



TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO DE MÉXICO



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CLAVE 3079-02

“LA IMPORTANCIA DE LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA **DE CALZADO**”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

RUBÍ GUADALUPE MORENO GARCÍA

ASESOR DE TESIS: L.A. ARNULFO VEGA VÁZQUEZ

MÉXICO, D.F.

2016



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

“LA IMPORTANCIA DE LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO”

ÍNDICE

	Pág.
Agradecimientos	1
Introducción	2
CAPITULO I. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y SUS FUNCIONES PRINCIPALES	3
1.1 Antecedentes del departamento de recursos humanos	3
1.2 Estructuración y funciones actuales	4
1.2.1 Administración estratégica de recursos humanos	6
1.3 Necesidades de personal en la organización	7
1.3.1 Definición de rotación de personal	8
1.3.2 Administración de personal	10
1.4 Reclutamiento y selección de personal	11
1.4.1 Concepto de reclutamiento de personal	11
1.4.2 Proceso de reclutamiento de personal	12
1.4.3 Concepto de selección de personal	21
1.4.4 Proceso de selección de personal	22
1.4.4.1 Métodos de selección de personal	25
1.5 Selección por competencias	26
1.5.1 Definición de competencia	26
1.5.2 Competencias laborales en México	27
CAPÍTULO II. CARACTERÍSTICAS DE LA GRANDE EMPRESA	31
2.1 Concepto de grande empresa	31
2.2 Características principales de la grande empresa	32
2.3 Requisitos fundamentales para formar una grande empresa	32

CAPÍTULO III. ELEMENTOS FUNDAMENTALES QUE EL LIDER DEBE PONER EN PRÁCTICA PARA RETENER AL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN	36
3.1 Desarrollo organizacional	36
3.1.1 Concepto de desarrollo organizacional	36
3.1.2 Orientación del desarrollo organizacional y sus objetivos	36
3.1.3 El proceso de desarrollo organizacional	37
3.1.4 Los cambios y la organización	38
3.2 La planeación de los recursos humanos	39
3.2.1 Definición	39
3.2.2 La dirección de personas	42
3.3. Calidad	44
3.3.1 Concepto de calidad	44
3.3.2 La calidad y la productividad en las empresas de servicios	45
3.3.3 Propuestas de algunos autores para mejorar la calidad en la organización	45
3.4 Capacitación, formación y desarrollo	47
3.4.1 Definición de capacitación	47
3.4.2 El proceso de capacitación	48
3.4.3 Métodos y técnicas de capacitación	50
3.4.4 Importancia de la inducción a los colaboradores	52
3.4.5 Formación y desarrollo del colaborador	53
3.5 Motivación de personal	57
3.5.1 Concepto de motivación	57
3.5.2 Proceso de motivación	57
3.5.3 Factores de influencia en la motivación laboral	58
3.6 Clima organizacional	60
3.6.1 Concepto de clima organizacional	60

3.6.2 Principales factores a evaluar para un adecuado clima Organizacional	61
3.7 Salarios y prestaciones laborales	62
3.7.1 Definición de salario	62
3.7.2 Definición y clasificación de prestaciones laborales	64
3.7.3 Las prestaciones laborales como parte de la retención de talento	65
CAPÍTULO IV. CASO PRÁCTICO	67
4.1 Historia de una comercializadora de calzado	67
4.2 Visión, misión y valores	68
4.3 Objetivos y responsabilidad social	70
4.4 Organigrama	70
4.5 Propuestas para mejorar la retención de talento	71
4.5.1 Propuesta 1: La capacitación al personal de nuevo ingreso	71
4.5.2 Propuesta 2: Motivación de personal, integración vida y trabajo	75
4.5.3 Propuesta 3: Desarrollo organizacional, generando compromiso en la organización	77
Conclusiones	80
Bibliografía	81

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por darme el don de la perseverancia para alcanzar esta meta.

Gracias a mi familia por todo el apoyo que me ha brindado y enseñarme que todo se puede lograr.

A mi asesor de tesis y profesores por su tiempo, dedicación, paciencia y compartir su conocimiento.

Gracias a mi novio por su comprensión, apoyo y palabras de aliento en todo momento.

Los quiero mucho.

INTRODUCCIÓN

El tema de la retención de talento se ha convertido, en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos en las organizaciones, la situación se agudiza por la falta de trabajadores calificados, para hacer frente a los nuevos retos asociados con la tecnología, que caracterizan ahora al mercado laboral.

En la actualidad diversos aspectos tangibles e intangibles, se han convertido en factores claves para que las personas tomen una decisión y puedan ofrecer sus servicios a una organización, estableciendo una relación formal de trabajo, para lo cual el área de recursos humanos tiene un rol determinante en la atracción y retención del talento.

El requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del "saber hacer" se convierte en uno de los activos empresariales más importantes, no solo se limita a cargos técnicos específicos sino a una necesidad organizacional conjunta, capaz de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia. De hecho, los acuerdos de retención más eficaces incluyen una mezcla de tácticas de retención variadas, incluyendo el reconocimiento formal hacia el talento humano, con un especial énfasis en generar mayor compromiso y lealtad hacia la organización.

Este clima hace que las organizaciones pongan especial atención en retener al personal y proveer los medios necesarios para cautivarlo y convencerlo de permanecer en la organización.

Precisamente el tema de la retención de talento, será el núcleo central del contenido del presente trabajo. El objetivo es profundizar sobre este tema, para ello, el trabajo se divide en dos partes: una parte teórica, que consta de tres capítulos en los que se explican primeramente las funciones de recursos humanos iniciando con el reclutamiento y selección de personal, continuaremos mencionando las principales características de una grande empresa que es el entorno donde se desarrolla el presente trabajo y por último nos enfocaremos a los elementos fundamentales que el líder debe practicar para retener al talento humano; en la segunda parte, se incluyen las propuestas para mejorar la retención de talento. Para obtener la información de este análisis, se tomaron en cuenta las acciones que se realizan sobre la forma de gestionar el talento humano en la grande empresa. Finalmente, se expondrán las principales conclusiones del desarrollo del tema.

CAPÍTULO I. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y SUS FUNCIONES PRINCIPALES

1.1 Antecedentes del departamento de recursos humanos

A principios del siglo XX la función del área de personal descargó en los supervisores las responsabilidades de contratación y despido, además de llevar los asuntos de la nómina y administrar los planes de prestaciones, sin embargo la tecnología comenzó a influir en rubros como la aplicación de entrevistas y exámenes a los candidatos, por lo que el departamento de RRHH comenzó a desempeñar una función más amplia en la selección, la capacitación y los ascensos del personal.

En la actualidad, el departamento de personal está cambiando su papel de ser un protector y supervisor, a ser un planeador y administrador de los recursos humanos, esto refleja el hecho de que, en las organizaciones actuales, con frecuencia son los empleados altamente motivados y capacitados, quienes constituyen la mejor carta competitiva de una empresa. Lo anterior significa que es más importante contratar a la gente adecuada, capacitarla y motivarla con eficacia.

Evolución de la función del departamento de RRHH

ÁREA	FUNCIONES	CONOCIMIENTOS
Administrativo	Burocrático	Sujeción del trabajador a reglas establecidas.
Relaciones Laborales	Socio-Jurídico	Composición del conflicto mediante la negociación de condiciones de trabajo.
Recursos Humanos	Búsqueda de Relaciones Laborales equitativas, flexibles e integradas para aumentar la productividad, mejorar eficacia, crear cultura de empresa, asegurar compromiso total en el cumplimiento de objetivos sociales y empresariales dentro del cambiante marco laboral.	Integración de las personas en la organización.

La fuerza laboral da a una empresa su verdadera capacidad competitiva, generar el compromiso de un colaborador (hacer coincidir las metas del colaborador y de su compañía) requiere un esfuerzo múltiple, donde la función de Recursos Humanos desempeña un papel central. Por lo tanto las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende de los colaboradores, donde el departamento de RRHH adquiere una posición determinante para el futuro de la organización. Sus funciones y actividades son importantes por el efecto e incidencia que tienen en la consecución de los objetivos y resultados de la empresa.

Cada vez es más común la participación de Recursos Humanos, en las fases iniciales de desarrollo y aplicación del plan estratégico de una organización, quizá el cambio más notable es su creciente injerencia, respecto de cómo equilibrar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y desafíos externos, para mantener una mejora continua en la productividad. El hecho de motivar al personal para alentar su capacidad y conocimientos, otorga una oportunidad a los empleados para cubrir estas nuevas aspiraciones, coadyuvando a mejorar su calidad de vida.

1.2 Estructuración y funciones actuales

Estructuración

Para que el departamento de Recursos Humanos sea eficiente, debe no sólo comprometerse con la organización, si no también disponer de una estructura interna adecuada. La orientación que debe adoptar el departamento de Recursos Humanos de cualquier organización debe ser proactiva, esto es, intentar anticiparse a las situaciones y ser los primeros en plantear acciones que permitan responder a las amenazas y aprovechar las oportunidades antes que los competidores

Si bien no existen reglas fijas respecto a su diseño interno, si pueden señalarse algunos criterios para guiar su estructuración, como ejemplo:

- ✓ Dotar a los directores de Recursos Humanos de las competencias necesarias, para dirigir adecuadamente el área.
- ✓ Tener integrada la dirección de Recursos Humanos en la gestión general de la organización, participando en las decisiones, cualquiera que sea el nivel de las mismas.
- ✓ Tomar en cuenta las políticas de Recursos Humanos para el conjunto de la organización.
- ✓ Tener el poder y la autoridad suficientes, para que se garantice la aplicación de sus políticas de acuerdo a la legalidad.

Otro aspecto importante es el que está ligado al tamaño de la organización, la complejidad de la misma y la importancia que la dirección otorgue al componente humano. En las pequeñas organizaciones suele ser el director general o alguno de los directores funcionales el que se ocupa de la gestión del personal, mientras que los temas específicos (altas, bajas, pagos al personal), recae en el departamento de administración. Sin embargo, a medida que la organización va creciendo, el director se ve obligado a delegar responsabilidades relativas a recursos humanos, transfiriéndolas a personas encargadas de forma exclusiva. En este momento es cuando se inicia el proceso de creación de los departamentos de recursos humanos.

ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS



Funciones

En base a su estructura y a las principales áreas que conforman el departamento de Recursos Humanos, las funciones que se desarrollan son:

Desarrollo Organizacional. Es el área que se encarga de la planificación de las plantillas de personal, determina las necesidades tanto cuantitativas como cualitativas de personal, partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización. Realiza el análisis de puestos de trabajo, mediante el cual se da a conocer el qué se hace, cómo se hace y por qué se hace, así como los requerimientos más importantes para su correcta ejecución.

Reclutamiento y Selección. La cobertura de las plantillas de personal en función a las necesidades de la organización, cumpliendo con las políticas y procesos establecidos, seleccionando a los candidatos más adecuados.

Capacitación y Desarrollo. Es el área responsable de fomentar el aumento del potencial y desarrollo de los colaboradores. Planear, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados con objeto de mejorar sus capacidades, así como aumentar su rendimiento y hacerlos crecer. Debido a los impresionantes costes que supone la rotación de personal, se han elaborado y creado trayectorias profesionales cuyo objetivo es ayudar a los empleados a desarrollar sus carreras dentro de la organización.

