprendizaje en la vida real, “pruebas de fuego” que expandan sus habilidades, Ubicar: encontrar la posición más adecuada de acuerdo a las habilidades e intereses y Conectar: construir redes que mejoren su desempeño individual y organizacional.

4.5 NECESIDAD DE LAS EMPRESAS POR OBTENER TALENTOS

Para el crecimiento y la profesionalización de una empresa, sin lugar a duda, la captación de talento se ha convertido en una prioridad organizacional y una visible obsesión de los responsables de las áreas de Recursos Humanos. Esta realidad, que ha movilizado a una nueva competitividad empresaria conlleva a la implementación de políticas y prácticas especiales que no garantizan éxito en la retención, pero son muy efectivas a la hora de generar inequidad y malestar interno. Ya que cada empleado ya establecido en una empresa, no deja de sentir la pasión y la amenaza a su puesto, debido a la exigencia permanente.

Un estudio recientemente realizado a nivel mundial sobre la base de un grupo de jóvenes profesionales en actividad, arroja información muy útil que permitiría detener esta desenfrenada carrera y replantear nuevas estrategias.

De los estudios realizados, se obtuvo una cifra que alcanza al 90 %, que indica que las empresas en su búsqueda de profesionales, prefieren perfiles top universitarios: profesionales recientemente graduados con los mejores promedios académicos, altísimo nivel intelectual y fluido manejo de idiomas, sobre todo, dominio de perfecto inglés. La mayoría de los Gerentes de Recursos Humanos coinciden en que la inyección de estos perfiles generará a mediano plazo una fuerte señal de cambio organizacional y el nacimiento de una nueva raza de Managers¹⁸.

¹⁸ <http://www.buscarempleo.es/formacion/captacion-de-jovenes-talentos.html>

También como resultados de estos estudios investigativos, se conoció que el 75 % de las empresas incorpora en estos programas una dotación muy superior a los cupos verdaderamente requeridos, en resguardo al significativo éxodo que se registra principalmente en la mitad de duración de los mismos. Asimismo, sólo el 25 % de los profesionales juniors cumplen la totalidad del programa y quedan incorporados al staff profesional de las empresas de manera permanente mediante un contrato laboral que garantice las condiciones.

Entre los resultados obtenidos, se destaca un dato que resulta sumamente relevante, que son las bajas y deserciones que se producen a lo largo del programa. Este estudio indica que el 50 % de los egresos se producen en consecuencia de las permanentes tentaciones salariales que reciben los flamantes profesionales, y optan por otra propuesta que a corto plazo suele ser más redituable.

Lo paradójal de este comportamiento es que la mayoría de estas propuestas provienen de empresas que administran los programas mencionados. El robo de talento se ha convertido en una práctica non santa en pos de obtener este escasísimo recurso, ya que se transformó en un acto frecuente el aprovechamiento de estos recursos para localizar diamantes un bruto.

Entre las causas que generan egreso, aproximadamente el 25 % de los casos, responde a la falta de integración de los jóvenes recientemente incorporados, con los actuales equipos de trabajo. Ello puede encontrar su explicación en una inadecuada práctica inductiva como etapa última del proceso de incorporación o a la exageración de condiciones ofrecidas que no son bien vistas por el resto de los empleados.

Los continuos desafíos y cambios que afronta la sociedad exigen una mayor velocidad de adaptación y aceptación a los mismos. Los objetivos a cumplir, la superación de metas, los resultados de corto plazo y los retos propios de un mundo globalizado - altamente competitivo- requieren la urgente reformulación de estrategias en recursos

humanos, alineadas con las características de este nuevo orden y con mayor probabilidad de éxito. Es por esto que la principal apuesta es a futuro, que en este caso se ve representada en la juventud. Tradicionalmente, la situación era totalmente opuesta, ya que para remontar una empresa o generarle un crecimiento, se recurría a viejos conocedores o expertos con CV que los respalden. Esta nueva tendencia, se vincula directamente con la innovación y la necesidad de generar un cambio desde la creatividad y las nuevas corrientes de pensamientos.

Para sumarse a esta nueva tendencia y comprenderla, lo que hay que hacer en primer lugar, es abandonar el actual significado de talento por un concepto más abarcador, actualmente interpretado como un don natural, mal confundido con elevado coeficiente intelectual y conocimiento.

Además, hay que renovar su alcance, lo que posibilitaría comprender al talento como una sumatoria de dones y capacidades intelectuales – emocionales, que interactúan al momento de pensar y actuar en consecuencia, en respuesta a estímulos.

Los perfiles talentosos se identificarían con jóvenes profesionales caracterizados por una natural capacidad de adaptación e integración, versátiles, de mente abierta, comunicativos, que responden a estímulos emocionales y sean racionales a la hora de tomar una iniciativa o decisión, intuitivos, que bucean la informalidad, receptivos al disenso y principalmente con capacidad de autocrítica, para aceptar los errores o frustraciones, siendo capaces de aprender de sus errores para incorporarlos a la experiencia que puede servir para una práctica futura.

Resulta necesario también, adicionar a este cambio las mejores prácticas de Recursos Humanos que estimulen la motivación y satisfacción, permitiéndoles a estos jóvenes talentosos una mejor integración a la empresa. Y dar la oportunidad desde la base de formación académica, puede incluirse aportando sus conocimientos y adquirir sus propias experiencias.

Probablemente, la conjunción del talento de jóvenes profesionales y las prácticas de recursos humanos, resulten la clave de la formación de líderes profesionales más nutritivos, diferenciales y con alta probabilidad de éxito de cara a las exigencias del futuro. Retomar las fuentes es un buen ejercicio para recuperar el sentido de identidad y pertenencia ausente para los jóvenes y que en gran parte obedece a los comportamientos de mal crianza organizacional. Volver a inculcar en los empleados el sentimiento hacia la empresa, no verla como una cárcel, sino como un medio para crecer y entender que si a la organización le va bien, seguramente, también ese beneficio se convierta en propio.

4.6 PROBLEMA EN LAS ORGANIAZCIONES

Actualmente el robo de talentos es una problemática que involucra a casi todas las empresas, es muy costoso, perder a un gerente, o a un especialista que aportaba a la organización no solo sus conocimientos sino su liderazgo.

Al igual que ocurre con los consumidores, es más barato retener a los empleados clave, que salir a buscar nuevos en un mercado donde los más calificados ya tienen trabajo. Uno de los principales problemas en las organizaciones al momento de perder talento, radica en la fuga de información y procesos, al perder capital humano, es muy probable que también perdamos confidencialidad, ya que la mayoría de las empresas que busca talentos en la competencia, es inexcusablemente para atraerse de personal adecuado, y además de información que puede ser rescatable para mejorar su procesos.

Es casi seguro que perder aun buen vendedor nos hará perder buenos clientes, hoy en día el mercado laboral, se ha vuelto tan competitivo, que las empresas están haciendo grandes campañas para retener a su personal talentoso.

Otro de los problemas en los que se ven inmersas las empresas, cuando son asechados por el robo de talentos, es sin duda alguna el perder a su personal clave, se ve reflejada en los estados financieros ya que eran estos quienes atraían las ganancias de la empresa.

Para poder entender mas esta problemática analizaremos un debate que se realizo el Clarín, con el fin de comprender los alcances de la perdida de talentos.:

Para debatir si estamos ante una crisis de talento y cuáles son las estrategias para no perder recursos humanos valiosos, Clarín convocó a Andrés Mosteiro, gerente de Competencias y Desarrollo de Repsol YPF; Juan Uribe, gerente de Recursos Humanos y Organización de Molinos; Francisco Moreno, director regional de Leadership Development Solutions para Latinoamérica de Korn Ferry International; y Andrés Hatum, director del área de Comportamiento Humano en la Organización del IAE¹⁹.

Todos coincidieron en que antes que hablar de "retener", las organizaciones tienen que plantearse políticas para atraer y desarrollar a su gente.

—Juan Uribe (Molinos): Yo tengo una objeción con la palabra retener, que tiene connotaciones negativas. Hablemos del talento, de qué hacemos para buscarlo y atraerlo. A mí no hay empresa que me "retenga". Mientras haya un proyecto que es atractivo yo estoy. Si no, me voy.

—Andrés Mosteiro (Repsol YPF): Hoy estamos en un mundo globalizado, con un mercado internacional competitivo, donde el espacio para el desarrollo profesional ha crecido. Dentro de este contexto, hay un nuevo contrato de trabajo que se basa en objetivos, en un proyecto de empresa y en un proyecto de vida personal. Yo comparto lo que plantea Juan: las organizaciones no retienen a nadie. Lo que procuramos es plantear acciones que inviten a los talentosos a quedarse.

La pregunta que surge es cómo identificar a esos "talentos" que hay que cuidar especialmente.

—Mosteiro: No hay una definición universal, pero sí criterios comunes: son personas calificadas, que hacen la diferencia dentro de una organización y suman valor a los proyectos de los que participan. Para mí una persona talentosa es aquella que tiene capacidad de aprendizaje: incorpora nuevos elementos, y al mismo tiempo puede despojarse de los que ya no funcionan.

¹⁹ <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2006/11/26/n-01620.htm>

—Andrés Hatum(IAE): La definición evolucionó. Como hay una crisis de talento en algunos sectores más que en otros, hoy se habla de talento crítico, que no apunta solo a los cuadros de alta dirección, sino que incluye a técnicos especializados.

—Francisco Moreno (Korn Ferry): Talento es toda persona que puede cumplir algún rol crítico en algún momento. Esto es bastante dinámico porque las organizaciones constantemente se están adaptando a una nueva realidad, entonces una de las características de la gente que puede tener ese rol es su capacidad de adaptarse a distintos contextos. Las compañías se han dado cuenta de que tiene más sentido económico retener a los que funcionan bien, que salir a buscar reemplazos.

Las razones por las que un empleado decide quedarse en una empresa muchas veces exceden lo económico. Como señala Uribe, la gente tiene sus propias motivaciones y las gerencias de las empresas simplemente tienen que ocuparse de no "desmotivarlos" con políticas expulsivas o entornos laborales hostiles.

"Es cuestión de brindar un ámbito donde las políticas estén claras, donde haya transparencia de oportunidades y no se borre con el codo lo que se escribió en las políticas", dice Uribe.

En ese sentido, Moreno apunta que Korn Ferry realizó un estudio que concluye que la gente no deja las compañías por dinero, sino por las condiciones de trabajo.

Y Mosteiro enuncia factores que van más allá del tema compensación: "hoy el talento lo que busca son organizaciones que tengan una dirección clara, que cuenten con valores y con una cultura que los englobe".

Capacitación y paradojas

Uno de los elementos que puede pesar en la balanza a la hora de decidirse por irse o quedarse en una empresa son los planes de capacitación.

Pero, tal como señala Moreno, la problemática de la retención plantea una paradoja: lo que garantiza que alguien se quede, es hacerlo más empleable. Y cuanto más se hace para que la gente se desarrolle, más se la prepara para que otros la tienten.

Por eso Uribe señala que, más allá de pagar posgrados o viajes, hay que pensar en la empleabilidad a largo plazo.

En relación con las políticas de capacitación, Mosteiro considera que las organizaciones tienen que trabajar en la identificación temprana de ese talento que, en definitiva, es el que va a marcar el futuro de la compañía. Y la manera de hacerlo es acercarse a los ámbitos académicos: "No solo a los universitarios; tenemos que ir a las escuelas medias para tratar de despertar vocaciones en esas disciplinas que van a ser críticas para nosotros".

Repsol-YPF está presentando un plan de inversión para 2007-2009 en exploración y producción en la Argentina, que promete sumar, en los próximos 10 años, 500 profesionales; 200 de ellos recién egresados.

Uribe señala que Molinos también trabaja con las universidades y las escuelas técnicas. Para él, la atracción que ofrece la compañía pasa por la trayectoria, los productos, la conducta empresarial y el "boca a boca" de la gente que trabaja en ella.

Inconsistencias

¿Por qué, si lo que se debería hacer está tan claro, muchas empresas siguen resultando expulsivas para los talentos que con tiempo, dinero y esfuerzo contribuyeron a formar?

—Hatun: Falta alineación: una cosa son las creencias de la compañía y otra sus acciones.

—Moreno: Hay inconsistencias entre lo que la compañía se propone hacer y lo que hace. Valores que se ven pegados en las paredes de la organización pero que no se sostienen en la práctica. Lo que atrae a la gente es tener una clara visión de hacia donde quiere ir la compañía con algunas pocas estrategias, bien claras, establecidas y permanentes en el tiempo; y un sistema de individuos alineado con eso.

Desarrollo de carrera

La posibilidad cierta de acceder a promociones dentro de la propia organización es una buena razón para quedarse.

—Hatun: Las organizaciones que lo hacen bien anticipan lo que van a necesitar en el mediano y largo plazo. Así, muchos de los empleados pueden desarrollar esas capacidades y ampliar su horizonte de empleabilidad.

—Mosteiro: Es importante que una organización cuente con un modelo de gestión de personas. Para nosotros eso se basa en un modelo ligado al diálogo jefe - colaborador donde se descubran las expectativas del colaborador, y se le den oportunidades y desafíos para su crecimiento, con el acompañamiento del supervisor.

—Moreno: Hay compañías donde el empleado va preparando un sucesor para su puesto, ya que parte de su desarrollo es ir tomando distintas posiciones. Esto es totalmente natural en las multinacionales.

Aquí también aparece el tema de la responsabilidad personal y el interés individual de los colaboradores.

—Uribe: Me parece que nosotros no podemos decirle a alguien: "te voy a desarrollar". Es un andarivel de doble vía: la gente es libre y pone su parte. Hay una responsabilidad del jefe sin duda, pero las oportunidades de desarrollo serán tomadas por gente que quiera desarrollarse.

La fuga y la salida de empleados valiosos es un problema importante para las empresas. Las razones suelen ser muy variables y se tienen que investigar de forma individual. Entre muchas causas, encontramos:

- La necesidad natural de cambiar de trabajo si no hay perspectivas de evolución profesional en una empresa.
- Un malestar laboral por causas muy variadas: falta de motivación, mal ambiente laboral, cansancio, monotonía, que fuerzan a buscar otras oportunidades.
- Un mercado muy competitivo donde los buenos empleados están muy valorados y reciben ofertas tentadoras.
- Factores personales de los empleados que provocan un cambio en su vida profesional.

- Otros factores muy variables que necesitan investigación.

De acuerdo al libro *The 7 Hidden Reasons Employees Leave* (Las 7 razones ocultas por las cuales los empleados se van) del autor Leigh Branham, quien es consultor en Recursos Humanos.

De acuerdo a Branham, estas razones son las siguientes:

- Falta de promoción

Cuando un empleado se da cuenta que no tiene oportunidades de cambiar de puesto, ya sea horizontal o verticalmente, y que sus posibilidades de obtener mayores responsabilidades son prácticamente nulas, ahí es cuando comienza a buscar otro empleo que le aporte más a su desarrollo profesional.

- Falta de visión por parte de la compañía

No existe un rumbo definido y el empleado se siente perdido. Peor aún: no sabe por cuánto tiempo sus servicios serán requeridos y esta inseguridad lo lleva a marcharse y buscar algo mejor.

- Jefes que no saben o no comunican los objetivos de la organización

Mensajes confusos, poco conocimiento sobre las metas de la compañía e indicaciones poco explicatorias hacen que el subordinado no pueda realizar su trabajo de la manera óptima y termine por frustrarse.

- Sobrecarga laboral

Demasiado trabajo, demasiados proyectos y muy poco tiempo para hacerlo. Tal pareciera que el empleado no es eficiente, pero la realidad es que nadie es un robot y todos tienen sus límites.

- Largo trayecto casa-oficina

Aunque a simple vista esta pueda parecer una razón muy tonta para renunciar, muchos empleados consideran que la distancia a su trabajo no puede ser muy grande, pues el hecho de ir y venir todos los días los terminará agotando.

Una razón similar es cuando las empresas deciden cambiarse de oficinas y al empleado le queda muy lejos la nueva locación.

- Sentimiento de desmotivación

Sentirse atrapado haciendo las mismas tareas, encasillado en los mismos proyectos y con las mismas responsabilidades son factores que hacen que un empleado comience a sentirse desmotivado y busque un nuevo trabajo que le signifique un reto tanto laboral como personal. Si a esto se le añade que no se le reconocen sus logros y aciertos, es una combinación fatal.

- Falta de recompensas

Muchas veces, cuando un empleado se va, los jefes piensan que lo único que buscaba era un aumento salarial, pero las recompensas no siempre deben de ser en ese rubro. Por ejemplo: un empleado puede buscar la contratación definitiva, mejores prestaciones laborales o incluso un horario flexible, la posibilidad de realizar home-office o la tarde libre de los viernes.

Como podemos ver, son muchos los conflictos y problemáticas por los cuales los empleados deciden partir hacia otras empresas, (no podemos decir que el robo de talentos se da solo, son diversos los factores que detonan que un empleado se vaya, por mas generosa que sea una oferta laboral si el empleado se siente seguro de la organización para la que labora, el robo de talentos no sucederá) el valor que se les da, depende de que este continúe o decida renunciar, es labor del departamento de RRHH, anticipar la salida, no solo de los empleados clave, sino de todos aquellos empleados que brinden oportunidades de negocio y eficiencia a la empresa.

4.7 El rol de RR.HH.

¿Cuál es el papel que les cabe a los departamentos de RR.HH. en la problemática de la retención?

Una de las cuestiones es a quién desarrollar: "los de alto potencial están bastante claros; los que se desempeñan mal, también; pero la mayor parte de la población de gerentes cae dentro de la media y hay que descubrir cuáles son los que tienen más potencial. Es lo más difícil, porque es imposible pensar una política para retener a todos".

Si una organización se basa sobre tres capitales fundamentales —financiero, físico y humano—, "se esta viendo que el capital humano es el elemento diferenciador. Hoy hay una conciencia colectiva de que lo crítico pasa por el capital intelectual, y se ha comenzado a tomar conciencia de que las líneas gerenciales tienen que involucrarse. Como personas de RR.HH. lo que nos cabe es acompañar todo este proceso".

En Repsol YPF llevan a la práctica ejercicios de *people review* donde participa el equipo de dirección de un negocio y se hace un análisis colectivo de los profesionales de modo de identificar y procurar que aflore el talento.

El trabajo reside también en entender que las personas trabajan para la organización en su conjunto y no para un sector en particular.

La filosofía de los de las organizaciones debe cambiar definitivamente, donde la visualización de los empleados en la estructura de las empresas se transforme, por otra donde las empresas deben considerar sus empleados como el capital más valioso que poseen y tienen que tratarlos como sus clientes más importantes.

Debemos demostrarle a los empleados que Recursos humanos, esta para ayudarles a continuar con su desarrollo profesional, donde cada día tiene mas importancia su desenvolvimiento dentro de la empresa.



Capítulo 5

El Papel que Juegan los Jefes en la Retención de Empleados

5. EL PAPEL QUE JUEGAN LOS JEFES EN LA RETENCIÓN DE EMPLEADOS

En el capítulo anterior, Juan Uribe se refiere a este problema de la siguiente forma “A mí no hay empresa que me "retenga". Mientras haya un proyecto que es atractivo yo estoy. Si no, me voy.” Realmente esta frase es muy cierta, nosotros no podemos hablar de encadenar a los empleados, ni hablar de como mantenerlos dentro de la organización, mas bien deberíamos de analizar cuales son las causas que conllevan a que las personas decidan renunciar.

Uno de los principales problemas, es el papel que juegan los jefes para la estabilidad de un empleado:

Se dice que la principal causa de salida de la empresa es el jefe inmediato. Más que cambiar de empleo, cambiamos de jefe. ¿Cuántos directivos y supervisores de las organizaciones son pasivos, desconsiderados y/o poco comunicativos? Si el jefe no es capaz de crear confianza o de desarrollar a sus empleados, éstos se irán. Y no lo dude, muchos de los que se van, están entre los mejores.

5.1 EL ROL DE LOS JEFES EN LA PREVISIÓN

Los gerentes o jefes de área juegan un rol clave para que los empleados con alto potencial no se dejen seducir por ofertas de otras compañías. Pero no son pocas las ocasiones en que parecen "jugar en contra".

Andrés Mosteiro, de Repsol-YPF, señala "Creo que no hay mayor orgullo para una organización que, cuando se presentan oportunidades internas, las posiciones puedan ser

cubiertas por personas que vienen desarrollando su carrera dentro de la empresa; y que tienen esa posibilidad porque se los fue acompañando y preparando²⁰,

Debemos de generar posibilidades para que la gente encuentre su camino en la organización, trabajando las competencias adecuadas para que lo que se necesita surja y atendiendo a las oportunidades que se den internamente.

Pero uno de los principales obstáculos para esto suele ser el jefe directo de la persona que busca postularse a una búsqueda interna y se resiste a "entregarla" hasta que no se lo reemplacen adecuadamente.

Hay que contrarrestar el paternalismo sobre la gente, reflexiona, si no les damos movilidad interna se pueden ir a otra empresa. No somos dueños de nadie. Si se considera al jefe como el principal responsable del desarrollo de los empleados, hay que plantearse hasta qué punto una compañía puede dejar que dicho jefe sea el "dueño" de los talentos a su cargo.

Muchas veces los jefes están en condiciones de hacer cambiar de opinión a los empleados dependiendo de lo flexible que pueda o quiera ser, y cuánto cuidado y cuánta consideración tenga al momento de negociar con ellos. Es posible que se revierta una determinación que incluso los mismos empleados consideran definitiva.

Cuando Rachel Imison, una de las vicepresidentas de Lou Hoffman, le anunció a su jefe que se iba de la empresa, éste hizo todo lo posible para mantenerla en su puesto y le ofreció incluso incentivos que podrían parecer extraordinarios: le propuso una licencia de tres meses para darle el tiempo que necesitaba para acomodar sus asuntos personales, y luego un trabajo a su medida, más flexible.

"Fue bueno hacerlo", expresó Hoffman, director ejecutivo de The Hoffman Agency, una

²⁰ <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2006/11/26/n-01620.htm>

compañía de relaciones públicas con sede en San José, California. "Ella es fenomenal y no sólo se trata de su desempeño tangible, sino también de lo intangible: su liderazgo, ella entiende la cultura (de la empresa), perpetúa la cultura", sostuvo.

Si usted realmente quiere mantener a un trabajador valioso, necesita reaccionar de manera inmediata y hacerle saber que no quiere que se vaya de la compañía, dijo Leigh Branham, consultor de recursos humanos de Overland Park, en Kansas. "Cuando alguien crucial viene y renuncia, puede perjudicar a su empresa inmediatamente", sostuvo Branham, autor de "The 7 Hidden Reasons Employees Leave" (Las siete razones ocultas por las que los empleados renuncian). "Usted quiere transmitir el mensaje: Oh Dios, este es un asunto complicado. Nosotros lo valoramos", indicó.

Branham explicó que los dueños de empresas que tienen una verdadera predisposición para retener a un empleado necesitan dejar de lado todo lo que están haciendo y enfrentar de inmediato la situación: cancelar reuniones si es necesario, o determinar el nivel que ha alcanzado el trabajador en caso de que labore en otro lugar. El siguiente paso es comenzar un diálogo para determinar todas las razones por las que planea irse de la empresa. En general, la explicación de que se va para ganar "más dinero" podría ocultar otras razones más importantes, o tal vez lo hace para evitar una confrontación.

Es mejor averiguar esto en otra conversación, afirmó Paul Sarvadi, presidente y director ejecutivo de Administaff, una empresa de recursos humanos con sede en Houston. Un diálogo al día siguiente o en los días posteriores le dará a usted algo de tiempo para recuperarse de su primera reacción emocional, ya sea de ansiedad, temor, enojo, o todos estos sentimientos juntos.

Le dará también el tiempo para hacer lo que Sarvadi llama "el análisis", una evaluación sobre si realmente necesita conservar a ese empleado o si su empresa podrá soportar su ausencia, a pesar de la necesidad de contratar y entrenar a otro. Cuando usted entable la conversación, existe la posibilidad de que incluya algunos temas espinosos: tal vez uno de los gerentes de la compañía está provocando que los empleados se vayan. O quizás

usted sea el problema y no haya hecho sentirle a su empleado que lo aprecia. Probablemente haya demasiado trabajo atrasado y el empleado está agotado. O quizás no le están dando a esa persona suficiente responsabilidad. Si usted quiere conservar al empleado, tiene que ser sincero al momento de conceder los cambios que éste le ha pedido. "Si promete cambiar una situación específica de una manera específica, debe ser convincente", señaló Branham. "Pero si hay algo que usted promete hacer y no comienza a cumplirse de inmediato, va a perder" a ese empleado, advirtió. Otra tarea será lograr que el trabajador sienta nuevamente entusiasmo de trabajar con usted.

"Usted tiene que reavivar lo que había allí" al comienzo del trabajo, manifestó Sarvadi. En el caso de Imison, la empleada de Hoffman, no existía una situación que requiriera cambios.

"Ella realmente sentía que era el momento (de irse), y no estaba satisfecha con el trabajo", sostuvo Hoffman. Pero agregó: "Comenzamos a hablar y entonces pude comprender lo que iba a funcionar para ella y lo que era importante". Eso hizo que le ofreciera una licencia, y finalmente la mujer volvió al trabajo. Joyce Gioia también efectuó grandes cambios para atraer a una empleada que había abandonado su empresa por razones puramente personales y se había mudado a California, lejos de la sede de la firma de consultoría, que está en Greensboro, Carolina del Norte. Gioia le pidió que trabajara medio tiempo, utilizando la red virtual privada de la compañía.

"Ella puede sentarse en California y trabajar con nuestro sistema como si estuviera en nuestras oficinas de Greensboro", declaró Gioia, presidente de The Herman Group. El arreglo es valioso porque "ella es buenísima, es maravillosa", aseguró Gioia. Obviamente existen numerosos casos en los que es imposible persuadir a un empleado a que se quede en la empresa. Pero intentar no cuesta nada y puede dar frutos. Sus diálogos con el empleado pueden revelarle a usted "cosas que necesitan hacerse para evitar que sucedan nuevamente", dijo Sarvadi. "Mírelo como algo útil para obtener información".

Como hemos visto crear un buen entorno de trabajo, con los jefes, debe de comenzar con el respeto que los empleados sientan así a el, y la solución que este pueda darle a sus empleados, no todas la gente que cambia de empleo lo hace por cuestiones económicas, depende de nosotros encontrar cuales son las verdaderas causa, y darles soluciones.

5.2 Dos estrategias que funcionan

a) Desarrollar jefes orientados a la retención: Requiere programas de desarrollo en los que aprendan qué motiva a cada persona, qué técnicas se pueden utilizar para escuchar y orientar.

Gestionar equipos difíciles y “darles la vuelta” es otra competencia esencial. Cuantas más competencias atesoren en este sentido, mayores serán sus capacidades de acercarse a sus equipos y ayudarles a mantener su motivación.

b) Ampliar la red de contactos del empleado: Además del jefe directo y/o funcional, cada empleado debería disponer de un mentor o “coach” preferentemente fuera de su línea de reporte.

La idea es enriquecer la relación jefe-empleado con el punto de vista de un tercero que facilite la comunicación, que aporte puntos de vista independientes de ambas partes y que proporcione a cada empleado la sensación de contar con una red de soporte a la que acudir cuando la necesite. Es una forma de ampliar los enganches con la organización y evitar que una única mala relación profesional termine en una salida no deseada.

Pedirles aun empleado que se queden, demostrarle que la organización cuenta con ellos que son la clave del crecimiento y que con éste vendrán de nuevo las oportunidades. Pidámosles el favor de esperar (no eternamente, claro), ofrecerles la oportunidad de ganar exposición, visibilidad y reconocimiento. Esta podría ser la primera pauta para comenzar a dejar de perder personal.



Capítulo 6

Políticas de Contratación

6. POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN

Muchas empresas creen que ofreciendo un monto superior a lo que le hallan ofertado la competencia a nuestro empleado resolverá el problema, al hacer este tipo de propuestas se estará cayendo en un círculo vicioso, y lo más importante, lo único que está haciendo es contrarrestando el problema, no lo está corrigiendo, en cuanto tiempo más ese mismo empleado pedirá otro aumento, para evitar este tipo de contextos, las organizaciones deben prevenir este tipo de situaciones, con políticas de contratación que se adecuen a la necesidad de nuestra organización.

Una empresa puede establecer políticas que se adecuen a sus necesidades, pero en general propongo que deben existir por lo menos 10 políticas básicas de contratación, que ayudan a prevenir el robo de talento dentro de las organizaciones:

6.1 Primera: Política de antigüedad

Es muy importante crear una cultura de estabilidad laboral, actualmente existe una nueva tendencia; esta consiste en permanecer de 6 meses a 1 año dentro de una organización, “adquirir experiencia” y después buscar otro empleo, quiero hacer énfasis en esta parte de adquirir experiencia, ya que realmente en un periodo de 6 meses una persona no puede volverse especialista en su área, en algunas empresas existen descripciones del puesto, donde se establece cuántos años de experiencia deben tener las personas para ocupar un puesto, considero que recursos humanos, muchas veces deja a un lado este elemento de planeación, y se basa en aspectos empíricos o corazonadas, es indispensable comenzar a crear esta nueva cultura, que las personas que laboran en una organización, comprendan la importancia de la estabilidad laboral, que comprendan la importancia de permanecer en su posición mínimo 3 años o lo que se enmarque en la descripción del puesto, si nosotros como recursos humanos comenzamos a cambiar esta nueva tendencia, lograremos que las personas duren más en sus áreas de trabajo y comenzaremos a darle sentido a la estabilidad, esto creará conciencia en ellos, y pensarán con mayor detenimiento como puede afectarles en sus

curriculum, en su vida laboral no poseer estabilidad, que sea este uno de los requisitos de contratación,

Pudiera decirse que estamos cerrando mucho el poco universo que tenemos de especialistas en un área, no me refiero a quedarme en una empresa en la que no me siento a gusto por 3 años forzosamente, es probable que si la empresa en la que laboro no cubre mis expectativas, yo pueda cambiar de empleo, lo que no sería correcto sería que ninguna de las 5 empresas en las que he laborado cumplan con dichas expectativas, tal vez de 5 empresas, yo he podido durar más de tres años en dos de ellas, pero si la tendencia es que en cada una mi periodo laboral fue de seis meses, estamos hablando indiscutiblemente de inestabilidad laboral.

Si un empleado posee bases firmes de la empresa en la que se encuentra laborando es muy poco probable que decida cambiar de empresa, como lo decía en capítulos anteriores, no podemos decir que se robaron a mi empleado, ellos se van por decisión propia.

6.2 Segunda: Política de distancia

Muchas veces las organizaciones, deciden por estrategia comercial, ubicarse en una zona industrial nueva, por los beneficios que en determinado momento puedan obtener, pero la mayoría de las veces, no piensan en el personal, en como sus empleados van a poder llegar a las nuevas instalaciones, sobre todo cuando hablamos de lugares poco habitados, este puede ser un problema muy grave para todas aquellas personas que vivan a una distancia considerable y sobre todo cuando hablamos de nuevos ingresos a la empresa.

Una de las tareas más difíciles de recursos humanos, es el reclutamiento y la selección, atraer personal talentoso a la empresa, que quiera desarrollarse y permanecer en ella, puede volverse una tarea muy complicada. Al momento de decidir contratar a una persona son varios aspectos que tenemos que cuidar uno de ellos y a mi consideración

de los mas importantes es la distancia, cuanto tiempo podrá durar una persona levantándose a las 5:00 de la mañana y realizar un trayecto de dos horas y media, el esfuerzo que realizara un empleado por llegar temprano a la oficina, puede ser muy desgastante y cansado, es probable que la persona considere que la distancia no es un obstáculo, pero finalmente ellos pueden argumentar cosas favorables para obtener el empleo, pero después de un tiempo el desgaste físico y mental, puede llegar a ser un impedimento de desarrollo dentro de la organización, en la experiencia que tengo, me he percatado que aun empleado que vive a una distancia considerable es mas fácil que pueda ser atraído por otra empresa de ubicación mas cercana a su domicilio, este empleado no toma la decisión de cambiarse, por un sueldo mayor, ni siquiera por mejores prestaciones, sino por la distancia.

Las empresas pueden perder valioso capital intelectual, por las enormes distancias que tiene que recorrer estos para llegar a sus lugares de trabajo, no solo puede tener este tipo de pérdidas, también monetarias por las capacitaciones que en determinado momento pueden llegar a tener, y sobre todo el tiempo invertido en esta persona. A mi consideración es mejor anticiparse a que una persona decida dejarnos por la distancia, y buscar empleados cercanos a la empresa, tal ves a una hora, según la consideración del especialista en recursos humanos

6.3 Tercera: Política de Sueldos y Salarios competitivos

Hoy en día es muy importante ofrecer buenos sueldos y salarios, el mercado laboral se ha vuelto muy competitivo, y tener aun especialista puede ser un poco mas caro, pero tiene grandes beneficios, muchas empresas pagan sueldos ridículos, que son poco atractivos para el personal dotado, si queremos gente de calidad, tenemos que ofrecer sueldos competitivos, uno de los puntos mas importantes por los que ocurre el robo de talentos se da por medio de ofertas económicas, muchas empresas creen que ofreciendo un mayor sueldo las personas decidirán cambiarse de empleo, esta idea no esta equivocada, ya que a quien no lo atrae ganar mas, sin embargo caemos en un dilema, cuando en la empresa donde laboramos estamos ganando lo mismo, como lo he repetido

varias veces, ningún empleado es robado, es el quien decide aceptar o rechazar una oferta laboral, y depende no solo de recursos humanos sino, también del jefe inmediato, que esta persona decida quedarse en la organización, si al recibir una oferta laboral, se percata que el sueldo no varia muchos y que además tiene la ventaja de que su empresa ofrece otras prestaciones y se siente seguro de permanecer a ella, no habrá head hunter que pueda atraerlo.