Compensaciones. Su principal actividad es el análisis de la retribución a los empleados, que integran la plantilla de la empresa, el cual se efectúa calificando el valor del puesto de trabajo, las contribuciones personales y su rendimiento, dicho análisis tendrá como

resultado la motivación a los colaboradores, ya que se reconocerá su aportación. Sin embargo este sistema también tiene un impacto importante en la atracción de nuevos elementos a la organización, ya que toma en cuenta el entorno y sus competidores, haciendo más atractiva la oferta laboral para el personal de nuevo ingreso.

Relaciones Laborales. Refleja la interacción entre los principales actores que lo componen: El Estado, la empresa (empresas o asociaciones de empresas), los sindicatos y los trabajadores (que pueden participar o no en los sindicatos y otras entidades encargadas de su representación). Es el sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo.

1.2.1 Administración estratégica de recursos humanos

El hecho de que en la actualidad los empleados constituyan el fundamento para alcanzar una ventaja competitiva ha llevado a la creación de la: Administración Estratégica de Recursos Humanos, la cual se define como: "El enlace de la administración de Recursos Humanos con las metas y los objetivos estratégicos, para mejorar el desempeño de los negocios y desarrollar una cultura organizacional que acepte la innovación y la flexibilidad".¹

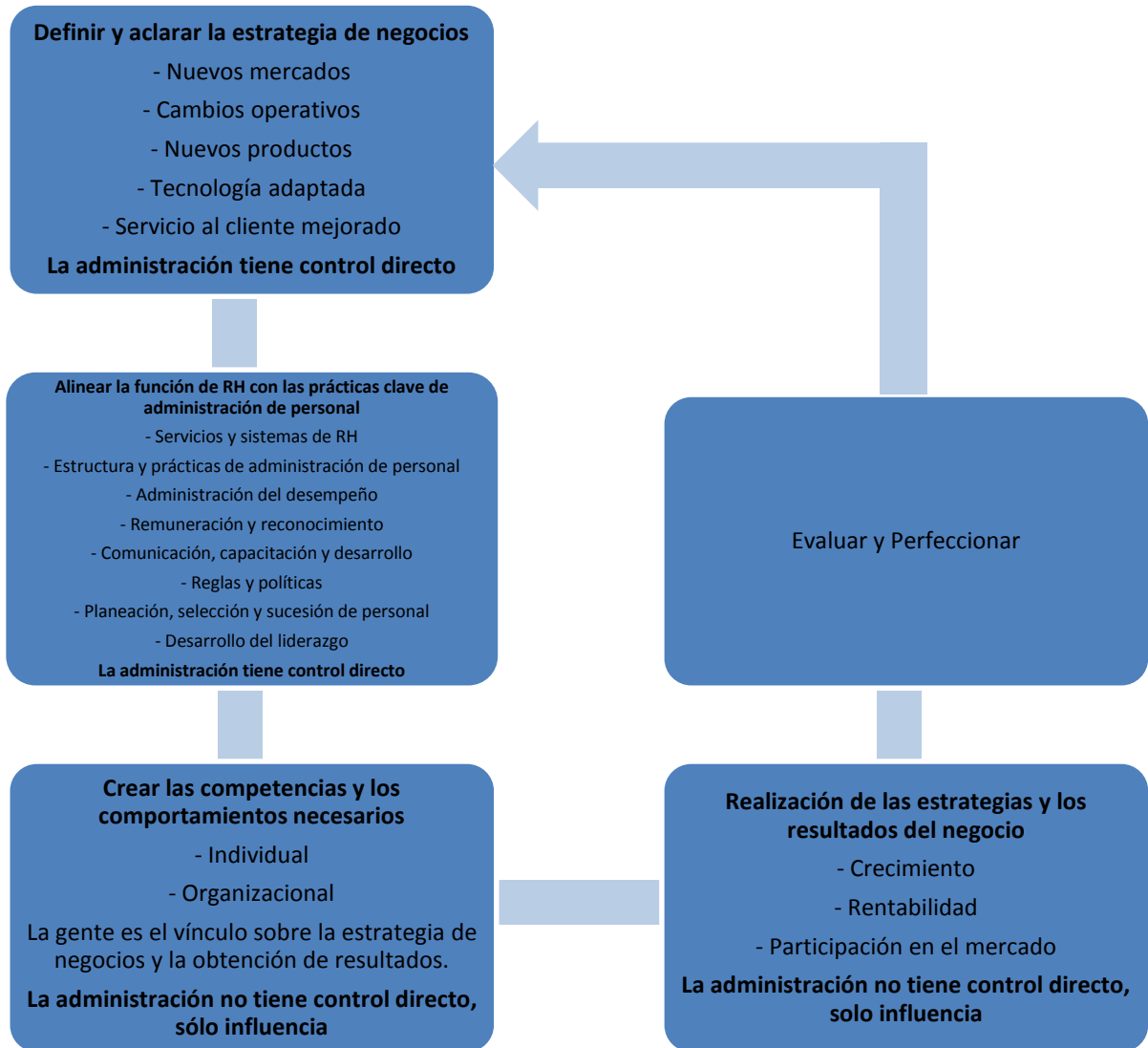
Dicho de otra forma, es el despliegue planeado de los recursos humanos y de las actividades que, en forma interactiva con la alta dirección, buscan el alcance de las metas en la organización. Si dicha integración se lleva a cabo con éxito, debería generar las competencias y el comportamiento del empleado necesarios, los cuales contribuirán a que el negocio aplique sus estrategias con eficacia y alcance sus metas.

Muchos de los cambios que están en curso en la administración de Recursos Humanos se enfocan a buscar que la empresa sea capaz de responder a las innovaciones en los productos y a los cambios tecnológicos, así la motivación de los colaboradores y el trabajo en equipo se enfocan, en parte, a que las decisiones sean más fáciles de tomar y a que la organización responda con rapidez a las necesidades de sus clientes y ante los retos de su competencia.

Para los administradores, el desafío al incorporar el capital intelectual o humano estriba en el hecho de que esos trabajadores deben administrarse en forma diferente de aquellos de las generaciones anteriores, cuando se les daban órdenes y después se vigilaban de cerca. Se requieren nuevos sistemas y habilidades de administración de Recursos Humanos, por ejemplo, renovar incentivos, técnicas de selección y métodos de evaluación, para seleccionar y capacitar a ese personal, así mismo lograr su autodisciplina y su dedicación.

¹ Dessler Gary, Varela Ricardo. Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Segunda edición 2004. Editorial Pearson Educación p.p. 16.

COMPONENTES CLAVE DEL MODELO DE ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Dessler, Gary. Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano. Segunda Edición 2004, Editorial Pearson Educación.

1.3 Necesidades de personal en la organización

En la actualidad uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de Recursos Humanos dentro de las organizaciones, es el aumento de salidas o pérdidas de colaboradores, la empresa tiene indiscutible interés en que su personal guarde una situación de estabilidad, tanto en la misma como en los diversos puestos, porque ella garantiza su eficiencia. Por supuesto que el elemento determinante de una incorporación de personal, deberá ser siempre la estricta necesidad del negocio y no las conveniencias de quienes lo gestionan. Por tanto, siempre deberá considerarse como una decisión que justifique la rentabilidad directa o indirecta y en algunos casos también, la importancia

que involucra un cambio en el cambio de personal, ya que aportará ideas frescas a la empresa.

1.3.1 Definición de rotación de personal

Rotación de personal o Turnover. El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. ²

En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = A + \frac{D \times 100}{\frac{2}{PE}}$$

A = Admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas).

D = Desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas).

PE = Promedio efectivo del periodo considerado, puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

La permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos. Sin embargo, a veces la rotación de personal escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente y en algunos casos, cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta. La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos, se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando la rotación de personal en la organización.

A continuación se enlistan las causas básicas para la petición de nuevas incorporaciones en la organización.

- ❖ Las propias que origina la necesidad productiva de la organización:

² Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta edición 2001. Editorial Mc Graw Hill p.p. 186.

- a)** Un incremento en la operación que genere una mayor cantidad de mano de obra.
 - b)** Trabajo extraordinario que requiera temporalmente el servicio de personal.
 - c)** Creación de nuevos centros de trabajo.
 - d)** Lanzamiento de nuevos productos.
 - e)** Creación de nuevos departamentos.
 - f)** Implantación de nuevas tecnologías.
- ❖ Las que se originan por movimientos internos de los colaboradores:
- a)** Promoción de un colaborador a otro puesto con un nivel de responsabilidad mayor.
 - b)** Transferencia de un colaborador a otro departamento.
- ❖ Las que se originan por bajas definitivas de colaboradores:
- a)** Bajas de carácter voluntario por los siguientes motivos: política salarial de la organización y de beneficios sociales, tipo de supervisión ejercido sobre el personal, oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización, condiciones físicas del centro de trabajo, ambiente laboral, cultura organizacional de la empresa, política de reclutamiento y selección de personal, escasa o nula capacitación y entrenamiento a los colaboradores, criterios de evaluación del desempeño.
 - b)** Bajas por rescisión contractual: Cuando exista una razón que justifique el despido del colaborador y la empresa considere indispensable prescindir de él.
 - c)** Bajas definitivas por jubilación: Las empresas frecuentemente tienen ciertos planes que permiten salir de la empresa, cuando se ha cumplido cierto número de años de trabajo ordinariamente combinados con cierta edad, fundamentados en la Ley Federal del Trabajo de México.
 - d)** Bajas definitivas por incapacidades permanentes: El colaborador se incapacita por sufrir algún accidente laboral o enfermedad crónica, que le impide laborar de manera permanente.

e) Bajas por requerimientos legales: El colaborador debe atender citatorios legales, específicamente por arresto, ante instituciones de gobierno.

f) Bajas por fallecimiento.

❖ Las que se originan por ausencias temporales de colaboradores:

a) Incapacidad temporal: El trabajador se incapacita por alguna enfermedad o en el caso de las mujeres por maternidad; y se obliga a dejar su puesto solo por un tiempo determinado.

Buena parte de esos supuestos pueden ser previsibles con anticipación, basándose en los estudios estadísticos realizados anualmente como los índices de rotación o incrementos de operación en la organización.

1.3.2 Administración de personal

La administración de Recursos humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, en específico se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar para ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Tales prácticas y políticas pueden incluir lo siguiente:

- Realizar el análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada trabajador).

- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos adecuados para cada puesto.

- Seleccionar entre candidatos.

- Desarrollar y aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos empleados.

- Llevar a cabo programas de desarrollo de los recursos humanos.

- Administrar los sueldos y salarios (remunerar a los empleados).

- Administrar los incentivos y las prestaciones.

- Evaluar el desempeño del personal.

- Comunicar (políticas, procedimientos, establecer la disciplina).

- Estimular la motivación de los empleados.
- Asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud, así como la legislación en materia laboral.
- Administrar las relaciones laborales.

1.4 Reclutamiento y selección de personal

1.4.1 Concepto de reclutamiento de personal

Es un conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos potencialmente cualificados a quienes se les interesa para formar parte de la organización, previo sometimiento a unas pruebas selectivas. Esos procedimientos se desarrollan mediante un sistema de información, por el cual las empresas, de manera directa o indirectamente, dan a conocer al mercado laboral las oportunidades de ocupación, de forma que el número de individuos atraídos sea suficiente para abastecer el proceso de selección que en un momento determinado deberá iniciarse. ³

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RRHH oportunidades de empleo que pretende llenar. ⁴

Todas las organizaciones viven en continuo proceso de transformación y su plantilla de personal sufre modificaciones, lo que obliga a una permanente provisión de nuevos empleados necesarios para el mantenimiento de la misma, por lo que es conveniente tener siempre abierto un proceso de reclutamiento de RRHH. Dicho proceso requiere una inversión importante de medios económicos, técnicos y, por supuesto de tiempo, deberá ser objeto de meditación y valoración previa, todo lo contrario de lo que resulta cubrir un puesto de trabajo de forma precipitada y urgente.