Una organización puede tener un buen ambiente laboral, buenas prestaciones, inclusive buenos jefes, pero si los sueldos nos convencen a sus empleados, o estos no son suficientes para solventar su gastos, este segura en búsqueda de mejores oportunidades, no debemos olvidar que lo empleados tiene vidas a partes de las de su empleo, que se desenvuelven en un entorno social, donde tienen necesidades y que algunas de estas se resuelven con el poder adquisitivo, buenos sueldos significa gente mas estable, no podemos decir que este es la única cualidad por la que un empleado decide quedarse en la organización, pero si es una de las mas importantes.

Otro aspecto clave en la administración de recursos humanos, que se propone es distribuir en forma equitativa el presupuesto para retribuir al personal en un periodo de tiempo determinado, siguiendo criterios relacionados con los méritos y la eficacia de cada uno. Reconocer al personal con una felicitación es bueno, pero darles un incentivo monetario ayuda como reforzamiento a animarlo a seguir haciendo bien su trabajo.

6.4 Cuarta: Política de Objetivos

Es muy importante que al momento de seleccionar a un empleado este defina claramente cuales son sus objetivos, si la empresa cubre con las expectativas que el esta buscando, si se siente acorde con la filosofía de la empresa, si la misión y la visión le parecen atractivas, ya que muchas veces, los empleados buscan empresas que se responsabilicen con la sociedad, el medio ambiente, la inclusión o la discriminación , esto es bueno ya que la persona busca un sentido de pertenencia hacia la organización,

además de sentirse a gusto con lo que la empresa realice por otras personas ajenas al negocio.

El problema radica cuando un empleado no se siente a gusto con la forma en como la empresa se dirige hacia la sociedad, o la forma en la que ve inmiscuido el medio ambiente, será mas fácil que este persona sea atraída por otra organización, sino tiene sus bases firmes en cuanto a la empresa, si se siente inseguro en como la empresa se desenvuelve en su entorno exterior, tal ves este empleado tenga un buen sueldo, viva a una distancia recomendable, que su equipo de trabajo sea bueno, pero sino se siente seguro, o si piensa que la empresa no cubre con lo que el esta buscando, será atraído fácilmente y nosotros estaremos nuevamente perdiendo personal valioso.

Un empleado depende de su conocimiento, de su constante capacitación y de cumplir sus propios objetivos de crecimiento. En función de eso busca trabajo y trata, dentro de un porcentaje que considere razonable, que sus objetivos apunten a los mismos que de la empresa que lo contrata, y de esta forma como se dice comúnmente “ponerse la camiseta”

No existe formula que sea realmente efectiva para que un empleado se sienta orientado hacia los objetivos de la empresa. Lo que se puede hacer es preocuparse por que en las entrevistas los objetivos del futuro empleado se adecuen a los que tiene la empresa. Estar atentos para que cuando los objetivos del profesional estén insatisfechos tomar decisiones que, o adecuen las tareas o eviten males mayores en un futuro. Adoctrinar un poco a los mandos medios sobre lo realmente bueno de estar en la empresa y que sepan bajar esa sensación a los puestos mas bajos, los empleados deben sentirse identificados con la empresa, orgullosos de pertenecer a ella.

6.5 Quinta: Política de Realidades

No debemos ofrecer cosas imposibles, oportunidades a futuro que no estén respaldadas o no sean seguras, es muy importante que los empleados tengan una visión general de su posición dentro de la empresa, si su posición es temporal que tengan conocimiento de

ello, o si su contratación será por medio de agencia, y no obtendrá una planta inmediatamente sino dentro de nueve meses, es muy importante que los futuros empleados tengan conocimiento de ello, para que no exista nada que pueda afectar su desarrollo dentro de la empresa, si logramos que nuestros empleados puedan tenernos confianza, estaremos dando un gran paso, ya que ahora tendrán la libertad de ser abiertos con RRHH, y así podremos estar informados si existe alguna empresa que este interesada en ellos.

Algunos empleados buscan crecimiento vertical, si no existen posibilidades de que dicho empleado pueda elevar su rango, es mejor informárselo desde el principio, ya que puede sentirse defraudado, al darse cuenta que no podrá cumplir con sus objetivos, es muy importante se muy claro con los empleado ofrecer realidades, y jamás darles información que no sea verídica, ya que podemos dañar la relación del empleado con la empresa.

En el área de recursos humanos, suele ser complicado seleccionar al candidato correcto, sobre todo cuando estos por lo general buscan crecimiento y dentro de la organización no puede dársele, a veces parece fácil prometer a largo plazo, pero con el tiempo esto puede ser una consecuencia muy grave, ya que podemos llegar a perder gente valiosa, es muy importante que las empresas cuenten con programas de crecimiento, para que los empleados no se sientan estancados, pero jamás debemos de prometer oportunidades que no serán dadas.

Prometer una planta, incremento de sueldo, cambios de posiciones, son de los mayores errores que cometemos en el departamento de RRHH, que a larga nos dejan con una mala imagen y con pérdidas de talentos.

6.6 Sexta: Política de Planeación de programa de desarrollo

El punto más importante para arrancar un proyecto de plan de desarrollo, es la determinación de al menos las competencias generales para los diferentes puestos de la empresa y así poder reclutar, evaluar, crear planes de desarrollo y promover en base a

ellas. De acuerdo a Randstad México: “Es necesario conocer el perfil y potencial de cada candidato, a fin de embonar estas características con los requerimientos de perfil y competencias de las vacantes”; Mari Carmen Balcarcel de Gerente de Capital Humano de Randstad México.

Una vez detectadas las competencias necesarias para cada puesto, debemos estructurar un proceso serio y claro de evaluación de desempeño, basado en objetivos específicos, medibles, alcanzables y retadores; planteados al inicio de cada año para cada posición. Cuando se tienen claro los objetivos y las competencias presentes y futuras, no sólo podemos determinar los puestos a los que puede aspirar un colaborador, sino la preparación académica que debemos ofrecerle para la obtención de resultados exitosos para la compañía, pero a su vez de alto impacto motivacional para el empleado, no sólo en su crecimiento profesional, sino en el sentir que despierta el éxito de sus proyectos y en la sensación de sentirse con la capacidad de hacerlo y del apoyo que la empresa le ofrece para lograrlo.

En empresas muy grandes quizás sea imposible diseñar un plan de desarrollo para cada individuo, de tal manera que puede ser necesario priorizar y hacer un trabajo muy detallado para aquellos que sean identificados como talentos claves de la organización.

Lo más importante es generar en nuestros colaboradores la cultura de que cada persona debe proyectar su propia carrera, utilizando las herramientas que la empresa le provea para comunicar sus expectativas y asumir la iniciativa de disminuir las brechas que tenga para lograr cada quien lo que desea a nivel profesional. Por otra parte, es recomendable que las empresas comuniquen abiertamente las líneas de carrera disponibles y busquen generar el movimiento interno mediante convocatorias internas, a fin de generar y promover nuevas oportunidades de aprendizaje para las personas.

Dar la oportunidad de que cada colaborador sea consciente de la proyección de su propia carrera, mediante un proceso transparente de oportunidades y facilidades; ayuda a las empresas a mantener la motivación de sus empleados en materia de crecimiento

profesional, pero a su vez responsabilizando a cada individuo de mantenerse capacitado, cumplir sus objetivos y reunir los requisitos tanto académicos como de competencias de las vacantes que marcarán su plan de carrera.

Muchos empleados en sus empresas no se sienten escuchados, no sienten que la organización se preocupe por ellos y por su desarrollo profesional, después de algunos años, las personas pueden sentirse estancadas dentro de la organización, pueden verse detenidas y comenzar a frustrarse, es probable que comiencen a buscar empleo, o que sean atraídas por la competencia, me parece importante crear un programa de desarrollo para estas personas, no permitir que un buen empleado sienta que a terminado su colaboración en la empresa, debemos ofrecerle un cambio, donde pueda sentir que aprenderá cosas nuevas y que su trabajo será visto de una forma diferente, podríamos rolar a esta persona en diferentes departamentos y al final, ella podría decidir cual es el que se le acomoda mas, esto es con el fin de no dejar que bueno elementos puedan abandonarnos, anteriormente las personas tenia que cuidar su empleo, en la actualidad las empresas son quienes deben de cuidar que sus empleados posean todas las herramientas necesarias para prevalecer en la empresa.

La importancia que radica en mantener a nuestros empleados satisfechos con su desarrollo profesional es que estos puedan prevalecer en la empresa, es muy repetitivo, pero los empelados no son robados, estos tienen la opción de quedarse o irse, perder aun buen empleado es perder capital intelectual, que se vera reflejado en las deficiencias que tengan los departamentos una vez que este se halla ido, pensar que un empleado se sentirá bien toda su vida en el mismo puesto es absurdo, y sin embargo sigue sucediendo.

La importancia de no dejar que los empleados caigan en la rutina, no solo es responsabilidad de RRHH y su jefe inmediato, también radica en la disposición de cada uno de ellos, podemos proponer mil cosas, pero si el no se encuentra en soltura de cambiar, poco podremos hacer, es por eso que no debemos esperar a que un empleado se acerque a nosotros y nos diga que se siente estancado, como RRHH debemos

prevenir este tipo de situaciones y dependiendo de las evaluaciones que se realizan mes con mes, establecer el programa de desarrollo anticipadamente.

6.7 Séptimo: Política de Evaluaciones

La evaluación comporta una valoración, se refiere a la calidad. La calificación permite una cuantificación, se refiere a la cantidad. Al valorar se deben tomar en cuenta varios elementos subjetivos, por ejemplo: opiniones, sentimientos, percepciones. La medición refiere únicamente elementos observados y cuantificados.

Muchos gerentes piensan que evaluar a sus empleados significa ponerles un diez en desempeño, se confunde la calificación con la evaluación o valoración, es importante tomar en cuenta los tres elementos para la evaluación, ya que no podemos calificar a alguien como bueno o malo.

Las evaluaciones tienen que volverse una práctica bimestral, trimestral o semestral, no debemos esperar a fin de año, para decirle a un empleado que su trabajo es muy satisfactorio para la empresa, que está realizando bien sus labores y que gracias a él se han cerrado grandes negocios, también puede haber dentro de las evaluaciones las áreas de oportunidad, que acciones puede corregir el empleado para obtener mejores resultados.

Objetivos de las evaluaciones:

- Controlar el progreso y las mejoras de la empresa
- Alertar y motivar a los empleados de una forma constante.
- Se identifican problemas.
- Llevar un control de la estructura interna.

El individuo evaluado gana un reconocimiento y apoyo de la dirección y expresar sus opiniones y ofrecer sugerencias que mejoren el desarrollo general de la empresa. El directivo mejora la relación personal con los empleados, lleva al día el trabajo individual del empleo y reúne mucha información que puede ayudar a la mejora y eficacia de la empresa.

La evaluación debe de ser:

- El principio fundamental de la evaluación es alertar a la persona evaluada a asumir una mayor responsabilidad por su propio desarrollo.
- La evaluación es una interacción entre dos personas, debemos tratar al empleado con respeto y aceptación.
- La evaluación debe tener una intención y resultado positivos.

En las evaluaciones debemos identificar en el trabajo logros personales y profesionales no estrictamente relacionados con el contexto específico del trabajo pueden ser personales, enfocadas a su familia, amigos, pasatiempos, y otras actividades extra laborales, esto demuestra que la persona tiene habilidades o talentos. Es importante interesarte por sus actividades fuera del trabajo y actividades así también como de su conducta en el trabajo.

Como evaluador tenemos que explicarnos y dejar las cosas muy claras. Los pasos a seguir la evaluación son:

- Revisar el trabajo del empleado y como lo ha hecho.
- Discutir cualquier obstáculo que interfiera en su proceso y encontrar la forma de solucionar el problema.

Para el empleado es una oportunidad para:

- Proporcionar pruebas de sus logros y progresos y recibir reconocimiento y apoyo por estos.
- Recordarle como contribuye a la eficacia de la empresa en su conjunto.

- Expresar sus opiniones y ofrecer sugerencias constructivas tanto sobre su propio desarrollo

Como sobre el de la empresa.

Por ultimo tiene que acordarse los objetivos de desarrollo.

Después de evaluar los logros y progresos de la persona evaluada, podemos tener la posibilidad de que esta no haya avanzado en su trabajo. Deberemos adoptar un enfoque constructivo para ayudarlo a superarse, haciendo preguntas como:

Plan de acción

Ahora que sabemos que metas y fines tienen nuestro empleado, deberemos ayudarlo para que elabore un plan de acción, sino lo hace es posible que:

- Haga sus tareas en el último momento.
- Evite las tareas que tengan menos interés.
- Se concentre en otra área de desarrollo y descuide su principal función.

¿Cómo se realiza un plan de trabajo?

- El plan de acción deberá ser claro y simple.
- Cada tarea tendrá una fecha de cumplimiento dentro del transcurso de un periodo estipulado.
- Durante cada periodo de tiempo habrá tareas sencillas y gratificantes
- Las tareas más importantes se distribuirán de manera uniforme dentro del periodo estipulado.

Acciones de seguimiento

Durante la entrevista de evaluación habrá descubierto que debe tomar ciertas medidas.

Por consiguiente es preciso:

- Tomar todas las medidas posibles inmediatamente después de la evaluación.

- Apuntar en la agenda las medidas restantes.

Debemos sacar un informe de la evaluación y proporcionar una copia al evaluado.

Para que una evaluación sea realmente eficaz, el empleado necesita cierto apoyo moral para alcanzar sus metas. Un estímulo aislado no basta, por positivo y útil que este sea, es necesario hacerle notar al empleado que nos interesan, que son parte de la organización y que lo necesitamos.

6.8 Octavo: Política de Contrataciones directas

Hoy en día, existe un cambio importante, la mayoría de las empresas utilizan un outsourcing, es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles. El Outsourcing es la acción de acudir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios.

Algunos de estos outsourcing son especialistas en Recursos Humanos, las organizaciones contratan estos tipos de agencias, y ellas son las encargadas de atraer el personal a la empresa, cuando esto se da muchos de los empleados se sienten rechazados o excluidos de la organización, he escuchado empleados que se sienten insatisfechos por esta situación, a tal grado que al momento de solicitar o brindarles algún servicio, su respuesta es “yo no soy empleado de X”, esto detiene el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa, es el primer obstáculo de comunicación entre estos, además de que al ser atraídos por otras organizaciones, estas pueden ofrecer plantas (contrataciones directas) y este sin pensarlo dos veces se ira.

También es cierto que no todas las posiciones requieren una planta directa, como es el caso de auxiliares de almacén, montacarguistas, a los que primero se les tiene que evaluar por algún periodo, ya que en estas reas se muestra mucha inestabilidad por parte de los empleados, en estos casos el proceso de selección puede volverse muy complicado, aparentemente contratar a aun persona que cubra este puesto puede parecer fácil, pero en la realidad del mercado laboral esta es una de las funciones mas delicadas. Esta tendencia viene a renovar al área de recurso humano, ya que no da la pauta para comenzar a demostrar porque es importante tener un departamento de recursos humanos dentro de la empresa y no buscar una subcontratación, esta nuevo figura, nos obliga a demostrar que somos importantes para las organizaciones.

6.9 Novena: Política de Investigación de referencias laborales

Muchos empleados suelen presentar cartas de recomendación, donde se avala su estadía y desempeño de sus empleos anteriores, esta solía ser una de las formas mas fáciles para demostrar que las personas tenía, buen desempeño, buenas relaciones laborales, y estabilidad en las organizaciones, hoy en día el mercado laboral es tan competitivo, que ya no basta con presentar las cartas, es necesario que se realice investigaciones donde podamos darnos cuenta realmente de cual será el desempeño de dichos empleados, además de las verdaderas causas de su baja en su ultimo empleo,

Toda la información recabada dentro de una Investigación laboral es manejada estrictamente confidencial y solo será proporcionada al supervisor solicitante de la vacante. De esta manera la organización contara con información confiable y oportuna, que le permite reducir el riesgo al conformar su plantilla laboral.

Los aspectos generales a evaluar son:

Asistencia / Puntualidad

Cumplimiento de políticas y procedimientos

Rendimiento

Responsabilidad

Honestidad / Confiabilidad

Supervisión / Don de mando

Colaboración

Atención al cliente

Relaciones con los Compañeros

Esto nos ayudara, ya que partiremos de las anotaciones que nos hagan en sus antiguos trabajos para determinar si esta persona cumple o no con las expectativas de la organización, además proporciona a las organizaciones datos precisos y fidedignos acerca de la trayectoria laboral de los candidatos a ser considerados para formar parte de la empresa.

6.10 Decima: Política de Estudios socioeconómicos

El principal objetivo de un estudio socioeconómico es verificar la forma de vida, nivel de estudios, referencias laborales y personales del candidato próximo a ocupar un puesto vacante dentro de su empresa. Lo que se intenta es percibir y describir el ambiente general que rodea al candidato. Pudiéramos considerar que no es de tanta relevancia este estudio pero este mismo puede echar para atrás una contratación casi cerrada.

Por esta razón muchas empresas deciden invertir en este tipo de recurso, ya que consideran al estudio socioeconómico como una parte esencial dentro de su proceso de contratación. Y la manera más confiable de comprobar la información proporcionada por parte del candidato en el cv y entrevistas anteriores.

La manera más confiable de verificar la información proporcionada por el candidato es realizar un estudio que abarque:

- Empresas en las que laboró

- Puestos que ocupó
- Periodos en los cuales estuvo
- Referencias de su(s) jefe(s) directos
- Referencia por parte del departamento de RH de la empresa
- Referencias personales

Todo esto con la firme intención de contratar a una persona que pueda traer serios problemas y conflictos a la organización y afecte de manera directa el desempeño de los trabajadores y con esto directamente la productividad de la misma.

La manera en la que vive el candidato o la distancia que se encuentra su casa con relación a su empresa, puede determinar de manera directa el desempeño de la persona ya que estos factores pueden derivar problemas como lo pueden ser: retrasos en su hora de entrada, dificultad para transportarse, gastos excesivos para transportarse, etc.

La estabilidad económica que tenga el candidato puede por otro lado ayudar a tomar una decisión en base al puesto que vaya a ocupar. Puede ser el caso que sea una persona que tenga muchos compromisos económicos y que el puesto que va a ocupar en su empresa demanda el contacto directo con efectivo. Esto presumiría que no es muy recomendable contratar a esta persona ya que con mayor facilidad podría verse en aprietos económicos y al mismo tiempo podría involucrarse en un robo o fraude a su empresa. Por otro lado en diversas ocasiones muchas empresas no desean tener en sus plantillas de trabajo a personas solteras, las cuales no tengan responsabilidades económicas, ya que estos pueden resultar más volátiles y abandonar el trabajo con mayor facilidad. Mas sin embargo cada situación y resultado debe analizarse con mucho cautela, ya que nada garantiza un buen desempeño por parte del candidato pero si puede augurarte un mayor rango de éxito.

La corroboración de la escolaridad del candidato resulta de suma importancia ya que para diversas actividades a desarrollar dentro de la misma es necesario contar con ciertos estudios y conocimientos que no siempre se tienen por parte del candidato. Se

debe corroborar si es que el candidato curso y concluyó los estudios que el menciona en su cv. Para esto es importante tener un contacto directo con las instituciones en las cuales estuvo.

En diversas ocasiones, el nivel cultural del candidato puede ser determinante a la hora de tomar la decisión de contratarlo o no. Ya que por ejemplo puede ser que el trabajo a desempeñar requiera de tener contacto constante con personas de alto nivel y en esta interacción se requiera de un nivel conversacional de alto, además de sé muestre un nivel cultural que enriquezca la conversación y de una imagen de multiculturalidad.

Las referencias a las que más candidatos le temen son a las laborales, estas consisten en una investigación vía telefónica en la cual una persona realiza una serie de preguntas al departamento de recursos humanos para verificar que la información proporcionada por el candidato sea verídica y que la empresa no tenga notificado ningún tipo de reporte o fraude que el candidato haya cometido en su estancia en ella. En este parte del estudio, es muy importante conocer los comentarios de su jefe directo y saber si lo recomienda o no para ocupar el puesto vacante.²¹

El fin de cada una de estas políticas es evitar que los empleados sean atraído por otras empresas, estas políticas de tienen el objetivo de alinear el esfuerzo de los empleados con la estrategia de la organización .

Una de las principales tareas de recursos humanos dentro de una empresa es la confección de equipos de trabajo, esto es: se busca utilizar de la mejor manera posible a los empleados bajo criterios de coste, un buen clima de trabajo (compañerismo) y el desarrollo del potencial humano de cada trabajador. La intención es que el empleado se sienta satisfecho con su trabajo y que se brinde para alcanzar las metas de la empresa. La confección de plantillas también pretende combinar los ascensos de personal y las actividades de formación.

²¹<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsourcingantonio.htm>



Capítulo 7

Prestaciones y Beneficios

7. PRESTACIONES Y BENEFICIOS

Hoy en día no basta con ofrecer a los empleados un trabajo estable en el que puedan desenvolverse, existen muchas empresas donde se ofrecen paquetes de prestaciones adicionales a las de la ley, que pueden volverse un punto clave en el momento en que un empleado es atraído por la competencia.

7.1 Seguro de vida:

El seguro de vida busca garantizar la protección de las personas que el asegurado tiene a su cargo. En caso del fallecimiento de éste, sus beneficiarios o herederos acceden a una indemnización.

Esta indemnización se denomina capital asegurado y puede ser pagada en una única vez o a modo de renta financiera. Por lo general, los beneficiarios son los familiares del asegurado, aunque también pueden ser sus socios o acreedores.

Los seguros de vida pueden clasificarse de acuerdo a su duración (temporarios o de vida entera), su tipo de prima (a prima nivelada, donde el pago es constante, y a prima de riesgo, donde aumenta de acuerdo a la edad del asegurado) o la cantidad de asegurados que cubre la póliza (seguros individuales, colectivos o de varias cabezas).

7.2 Seguro de gastos médicos mayores:

Son los que cubren la lesión o incapacidad que afecte la integridad personal o la salud del Asegurado, ocasionada por un accidente o enfermedad. En esta clase de seguros la Aseguradora, mediante el pago de la prima correspondiente, cubre los gastos hospitalarios, atención médica, intervenciones quirúrgicas, alimentos, medicamentos, análisis clínicos, rayos x, etc. a los asegurados y en su caso a los dependientes económicos cuando así quede convenido en la póliza del seguro.

7.3 Fondo de ahorro:

El fondo de ahorro es una prestación que otorgan las empresas a sus empleados. Consiste en descontar al empleado un porcentaje de su sueldo mientras la empresa entrega una aportación por el mismo importe que el empleado.

Debe de estar contenido dentro del plan de previsión social de la empresa.

Debe contar con un reglamento o estatutos.

Debe reunir los requisitos de ley.

Los empleados pueden disponer de sus préstamos una vez al año o de acuerdo a las políticas de las empresas.

El empleado aporta al fondo de ahorro de forma voluntaria y se debe someter a lo estipulado en el reglamento del mismo.

Los fondos de ahorro pueden manejar préstamos, cuyo interés será fijado siempre en común acuerdo del comité del mismo y quedará estipulado en el reglamento del fondo.

7.4 Caja de ahorro:

Las cajas de ahorro son sistemas de ahorro voluntario entre los trabajadores de alguna empresa. Consiste en la aportación voluntaria del empleado, sin que la empresa tenga el compromiso de realizar alguna aportación.

Debe contar con un comité técnico.

Debe contar con un reglamento o estatutos.

La ventaja de las cajas de ahorro es que es un medio de financiamiento para los participantes más económico que los tradicionales (prestamista, bancos, aboneros, etc.) y acceso para el ahorrador a rendimientos exentos de ISR.

Los intereses a cobrar por los préstamos son fijados en común acuerdo con los participantes de la caja.

7.5 Vales de despensa:

Las empresas cuentan con un plan de previsión social para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores del cual una parte muy importante es la ayuda de despensa. El vale de despensa es el medio más utilizado para otorgar la prestación de previsión social de despensa a sus trabajadores. Millones de familias en México se benefician con esta prestación, que busca asegurar que las familias de los trabajadores cuenten con alimentos.

7.6 Vacaciones superiores a las de la ley:

Las Vacaciones que se declaran en la Ley Federal de Trabajo, en su artículo 76, son otorgadas a los trabajadores que posean más de un año de servicios, la posibilidad y obligación de disfrutar de un período anual de vacaciones pagas.

Este período nunca podrá ser inferior a seis días laborales. Asimismo, la totalidad de días correspondientes en vacaciones, se computan basándose en la antigüedad del trabajador

Asimismo, dentro de su artículo 81, la Ley Federal del Trabajo determina que las vacaciones se deben conceder dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios.

El pago de las mismas, debe realizarse el día inmediato anterior en que empiece a disfrutarlas el trabajador

Por el primer año de trabajo se tiene derecho a seis días de vacaciones. Durante los siguientes años aumentará dos días cada año hasta llegar a 12 días de vacaciones. Asimismo, por cada cinco años adicionales laborados bajo el mismo patrón, el trabajador tiene derecho a dos días más de vacaciones.

Días de vacaciones según la Ley Federal de Trabajo:

■ Año 1: 6 días

- Año 2: 8 días
- Año 3: 10 días
- Año 4: 12 días
- De 5 a 9 años: 14 días
- De 10 a 14 años: 16 días
- De 15 a 19 años: 18 días
- De 20 a 24 años: 20 días
- De 25 a 29 años: 22 días

El pago incluirá un plus, llamado prima vacacional, con un incremento del 25% del sueldo que recibes durante las vacaciones.

Estos serian los días que por ley correspondería a los empleados, es importante aclarar que en este aspecto y en comparación con el resto del mundo, las vacaiones que se le otorgan a los empleados son muy bajas, a contnuacion se enlista los días de vacaiones que toman los empleados en diferentes partes del mundo.

America Latina

Argentina: 14 dias corridos (para los que tienen una antigüedad menor a 5 años)

Brasil: 30 dias naturales (30 dias corridos despues del 1º año trabajado)

Chile: 15 dias habiles (es decir, 3 semanas corridas)

Colombia: 15 dias habiles (lo mismo que Chile)

Costa Rica: 1 dia por mes trabajado

Cuba: 24 dias laborales

Ecuador: 15 dias naturales

Nicaragua: 15 dias cada 6 meses

Panama: 30 dias corridos

Peru: 30 dias corridos

Uruguay: 20 dias corridos

Venezuela: 15 días laborales el primer año + un día laboral adicional por cada año de trabajo en la empresa, hasta un máximo de 30 días. Si se cambia de empresa vuelve a empezar en 15 para el primer año.

Resto de América

Canada: 2 semanas

eeuu: 10 dias laborales

Europa “Trabajar para vivir y no vivir para trabajar” (agárrense!)

Union Europea: el minimo esta fijado en 4 semanas corridas

Alemania: 29 dias laborales

Austria: 5 semanas

Belgica: 20 dias laborales con pago preferencial

Bulgaria: 20 dias laborales

España: 22 dias laborales

Finlandia: 5 semanas

Francia: 25 dias laborales

Grecia: 25 dias laborales

Holanda: 24 dias laborales

Hungria: 20 dias laborales

Lituania: 4 semanas

Noruega: 25 dias laborales

Polonia: 26 dias laborales

Portugal: 22 dias laborales

Reino Unido: 20 dias laborales + 8 adicionales segun trabajo

Republica Checa: 4 semanas

Rusia: 4 semanas

Suecia: 5 semanas

Suiza: 4 semanas

Ucrania: 24 días

Asia

Arabia Saudita: 15 dias corridos

China: 5 dias laborales

Corea del Sur: 10 dias laborales

Hong Kong: 7 días laborales

India: 18 días corridos

Israel: 14 días corridos

Japón: Incluyendo la ausencia por enfermedad, son 10 días con derecho a paga. Oficialmente, 5 semanas en reacción al problema de karōshi (muerte por exceso de trabajo).

Singapur: 7 días laborales

Taiwan: 14 días corridos

Africa

Sudafrica: 21 días corridos

Tunez: 30 días laborales²²

Oceanía

Australia: 4 semanas

Es razonable que si en el resto del mundo se le otorgan hasta 5 semanas de vacaciones por año laborado, a nuestros empleados podamos otorgarle mas días de vacaciones que tomara como un reconocimiento a su trabajo.

7.7 Permisos adicionales

Además de las vacaciones existen empresas que otorgan a sus empleados días adicionales para emergencias, enfermedades, nacimientos, aniversarios, etc. Estos días dan al empleado la oportunidad de no tomar esos días como vacaciones, además de darles la importancia que tiene el nacimiento de uno de sus hijos, el duelo de un fallecimiento, debemos recordar darle un equilibrio a los empleados entre su trabajo y su vida personal.

²² http://www.taringa.net/posts/info/10313601/Cuantos-dias-de-vacaciones-tienen-en-el-resto-del-mundo_.html

Esto dependerá de las organizaciones, cuantos días decida darle a cada empleado, algunas organizaciones consideran hasta 10 días adicionales, algunos de ellos tiene que ser respaldados, por ejemplo si es un día por enfermedad con la receta medica.

7.8 Plan de jubilación y pensiones

Hoy en día con el crecimiento de los outsourcing, y los tipos de contratos que realizan, que por lo general son aun año, rompe con el esquema de la antigüedad, provocando que a los empleados no se les paguen jubilaciones justas o muchas veces son inexistentes, esto puede ser contraproducente ya que muchas veces no pensamos en el futuro lejano, no nos vemos viejos y desempleados, esto provoca un gran conflicto, ya que por ley esta establecido que se nos pague una jubilación misma que desaparece con este esquema. Lo justo es que si un empleado nos dio los mejores años de su vida, nosotros podamos asegurarles una vejez tranquila.

Existen instituciones bancarias que pueden asesorarnos acerca de los Planes y Fondos de Pensiones, son un producto de ahorro finalista y permiten constituir de forma totalmente flexible un capital que percibirá el trabajador en el momento de su jubilación, mediante aportaciones realizadas por él mismo y por la empresa.²³

Además, este instrumento cubre también las contingencias de invalidez permanente (salvo la parcial) y de fallecimiento, además de disfrutar de liquidez en caso de enfermedad grave o paro prolongado. Por lo tanto, ofrece igualmente cobertura ante situaciones de riesgo, y a pesar de que es un producto de medio y largo plazo, ofrece al titular plena disponibilidad de su ahorro en caso de necesidad.²⁴

Es importante tener estas consideraciones con los empleados ya que ellos no nos están haciendo ningún favor al laboral en la organización, es un contrato recíproco, que exige dar y recibir, demostrarle a nuestros empleados que su presencia en la organización es importante y que además obtendrán beneficios que en otras organizaciones no existen, nos dará ventaja competitiva en el momento de decir quedarse o no.

²³ <http://www.mapfre.com/seguros/es/empresas/soluciones/planes-pensiones-jubilacion.shtml>

²⁴ <http://www.actinver.com/Operadora/Empresas/Prevision/Ahorro.htm>



Capítulo 8

Ambiente Laboral

8. AMBIENTE LABORAL

Antes de empezar a hablar sobre el ambiente laboral, debemos saber un poco sobre lo que es el comportamiento organizacional, ese debe ser nuestro punto de partida. “El comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción de personas y la organización, y la organización misma” (Crockett 9). El estudio del comportamiento organizacional ofrece cuatro ventajas: 1) desarrollo de habilidades, 2) crecimiento personal, 3) mejora de la eficacia organizacional, 4) aguzamiento y refinamiento del sentido común.

La historia del comportamiento organizacional tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, en la cual se cree que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad. Esto se creyó dado a los estudios que efectuó Hawthorne, en donde cada vez que aumentaba la luz en una subsidiaria aumentaba la productividad de los trabajadores; bajaron la intensidad de la luz y la productividad siguió subiendo, en conclusión los trabajadores se sentían importantes ya que estaban siendo observados. Pero esta creencia ha sido criticada por carecer rigor científico.

El movimiento de las relaciones humanas se basaba en la creencia de que existe un vínculo importante entre las prácticas administrativas, el estado de ánimo y la productividad. Los trabajadores llevan diversas necesidades sociales al trabajo, en el cual al realizar sus tareas se convertían en grupos de trabajo. A menudo, estos grupos satisfacen algunas de las necesidades de los obreros, los cuales se decían que eran los más productivos. Entonces se decía que de acuerdo al ambiente, es como iba a hacer la productividad. Aquí se desarrolla la Teoría X y Y de McGregor en donde habla cosas pesimistas de los trabajadores (X) y la otra optimista (Y).

A principios de los años 60's, los estudios del comportamiento organizacional empezaron a recalcar que es difícil encontrar principios universales para el manejo de la gente, aplicables en todas las situaciones. El enfoque de contingencia en la administración hace hincapié en el hecho de que no existe un modo mejor de manejar la gente o al trabajo (Dubrin 10). Un método utilizado a un grupo de personas no puede funcionar igual para todos. Pero este enfoque estimula a los gerentes y profesionales a que examinen las diferencias que existen en los trabajadores y así decidir qué acción tomar con cada persona.

Cuando tomas en cuenta al factor humano, tienes varias ventajas en la empresa, como:

- 1) Seguridad en el empleo.
- 2)
- 2) Altas normas en la selección de personal.
- 3) Amplio uso de equipos de trabajo autoadministrados y una toma de decisiones descentralizada.
- 4) Alta compensación basada en el desempeño en comparación con otras empresas.
- 5) Amplia capacitación de los empleados.
- 6) Reducción de las diferencias de status entre los altos mandos y otros trabajadores.
- 7) Compartir la información entre los gerentes y otros empleados.
- 8) Ascenso en el interior de la organización.²⁵

Una persona sometida a trabajar en un ambiente hostil con presiones económicas, psicológicas, en condiciones desagradables, difícilmente va a ser productivo o dar su mejor esfuerzo en sus labores.

²⁵ Andrew J. Dubrin Fundamento del Comportamiento Organizacional

El Clima Organizacional es un tema muy importante hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo, el trato del jefe con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se le denomina clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización. Este puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes integran la organización tanto dentro como fuera.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Alexis Goncalves.