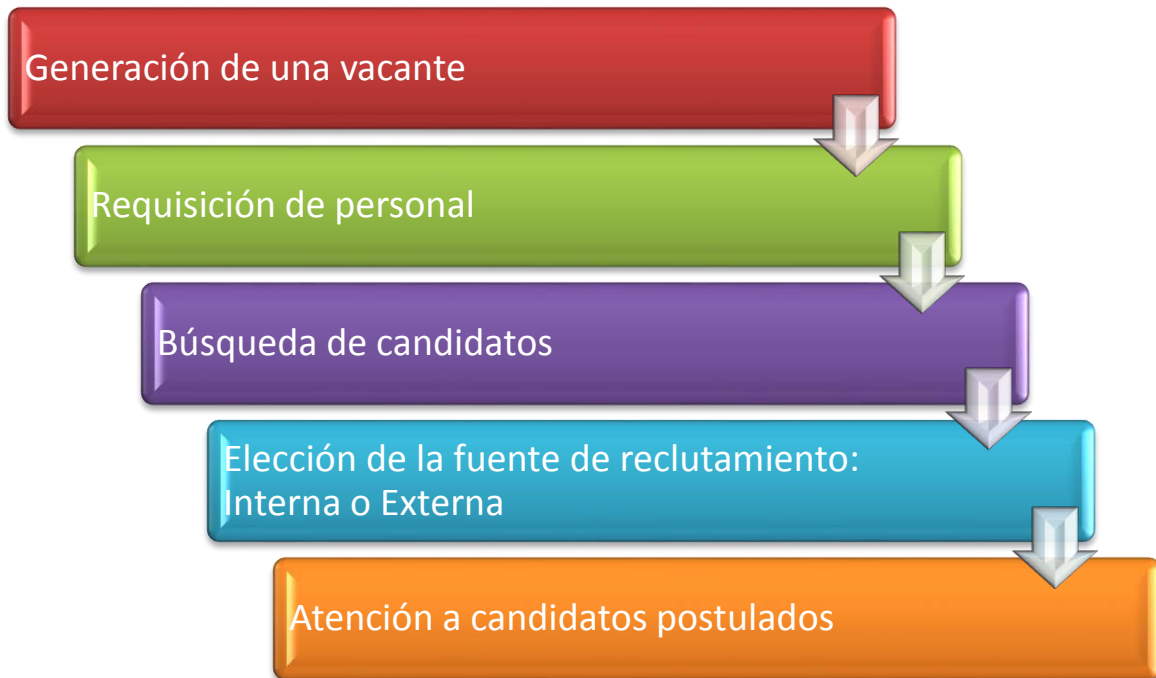
Cada organización tiene sus propias necesidades y sus métodos para la formulación del perfil profesional de los candidatos (conjunto de requerimientos necesarios para el puesto a cubrir), sin embargo, vale la pena mencionar que, "reclutar" no significa la selección directa del trabajador como tal. "se pueden reclutar cincuenta, pero sólo se seleccionará uno". Seleccionar no es más que lograr captar el individuo indicado para el puesto indicado, en el momento indicado.

³ Porret Gelabert, Miguel. Recursos humanos dirigir y gestionar personas en las organizaciones. Primera edición 2006. Editorial ESIC p.p. 149.

⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Octava edición 2007. Editorial Mc Graw Hill p.p. 155.

1.4.2 Proceso de reclutamiento de personal

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo a cada organización se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas, que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización.



Vacante. Es conveniente que el solicitante justifique y detalle los motivos por los que se hace necesaria la cobertura de la plaza. Se recomienda que dicha solicitud la formule por escrito y detalle los motivos o justificación para esa nueva incorporación que requerirá autorización.

Requisición de personal. Se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que exista en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar en el documento. Como son:

- Tareas principales y específicas.

- Posición en el organigrama y nivel de autoridad.
- Requisitos de formación.
- Experiencia profesional.
- Nivel de responsabilidad.
- Estilo de liderazgo que se requiere (si ha de tener mando).

Búsqueda de candidatos. Una vez determinada claramente la necesidad de incorporar una persona ajena o de la propia organización a un departamento o sección, en base a los requerimientos que inicialmente habrá recibido el responsable de los recursos humanos, se iniciará la búsqueda de candidatos. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes denominadas: Fuentes de Reclutamiento internas o externas.

Reclutamiento interno. El reclutamiento es interno cuando, al generarse una vacante, la empresa cubre dicha posición efectuando movimientos internos de sus empleados, que pueden implicar transferencia de personal, promoción de personal, transferencia con promoción, programas de desarrollo y planes de carrera para el personal. Los empleados postulados a la vacante, deberán cubrir con el proceso correspondiente que incluye:

- + Revisión del expediente incluyendo los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización.
- + Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno, que pueden ser mensuales o semestrales.
- + Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato.
- + Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato, como del puesto considerado, con objeto de evaluar los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.
- + Condiciones de promoción del candidato interno analizando, en base a los puntos **anteriores, si está "listo" para ser promovido, considerando su reemplazo en el puesto actual.**

Ventajas

- a)** Los empleados que ya conocen cuales son las normas generales de la organización, acortan el proceso de selección al determinarse más fácilmente como adecuados para aspirar al puesto de trabajo.

- b)** Ahorro de los gastos de una selección externa como outsourcing, o anuncios en periódico.
- c)** Ahorro del tiempo e inversión en la formación del colaborador.
- d)** Creación de buen clima laboral y motivación, al dar posibilidades de promoción al personal en plantilla.

Desventajas

- a)** No es posible aplicarlo a toda la organización, debido a que existen puestos estratégicos los cuales requieren, además de una amplia experiencia laboral en el área requerida, una formación académica mayor, la cual puede ser una restricción para postularse internamente.
- b)** Si este reclutamiento se realiza continuamente y en determinado momento la situación de la empresa no le permite ofrecer más promociones, correrá el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, ya que puede generar el desinterés o la separación del empleado, con el propósito de encontrar una oportunidad fuera de la empresa.
- c)** Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Laurence Peter denomina el principio de Peter: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo promueve continuamente hasta que se detiene en uno por mostrarse incompetente.
- d)** En algunos casos, genera conflicto de intereses, ya que puede crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades. Los empleados con puestos a nivel supervisión o jefatura, prefieren limitar las aspiraciones de sus subordinados para estancar su desempeño y en un futuro no puedan superarlos.

Reclutamiento externo. El reclutamiento es externo cuando, al generarse una vacante, la empresa cubre la posición con candidatos ajenos a la organización, puede incluir candidatos disponibles o empleados en otras instituciones y se iniciará acudiendo a las posibles fuentes que sean externas a la organización exponiendo lo que se ofrece (puesto de trabajo, posibilidades profesionales y económicas, entre otras) y los requisitos que se necesitan (titulación académica, edad, sexo, experiencia laboral).

Dentro de las fuentes externas podemos encontrar diferentes medios que ayudarán atraer al talento:

- **Carteles o anuncios en la puerta de la empresa**

Con el fin de dar a conocer las vacantes vigentes, se colocan carteles o mantas en la puerta de la empresa con los requisitos a cubrir, este medio dará mayor difusión. Sin embargo, se debe cuidar la vigencia de dicho anuncio, ya que la empresa puede generar desconfianza y credibilidad con los candidatos, al darse cuenta que constantemente recluta personal.



- **Recomendación de candidatos por parte de los empleados o sindicato de la empresa.**

Es uno de los medios más eficientes por bajo costo e índice de tiempo, en éste medio se genera motivación al empleado, ya que al recomendar amigos o conocidos para ocupar alguna posición vacante, obtendrá reconocimiento ante la organización y ante el recomendado.



- **Anuncios en periódico**

En este grupo se incluyen las revistas, publicaciones en periódicos, folletos informativos o volantes. Tiene la virtud de facilitar un contingente importante de candidatos, tanto de carácter general o especializado de ámbito local y las de más alcance.

Los anuncios de oferta de empleo necesitan requisitos imprescindibles para no perder tiempo y realizar una buena inversión económica:

- a) Texto claro y preciso.
- b) Presentación suficientemente atractiva, que llame la atención al lector.
- c) Nombre de la compañía, dirección y teléfono, o en su caso apartado de correos.
- d) Descripción breve del puesto de trabajo.
- e) Requisitos que han de reunir los candidatos, tales como edad, género, experiencia laboral, escolaridad, habilidades, entre otros.
- f) Forma de ponerse en contacto con la empresa para el reclutamiento.
- g) Zona donde estará ubicado el trabajo.
- h) Remuneración aproximada.



- **Contactos con escuelas e instituciones académicas**

Estas organizaciones acostumbran a tener una bolsa de trabajo, para los miembros de la corporación, generalmente gente joven con nivel académico superior y con cierta experiencia que busca trabajo de la profesión que representa el colegio. Por tanto, es una fuente directa que incluso, por teléfono ya se consigue obtener un número de candidatos. En ocasiones se publican en boletines y revistas corporativos. También pueden reclutarse licenciados recién egresados o becarios, para lo cual se necesita un proceso más formal.



UNITEC ^{MR}
Universidad Tecnológica de México



- **Contactos con oficinas públicas o estatales de empleo**

Generalmente para personal con poca experiencia o bajo nivel académico, es un sistema muy burocratizado y lento, el reclutador debe desplazarse a la oficina más próxima de centro de trabajo en el que se haya la vacante. No olvidemos que el interés lógico, de estas oficinas, es colocar a las personas que tengan una edad laboralmente difícil, incluso

que tengan por delante una duración larga de percepción de las prestaciones por desempleo, etc., lo que puede no coincidir con los intereses de la empresa ofertante.



- **Ferias de empleo y conferencias**

Este medio es promovido regularmente por las oficinas de empleo estatales, quienes se encargan de hacer la publicidad correspondiente al público en general, principalmente con candidatos desempleados. Es eficaz y brinda diferentes oportunidades a los candidatos, debido a que asisten empresas de diferentes giros y con diferentes vacantes a ofertar. Pueden realizarse tanto en organismos pertenecientes al Gobierno o en instituciones educativas. En el caso de las conferencias, es un medio más formal donde la empresa realiza su presentación de vacantes mediante recursos audiovisuales y donde se genera un ambiente de mayor confianza, ya que se conoce a detalle a la organización.



- **Juntas de intercambio con diferentes empresas**

En el medio del reclutamiento, existen "Grupos de Intercambio" donde asisten reclutadores de diferentes empresas, con el fin promover las ofertas laborales vigentes y realizar un intercambio de candidatos que por algún motivo no pudieron continuar un proceso para ser contratados. Dicho intercambio debe ser realizado, en base a las normas legales que corresponden en materia de confidencialidad de la información.



- **Reclutamiento de personal en línea (2.0)**

Reclutamiento 2.0 también conocido como Social Recruiting, engloba una serie de procedimientos que se utilizan para conseguir candidatos ideales para un puesto de trabajo, las ofertas de empleo deben publicarse al máximo en redes sociales si se desea aumentar la calidad de las contrataciones y que las posiciones lleguen a muchos más candidatos en un entorno de contratación competitivo. La idea más común de reclutamiento social es utilizar LinkedIn, existen otras redes como Facebook y Twitter que también son muy eficaces. El Reclutamiento 2.0 implica una relación mucho más directa a través de diversas herramientas interactivas ya que ahora los candidatos, también utilizan software de reclutamiento que permitan a los reclutadores solucionar su problema principal, la falta de tiempo.



Ventajas

- a) El personal de nueva incorporación siempre será más moldeable y flexible a las políticas de la organización.
- b) El personal externo podrá aportar nuevas ideas con diferentes enfoques a los problemas internos, aportando información actualizada respecto al ambiente externo y lo que ocurre en otras empresas.

- c) La entrada de personal externo a la empresa, le genera el plus de aceptar a un candidato ya capacitado, obteniendo así resultados de desempeño a corto plazo.

Desventajas

- a) Es un proceso más lento ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de trayectorias profesionales.
- b) Es un medio más costoso exigiendo inversiones y gastos inmediatos incluyendo los relativos a salarios y obligaciones del equipo de reclutamiento.
- c) Es menos seguro en cuanto a confiabilidad del candidato, por lo que las empresas en general, establecen en el contrato laboral un periodo de prueba para tener mayor garantía en cuanto a desempeño.

• Outsourcing

También conocido como tercerización, que es un equivalente a subcontratación, consiste en el proceso por el cual una empresa contrata a otra para la realización de ciertos servicios, desarrollo de procesos y productos importantes para la organización, con el fin de concentrarse en aquellos que le son más productivos, en cuanto al manejo de personal; tal es el caso en México de la agencia denominada Manpower.

Manpower es líder mundial en reclutamiento y tercerización de personal para puestos temporales y/o permanentes. Proporciona soluciones de capital humano para mejorar la eficiencia operativa y el rendimiento del negocio. Es la primera Empresa, de Recursos Humanos en el país, que cuenta con reclutadores profesionales certificados ante la Secretaría de Educación Pública (SEP). La gama de servicios que ofrece, cubre todo el proceso del ciclo laboral de las empresas incluyendo:

- Reclutamiento y Selección.
- Evaluaciones y Estudios Socioeconómicos.
- Tercerización de Personal.
- Cursos de Capacitación en línea.
- Comité de Gestión de Competencias CONOCER.
- Certificación y Evaluación de Competencias Laborales.



En nuestro país esta actividad es regulada por una nueva reforma a la Ley Federal del Trabajo, debido a que dichas subcontrataciones, no cumplen con ciertas disposiciones como lo es la entrega de un contrato laboral al empleado o la falta de prestaciones.

El 30 de Noviembre de 2012 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la reforma laboral, iniciando su vigencia el día siguiente a su publicación, en relación con la OUTSOURCING se incorporan los artículos 15-A al 15-D y 1004-A a 1004-C vinculados con la "Subcontratación":

Artículo 15-A. "El trabajo en régimen de subcontratación es aquel por medio del cual un patrón denominado contratista ejecuta obras o presta servicios con sus trabajadores bajo su dependencia, a favor de un contratante, persona física o moral, la cual fija las tareas del contratista y lo supervisa en el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas. Este tipo de trabajo, deberá cumplir con las siguientes condiciones:

a) No podrá abarcar la totalidad de las actividades, iguales o similares en su totalidad, que se desarrollen en el centro de trabajo.

b) Deberá justificarse por su carácter especializado.

c) No podrá comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio del contratante. De no cumplirse con todas estas condiciones, el contratante se considerará patrón para todos los efectos de esta Ley, incluyendo las obligaciones en materia de seguridad social."

Artículo 15-B. El contrato que se celebre entre la persona física o moral que solicita los servicios y un contratista, deberá constar por escrito.

La empresa contratante deberá cerciorarse al momento de celebrar el contrato a que se refiere el párrafo anterior, que la contratista cuenta con la documentación y los elementos propios suficientes para cumplir con las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores.

Art. 1004-B. Multa de 250 a 2500 veces el salario mínimo general, por incumplimiento del artículo 15-B

Artículo 15-C. La empresa contratante de los servicios deberá cerciorarse permanentemente que la empresa contratista, cumple con las disposiciones aplicables en materia de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo, respecto de los trabajadores de esta última.

Artículo 15-D. No se permitirá el régimen de subcontratación cuando se transfieran de manera deliberada trabajadores de la contratante a la subcontratista con el fin de disminuir derechos laborales; en este caso, se estará a lo dispuesto por el artículo 1004-C y siguientes de esta Ley.

Artículo 1004-C. A quien utilice el régimen de subcontratación de personal en forma dolosa, en términos del artículo 15-D de esta Ley, se le impondrá multa por el equivalente de 250 a 5000 veces el salario mínimo general.

1.4.3 Concepto de selección de personal

Actividad organizada la cual identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, así como las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso, para elegir al que se aproxima más al perfil del puesto.⁵

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.⁶

Dicho proceso contempla en el candidato:

- a)** Aptitudes psicológicas; inteligencia, memoria, comprensión, razonamiento, temperamento, etc.
- b)** Físicas; salud, fuerza, resistencia a la fatiga, complexión física, etc.
- c)** Profesionales; conocimientos, experiencia, vocación, etc.

Cada una de aptitudes o cualidades se juzgan a través de las diferentes pruebas o exámenes más adecuados con el objeto de poder tener más garantías de acierto en la elección del candidato.

Por lo tanto seleccionar consiste en:

- 1.** Especificar las cualidades y requisitos necesarios para desempeñar determinadas labores.
- 2.** Identificar y medir las cualidades actuales y potenciales, las características de personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos individuos admitidos a examen.
- 3.** Elegir a los candidatos que poseen cualidades y características a un nivel suficiente para desempeñar las labores asignadas a la satisfacción propia y de la empresa que los admita.

⁵ Porret Gelabert, Miguel. Recursos humanos dirigir y gestionar personas en las organizaciones. Primera edición 2006. Editorial ESIC p.p. 160.

⁶ Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta edición 2001. Editorial Mc Graw Hill p.p. 169.

1.4.4 Proceso de selección de personal

El proceso de selección de personal dependerá de cada organización, ya sea que esté a cargo del departamento de RRHH o mediante un servicio externo de outsourcing. Si partimos de la base en que existe un servicio de selección propio, (en la mayoría de los casos) el orden del proceso será el siguiente:

➤ Estudio del perfil adecuado

Quien se encarga del proceso de selección deberá conocer los requerimientos más posibles del puesto de trabajo que deberá cubrirse y si es necesario, desplazarse al mismo y ampliar la información que considere oportuna, comprendiendo incluso el conocimiento sobre el clima laboral y el entorno del puesto de trabajo (negocio y actividad de la empresa, cliente del perfil si se trata de un servicio externo), todo esto con el fin de que el entrevistador debe dar información imprescindible a los candidatos.

➤ Preselección de candidatos

La fase previa al comienzo de la selección consistirá en separar las solicitudes interesantes de los que no lo son de acuerdo con el puesto de trabajo que se pretende cubrir, se excluirán los que no ofrezcan claramente los parámetros básicos.

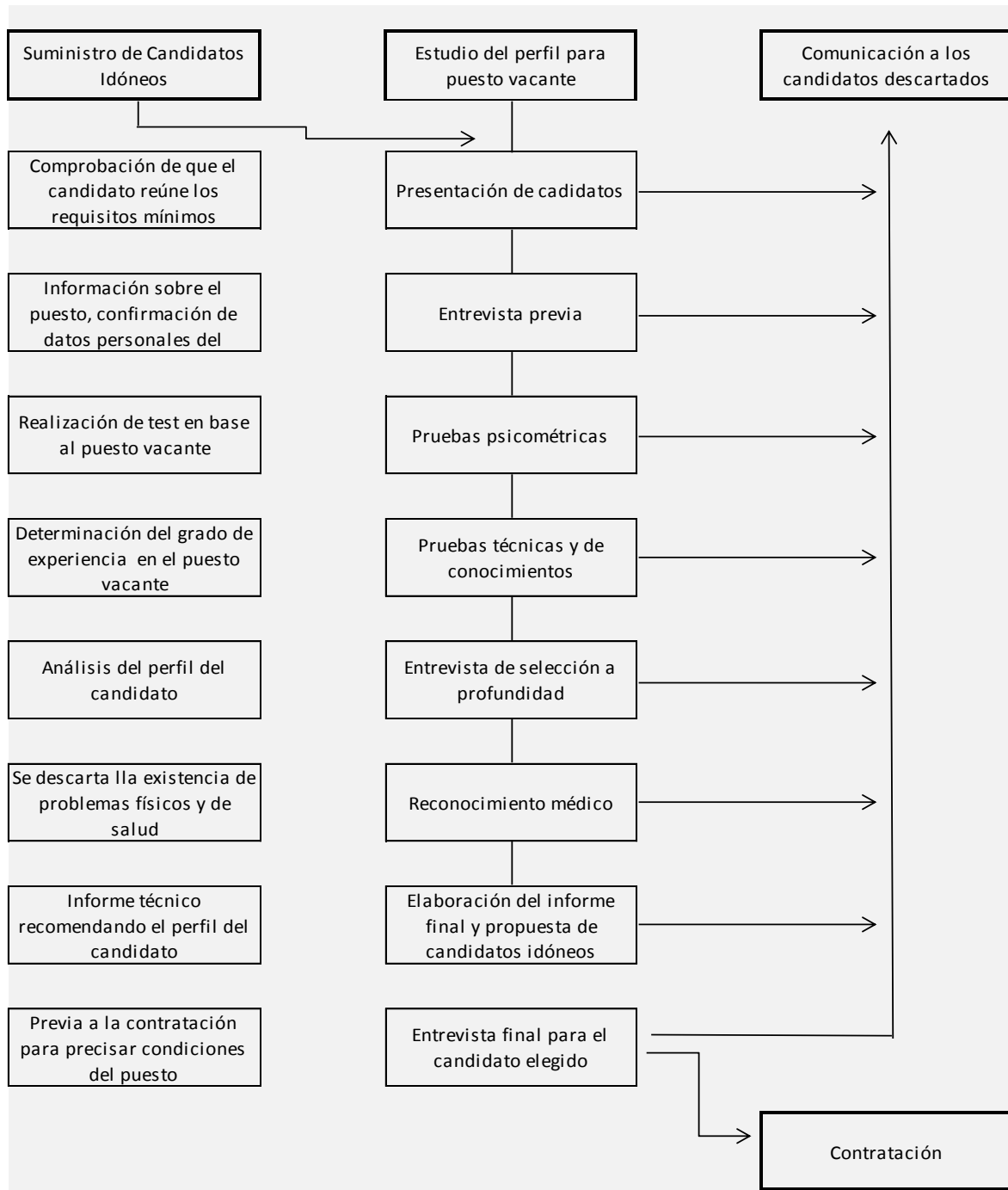
Se procede inmediatamente a citar a los aspirantes, señalando día, hora y lugar concreto de la entrevista, mientras que ésta fase deberá concluir para los candidatos eliminados, indicándoles que su perfil poder ser de interés para otra ocasión y por tanto, su información se quedará en la base de datos.