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

La importancia de este enfoque está en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es en base a los factores organizacionales existentes (externos y internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida

de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

El clima organizacional también se puede dar por un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Otra definición de clima organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que

la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

Una oficina, local o centro de trabajo que ofrezca las características más adecuadas para estimular al trabajador estará siempre por encima de aquellas que se limitan a dar un pequeño espacio para soportar las exigencias mínimas de colocación.

Las empresas que descuidan la estética del ambiente laboral no pueden esperar más que desafortunados; evidentemente desconocen los estudios que han demostrado que la rotación

de personal y la poca permanencia de éste en las organizaciones depende más de las condiciones psicológicas que de las económicas.

La Filosofía TEA persigue el equilibrio total del ser humano en una organización, no la estética y la imagen física. La filosofía busca alcanzar un planteamiento serio que establezca una línea que mantenga tanto las necesidades del individuo como las necesidades de la empresa, a tal punto que el empleado se sienta complacido en cuanto a la satisfacción de cada una de ellas y por ende se identifique con lo que hace.

Las empresas no están conformadas por edificios, computadoras, redes y mobiliario, estas son las herramientas de los que realmente son la organización: el recurso humano. Si el equilibrio no está presente en el medio ambiente laboral, si no se invierte en él, no se estará agregando valor a la gestión empresarial.

La aplicación de la Filosofía TEA en las empresas está encaminada a lograr la integración del recurso humano en todos los niveles organizacionales, basándose en el equilibrio de la comunidad laboral, para ello habrá de perseguirse un conjunto de elementos que permitan su implantación, estos son, entre otros:

1. Un medio ambiente grato, armónico y confortable durante su estadía en la empresa
2. Herramientas y equipos ergonómicos diseñados para facilitar su uso y garantizar la calidad
3. Un clima de comunicación franco y abierto
4. Disposición para el logro de objetivos comunes
5. Una compensación que iguale la productividad con el esfuerzo
6. Beneficios orientados a incrementar el poder adquisitivo
7. La inexistencia del contrato psicológico.
8. La proporción de beneficios de impacto, que ayuden al mejoramiento del nivel de vida.

<http://nancyhenry760.tripod.com/id14.html>

8.1 Una empresa, una organización, una familia

Hacer de su lugar de trabajo un lugar como en casa: Físicamente hablando, es uno de los estímulos necesarios para que un empleado se sienta seguro, tranquilo y a gusto en su lugar de trabajo, es ofreciendo un lugar cómodo, con la libertad de decorar (hasta los límites establecidos por la empresa) su área de trabajo con distintivos personales o que le remontan a tener presente a uno de sus seres queridos. Laboralmente hablando, el crear un ambiente de trabajo de confianza y cordialidad inducirá al empleado a sentirse placenteramente más centrado en involucrarse en los trabajos de su puesto.

Es importante dar sentido de pertenencia a los empleados, el ponerse la camiseta y trabajar para lograr objetivos, es uno de los primeros tareas para que las empresas puedan dar el siguiente paso, dar un equilibrio entre la vida personal y la profesional, recordar que las personas que hacen que una empresa sea rentable, es su activo mas importante y el mas intangible, las personas, y que cada una de estas posee una vida propia ajena a la de la organización, es labor de la empresa dar a sus empleados este equilibrio tan deseado.

Continuando en este orden, nos conlleva las relaciones laborales, para tanto tiempo dentro de un mismo lugar nos conlleva a crear familiaridad, esto nos obliga al contacto con las demás personas de distintas áreas, una convivencia sana y una convivencia armoniosa entre los compañeros puede dar la pauta a decidir entre quedarse a o irse.

Es labor de RRHH que los empleados tengan una buena relacione entre ellos, al pertenecer a este departamento nos involucra instantemente con las personas, con su modo de ser y de adaptarse, al seleccionara a un empleado no solo conlleva a revisar su curriculum, también su actitud y si es que puede o no congeniar con el equipo de trabajo, ya que solo hay dos opciones un ambiente agradable y compañerismo entre ellos o todo lo contrario, si nosotros logramos que estos hagan “clic” estaremos dando las bases para que ese equipo de trabajo pueda colaborar y dar resultados, pasar tantos días con las mimas personas, conlleva a que estas puedan sentirse bien laborando entre si, lograra que no solo se vean como un equipo de trabajo sino como una familia que se apoya y se centra en que cada uno de sus miembros se encuentre estable.



Capítulo 9

IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN EN WECCOM S.A DE C.V

9. IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN EN WECCOM S.A DE C.V

Establecer políticas de contratación realmente es una labor muy sencilla, pueden ser implementadas en cualquier empresa, sin importar su tamaño o giro, en este caso tomamos a WECCOM S.A DE C.V. para llevar a cabo las políticas de contratación.

9.1 Antecedentes

Weccom, S.A. de C.V. se funda en el año de 1988, empresa del ramo de la construcción, dedicada a la obra civil buscando siempre un desarrollo compartido con socios de negocios; desde una plataforma moderna y con miras al futuro.

La misión, visión, filosofía y los valores de nuestra organización son establecidos por nuestro director general, considerando las propias de Weccom, S.A. de C.V.

Misión

Como organización tenemos un reto permanente, ocupar y mantener un lugar preferencial en nuestros clientes.

Visión

Ser una empresa líder en diseño y construcción con la finalidad de mantener una posición sobresaliente en el mercado, realizando proyectos y obras que cumplan con los requerimientos y expectativas de calidad de nuestros clientes.

Filosofía

Somos una empresa comprometida donde nuestros recursos humanos representan la mayor riqueza, por ello es prioritario que nuestro personal se capacite para mantener una mejora continua y así mejorar el desempeño de sus funciones.

Valores

Los valores que sustentan nuestra calidad son: honestidad, lealtad, transparencia, responsabilidad y respeto, estos valores son nuestro marco general y que en forma particular los hemos convertido en hábitos en cada uno de nosotros.

Desarrollo empresarial.

Inicia sus actividades con:

- Cooperativa Manufacturera de Cemento Portland, La Cruz Azul, S.C.L.
- Construcciones, Instalaciones y Demoliciones, S.A. de C.V.

Para la década de los 90's, Weccom, S.A. de C.V., desarrolla obras con:

- Cooperativa Manufacturera de Cemento Portland La Cruz Azul, S.C.L.
- Láminas Acanaladas La Infinita, S.A. de C.V.
- Estudios y Construcción de Obras, S.A. de C.V.
- Constructora Vamma, S.A. de C.V.
- Ferias Nacionales e Internacionales, S.A. de C.V.
- Comisión Nacional del Agua.
- Comisión Federal de Electricidad.
- Comisión Estatal de Caminos del Gobierno del Estado de Chiapas.
- H. Ayuntamiento Constitucional de Ecatepec, Estado de México.
- Desarrollos y Construcciones, S.A. de C.V.
- Ayuntamiento Constitucional Santiago de Anaya, Estado de Hidalgo.
- H. Ayuntamiento Constitucional de Amatepec, Estado de México.
- Gobierno del Estado de Hidalgo, Secretaría de Industria y Comercio.
- Desarrollos y Construcciones, S.A. de C.V.
- General Motors de México, S.A. de C.V.
- Administraciones J.M.S. de R.L. de C.V.
- ALSTOM, T&D, S.A. de C.V.
- Cooperativa La Cruz Azul, S.C.L.
- Bridgestone Firestone de México, S.A. de C.V.
- CASTECH, S.A. DE C.V.

- Daimler Chrysler de México, S.A. de C.V.
- Servicio Administrativo WAL*MART, S. de R.L. de C.V.
- Volkswagen de México S.A. de C.V.
- Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos.
- Tamsa de México S.A. de C.V. Grupo Exiros.
- Grupo Soriana S. De R.L. de C.V.
- Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos.

Servicio al cliente.

Weccom World Engineering Construcción of México, S.A. de C.V., hemos adoptado una cultura de excelencia en servicios en:

- Transparencia.
- Honestidad.
- Autonomía.
- Soluciones.
- Trato Personalizado.

En weccom el servicio al cliente es fundamental y este obtendrá siempre la misma calidad, legalidad y ética.

Así mismo nuestro servicio otorga invariablemente información clara y precisa acorde a las necesidades de los proyectos.

- *Terracerías.*
- *Pavimentos.*
- *Demoliciones y desmantelamientos.*
- *Obra civil.*
- *Cimentación.*
- *Estructura de concreto*
- *Pisos.*
- *Albañilería.*
- *Estructura metálica y otros metales.*
- *Instalaciones especiales.*

- *Instalaciones eléctricas.*
- *Instalaciones hidráulicas.*
- *Instalaciones sanitarias.*
- *Instalaciones de acondicionado y sistemas de ventilación.*
- *Instalaciones de red y sistemas contra incendio.*
- *Instalaciones de proceso.*
- *Aire comprimido.*
- *Agua tratada.*

Nuestras instalaciones.

Al paso del tiempo, Weccom S.A. de C.V. ha crecido integralmente de forma técnica, humanística y conceptual, por lo que, dentro de nuestras instalaciones, abrimos espacios para que el personal desarrolle sus actividades dentro de un área de libertad, convivencia y seguridad.

Taller de reparación (nave industrial), Área cubierta en Taller	2,250m ²
Patio y exhibidor de maquinaria	8,700m ²
Almacén de planta	1,300m ²
Oficinas	920m ²
Área de archivo	180m ²
Estacionamiento	600m ²
Áreas verdes y jardinería	700m ²
Control de vigilancia permanente	60m ²

INFORMACIÓN GENERAL

<i>Razón Social:</i>	Weccom, S.A. de C.V.
<i>Dirección:</i>	Kilómetro 2.8, Carr. México – Pachuca número 10, Colonia La Laguna, San Juan Ixhuatepec, Tlalnepantla, Estado de México, Código Postal 54190

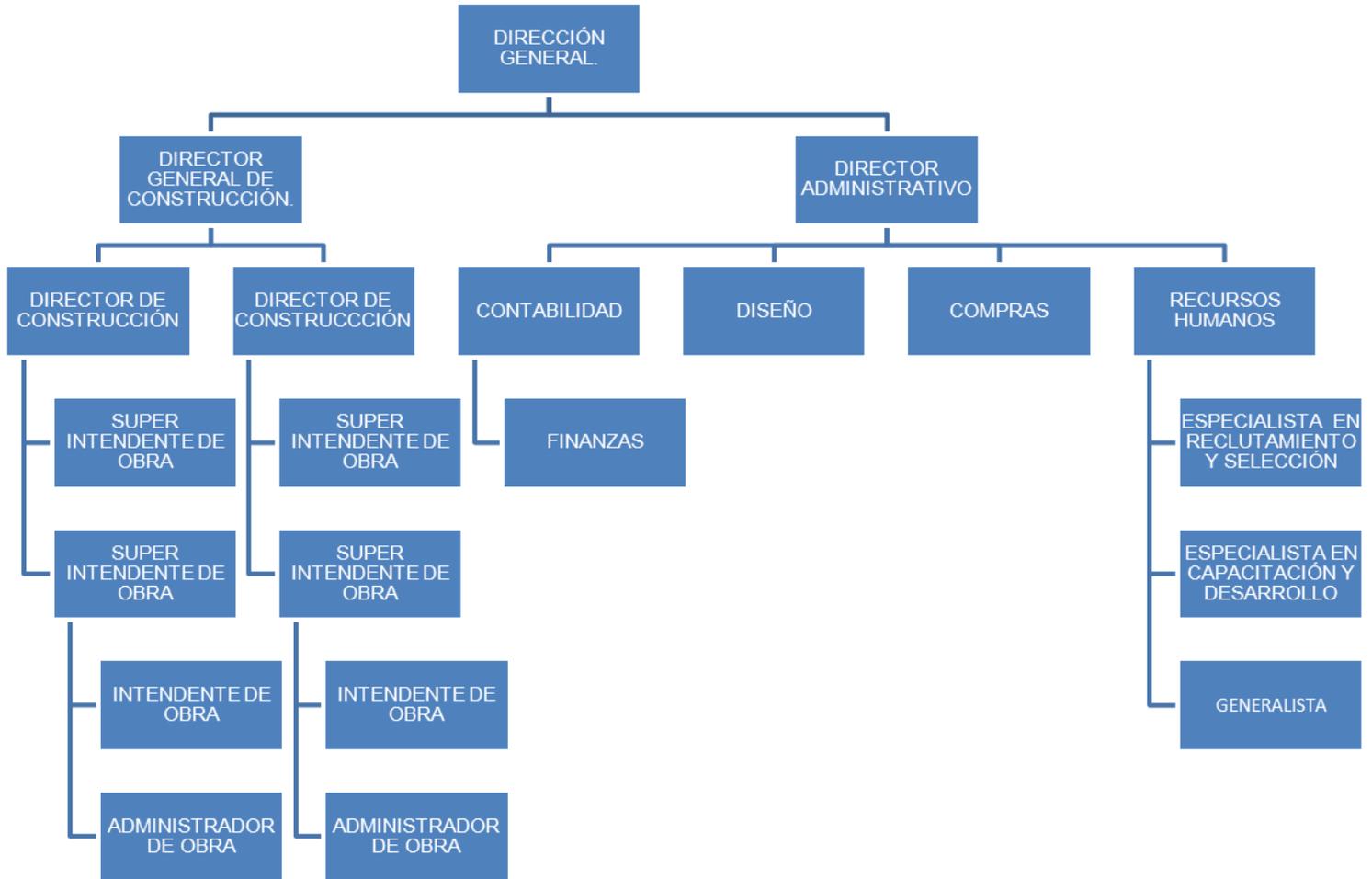
<i>Teléfonos:</i>	5746 7070, 5746 7073, 5746 7077 EXT 7037, 7039,7077
<i>Fax:</i>	5746 7071, 5746 7075
<i>REGISTROS</i> Registro R.F.C.: Registro I.M.S.S.: C.N.I.C.: Registro Infonavit: Manifestación Estadística: Registro I.V.A.:	----- ----- ----- ----- ----- -----
<i>ACTA CONSTITUTIVA.</i> Escritura No.: Fecha: Notario:	----- 11 de abril de 1988. -----
<i>MODIFICACIONES AL ACTA CONSTITUTIVA.</i> Número: Fecha: Libro: Notario:	----- ----- ----- -----
<i>REGISTRO PÚBLICO DE COMERCIO.</i> Inscrito en el Folio Mercantil Electrónico número:	----- -----

Maquinaria y equipo.

Adicionalmente, contamos con el apoyo de cuatro empresas del grupo de la familia Barranco, desempeñando la función de proveedor con su equipo y maquinaria para las obras en las que participa Weccom S.A. de C.V.

El parque de maquinaria global asciende a más de 400 unidades, siendo éste en su mayoría maquinaria pesada.

Organigrama



9.2 Diagnostico

En este caso Weccom no ha perdido capital intelectual, sino todo lo contrario, XXX una empresa española proveedor de esta empresa, tenia grandes negocios con cadenas importantes como WALMART de México con quien se cerraban grandes negocios, el dueño de Weccom se dio cuenta que quien realmente tenían el contacto con los clientes eran los empleados y que ellos eran quienes daban confianza para poder cerrar negocios, así que sin pensarlo atrajo a todo el personal talentoso de XXX, esta empresa que había gastado en capacitar e instruir a la gente de México tuvo que irse del país, ya que quien realmente llevaba a cabo sus negocios eran las personas que se habían ido a su ahora

competencia, el problema para WECCOM fue que todo ese personal fue atraído a través de incentivos económicos y es sumamente probable que en cualquier otra oferta superior a la suya dicho personal hiciera nuevamente sus maletas hacia la competencia. De aquí nace la idea de establecer políticas adecuadas de contratación, para evitar el robo de talentos.

9.3 Estructura de las políticas de contratación para WECCOM

Primera: Política De Antigüedad

La descripción del puesto es la primera pauta que los especialistas en RRHH deben de tomar en cuenta para contratar al personal, en ella se especifican las características del perfil deseado, como los años de experiencia, dependiendo el puesto este ira aumentando de acuerdo a los años que se pida de experiencia. Entramos en conflicto cuando los currículos muestran inestabilidad, puede ser que cumplan con los años requeridos según nuestra descripción del puesto, pero estos pueden ir periodos muy cortos de 6 meses a 1 año, debemos tener cuidado en este aspecto ya que este tipo de empleados pueden dejar su trabajo por cualquier oferta laboral más atractiva:

Descripción del puesto:

Pongamos de ejemplo el siguiente currículum:

CURRICULUM VITAE

Datos personales

Zaragoza Cruz Job
Edad: 22 años
Estado civil: Casado



Prolongación Pino Suárez s/n
Col. 2 de Septiembre
Melchor Ocampo Edo. De México
E- mail: job-2813@hotmail.com
Teléfonos: 04455 27 54 20 99
(55) 24 60 10 81

Formación Académica

2007- 2011

UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MEXICO
Centro Universitario Zumpango
Pasante de la Licenciatura en Turismo

Idiomas

Inglés:

Nivel: Intermedio

Informática

Nivel avanzado:

Entorno Windows: Word, Excel, Power Point, Access, Outlook

Internet:

Navegación, correo electrónico, redes sociales

Experiencia

EXPEDICIONES.COM

Puesto administrativo: 1 enero 2011 a 20 Junio 2011

Funciones:

Integración de expedientes, calculo de impuestos al comercio exterior, apoyo en notificaciones personales y por edictos, certificación de diversos tipos de documentos y apoyo en los almacenes de la Aduana de Pical Pantaco

HOLIDAY INN, TLALNEPANTLA

Administrador: 05 mayo 2010 a 15 noviembre 2010

Funciones:

:Analizar, archivar, integrar y dictaminar expedientes Administrativos, dar seguimiento a los Procedimientos Administrativos en Materia Aduanera, Embargos de mercancía, Recursos, Juicios de Nulidad y Amparos, apoyo en la elaboración de oficios y de atentas notas, apoyo en la elaboración de resoluciones a los Procedimientos Administrativos en Materia Aduanera y de cumplimentaciones de sentencias emitidas por el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa

CAFE INTERNET "EL CENTRO"

Encargado general: 15 Enero 2010 a 02 Mayo 2010

Funciones:

- Apertura y cierre
- Atención al cliente
- Elaboración de formatos y trabajos escolares
- Realización de pagos (renta, internet, luz,)

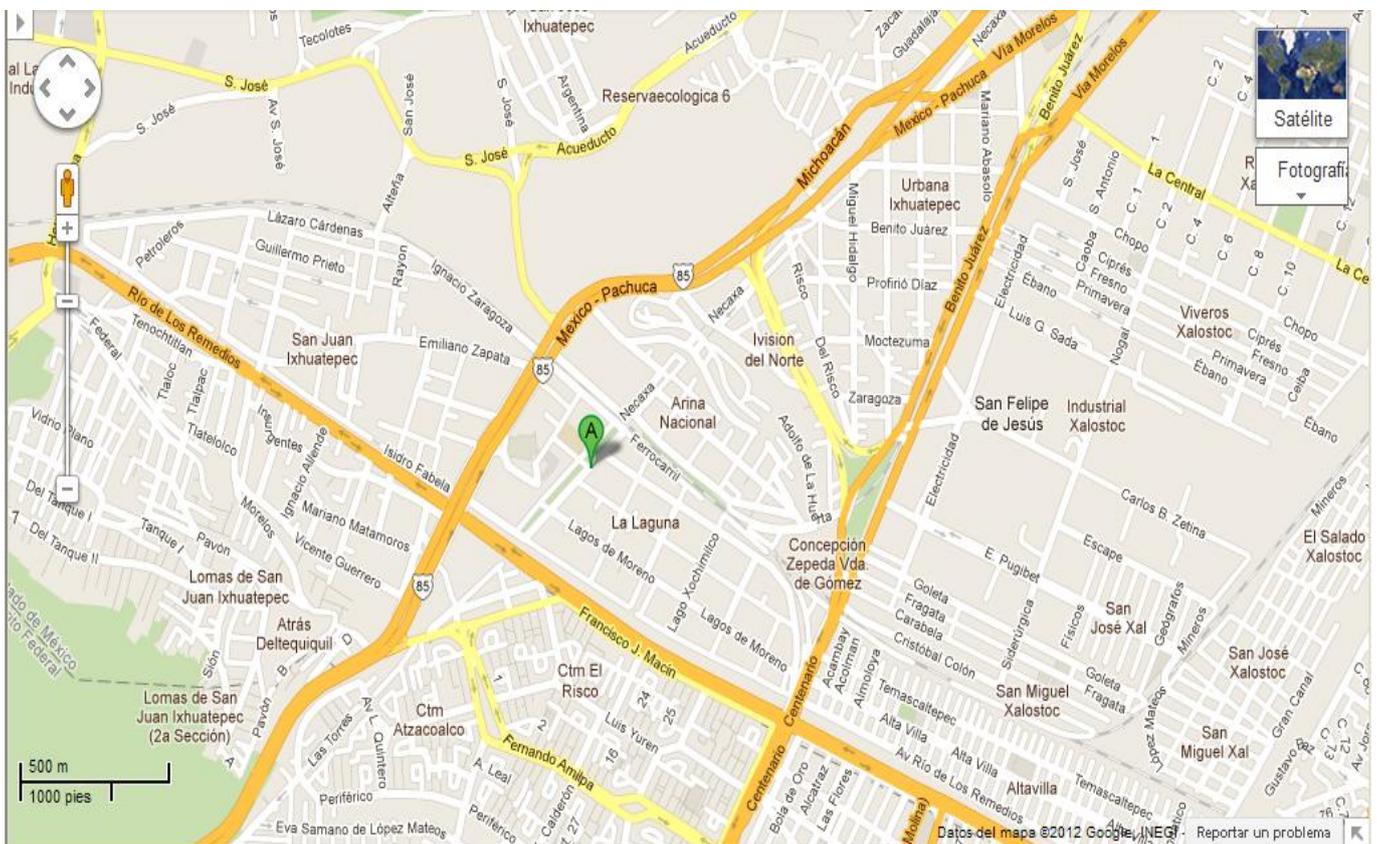
Como especialista en recursos humanos, lo único que puedo percibir en el es la inestabilidad tan marcada que tiene este candidato, puede ser que cumpla con los conocimientos y hasta con el tiempo de experiencia de la descripción del puesto, pero nuestra pregunta seria: ¿Cuánto tiempo decidirá quedarse este empleado?, por dicha inestabilidad laboral yo no lo consideraría para seguir un proceso de contratación

Segunda: Política De Distancia

Otro de los aspectos que debemos de cuidar es la distancia, WECCOM se encuentra ubicada en Kilómetro 2.8, de la Carretera México – Pachuca número 10, Colonia La Laguna, San Juan Ixhuatepec, Tlalnepantla, Estado de México,

Lo ideal sería contratar a personas que se encuentren a máximo una hora o una hora y media de distancia, o personal que este dispuesto a cambiar de residencia, hemos tenido casos de empleados que cambian de empleo por la distancia, a pesar de tener buen sueldo o mejores prestaciones, podemos perder talento por algo tan siempre como este aspecto.

De acuerdo a la ubicación de la empresa y sus alrededores, no debemos de tomar más de un radio de 10 km de distancia de la empresa para evitar perdida de talentos por la distancia.



Tercera: Sueldos Y Salarios Competitivos

Es muy importante mantenerse al tanto del mercado laboral, tener conocimiento de cuanto se le paga a las personas, no manejar los sueldos en las postulaciones de las vacantes nos permite tener un panorama general del mercado laboral, además de ser una herramienta muy útil pues muchas veces el personal al buscar empleo, y dada la

situación económica, pueden caer en la conformidad y aceptar lo que le ofrezcan, el problema radica en el momento en que tenga una nueva oferta de empleo superior a lo que nosotros ofrecimos.

Preguntarle a un candidato cuanto es lo que desea ganar en lugar de ofrecerle lo que podamos, nos ayuda a prevenir el robo de talentos.

Cuarta: Política de Objetivos

Esta política es tal vez muy simple pero, yo considero que es muy importante el como se sienten los empleados con la empresa, este puede ser el plus que demos a estos para considerar quedarse en la organización.

WECCOM tiene la siguiente ideología:

MISIÓN

Como organización tenemos un reto permanente, ocupar y mantener un lugar preferencial en nuestros clientes.

VISIÓN

Ser una empresa líder en diseño y construcción con la finalidad de mantener una posición sobresaliente en el mercado, realizando proyectos y obras que cumplan con los requerimientos y expectativas de calidad de nuestros clientes.

FILOSOFÍA

Somos una empresa comprometida donde nuestros recursos humanos representan la mayor riqueza, por ello es prioritario que nuestro personal se capacite para mantener una mejora continua y así mejorar el desempeño de sus funciones.

VALORES

Los valores que sustentan nuestra calidad son: honestidad, lealtad, transparencia, responsabilidad y respeto, estos valores son nuestro marco general y que en forma particular los hemos convertido en hábitos en cada uno de nosotros.

Es muy fácil darse cuenta que es lo que busca un empleado en una organización, en la entrevista es muy importante realizar las siguientes preguntas antes de hablara de la organización:

¿Qué es lo que mas le gusta de una organización?

¿Qué piensa de una empresa que se basa en la honestidad, lealtad y transparencia?

¿Cuáles son sus valores?

¿Cómo piensa que WECCOM puede hacer una aportación a la sociedad?

Dependiendo de sus respuestas y dado que somos especialistas y conocemos la organización podemos ver si la persona se sentiría satisfecha con la ideología en la que se desenvuelve la organización.

Quinta: Política de Realidades

Es muy fácil prometer, pero no cumplir lo que prometemos puede hacernos perder credibilidad y personal talentoso, debemos de ofrecer cosas reales, esta política va de la mano con la política de planeación de programa de desarrollo, es muy importante que los supervisores o gerentes no ofrezcan a sus empleados oportunidades sin que estas sean seguras, en una de la cuentas especiales, de una empresa donde labore, una empleado que tenia un potencial increíble y por la que la empresa había sido reconocida como mejor planta del año y había ganados bonos increíbles, decidió salir de la organización ya que se le prometió un aumento al principio del siguiente año, llegado el momento este incrementó no sucedió, y esta persona decidió dejar la empresa ya que esta no había podido cumplir con lo que prometió.

Sexta: Política de Planeación De Programa De Desarrollo

Muchas empresas no poseen un plan de desarrollo para sus empleados, este debe de incluir una avance en su carrera profesional tanto en su perfil como en su bolsillo, una manera muy sencilla de dar este programa se puede dar en dos pasos:

1. Publicar todas las vacantes internamente dándole prioridad a los empleados de ocupar el puesto.
2. Bajo el desarrollo de las descripciones de puesto, formar jerarquías, por ejemplo:

Un almacenista puede iniciar como “almacenista A”, si su experiencia es menor a 1 año, una vez cumplido el año, y tras previas evaluaciones del desempeño que veremos en la siguiente politica, este puede avanzar a ser un “Almacenista B” que llevaría con la mano un aumento de sueldo, muchas veces el monto puede ser muy pequeño, pero realmente motivador para el empleado, por que sabrá que en algunos años mas podrá

llegar a ser un “Almacenista C”, y dependiendo de su desempeño lograr avanzar a Montacarguista o Capturista, este tipo de avances se pueden dar en cualquier puesto, además de ayudar a los empleados a no encasillarse.

Séptimo: Política de Evaluaciones

Como ya decíamos, la parte de las evaluaciones son muy importantes, ya que permite al empleado tener un panorama general de su desempeño, esto debe ser lo mas objetivo posible, existen muchas formas de evaluar, lo primero que tenemos que hacer es estructurar una evaluación donde se tomen todos los aspectos importantes a evaluar, ya que de no ser así, es probable que solo se tomen aspectos poco relevantes.

En este caso el formato que se utilizara para evaluar el desempeño de los empleados de WECCOM será el siguiente:

ENTREVISTA DE DESEMPEÑO

NIVEL APOYO ADMINISTRATIVO

PERÍODO DE EVALUACIÓN: DESDE: _____ **HASTA:** _____

A.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADO												
Apellidos Y Nombres:				Cédula de Identidad:		Fecha De Ingreso: / /			Emp. N°:			
Cargo Que Ocupa:				Antigüedad en el Cargo:		Unidad Administrativa:						
Área:		División		Departamento:		Sección:			Oficina:			
IDENTIFICACION DEL EVALUADOR												
Nombre del Supervisor:		Cedula de Identidad:			Emp. No.	Cargo que Ocupa:			Tiempo Supervisando al Evaluado:			Firma:

ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR		
OBSERVACIONES DEL SUPERVISOR		
FIRMA DEL SUPERVISOR:	FIRMA DEL EVALUADO:	
CARGO:	FECHA:	
SOLO PARA USO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS		
Puntaje obtenido:	Funcionario autorizado:	

COMPETENCIAS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
1.- AUTODESARROLLO: Motivación para el mejoramiento continuo					
2.- CALIDAD DEL TRABAJO: Grado de correspondencia o reciprocidad existente entre el proceso de elaboración y el producto final del trabajo					
3.- CREATIVIDAD E INICIATIVA: Capacidad para aportar y concretar estrategias, ideas y procedimientos útiles, oportunos y novedosos					
4.-RELACIONES INTERPERSONALES: Habilidad para interactuar en forma cordial, amable y colaboradora con sus superiores, compañeros de trabajo y demás usuarios tanto interno como externo, con la finalidad de mantener un ambiente de trabajo armonioso.					
5.- TRABAJO EN EQUIPO: Disposición a la unificación de esfuerzos con el resto de los empleados del área, en la consecución de las actividades y objetivos comunes.					
6.- COMUNICACIÓN: Habilidad para recibir, comprender y transmitir en forma oral y escrita ideas e información de manera que facilite la rápida comprensión					
7.- CUMPLIMIENTO CON LAS NORMAS: Grado en que el empleado cumple con las políticas, normas y procedimientos establecidos por la organización					
8.-IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN: Grado de identificación del empleado con la misión, visión, valores y objetivos de la organización.					
9.-RESPONSABILIDAD SOBRE LOS RECURSOS: Grado de responsabilidad del empleado por la conservación, uso y mantenimiento de los bienes materiales y equipos asignados a su área					

Octavo: Política de Contrataciones Directas

Uno de los mayores retos como recursos humanos es demostrar que somos indispensable dentro de la compañía, y realizar contrataciones directas y no a través de agencias, ayudara a los empleados a sentirse seguros, es por demás decir que la momento de ofertar una vacante, un empleado cerrara los ojos y nos seguirá si le ofrecemos una planta, un contrato directo con la empresa, debido a los bastos problemas que se presentan con este tipo de agencias.

Pero no podemos arriesgar a la empresa debemos de definir la forma en como WECCOM hará sus contrataciones:

- Se realizara un contrato por tres meses a cada empleado de nuevo ingreso, transcurridos estos tres meses el empleado será evaluado, si esta evaluación es positiva, podrá otorgársele un contrato por tiempo indefinido, una vez que este empleado posea un contrato indefinido tendrá derecho a las prestaciones de la empresa
- En caso de que la evaluación sea reprobatoria se le dará otro contrato por tres meses, el cual de no ser favorable será causa de baja.

Aquí un contrato por tiempo definido por parte de la empresa WECCOM:

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR OBRA Y TIEMPO DETERMINADO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA EMPRESA **WECCOM, S.A. DE C.V.**, REPRESENTADA POR EL SEÑOR AA A BBB CCC A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE LLAMARA LA EMPRESA Y POR LA OTRA EL SEÑOR/A **ARGUMINDA ZARAGOZA SOSA** A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA EL TRABAJADOR Y QUE SE SUJETAN A LOS SIGUIENTES ANTECEDENTES Y CLAUSULAS.

ANTECEDENTES

PRIMERO.- LA EMPRESA DECLARA SER UNA SOCIEDAD DEBIDAMENTE CONSTITUIDA, CON DOMICILIO EN KILÓMETRO 2.8, DE LA CARRETERA MÉXICO – PACHUCA NÚMERO 10, COLONIA LA LAGUNA, SAN JUAN IXHUATEPEC, TLALNEPANTLA, ESTADO DE MÉXICO

SEGUNDO.- EL TRABAJADOR DECLARA TENER **30** AÑOS, SEXO **FEMENINO**, CON NACIONALIDAD **MEXICANA**, ESTADO CIVIL **SOLTERA** Y CON DOMICILIO: **COLONIA LA LAGUNA, SAN JUAN IXHUATEPEC NO 100, TLALNEPANTLA, ESTADO DE MÉXICO**

CLAUSULAS

PRIMERA.- EL PRESENTE CONTRATO SE CELEBRARA POR EL PERIODO DE **30** DIAS A PARTIR DE LA FIRMA DEL MISMO, EN VIRTUD DE QUE LA EMPRESA REQUIERE DE TRABAJADORES POR OBRA O TIEMPO DETERMINADO PARA LA REALIZACION DE SERVICIOS CONSISTENTE EN **COMISIONISTA** CUYO SERVICIOS SE CALCULA EN EL TIEMPO DE CONTRATACION, YA QUE INICIO EL **31 DE MAYO DEL AÑO 2011 Y CONCLUYE EL 31 DE AGOSTO DEL AÑO 2011.**

SEGUNDA.- LA EMPRESA Y EL TRABAJADOR, RECONOCEN QUE EL PRESENTE CONTRATO ES POR TIEMPO DETERMINADO, POR ASI EXIGIRLO LA NATURALEZA DE SU OBJETO, RECONOCIENDO QUE LA CAUSA QUE HA

DADO ORIGEN ES OCASIONAL Y CONVIENEN EN QUE CUMPLIDO DICHO OBJETO LA RELACION CESARA EN TODOS SUS EFECTOS, O BIEN SE PROLONGARA POR EL TIEMPO QUE DURE ESTA.

TERCERA.- LOS SERVICIOS OBJETO DE LA RELACION DE TRABAJO, DEBEN PRESTARSE EN EL LUGAR O LUGARES QUE DESIGNE LA EMPRESA O SUS REPRESENTANTES, QUEDANDO EL TRABAJADOR SUBORDINADO A SU AUTORIDAD EN TODO LO CONCERNIENTE AL TRABAJO.