➤ Entrevista preliminar

Se entiende como entrevista preliminar o previa, es aquella que se utiliza como instrumento anticipado a la selección y por tanto, proporciona un ahorro de tiempo al proceso de selección al ser eliminados los candidatos poco idóneos que han superado las etapas anteriores.

Esta entrevista deberá ser breve con una duración de pocos minutos y debe ser utilizada para informar de lo esencial al interesado del puesto de trabajo concreto, el sueldo, el carácter del contrato de trabajo, así saber si continúa interesado en participar en el proceso.

ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN



Fuente: Porret Gelabert, Miguel. Recursos humanos dirigir y gestionar personas en las organizaciones. Primera edición 2006, Editorial ESIC.

➤ Pruebas psicométricas, técnicas y de conocimientos

Las pruebas son un medio para tomar una decisión y nunca por si solas dan la solución, los test persiguen descubrir, clasificar, explicar y predecir el comportamiento, habilidades y capacidades de un candidato que aspira a ser contratado por una organización. Los

rasgos característicos de un test son una prueba que esta estandarizada cuyo objetivo es pronosticar el grado de aproximación del candidato al puesto a cubrir.

Los test psicométricos se basan en las diferencias individuales existentes de la personalidad de la capacidad intelectual y de la capacidad física, analizan en que y cuando varía la capacidad o la aptitud del individuo. Los test tienen un valor no sólo de diagnóstico sino también predictivo y son un elemento válido, si son utilizados correctamente y por personas especializadas que actúen con seriedad.

Existen dos formas básicas para demostrar la validez de las pruebas de selección de personal: la validez de criterio y la validez de contenido.

Demostrar la validez de contenido significa comprobar que quienes logran buen desempeño en la prueba también lo tendrán en el puesto, y aquéllos que se desempeñan deficientemente en la prueba muy probablemente realizarán mal su trabajo.

La validez de contenido de una prueba, se demuestra haciendo evidente que ésta constituye una muestra justa del contenido de un puesto.

Otras características de las pruebas psicométricas son:

Confiabilidad. Es la segunda característica más importante de una prueba y se refiere a su consistencia, en base a las calificaciones obtenidas por una misma persona cuando vuelve a resolver pruebas idénticas o alguna forma equivalente.⁷

Seguridad. Ningún individuo que presente las pruebas debe tener información previa acerca de las preguntas o de las respuestas. Solo personal calificado que interprete los resultados tendrá acceso a ellos, y deberá acompañar las calificaciones de información suficiente para asegurar su interpretación adecuada.⁸

Las pruebas miden un amplio rango de atributos de los candidatos, incluidas las capacidades cognitivas o mentales de un candidato, por ejemplo al determinar si un candidato a supervisor tiene la inteligencia para realizar esas funciones o si un contador tiene las habilidades numéricas que se necesitan.

Las pruebas de inteligencia, como las de coeficiente intelectual (CI) son exámenes de capacidades intelectuales generales. No miden solamente un aspecto de la inteligencia, sino un rango de capacidades que incluyen la memoria, el vocabulario, la facilidad verbal y las habilidades numéricas. Estas pruebas pueden aplicarse individualmente o a grupos de personas.

⁷ Dessler Gary, Varela Ricardo. Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Segunda edición 2004. Editorial Pearson Educación p.p. 16.

⁸ Ibid p.p. 75.

➤ **Entrevista de selección a profundidad**

En ésta se realiza un análisis minucioso del perfil del candidato, donde se verifican datos que tal vez en la entrevista preliminar no podemos visualizar a primera vista, como son sus datos familiares, referencias personales e historia laboral a detalle identificando tiempo laborado en su empleo anterior, actividades realizadas, sueldo percibido y motivos de salida.

➤ **Reconocimiento médico**

Ya sea que la organización cuente con servicio médico propio o cuente con algún servicio externo, al candidato se le realizará un reconocimiento médico, para descartar la existencia de problemas físicos y de salud, los cuales implica el desempeño de la actividad.

➤ **Elaboración del informe final y propuesta de candidatos idóneos**

Cuando el candidato ya ha pasado los filtros antes mencionados, se procede a elaborar el informe técnico, donde se especifican datos generales, habilidades y aptitudes detectadas en el candidato, presentando éste expediente al encargado de área o departamento recomendando el perfil del candidato.

➤ **Entrevista final para el candidato elegido**

El responsable de área ya habrá elegido al candidato en base a resultados, por lo cual RRHH deberá indicar nuevamente y a detalle cuales serán las condiciones del puesto: sueldo, horario, jornada laboral, para aclarar posibles dudas con el candidato.

➤ **Contratación**

En este proceso se formaliza con apego a la ley, la relación de trabajo para garantizar los derechos y obligaciones tanto del nuevo trabajador como de la empresa. Especificando la duración del contrato, ya sea por tiempo determinado o indeterminado, ubicación del centro de trabajo y salario asignado.

1.4.4.1 Métodos de selección de personal

- **El assessment center**

También llamados centros de evaluación, son organizaciones que utilizan básicamente la técnica de dinámica de grupo para estudiar las capacidades y comportamientos de los candidatos ante una serie de situaciones simuladas. La actuación por parte del assessment center comprende un profundo conocimiento de la empresa, de los contenidos de los puestos de trabajo y de las capacidades requeridos para su desempeño puesto que se realizan las pruebas a medida de cada organización.

Generalmente se utiliza para la selección y promoción de empleados y, preferentemente de directivos o comerciales, que deberían demostrar capacidad para relacionarse con grupos, capacidad de encuadrar problemas y valorarlos, detectándose principalmente el liderazgo y conciencia empresarial.

- **El headhunting**

Es una actividad de reclutamiento y selección mediante la búsqueda directa de ejecutivos, **comúnmente profesionales que se denominan "cazatalentos", generalmente asociados** con organizaciones internacionales especializadas en la búsqueda de altos directivos. Tienen muchos contactos en los círculos frecuentados por los ejecutivos bien posicionados en el mercado de trabajo y conocidos en el mundo de los negocios, buscando en el **mercado de forma incisiva y, si es necesario en la "competencia"**, respondiendo al interés de la oferta de empleo se muestran interesados en cambiar de empresa, la búsqueda concreta y convenciendo a los candidatos elegidos de que les conviene cambiar.

Actualmente el más utilizado es el assesment center, ya que por medio de este método se observan correctamente los comportamientos del candidato ante diferentes situaciones y en casos reales, mide e identifica las competencias laborales que posee el candidato así como las que puede desarrollar.

1.5 Selección por competencias

1.5.1 Definición de competencia

Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.⁹

Una competencia se define como un conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes que se concretan asertivamente en la resolución de problemas o en una respuesta pertinente a una situación nueva o específica. Para simplificar su manejo se establece un estándar de competencia, el cual describe lo que requiere una persona para realizar actividades con un alto nivel de desempeño.¹⁰

Por lo tanto, seleccionar por competencias, es una técnica que los expertos en recursos humanos utilizan cuando su objetivo es encontrar candidatos que además de una formación y experiencia adecuadas, posean habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes predeterminadas por la empresa que ofrece el empleo. La principal herramienta **de los reclutadores es la entrevista a profundidad o también llamada "Entrevista por Competencias"**, donde se realizan preguntas basadas en situaciones reales, con el

⁹ Alles, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos. Quinta edición 2004. Editorial Granica p.p. 23.

¹⁰ <http://www.conocer.gob.mx>

objetivo de saber el actuar del candidato en el pasado o como lo haría en el futuro, mediante estas preguntas se detectan las competencias que posee el candidato.

1.5.2 Competencias laborales en México

En México las nuevas tendencias en educación han permeado en las escuelas a todos los niveles **“Educar por Competencias”**, donde se otorga a los alumnos las herramientas integrales que usarán en la vida y con las cuales podrán destacar y ser más eficaces en el aprendizaje. Bajo este esquema es importante que en los niveles medios y superiores como la secundaria o la preparatoria, los maestros fomenten la elaboración de proyectos integradores en que los alumnos puedan incluir distintos temas, vistos en diferentes clases, de manera integral. A nivel licenciatura se promueve que los alumnos utilicen los conocimientos, habilidades, actitudes y valores, así como sus capacidades y experiencias en un contexto específico, para resolver un problema o situación que se le presente en los distintos ámbitos de su vivir.

La educación en todos sus tipos, niveles y modalidades es un bien social de principal importancia; como tal, ha de ser de buena calidad y así, ser factor de equidad y desarrollo social y cultural. Nuestra sociedad demanda que las funciones y servicios que ofrecen las instituciones educativas (públicas y particulares) sean pertinentes, eficaces, equitativas y eficientes. Por tal motivo la Ley General de Educación asigna a la Secretaría de Educación Pública (SEP) la responsabilidad de evaluar al Sistema Educativo Nacional (SEN) y proteger el interés de la sociedad.

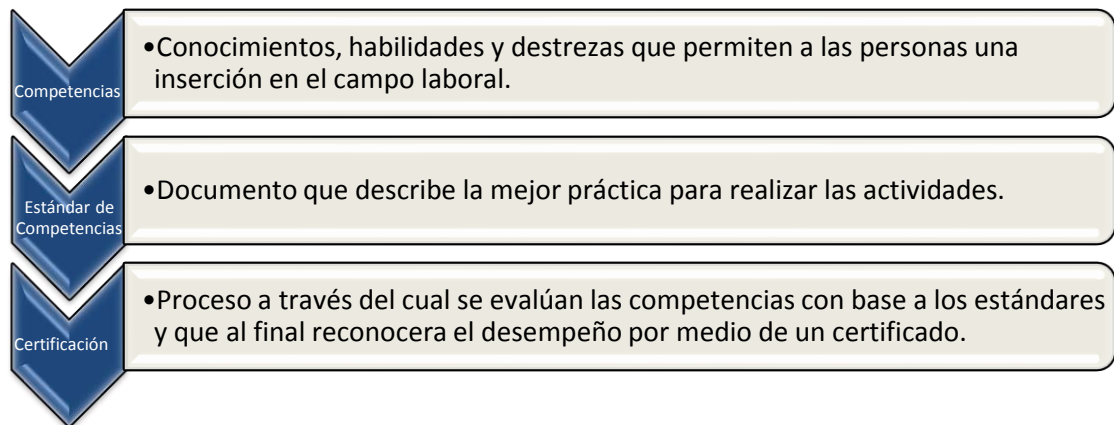
Los factores que inciden en la calidad de la educación, la formación continua y el desempeño cotidiano de los docentes son relevantes por su trascendencia. De ahí el compromiso de la SEP de promover la formación, la actualización y la evaluación de los docentes, así como de quienes tienen cargos directivos en los planteles escolares. Para tal efecto deberán ser evaluados y certificarse en este rubro.

A continuación se muestra el cuadro con las 11 competencias genéricas en México:

COMPETENCIAS GENÉRICAS	ATRIBUTOS	CON FRECUENCIA	ALGUNAS OCASIONES	NUNCA
SE AUTODETERMINA Y CUIDA DE SÍ				
Se conoce y valora a sí mismo y aborda problemas y retos teniendo en cuenta los objetivos que persigue.	Enfrenta las dificultades que se le presentan y es consciente de sus valores, fortalezas y debilidades.			
	Identifica sus emociones, las maneja de manera constructiva y reconoce la necesidad de solicitar apoyo ante una situación que lo rebase.			
	Elige alternativas y cursos de acción con base en criterios sustentados y en el marco de un proyecto de vida.			
	Analiza críticamente los factores que influyen en su toma de decisiones.			
	Asume las consecuencias de sus comportamientos y decisiones.			
Es sensible al arte y participa en la apreciación e interpretación de sus expresiones en distintos géneros.	Administra los recursos disponibles teniendo en cuenta las restricciones para el logro de sus metas.			
	Valora el arte como manifestación de la belleza y expresión de ideas, sensaciones y emociones.			
	Experimenta el arte como un hecho histórico compartido que permite la comunicación entre individuos y culturas en el tiempo y el espacio, a la vez que desarrolla un sentido de identidad.			
	Participa en prácticas relacionadas con el arte.			
APRENDE DE FORMA AUTÓNOMA				
Aprende por iniciativa e interés propio a lo largo de la vida.	Define metas y da seguimiento a sus procesos de construcción de conocimiento.			
	Identifica las actividades que le resultan de menor y mayor interés y dificultad, reconociendo y controlando sus reacciones frente a retos y obstáculos.			
	Articula saberes de diversos campos y establece relaciones entre ellos y su vida cotidiana.			
TRABAJA EN FORMA COLABORATIVA				
Participa y colabora de manera efectiva en equipos diversos.	Propone maneras de solucionar un problema o desarrollar un proyecto en equipo, definiendo un curso de acción con pasos específicos.			
	Aporta puntos de vista con apertura y considera los de otras personas de manera reflexiva.			
	Asume una actitud constructiva, congruente con los conocimientos y habilidades con los que cuenta dentro de distintos equipos de trabajo.			
PARTICIPA CON RESPONSABILIDAD EN LA SOCIEDAD				
Participa con una conciencia cívica y ética en la vida de su comunidad, región, México y el mundo.	Privilegia el diálogo como mecanismo para la solución de conflictos.			
	Toma decisiones a fin de contribuir a la equidad, bienestar y desarrollo democrático de la sociedad.			
	Conoce sus derechos y obligaciones como mexicano y miembro de distintas comunidades e instituciones, y reconoce el valor de la participación como herramienta para ejercerlos.			
	Contribuye a alcanzar un equilibrio entre el interés y bienestar individual y el interés general de la sociedad.			
	Actúa de manera propositiva frente a fenómenos de la sociedad y se mantiene informado.			
	Advierte que los fenómenos que se desarrollan en los ámbitos local, nacional e internacional ocurren dentro de un contexto global interdependiente.			
Mantiene una actitud respetuosa hacia la interculturalidad y la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales.	Reconoce que la diversidad tiene lugar en un espacio democrático de igualdad de dignidad y derechos de todas las personas, y rechaza toda forma de discriminación.			
	Dialoga y aprende de personas con distintos puntos de vista y tradiciones culturales mediante la ubicación de sus propias circunstancias en un contexto más amplio.			
	Asume que el respeto de las diferencias es el principio de integración y convivencia en los contextos local, nacional e internacional.			
Contribuye al desarrollo sustentable de manera crítica, con acciones responsables.	Asume una actitud que favorece la solución de problemas ambientales en los ámbitos local, nacional e internacional.			
	Reconoce y comprende las implicaciones biológicas, económicas, políticas y sociales del daño ambiental en un contexto global interdependiente.			
	Contribuye al alcance de un equilibrio entre los intereses de corto y largo plazo con relación al ambiente.			

Tomado del Acuerdo 444 por el que se establecen las competencias que constituyen el Marco Curricular Común del Sistema Nacional de Bachillerato.

Por tal motivo en el campo laboral también existe la evaluación y certificación de competencias el cual se realiza mediante el Sistema Nacional de Competencias, promovido por el CONOCER (Consejo Nacional de Normalización y Certificación), es un Instrumento del Gobierno Federal que contribuye a la competitividad económica, al desarrollo educativo y al progreso social de México, con base en el fortalecimiento de las competencias de las personas.



En dicho proceso inicialmente se deben establecer los Estándares de Competencia que son desarrollados por los grupos técnicos de expertos integrados por quienes llevan a cabo las mejores prácticas en la función que se piensa estandarizar. Son ellos quienes, con el aval del Comité de Gestión por Competencia, definen cuáles son los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas para llevar a cabo una función determinada con un alto nivel de desempeño.

Los Estándares de Competencia inscritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencias del CONOCER, se convierten en referentes nacionales para la certificación de competencias de personas, son fuente de conocimiento para empleadores y trabajadores e insumo para desarrollar programas curriculares alineados a los requerimientos de los sectores productivo, social, educativo y de gobierno del país.

El siguiente paso es la Evaluación de Competencias mediante el cual se recogen y analizan las evidencias generadas por una persona, con relación a lo establecido en un estándar de competencia, su objetivo es determinar la competencia o no competencia, de la persona evaluada respecto a sus habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes en el desempeño de una determinada función. Se realizarán las siguientes actividades, **mediante el "evaluador" quien es la persona física autorizada por el CONOCER y certificada en la materia:**

- Preparar los documentos de trabajo para todo el proceso de evaluación de competencia.
- Planificar con el candidato la recopilación de la evidencia.
- Acordar los productos que pueden ser aceptados como evidencia de competencia y la manera de presentarlos.

- Revisar la evidencia histórica presentada y determinar si cumple con las características definidas por el CONOCER.
- Realizar las actividades de evaluación, objetiva, efectiva y eficientemente.
- Documentar los resultados de la evaluación de competencia.
- Integrar y verificar la calidad del portafolio de evidencias del candidato.
- Proporcionar retroalimentación al candidato con base en los resultados de su evaluación.
- Solicitar la entrega del certificado según sea el caso,

Por último se determina la certificación de competencias, donde en base a las evidencias presentadas, se reconoce: El saber, el saber ser y el saber hacer de una persona, independientemente de la forma en que haya adquirido esos saberes, dando un óptimo **resultado evidenciándolo mediante el "Certificado de Competencia", documento oficial** que expide la Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal, donde se acredita a una persona como competente de acuerdo a lo establecido en un estándar de competencia y en el cual se asegura que el desempeño de una persona se ajusta a lo que requieren las empresas o instituciones.

En el ámbito laboral y en la práctica, cada empresa tiene definidas sus competencias en función a los puestos de trabajo que maneja internamente, estudia a sus mejores trabajadores de cada división o departamento, hace un listado de las competencias que poseen y elige las que se convertirán en un estándar. También los colaboradores son evaluados en el desempeño de sus funciones, por periodos estipulados que permiten revisar el avance que han tenido desde su inicio en la empresa. Algunas evaluaciones se realizan con el fin de cambiar las características del contrato del colaborador, esto es, de un contrato eventual a tiempo indeterminado, o bien, por una promoción a otro puesto con un grado mayor de responsabilidad y donde las funciones que realice sean diferentes a las que actualmente domina.

Para llevar a cabo la certificación de competencias dentro de una empresa, debe realizarse **una inversión monetaria para solicitar la intervención de un "Evaluador" quien llevará a cabo el proceso ya mencionado**, algunas otras prefieren capacitar a su personal y certificarlo en la institución correspondiente, así se convierte en un costo-beneficio, dando oportunidad a su personal de desarrollarse dentro de la empresa, coadyuvando a la motivación y al mejoramiento del ambiente laboral.

CAPÍTULO II. CARACTERÍSTICAS DE LA GRANDE EMPRESA

2.1 Concepto de grande empresa

La actividad empresarial en México, ha sido base fundamental del desarrollo económico del país. En momentos cruciales de la economía mexicana, los empresarios han sabido alentar la confianza de sus consumidores y han respondido a los retos que en cada etapa del país se han presentado. Muchas empresas de gran tradición y otras jóvenes, están contribuyendo a la generación de empleos, así como a fortalecer la dinámica del mercado interno, y en muchos casos, se han aventurado a la difícil tarea de la participación en mercados internacionales.

De ahí que se deriven diferentes criterios para determinar el tamaño y tipo de empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño en:

Microempresas. Por lo general la empresa es de propiedad individual, se constituye de máximo 10 trabajadores, sus sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, los asuntos relacionados con la maquinaria, el equipo administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos, por lo que el propietario puede atenderlos personalmente.

Pequeñas Empresas. Son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede 50 colaboradores como límite.

Medianas Empresas. En este tipo de empresas pueden intervenir hasta 250 colaboradores, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.

Y la **Grande Empresa**, que será el tipo de empresa que analizaremos, se define de la siguiente manera:

“Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales”.¹¹

En México también utilizamos otra clasificación de acuerdo con el Sistema de clasificación Industrial para América del Norte, donde las actividades Comerciales están contempladas en dos sectores: Comercio al por menor y Comercio al por mayor.

¹¹ <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>

El Comercio al por menor, en el cual nos enfocaremos, incluye a unidades dedicadas a la compra-venta de bienes para el uso personal o para el hogar, y el comercio al por mayor comprende las unidades económicas dedicadas principalmente a la compra-venta (sin realizar la transformación) de bienes de capital, materias primas y suministros.¹²

En base a los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años, las empresas constituyen hoy en día la columna vertebral de la economía nacional, por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. Hoy el país cuenta con un atractivo ambiente de negocios, una de las mayores redes de acuerdos de libre comercio y sectores económicos con amplio desarrollo.

2.2. Características principales de la grande empresa

Las grandes empresas como su nombre lo indica participan de máximas características en relación con las empresas de su ramo o giro, algunas de las principales características de estas empresas son:

- ❖ Atraen clientes por la ubicación y diseño del establecimiento.
- ❖ Tienen extensa exhibición de mercancías para facilitar a los clientes la selección de las mismas.
- ❖ Hacen publicidad masiva por medio de volantes, prensa, radio, televisión, etc.
- ❖ El capital es aportado por varios socios.
- ❖ Forman parte de grandes consorcios económicos que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de determinados productos.
- ❖ Dominan su mercado con amplitud, algunas veces solo el interno y otras participan también en el mercado internacional.
- ❖ Cuentan con grandes recursos de capital que les permite estar a la vanguardia en la tecnología, mecanización y automatización de sus procesos productivos.
- ❖ Relativamente cuentan con un gran número de personal que rebasa los 250 trabajadores y algunas veces se llega a contar con miles.
- ❖ Tienen mayores facilidades para acceder a las diversas fuentes y formas de financiamiento, tanto nacional como internacional.

2.3 Requisitos fundamentales para formar una grande empresa

El establecimiento o constitución de un negocio o empresa requiere el cumplimiento de ciertos requisitos y trámites legales ante autoridades gubernamentales, privadas y sociales. A continuación se enumeran algunas de las dependencias a las que deberá acudir y los trámites que deben realizarse:

1. **Secretaría de Relaciones Exteriores (en el caso de sociedades).** La Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), por medio de la Dirección General de

¹² Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Micro, pequeña, mediana y grande empresa estratificación de los establecimientos, censo 2009 pp 67

Permisos, artículo 27 constitucional, autoriza la constitución de una sociedad. Aquí la SRE resuelve si la denominación del objeto social.

2. Notario público/Registro Público de Comercio (en el caso de sociedades).

La constitución de la sociedad se formaliza mediante un contrato social denominado escritura constitutiva, que establece los requisitos y reglas a partir de las cuales habrá de funcionar la sociedad. Entre otras cosas contienen:

- a)** Datos generales de los socios.
- b)** Objeto social.
- c)** Denominación o razón social.
- d)** Duración de la sociedad.
- e)** Importe del capital social.
- f)** Domicilio social.
- g)** Órgano de administración.
- h)** Vigilancia.
- i)** Bases para la liquidación.

3. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Dentro del mes siguiente a:

- Su constitución, las sociedades (personas morales).
- Haber realizado situaciones jurídicas que den lugar a presentaciones de declaraciones periódicas (apertura), las personas físicas con actividades empresariales y las personas morales residentes en el extranjero deben solicitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, donde reciben una clave que les identifica en lo subsecuente ante la autoridad fiscal. También la SHCP mantiene el Padrón de Proveedores de la Administración Pública Federal, al que deben registrarse las empresas o personas que deseen efectuar transacciones comerciales con las diferentes dependencias de la administración pública.

4. Secretaría de Salud. Las actividades relacionadas con la salud humana requieren obtener, en un plazo no mayor de 30 días, de la Secretaría de Salud o de los gobiernos estatales, una autorización que podrá tener la forma de Licencia Sanitaria, Permiso Sanitario, Registro Sanitario, Tarjetas de Control Sanitario. Esta licencia tiene por lo general una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.

5. Instituto Mexicano del Seguro Social. El patrón (la empresa o persona física con actividades empresariales) y los trabajadores deben inscribirse en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), dentro de un plazo no mayor de cinco días de iniciadas las actividades. Al patrón se le clasificará de acuerdo con el Reglamento de Clasificación de Empresas y denominación del Grado de Riesgo del Seguro del Trabajo, base para fijar las cuotas que deberá cubrir.

- 6. Institución Bancaria.** En el banco seleccionado se abre la cuenta de cheques y se recurre a solicitar financiamiento, se paga todo tipo de impuestos (al igual que servicios tales como electricidad, teléfonos y gas entre otros) y se presentan declaraciones, aun cuando no originen pago. De igual manera, el patrón y los trabajadores deben inscribirse ante el sistema de Ahorro para el Retiro (subcuentas IMSS e Infonavit, formas SAR-01-1, SAR-02-2, SAR-04-1 o sus equivalentes en medios magnéticos). En el banco, más adelante se depositarán en forma bimestral las aportaciones correspondientes.
- 7. Sistema de Información Empresarial Mexicano.** De acuerdo con la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, todas las tiendas, comercios, fábricas, talleres o negocios deben registrarse en el Sistema Empresarial Mexicano (SIEM) con lo cual tendrán la oportunidad de aumentar sus ventas, acceder a información de proveedores y clientes potenciales, obtener información sobre los programas de apoyo a empresas y conocer sobre las licitaciones y programas de compras del gobierno.
- 8. Coparmex.** En forma opcional, el patrón puede inscribirse en la Confederación Patronal de la República (Coparmex).
- 9. Sindicato.** Aun cuando no existe obligación legal de afiliar a los trabajadores ante algún sindicato, los trabajadores pueden constituirse en sindicato cuando se conjuntan más de veinte trabajadores en activo. En la práctica los diferentes sindicatos, reconocidos por las autoridades del trabajo en el ámbito federal o local, buscan forzar la contratación colectiva de los trabajadores y su respectiva afiliación, por lo que es conveniente entablar pláticas con alguna central obrera antes de constituirse, y así no tener que negociar bajo presión.
- 10. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.** Al iniciar operaciones y posteriormente cada año, se debe dar aviso de manifestación estadística ante la Dirección General de Estadística, dependiente del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e informática (INEGI).
- 11. Secretaría de Economía.** Esta secretaría (SE) debe verificar y autorizar todos los instrumentos de medidas y pesas que se usen como base u objeto de alguna transacción comercial. Reglamenta y registra las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que son obligatorias para ciertos productos (instrumentos de medición y prueba, ropa y calzado, salud, contaminantes, entre otros). También existen normas opcionales, cuya adopción permite la autorización para el uso del sello oficial de garantía, siempre y cuando se cumplan con las especificaciones de un sistema de control de calidad. Asimismo puede emitir, a petición y según previa comprobación, un certificado oficial de calidad. La Secretaría (SE) estipula y controla los registros de las marcas, nombres comerciales, patentes y otras formas de propiedad industrial. Cuando la empresa tiene accionistas o socios extranjeros se deberá inscribir en el Registro Nacional de Inversión Extranjera que se lleva en la SRE. Por último, se recomienda visitar el sitio web de esta secretaría www.siem.gob.mx porque en ella se localizan muy diversos programas de apoyo para las empresas que radican en el país.

- 12. Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca.** Las empresas que emitan a la atmósfera olores, gases, o partículas sólidas o líquidas deben solicitar una licencia de funcionamiento expedida por esta secretaría (SEMARNAP). Estas emisiones deberán sujetarse a los parámetros máximos permitidos por la ley.
- 13. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.** Todos los negocios deben cumplir con el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo y Normas Relativas.
- 14. Comisión Nacional del Agua.** En caso de no estar conectado a alguna red de agua potable y alcantarillado se debe solicitar permiso ante la Comisión Nacional del Agua para obtener derechos de extracción de agua del subsuelo, y de igual manera se deben registrar las descargas. En ambos casos se origina el pago de derechos.
- 15. Otras autorizaciones.** Como las relativas a la Comisión Federal de Competencia, Comisión Federal de Electricidad, Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, entre otras.

CAPÍTULO III. ELEMENTOS FUNDAMENTALES QUE EL LIDER DEBE PONER EN PRÁCTICA PARA RETENER AL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

3.1 Desarrollo organizacional

3.1.1 Concepto de desarrollo organizacional

Es el proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia.¹³

Es un esfuerzo integrado que busca realizar un cambio planeado, el cual abarca a la organización en su conjunto. Constituye un programa educativo de largo plazo, orientado a mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de una organización, por medio de una administración más efectiva de su cultura.¹⁴

3.1.2 Orientación del desarrollo organizacional y sus objetivos

El desarrollo organizacional tiene una orientación sistémica buscando que una organización trabaje armónicamente, se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización utilizando una perspectiva global del sistema. Se reconoce como un cambio, no un punto de destino, con una serie de intervenciones que se despliegan, ayudan a los líderes a examinar la tecnología y la estructura de la organización hacia la meta de lograr que ésta funcione mejor.

Sus principales objetivos son los siguientes:

- a) Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- b) Establecer relaciones de comunicación incluyendo todos los niveles de la organización.
- c) Asignar y utilizar recursos de la organización.
- d) Aumentar la prevención y solución de los problemas organizacionales.
- e) Crear un ambiente en el que la autoridad designada para esa función aumente su autoridad se base en normas establecidas.
- f) Establecer una coordinación adecuada y promover la cooperación entre todos los miembros de la organización.
- g) Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización, basándose en valores humanistas.
- h) Valorar y premiar el trabajo en equipo.

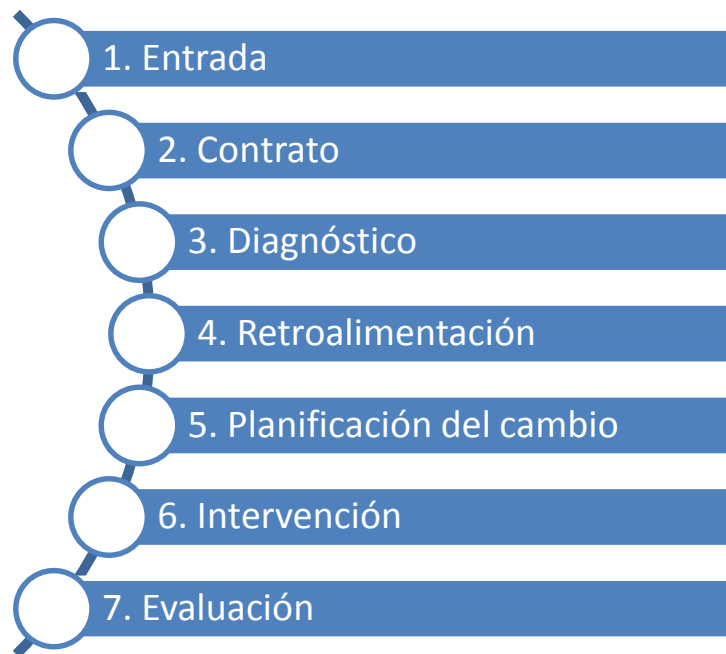
¹³ Hernández Palomino, Jorge Arturo; Gallarzo, Manuel y Espinoza, José. Desarrollo organizacional enfoque latinoamericano. Primera edición 2011. Editorial Pearson Educación p.p. 9.

¹⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta edición 2001. Editorial Mc Graw Hill p.p. 420.

- i) Fomentar la etapa del aprendizaje basándose en la experiencia.
- j) Considerar que los agentes de cambio son externos.

3.1.3 El proceso de desarrollo organizacional

Es un proceso interactivo para diagnosticar y emprender una acción, induce a la organización a ser capaz de identificar y mejorar sus propias áreas de oportunidad. La administración efectiva del programa se convierte en la diferencia entre el éxito y el fracaso de la implementación, la clave fundamental es radica en ejecutar adecuadamente cada fase durante el proceso:



- 1. Entrada.** Es el primer contacto entre el agente consultor y el representante de la organización, el consultor investiga los aspectos más relevantes y profundos del problema, en esta primera reunión es conveniente hablar de los posibles grupos y circunstancias en los que se pueda iniciar la intervención, solicitando algunos ejemplos, para crearse una mejor idea de la naturaleza del problema y de su dinámica.
- 2. Elaborar un contrato.** Se requiere para establecer las expectativas de ambas partes, acordar tiempos, honorarios, recursos y resultados esperados. Es importante dejar claros los aspectos más formales de la remuneración que convienen para ambas partes.
- 3. Diagnóstico.** Se identifican los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema, conforme al interés de la organización. Es la fase donde se establecen los hechos que se presentan en la organización para obtener una imagen de la

situación por medio de entrevistas, observaciones, cuestionarios y recopilación de datos

- 4. Retroalimentación.** Consiste en analizar la información que se proporciona para comprender, aclarar y precisar lo que se está obteniendo, se debe partir de que los datos y la información son propiedad del cliente.
- 5. Planificación del cambio.** Se determinan los pasos a seguir para la acción, de acuerdo con la información recolectada, se exploran y se establecen opciones, seleccionando los planes de acción.
- 6. Intervención.** Se refiere a la puesta en práctica de las acciones diseñadas para corregir los problemas o aprovechar las oportunidades y mantener los puntos fuertes diseñadas para abordar los aspectos en el ámbito individual, de grupo, dentro del grupo o de la organización así como los aspectos relacionados con procesos determinados, acción/intervenciones es una serie de actividades estructuradas donde a un número indeterminado de unidades seleccionadas de la organización grupos e individuos, que representan el objetivo del proceso se les asignan tareas o una serie de tareas.
- 7. Evaluación.** Es la determinación de los efectos del programa, pueden calificarse con base en los siguientes cuestionamientos ¿Tuvo éxito?, ¿Qué cambios ocurrieron?, ¿Se está satisfecho con los resultados?.

3.1.4 Los cambios y la organización

En la actualidad el cambio organizacional lo exige el nuevo esquema globalizador donde los viejos paradigmas de estabilidad ya no otorgan ventajas competitivas a las organizaciones, por ello ya no puede limitarse al mercado interno con una estructura flexible, debe entender que sus recursos son los activos físicos, incluyendo los intangibles como la marca y el capital humano. Cada vez es más difícil para las empresas competir, por ello quienes están al frente tienen que prepararse más y mejor para dar batalla en la guerra por sobrevivir, así se convierte en una prioridad la toma de conciencia respecto a la necesidad de un cambio en las organizaciones, el cual debe dirigirse fundamentalmente al capital humano y para lograr esa transformación es importante adoptar la filosofía del diseño organizacional.