CUARTA.- LOS SERVICIOS SE ESTIMAN EN FORMA ENUNCIATIVA Y NO LIMITATIVA, POR TANTO EL TRABAJADOR SE OBLIGA A DESEMPEÑAR TODAS LAS LABORES ANEXAS O CONEXAS CON SU OBLIGACION PRINCIPAL Y LAS DEMAS QUE LE ORDENE EL PATRON.

QUINTA.- EL TRABAJADOR SE OBLIGA A DESEMPEÑAR SUS LABORES CON LA INTENSIDAD, CUIDADO Y ESmero APROPIADOS Y EN LA FORMA, TIEMPO Y LUGAR QUE SE REFIERE ESTE CONTRATO Y EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO. EL INCUMPLIMIENTO DE ESTA DISPOSICION SE CONSIDERA FALTA DE PROBIDAD DEL TRABAJADOR Y DE OCURRIR SE SANCIONARA DE ACUERDO CON LA LEY DE LA MATERIA.

SEXTA.- EL TRABAJADOR SE OBLIGA A PRESTAR SUS SERVICIOS AL PATRON, COMO COMISIONISTA.

SEPTIMA.- LA DURACION DE LA JORNADA DE TRABAJO SERA DE 9:00 A 18:00 HORAS, DE LUNES A VIERNES Y SABADOS DE 9:00 A 13:00 HORAS.

OCTAVA.- EL TRABAJADOR DISFRUTARA DE MEDIA HORA DE DESCANSO, DE ACUERDO CON LO ESTIPULADO EN EL ARTICULO 63 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, QUE SERA CONSIDERADA FUERA DE LA JORNADA ORDINARIA.- ESTE DESCANSO EN SU CASO LO DEDICARA PARA TOMAR ALIMENTOS, PERO FUERA DE LA EMPRESA.

NOVENA.- EL SUELDO CONVENIDO COMO RETRIBUCION POR LOS SERVICIOS A QUE ESTE CONTRATO SE REFIERE, SERA LA SUMA DE

\$ 15,000.00 PESOS MENSUALES.

DECIMA.- EL PAGO DE ESTE SALARIO O SUELDO SE HARA EN MONEDA MEXICANA DEPOSITADO EN UNA CUENTA QUE LA EMPRESA TRAMITARA EN LA INSTITUCION QUE ESTIME CONVENIENTE, LOS DIAS 15 Y ULTIMO DE CADA MES.

DECIMA PRIMERA.- CUANDO LA JORNADA DEBA PROLONGARSE POR CIRCUNSTANCIAS ESPECIALES, EL TRABAJADOR SE OBLIGA A LABORAR EL TIEMPO EXTRA NECESARIO, EN LOS TERMINOS DEL ARTICULO 66 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, EN LA INTELIGENCIA DE QUE SOLO SE CONSIDERARAN Y PAGARAN COMO HORAS EXTRAORDINARIAS LAS QUE EXCEDAN DEL TERMINO SEMANAL PACTADO EN ESTE CONTRATO Y HAYAN SIDO AUTORIZADAS EN FORMA ESCRITA POR EL PATRON O SUS REPRESENTANTES. CUANDO LA JORNADA SE PROLONGUE POR SINIESTRO O RIESGO INMINENTE, EL TRABAJADOR TENDRA DERECHO A UN SALARIO IGUAL AL QUE CORRESPONDA A LAS HORAS DE LABOR ORDINARIA.

DECIMA SEGUNDA.- LOS CONTRATANTES ACUERDAN Y EL TRABAJADOR OTORGA SU CONCENTIMIENTO EXPRESO, QUE EL PATRON PODRA CAMBIAR EL HORARIO, LA JORNADA O EL DIA DE DESCANSO SEMANAL, PERO SOLO CUANDO RESULTE INDISPENSABLE PREVIO AVISO CON UNA SEMANA DE ANTICIPACION Y MEDIANTE EL PAGO DE UNA PRIMA ADICIONAL DE UN 25% SOBRE EL SALARIO DEL DOMINGO, CUANDO EL DESCANSO SE CONCEDA EN CUALQUIER OTRO DIA DE LA SEMANA.

DECIMA TERCERA.- EL DIA DE DESCANSO SEMANAL PARA EL TRABAJADOR SERA EL DOMINGO DE CADA SEMANA Y CAUSARA SALARIO DE ACUERDO CON EL ARTICULO 69 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

DECIMA CUARTA.- SON DIAS DE DESCANSO OBLIGATORIO, CON GOCE DE SALARIO LOS SIGUIENTES 1° DE ENERO; PRIMER LUNES DE FEBRERO EN CONMEMORACION AL 5 DE FEBRERO; TERCER LUNES DE MARZO EN CONMEMORACION AL 21 DE MARZO; 16 SEPTIEMBRE; TERCER LUNES DE NOVIEMBRE EN CONMEMORACION AL 20 DE NOVIEMBRE; 1° DE DICIEMBRE DE CADA 6 AÑOS CUANDO CORRESPONDA A LA TRANSMISION DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL; Y EL 25 DE DICIEMBRE.

DECIMA QUINTA.- EL TRABAJADOR DISFRUTARA DE SEIS DIAS DE VACACIONES CUANDO TENGA UN AÑO DE SERVICIO Y QUE AUMENTARA EN DOS DIAS LABORALES HATA LLEGAR A DOCE POR CADA AÑO SUBSECUENTE.

DECIMA SEXTA.- AMBAS PARTES CONVIENEN EXPRESAMENTE EN SOMETERSE A LAS DISPOSICIONES DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO, APROBADO POR LA JUNTA LOCAL DE CONCILIACION Y ARBITRAJE, Y DEL CUAL SE ENTREGARA UN EJEMPLAR AL TRABAJADOR EN EL MOMENTO DE LA CELEBRACION DE ESTE CONTRATO.

DECIMA SEPTIMA.- EL TRABAJADOR SERA CAPACITADO O ADIESTRADO EN LOS TERMINOS DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO QUE SE ESTABLEZCAN EN LA EMPRESA, CONFORME A LO DISPUESTO EN LA LEY DE LA MATERIA.

LEIDO QUE FUE POR AMBAS PARTES ESTE DOCUMENTO ANTE LOS TESTIGOS QUE FIRMAN E IMPUESTOS DE SU CONTENIDO Y SABEDORES DE LAS OBLIGACIONES QUE POR VIRTUD DEL CONTRATO, ASI COMO DE LAS QUE LA LEY LES IMPONE, LO FIRMAN POR DUPLICADO EN MEXICO D.F. A LOS TERINTA Y UN DIAS DEL MES DE MAYO DEL AÑO 2011.

EMPRESA

TRABAJADOR

AAA BBB CCC

ARGUMINDA ZARAGOZA SOSA

TESTIGO

TESTIGO

ROCIO HERNANDEZ ROSALES

LUISA PACHECO CONTERAS

Contrato por tiempo indefinido por parte de la empresa WECCOM:

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR OBRA Y TIEMPO DETERMINADO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA EMPRESA **WECCOM, S.A. DE C.V.**, REPRESENTADA POR EL SEÑOR AA A BBB CCC A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE LLAMARA LA EMPRESA Y POR LA OTRA EL SEÑOR/A ARGUMINDA ZARAGOZA SOSA A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA EL TRABAJADOR Y QUE SE SUJETAN A LOS SIGUIENTES ANTECEDENTES Y CLAUSULAS.

ANTECEDENTES

PRIMERO.- LA EMPRESA DECLARA SER UNA SOCIEDAD DEBIDAMENTE CONSTITUIDA, CON DOMICILIO EN KILÓMETRO 2.8, DE LA CARRETERA MÉXICO – PACHUCA NÚMERO 10, COLONIA LA LAGUNA, SAN JUAN IXHUATEPEC, TLALNEPANTLA, ESTADO DE MÉXICO

SEGUNDO.- EL TRABAJADOR DECLARA TENER 30 AÑOS, SEXO FEMENINO, CON NACIONALIDAD MEXICANA, ESTADO CIVIL SOLTERA Y CON DOMICILIO: COLONIA LA LAGUNA, SAN JUAN IXHUATEPEC NO 100, TLALNEPANTLA, ESTADO DE MÉXICO

CLAUSULAS

PRIMERA.- EL PRESENTE CONTRATO SE CELEBRA POR TIEMPO INDETERMINADO PARA LA REALIZACION DE SERVICIOS CONSISTENTES EN COMISIONISTA Y SE CONSIDERA COMO FECHA DE INGRESO DEL TRABAJADOR A PARTIR DEL 14 DE FEBRERO DE 2011.

SEGUNDA.- LOS SERVICIOS OBJETO DE LA RELACION DE TRABAJO, DEBEN PRESTARSE EN EL LUGAR O LUGARES QUE DESIGNE LA EMPRESA O SUS REPRESENTANTES, QUEDANDO EL TRABAJADOR SUBORDINADO A SU AUTORIDAD EN TODO LO CONCERNIENTE AL TRABAJO.

TERCERA.- LOS SERVICIOS SE ESTIMAN EN FORMA ENUNCIATIVA Y NO LIMITATIVA, POR TANTO EL TRABAJADOR SE OBLIGA A DESEMPEÑAR TODAS LAS LABORES ANEXAS O CONEXAS CON SU OBLIGACION PRINCIPAL Y LAS DEMAS QUE LE ORDENE EL PATRON.

CUARTA.- EL TRABAJADOR SE OBLIGA A DESEMPEÑAR SUS LABORES CON LA INTENSIDAD, CUIDADO Y ESmero APROPIADOS Y EN LA FORMA, TIEMPO Y LUGAR QUE SE REFIERE ESTE CONTRATO Y EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO. EL INCUMPLIMIENTO DE ESTA DISPOSICION SE CONSIDERA FALTA DE PROBIIDAD DEL TRABAJADOR Y DE OCURRIR SE SANCIONARA DE ACUERDO CON LA LEY DE LA MATERIA.

QUINTA.- EL TRABAJADOR SE OBLIGA A PRESTAR SUS SERVICIOS AL PATRON, COMO **COMISIONISTA** EN OFICINAS ADMINISTRATIVAS, DIRECCION DE ADMINISTRACION.

SEXTA.- LA DURACION DE LA JORNADA DE TRABAJO DIARIA SERA DE 9:00 A 18:00 HORAS. DE LUNES A VIERNES Y SABADOS DE 9:00 A 13:00 HORAS DE CADA SEMANA.

SEPTIMA.- EL TRABAJADOR DISFRUTARA DE MEDIA HORA DE DESCANSO, DE ACUERDO CON LO ESTIPULADO EN EL ARTICULO 63 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, QUE SERA CONSIDERADA FUERA DE LA JORNADA ORDINARIA.- ESTE DESCANSO EN SU CASO LO DEDICARA PARA TOMAR ALIMENTOS, PERO FUERA DE LA EMPRESA.

OCTAVA.- EL SUELDO CONVENIDO COMO RETRIBUCION POR LOS SERVICIOS A QUE ESTE CONTRATO SE REFIERE, SERA LA SUMA DE **\$ 15.000.00 PESOS MENSUALES**.

NOVENA.- EL PAGO DE ESTE SALARIO O SUELDO SE HARA EN MONEDA MEXICANA DEPOSITADO EN UNA CUENTA QUE LA EMPRESA TRAMITARA EN LA INSTITUCION QUE LA MISMA DETERMINE, LOS DIAS 15 Y ULTIMO DE CADA MES.

DECIMA .- CUANDO LA JORNADA DEBA PROLONGARSE POR CINRCUNSTANCIAS ESPECIALES, EL TRABAJADOR SE OBLIGA A LABORAR EL TIEMPO EXTRA NECESARIO, EN LOS TERMINOS DEL ARTICULO 66 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, EN LA INTELIGENCIA DE QUE SOLO SE CONSIDERARAN Y PAGARAN COMO HORAS EXTRAORDINARIAS LAS QUE EXCEDAN DEL TERMINO SEMANAL PACTADO EN ESTE CONTRATO Y HAYAN SIDO AUTORIZADAS EN FORMA ESCRITA POR EL PATRON O SUS REPRESENTANTES. CUANDO LA JORNADA SE PROLONGUE POR SINIESTRO O RIESGO INMINENTE, EL TRABAJADOR TENDRA DERECHO A UN SALARIO IGUAL AL QUE CORRESPONDA A LAS HORAS DE LABOR ORDINARIA.

DECIMA PRIMERA.- LOS CONTRATANTES ACUERDAN Y EL TRABAJADOR OTORGA SU CONCENTIMIENTO EXPRESO, QUE EL PATRON PODRA CAMBIAR EL HORARIO, LA JORNADA O EL DIA DE DESCANSO SEMANAL, PERO SOLO CUANDO RESULTE INDISPENSABLE PREVIO AVISO CON UNA SEMANA DE ANTICIPACION Y MEDIANTE EL PAGO DE UNA PRIMA ADICIONAL DE UN 25% SOBRE EL SALARIO DEL DOMINGO, CUANDO EL DESCANSO SE CONCEDA EN CUALQUIER OTRO DIA DE LA SEMANA.

DECIMA SEGUNDA.- EL DIA DE DESCANSO SEMANAL PARA EL TRABAJADOR SERA EL DOMINGO DE CADA SEMANA Y CAUSARA SALARIO DE ACUERDO CON EL ARTICULO 69 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

DECIMA TERCERA.- SON DIAS DE DESCANSO OBLIGATORIO, CON GOCE DE SALARIO LOS SIGUIENTES 1° DE ENERO; PRIMER LUNES DE FEBRERO EN CONMEMORACION AL 5 DE FEBRERO; TERCER LUNES DE MARZO EN CONMEMORACION AL 21 DE MARZO; 16 SEPTIEMBRE; TERCER LUNES DE NOVIEMBRE EN CONMEMORACION AL 20 DE NOVIEMBRE; 1° DE DICIEMBRE DE CADA 6 AÑOS CUANDO CORRESPONDA A LA TRANSMISION DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL; Y EL 25 DE DICIEMBRE.

DECIMA CUARTA.- EL TRABAJADOR DISFRUTARA DE SEIS DIAS DE VACACIONES CUANDO TENGA UN AÑO DE SERVICIO Y QUE AUMENTARA EN DOS DIAS LABORALES HATA LLEGAR A DOCE POR CADA AÑO SUBSECUENTE..

DECIMA QUINTA.- AMBAS PARTES CONVIENEN EXPRESAMENTE EN SOMETERSE A LAS DISPOSICIONES DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO, APROBADO POR LA JUNTA LOCAL DE CONCILIACION Y ARBITRAJE, Y DEL CUAL SE ENTREGARA UN EJEMPLAR AL TRABAJADOR EN EL MOMENTO DE LA CELEBRACION DE ESTE CONTRATO.

DECIMA SEXTA.- EL TRABAJADOR SERA CAPACITADO O ADIESTRADO EN LOS TERMINOS DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO QUE SE ESTABLEZCAN EN LA EMPRESA, CONFORME A LO DISPUESTO EN LA LEY DE LA MATERIA.

LEIDO QUE FUE POR AMBAS PARTES ESTE DOCUMENTO ANTE LOS TESTIGOS QUE FIRMAN E IMPUESTOS DE SU CONTENIDO Y SABEDORES DE LAS OBLIGACIONES QUE POR VIRTUD DEL CONTRATO, ASI COMO DE LAS QUE LA LEY LES IMPONE, LO FIRMAN POR DUPLICADO EN MEXICO, D. F., **A LOS CATORCE DIAS DEL MES DE FEBRERO DEL AÑO 2011.**

EMPRESA

TRABAJADOR

AAA BBB CCC

ARGUMINDA ZARAGOZA SOSA

TESTIGO

TESTIGO

ROCIO HERNANDEZ ROSALES

LUISA PACHECO CONTERAS

Novena: Política de Investigación De Referencias Laborales

Es muy importante esta parte de la investigación de referencias, ya que algunas empresas suelen pedir carta de recomendación, pero desafortunadamente no podemos fiarnos de estas ya que muchas veces son falsificados o elaboradas por los propios candidatos, así que es importante solicitarle a los candidatos los números telefónicos de sus empleados anteriores y el nombre de su ex jefe, y con ello corroborar que la información sea correcta, además de tener un panorama general de su desempeño, y el motivo de la salida ya que, no podemos arriesgarnos a contratar personas que se encuentren en alguna demanda laboral. Que bien puede sonar a discriminación, pero la empresa correría el riesgo de ser demandada también.

					PAG
<u>Evaluación de desempeño:</u>		BUENA	REGULAR		MALA
Experiencia en el puesto					
Cumplimiento de tareas					
Cumplimiento de objetivos					
Honestidad					
Puntualidad					
Asistencia					
Discrecion					
Responsabilidad					
Servicio					
<u>Datos del Entrevistado</u>					
Nombre:	_____				
Puesto:	_____				
Fecha:	_____				
Lo considera recomendable?	_____				
	SI	(x)	NO	()	
Por qué?	_____				

<u>Datos del Entrevistador</u>					
Nombre:	_____				
Puesto:	_____				
Fuente de la entrevista:	_____				
Correo electronico y/o fax	_____				

Decima: Estudios Socioeconómicos

Al igual que la investigación de referencias, los estudios socioeconómicos, nos permite darnos un mayor panorama de como podría desenvolverse esta persona en nuestra organización además de verificar que no hallan discrepancias entre la información que nos dio en la entrevista, existen empresas especializadas por ejemplo:

Translator



Oficina Virtual

Haga clic aquí para que uno de nuestros agentes lo atienda



Menu Principal

- Inicio
- Quienes Somos
- Solicitar Información de Nuestros Servicios
- Bolsa de Trabajo
- Ingresa tus Datos y Aplica a una Vacante
- Acceso Exclusivo Search
- Servicios Search
- Administración de Personal
 - Estudios Socioeconómicos
- Pruebas Psicométricas
- Reclutamiento
- Recursos Humanos
- Términos y Condiciones

Estudios Socioeconómicos



Estudios Socioeconómicos

Si desea realizar una consulta orientada a conocer la trayectoria de un candidato o empleado suyo, nosotros le proveemos de un estudio serio, objetivo, discreto y veraz de la información laboral y personal del candidato.

Ubicación socioeconómica.

Estructura familiar.

Antecedentes penales.

Trabajos ante el IMSS

Registros ante la junta de conciliación y arbitraje.

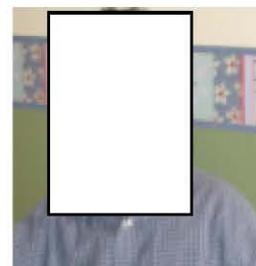
CONTACTO

Teléfono: (81)8989-1837 y (81)8989-1841 | Para contactarse con nosotros utilice nuestra Oficina Virtual
En SEARCH estamos para servirte

Ejemplo de Estudios Socioeconómico:

Avanza, Crece, Logra... Nosotros lo aseguramos!!

SOLICITADO POR:	
VACANTE A CUBRIR:	REPOSICIÓN DE INVESTIGADORA
FECHA DE SOLICITUD:	15 DE FEBRERO DE 2012
FECHA DE VISITA:	17 DE FEBRERO DE 2012
FECHA DE ENTREGA:	21 DE FEBRERO DE 2012
REQUISICIÓN:	9076



I. GENERALES DEL INVESTIGADO

a) Datos Generales

NOMBRE		EDAD	SEXO	FECHA DE NACIMIENTO	
		34 años	Masculino	14 de Noviembre de 1977	
ESTADO CIVIL	TIEMPO	HUJOS	PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED		LUGAR DE NACIMIENTO
Casado	11 años	2	3(Cónyuge e hijos)		Ecatepec, Estado de México
RFC			HOMOCLAVE	CURP	TELÉFONO FIJO
					CELULAR
			CORREO ELECTRÓNICO		

b) Domicilio

CALLE	NÚMERO EXTERIOR	NÚMERO INTERIOR	COLONIA	C.P.
Av. Hacienda Jazmines, Manzana 64	Lote 29	34A	Fracc. Real de Tultepec	54987
ENTRE QUE CALLES		DELEGACIÓN / MUNICIPIO		AÑOS DE RESIDENCIA
Av. Poniente y Av. Oriente		Tultepec, Estado de México		5 meses

c) Documentos presentados

Acta de Nacimiento	SI	Folio	177313	Recibo de nómina	SI
Comprobante de Domicilio	x	Servicio / Fecha	Teléfono / Enero 2012	Empresa	MXP Industrial, S.A. de C.V.
Parentesco con el investigado y nombre completo	Cónyuge	Zavala Castelán Flor Karina		Sueldo quincenal	\$ 2,749.95
CURP	x	Folio	106896696	Carta de Recomendación	Constancia Laboral
IFE	x	Folio	68677923		x
Comprobante de IMSS	x	Número	92957717835	Empresa	MXP Industrial, S.A. de C.V.
Cartilla Militar	x	Folio	469760	Periodo	24 de Marzo de 2011 a 3 de Enero de 2012
Licencia de Manejo		Folio	No tiene	x	
Acta de Matrimonio	x	Folio	8792432	Empresa	BUNZL de México, S.A de C.V.
Comprobante de Estudios	x	Tipo de Documento	Constancia de Estudios	Periodo	16 de Noviembre de 2005 a 30 de Noviembre de 2010
Cédula Profesional		Número	No tiene		

Comentarios

Orlando presentó la documentación solicitada para nuestra investigación. Cabe mencionar que su credencial del IFE indica el domicilio de Cuitláhuac, sin número, Col. San Pedro Barrientos, Tlalnepantla, Estado de México, el cual refiere pertenece a sus padres.

1. Datos personales y antecedentes de la persona entrevistada

d) Escolaridad

ÚLTIMO GRADO DE ESTUDIOS	INSTITUCIÓN	CARRERA	DOCUMENTO QUE AVALE
Bachillerato Técnico	Colegio de Educación Profesional Técnica, Plantel Texcoco	Técnico en Informática	Constancia de Estudios

e) Religión y afiliaciones

	SÍ	NO	¿CUÁL O CUÁLES?	CARGO SINDICAL
¿PRACTICA ALGUNA RELIGIÓN?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Católica	
¿PERTENECE O HA PERTENECIDO A ALGÚN SINDICATO?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
¿PERTENECE A ALGÚN CLUB SOCIAL?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		

f) Salud y adicciones

ESTATURA	PESO	COMPLEJÓN	ESTADO DE SALUD	FECHA DE ÚLTIMA CONSULTA	MOTIVO
1.70 Mts.	80 Kg.	Regular	Buena	Marzo de 2011	Chequeo general

	SÍ	NO	¿CUÁL?	MOTIVO	
INTERVENCIONES QUIRÚRGICAS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Apéndice	Apendicitis	
ENFERMEDADES CRÓNICAS	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
ANTECEDENTES DE ENFERMEDADES EN SU FAMILIA	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		FAMILIAR QUE PADECE	
	SÍ	NO	¿CON QUÉ FRECUENCIA?	¿EN QUÉ SITUACIONES?	¿QUÉ CANTIDAD?
¿FUMA TABACO?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Semanalmente	Cualquiera	1 cigarro
¿INGIERE BEBIDAS ALCOHÓLICAS?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mensualmente	Reuniones	4 copas

II. DATOS Y RELACIÓN FAMILIAR

a) Núcleo Primario

PADRE

NOMBRE	EDAD	CALLE Y NÚMERO	CELULAR
	54 años	Desconoce	Desconoce
COLONIA	DELEGACIÓN / MUNICIPIO	TELÉFONO	
Desconoce	Alabama, Estados Unidos	Desconoce	
OCCUPACIÓN	EMPRESA PARA LA QUE LABORA	¿A QUÉ SINDICATO PERTENECE?	TIEMPO DE LABORAR AHÍ
Empleado	Desconoce	Desconoce	5 años

MADRE

NOMBRE	EDAD	CALLE Y NÚMERO	CELULAR
	54 años	Desconoce	Desconoce
COLONIA	DELEGACIÓN / MUNICIPIO	TELÉFONO	
Lo desconoce	Alabama, Estados Unidos	Desconoce	
OCCUPACIÓN	EMPRESA PARA LA QUE LABORA	¿A QUÉ SINDICATO PERTENECE?	TIEMPO DE LABORAR AHÍ
Hogar	No aplica	No aplica	No aplica

Avanza, Crece, Logras... Nosotros te asesoramos!!

X. PERSONALIDAD

a) Pasatiempos y ocupaciones

FORTALEZAS		DEBILIDADES		INTERESES			
1	2	1	2	ACTUALES	FUTUROS		
1	Disciplinado	1	Desesperado	1	Trabajo estable	1	Comprar una casa
2	Honesto	2	Enojón	2	Buen desempeño laboral	2	Ascender de puesto
3	Trabajador	3	Impaciente				

b) Impresión del entrevistador al investigado

Desarrollo durante la entrevista

EXTROVERTIDO INTROVERTIDO

Conducta durante la entrevista

SEGURO INSEGURO

Evaluación durante la entrevista

	BUENA	REGULAR	MALA
IMAGEN	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EXPRESIÓN VERBAL	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REGLAS DE URBANIDAD	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

XI. OTROS ASPECTOS

1. ¿Cómo se enteró del empleo?	2. ¿Tiene familiares laborando dentro de la empresa?
Internet	No
3. ¿Ha demandado alguna empresa? ¿Cuál?	4. ¿Por qué, en qué año fue y quién ganó la demanda?
No	No aplica
5. ¿Tiene usted algún tatuaje?	6. ¿En qué parte del cuerpo?
No	No aplica
7. ¿Tiene conocimiento de estar Boletinado en el Buró de Crédito?	¿Cuánto adeuda?
No	No aplica

XII. CONCLUSIONES

Orlando actualmente tiene 34 años de edad, es casado y tiene 2 hijos. Cursó el Bachillerato tecnológico y es pasante como Técnico en Informática en el Colegio de Educación Profesional Técnica (CONALEP) Plantel Texcoco, presentó Constancia de Estudios que avala dicha información. El domicilio en el que vive es propiedad de sus padres, está ubicado en una zona de clase popular, la cual cuenta con todos los servicios públicos y vías de fácil acceso, el inmueble cuenta con acabados en mal estado y el mobiliario es modesto, pero se encontró limpio y ordenado. Orlando se mostró atento durante nuestra investigación. Su entorno social lo describe como confiable, responsable y puntual, por lo que lo recomiendan para el empleo. No logramos obtener el listado laboral 2, debido a que ya se encuentra registrado; solicitamos apoyo al candidato y manifestó que él no tiene acceso al correo mencionado y desconoce quien realizó el registro. Inicialmente no reportó haber laborado en Wailanng y Centro Especializado en Reclutamiento; al cuestionarlo al respecto comentó que en Wailanng sólo estuvo en proceso de selección, pero nunca laboró con ellos y argumentó que desconoce la razón social de Centro Especializado en Reclutamiento. Su último empleo fue en Geodis Wilson México, donde laboró de Marzo de 2011 a Enero de 2012, Recursos Humanos nos brindó datos administrativos, comentó que sólo fue contratado eventualmente y no fue registrado ante el Seguro Social; así mismo ratificó los datos del Lic. Álvarez, quien lo evaluó de forma positiva y lo describe como eficiente, puntual y responsable. De 2005 a 2010 laboró en BUNZL de México, donde Recursos Humanos nos apoyó con datos administrativos, su motivo de salida fue por Reajuste de Personal y no presenta notas negativas. El Lic. Ortega quien fungió como su Jefe directo lo evaluó de forma positiva y lo recomendó ampliamente. Por la información obtenida en nuestra investigación consideramos que Orlando es recomendable para su contratación.

CANDIDATO RECOMENDABLE

Sí

Se valida ésta información al realizar la visita a la vivienda del investigado y solicitando los datos al candidato que proporcionó durante la

REALIZADO POR

REVISADO POR

Donde los costos son muy accesibles, además de contar con un excelente servicio, esté es un ejemplo de la información que nos brinda un estudio socioeconómico:

9.4 Implementación

Políticas de contratación:

- **Política De Antigüedad:** No se contratara personal que no cumpla con las requisiciones de la descripción del puesto, y que sus periodos laborales sean inferiores a un año y medio. Exceptuando a aquellos que no cuenten con experiencia laboral.
- **Política De Distancia:** No se contratara personal cuya ubicación de su domicilio se encuentra a más de una hora y medio de distancia de las instalaciones.
- **Sueldos Y Salarios Competitivos :** No se mencionara el monto de salario durante la entrevista de trabajo, se cuestionara al candidato cuanto es lo que sea obtener de percibir como ingresos, dependiendo del monto que nos indique se analizará si es viable o no el candidato.
- **Política de Objetivos:** Durante la entrevista se cuestionara al candidato que busca dentro de una organización, bajo que valores se rige y cual es su sentir ante la empresa, dependiendo de sus respuestas, el especialista en recursos humanos, podrá percibir si este candidato puede identificarse o no con la cultura organizacional.
- **Política de Realidades:** Ningún ejecutivo de recursos humanos, supervisor o gerente tiene permitido ofrecer aumento de sueldo o promociones sin la debida autorización del gerente de Recursos Humanos.
- **Política de Planeación de Programa de Desarrollo:** Todo candidato debe conocer cual es el programa de desarrollo para la posición en la que se esta postulando, e informarle que todas las vacantes son publicadas internamente con el fin de promover los ascensos dentro de la organización.
- **Política de Evaluación:** Todos los candidatos deben conocer el medio a través del cual se llevara a cabo el programa de desarrollo, esto con el fin de que tenga presente que de continuar su proceso y su contratación será evaluado trimestralmente, hasta adquirir una plaza.
- **Política de Contrataciones Directas:** Todos los candidatos deben de tener presente que las contrataciones no se llevaran a través de una agencia, que esta se dará directamente con al empresa con un contrato de tres meses, siendo este

únicamente otorgado dos veces, a partir de las cuales se decide si continúa con la empresa o si es dado de baja por mal desempeño.

- **Política de Investigación De Referencias Laborales:** Todos los candidatos que se encuentren viables para ocupar la posición, deberán proporcionar los datos de sus empleos anteriores, ningún candidato podrá ser contratado si no cuenta con un mínimo de tres referencias laborales positivas, exceptuando a aquellos que no cuenten con experiencia laboral.
- **Política de Estudios Socioeconómicos:** Todos los candidatos que se encuentren viables para ocupar la posición deberán realizárseles un estudio socioeconómico, no se contratará a dicho candidato si su estudio socioeconómico es negativo.

CONCLUSIONES

El robo de talentos es una tendencia actual que afecta a todo tipo de organizaciones en cualquiera de sus tamaños, es laboro da las empresas y de los departamentos de RRHH evitar este conflicto que afecta no solo a la parte financiera de la empresa, también afecta la estructura organizacional, ya que perder empleados clave, significa perder, liderazgo, talento y dinero.

Establecer políticas adecuadas de contratación y ofrecerles beneficios a los empleados nos ayudara a que un empleado decida quedarse en nuestra organización, definitivamente prevenir el robo de talentos nos da la pauta de seleccionar a los mejor candidatos y quedarnos con ellos.

El verdadero benéfico de las políticas de contratación lo vemos reflejado en dos formas, uno prevenir el robo de talentos por parte de la competencia y dos en la rotación del personal, ya que este se vera reflejado en los cierres de año, al obtener cifras pequeñas y que pueden ser solventadas por la organización y verse reflejados en calidad, cantidad y tiempo, y al mínimo costo posible.

Las recomendaciones y estrategias a desarrollar podrían ser infinitas. No hay que perder de vista que las estrategias que desarrollemos para nuestras empresas deben ser creativas, veraces y estar acorde a las necesidades de los empleados, pero también al alcance de los recursos y posibilidades de la empresa; establecer un panorama de confianza y transparencia es primordial desde la primera ocasión que tiene contacto con sus empleados.

Bibliografía

1. Arias Galicia L. Fernando, Introducción A La Metodología De La Investigación, Editorial Trillas, 2007
2. Chiavenato Idalberto, El Capital Humano de las Organizaciones, 8ª edición , McGraw-Hill 2007
3. De Castro Emilio Pablo, García Del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca Y Perriñez Cristóbal Rafael, Administración Y Dirección, Díez Mcgraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 4.
4. Hernández Sampieri Roberto, Metodología De La Investigación, Editorial Mcgraw-Hill.
5. Hitt Michael, Black Stewart Y Porter Lyman, Administración Novena Edición, Pearson Educación, México 2006, Pág. 8.
6. Koontz Harold Y Wehrich Heinz, Administración Un Perspectiva Global, 12a. Edición, Mcgraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 Y 14.
7. Leigh Branham, The 7 Hidden Reasons Employees Leave, Soundview Executive Book Summaries 2005
8. Oliveira Da Silva Reinaldo, Teorías De La Administración, International Thomson Editores, S.A. De C.V., 2002, Pág. 6.
9. Reyes Ponce Agustin, Administración Moderna, Limusa 2004 Pág. 8.
10. Stoner J., Wankel, Prentice, Administración, -Hall. México, 1990.
11. Wayne Mondy,Robert, Administración De Recursos Humanos, Novena Edición, Person Educación , México 2005

Cybergrafía:

- www.accenture.com/ahren
- <http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml#conce>
- <http://www.mitecnologico.com/iem/main/humanorelacionista>
- <http://definicion.de/recursos-humanos/>
- http://es.wikipedia.org/wiki/recursos_humanos

- <http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos2.shtml>
- http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm
- <http://www.sapiens.com/sapiens/comunidades/rrhhmini.nsf/1.4.%20importancia%20de%20los%20recursos%20humanos/7efdec6177cbc35002569d2003a6458!opendocument>
- <http://www.rrhh-web.com/artnuevotendeciareclutamiento.html>
- <http://mineria-chile.blogspot.com/2009/08/que-son-los-head-hunters.html>
- <http://www.donempleo.com/temas-trabajo/headhunters.asp>
- <http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/lo-que-siempre-quiso-saber-sobre-los-headhunters>
- http://www.articulosinformativos.com/seguros_de_empleados_clave-a876190.html
- <http://www.buscarempleo.es/formacion/captacion-de-jovenes-talentos.html>
- <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2006/11/26/n-01620.htm>
- <http://www.actinver.com/Operadora/Empresas/Prevision/Ahorro.htm>
- http://www.taringa.net/posts/info/10313601/Cuantos-dias-de-vacaciones-tienen-en-el-resto-del-mundo_.html