Podemos definir el cambio organizacional como la habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan el medio ambiente interno y externo y que se manifiestan en un nuevo comportamiento organizacional.¹⁵ Así pues, entendemos por cambio la acción de modificar el estado o la apariencia de las cosas, quienes integran la organización manifiestan temor al cambio, en este sentido es algo natural, porque implica miedo a lo desconocido, a lo nuevo, a equivocarse y a asumir nuevas responsabilidades. En este sentido como ya lo hemos mencionado, dicho desarrollo en la

¹⁵ Hernández Palomino, Jorge Arturo; Gallarzo, Manuel y Espinoza, José. Desarrollo organizacional enfoque latinoamericano, Primera edición 2011. Editorial Pearson Educación p.p. 127.

organización en un proceso donde sus principales acontecimientos son: percibir errores para corregirlos, emprender acciones para cambiar las condiciones problemáticas, evaluar los efectos de las acciones y hacer ajustes, esto permitirá adquirir nuevamente la seguridad para seguir avanzando.

Por otra parte, existen aquellos con disposición al cambio, quienes pueden ser personas comprometidas o que toman la decisión de ser verdaderos actores del proceso de adaptación competitiva, sus procesos mentales están enfocados a probar y desarrollar cosas nuevas, que se alejan del acostumbrado "siempre se han hecho así", lo importante es que el cambio puede provenir de una causa natural o de estar motivado por una intención: elevar la competitividad. Cual sea la causa lo más conveniente es que el cambio debe ser planificado, lo que significa preparar a la organización, o a la mayor parte de ella, para adaptarse a las transformaciones significativas de metas y dirección, un cambio así no es sencillo, debido a que los colaboradores deben modificar sus costumbres por las nuevas reglas y procedimientos diferentes.

3.2 La planeación de los recursos humanos

3.2.1 Definición

La planeación de los recursos humanos es una función vital porque significa prepararse para tener la cantidad y calidad de la gente necesaria en los puestos adecuados, en el momento apropiado y haciendo la clase de trabajo que produzcan los objetivos deseados a corto y a largo plazo, traduciéndose todo ello en beneficio para la empresa, el trabajador y la sociedad.

Una definición es: El proceso para determinar los requerimientos de la fuerza de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos, con el fin de realizar los planes integrales de la empresa.¹⁶

Otra definición: Se trata del proceso de elaborar e implementar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiado, en cada uno de los momentos para el que se realiza la planificación y satisfacer las necesidades de la organización.¹⁷

La importancia de la planeación de los recursos humanos, estriba en que se debe prever lo que va a suceder en el futuro, es decir, la anticipación a lo que vaya acontecer en determinado tiempo, se debe decidir un camino de acción a seguir respecto a los recursos humanos de la empresa. Al iniciar la planeación de los recursos humanos, debemos estar conscientes que debe estar alineada también a la planeación de la empresa, con el fin de mejorar su eficiencia, eficacia y productividad por un largo periodo.

El proceso de la planeación de los recursos humanos es un método sistemático que consta de los siguientes pasos:

¹⁶ Sánchez Barriga, Francisco. Técnicas de administración de recursos humanos. Tercera edición 1993. Editorial Limusa p.p. 23.

¹⁷ Figueras, Sílvia. La gestión de los recursos humanos. Segunda edición 2003. Editorial Porrúa p.p. 49.

- A) Los objetivos o unidades de resultados.** Todas las actividades de la planeación de los recursos humanos están enfocados al logro de diversos objetivos, algunos son a corto y largo plazo, otras departamentales y organizacionales, otros nacionales e internacionales, todos asociados con los resultados derivados de la planeación de la empresa, ya que éstos dos procedimientos no se realizan separadamente. Es labor del administrador en el momento de fijar los objetivos hacerlos realistas, es decir, que sean alcanzables y que estén fundados en hechos, que sean cuantificables y en especial controlables.
- B) Las normas y procedimientos.** Una vez que se tengan establecidos los objetivos se podrán hacer ciertos ajustes en la estructura orgánica de la empresa, a esto se le conoce como desarrollo organizacional. De acuerdo a la naturaleza y a las características de los objetivos fijados, serán las normas y procedimientos a seguir durante la persecución de los mismos. Ejemplo: Si el objetivo es capacitar a los recursos humanos para alcanzar la correcta eficiencia, la norma orientadora será que dentro de cierto periodo se le imparta enseñanza al departamento, determinar mediante un proceso técnico primero y concretamente las necesidades de adiestramiento y capacitación, al mismo tiempo conocer el número exacto de participantes, así como la descripción precisa y completa de las actividades en que se va a dar la capacitación y la evidencia que justifique esas necesidades.
- C) El pronóstico de los requerimientos de los recursos humanos.** Este punto está enfatizado siempre a futuro, tiene la intención de prever los acontecimientos que se presentan como resultado de una planeación y busca aplicar ciertos ajustes que por fuerzas internas o externas a la organización se hayan generado. Los principales factores que influyen en la estructura son: La producción, las condiciones de la oferta y la demanda de la mano de obra, los cambios tecnológicos y la planeación de carreras institucionales. La cantidad y la calidad de la producción puede ser afectada por el aumento de la demanda en el producto que cuando se intensifica el trabajo, aumenta el uso de la mano de obra, o por las condiciones de la oferta y la demanda de la mano de obra, que interactúan entre sí, ambas forman el mercado de trabajo que influye en la estructura salarial de las empresas, estos ajustes pueden referirse a un incremento en el número de personas empleadas, o bien, el introducir un cambio tecnológico en la empresa, que implica el ingreso de nuevo personal o la capacitación del que ya existe.
- D) La auditoría del inventario de los recursos humanos.** Con base a los objetivos de la planeación de los recursos humanos y a las necesidades expresadas en la estructura orgánica de la empresa, se está en condiciones de iniciar la planeación de la auditoría de recursos humanos, la cual debe incluir calendarios de trabajo, programas, procedimientos, alcances de la revisión, que estarán en proporción directa con las áreas críticas y debe comprender también la jerarquización de las necesidades, de tal forma que se asignen prioridades en cuanto a la atención de cada fase.

Esta revisión se hace usando las técnicas de investigación, como son: La entrevista, los cuestionarios, la observación directa o una combinación de ellas. La información que se obtenga debe ser suficiente para elaborar el inventario de habilidades de una manera personal por cada empleado. Este inventario es útil sobre todo cuando la empresa inicia una nueva fase de desarrollo, por ejemplo: si se implanta nueva tecnología y la empresa desea que las funciones las desempeñe los mismos empleados, es entonces cuando se necesita una amplia información sobre todo lo que se dispone y permita conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses y actualización en el trabajo de cada uno de los trabajadores.

E) Los programas de acción. El elemento final de la planeación de los recursos humanos, es el programa de trabajo, que permite cerrar el ciclo, escribir resultados obtenidos bajo una programación que abarque no solo el tiempo que registrará el plan, sino todos aquellos aspectos cuantitativos y cualitativos que se refieren al logro de los objetivos en materia de recursos humanos. Los programas de acción tiene el propósito de cambiar las actividades de la planeación de recursos humanos de un campo intangible y conceptual a un campo tangible y operacional.

Ventajas de la Planeación

En la empresa moderna la planeación representa sus cimientos, sobre los cuales se ha de edificar su supervivencia y su éxito, no hay alternativa entre planear y no planear, solo existe entre hacerlo pobre y deficientemente o realizar el proceso por medio de un análisis objetivo y una proyección futura bien deliberada. Algunas de las ventajas son:

Facilita la delegación de autoridad. No hay organización que pueda funcionar eficientemente sin delegación de autoridad –el hombre empresa ya no existe-, por medio de la planeación es posible delegar específicamente y señalar a quien se delegó, el objetivo que se debe alcanzar, cómo lograrlo y cuál es su marco de decisión y acción.

Facilita la coordinación. Significa sincronizar ordenadamente esfuerzos para proveer adecuada cantidad, tiempo y dirección de ejecución, obteniendo como resultado acciones armoniosas y unificadas hacia el objetivo fijado. La planeación nos ayudará a alcanzar mejor esos atributos y con ellos la coordinación, la calidad y la cantidad de los esfuerzos se determinan al planear, en la medida de las necesidades para alcanzar el objetivo propuesto. El mismo plan nos indica, que esos esfuerzos se lleven a su debido tiempo nos indican igualmente el objetivo común que se persigue.

Facilita el control. La planeación ayuda para el establecimiento de un programa de actividades, guía para alcanzar tales objetivos y concluye sirviendo como base de control que permita medir la eficiencia de la empresa en marcha, así como para indicarnos que resultados se están obteniendo y como son en comparación con los originalmente planeados. El control consiste en la medición y corrección para asegurarse que se cumple con planes ideados para alcanzar las metas de la empresa.

Evita crisis. Por medio de la planeación podemos determinar anticipadamente qué recursos –maquinaria y equipo, mano de obra, materiales, etc.- se van a necesitar para que la empresa opere en la forma más eficiente y sea posible obtener los resultados esperados. Esto evitará probables crisis originadas por exceso de personal, escasez de materias primas o necesidades de fondos en un momento dado, que en ocasiones pueden ser graves para un negocio, por significar desperdicios que siempre repercutirán en los resultados.

3.2.2 La dirección de personas

Es a partir de los años ochenta cuando la función de personal comienza aparecer como entidad propia en las posiciones estratégicas de la organización, adquiere la denominación de recursos humanos y asume el reto de definir políticas para la dirección de personas alineadas con la estrategia de negocio de la organización. Es necesario que en alguna parte de la organización se desarrolle una tarea de mediación entre los intereses y las necesidades de la empresa y los intereses y las necesidades de los individuos que trabajan en ella. La dirección a diferencia de otras funciones, se refiere única y exclusivamente a problemas humanos.

Ante la evidencia de que el elemento humano es el recurso más valioso con que cuenta toda empresa y considerando que para aprovechar eficazmente sus esfuerzos se requiere de una buena dirección, es lógico pensar en la necesidad de cuidarlo y respetarlo en todas sus manifestaciones, en reconocerle su calidad humana.

Dirección de personas: Es hacer que otros coordinen sus esfuerzos, su inteligencia y su voluntad para obtener resultados, que solos o con el esfuerzo aislado no serían posibles.¹⁸

Podemos emplear también el siguiente concepto: Consiste en hacer que los subordinados se lancen hacer realidad el objetivo de acuerdo con lo planeado y organizado por la propia organización.¹⁹

En todo proceso directivo hay tres elementos básicos fundamentales que son:

- ✓ El que dirige: Directivo.
- ✓ Los que realizan: Colaboradores
- ✓ La tarea o el objetivo

¹⁸ Urcola Tellería, Juan Luis. Dirigir personas: Fondo y formas. Sexta edición 2010. Editorial ESIC p.p. 45.

¹⁹ Martínez Villegas, Fabián. El ejecutivo en la empresa moderna. Editorial México 2009. Editorial Publicaciones Administrativas y Contables p.p.119.

En la dirección de personas es necesario tener en cuenta a las personas tal y como son, con sus conocimientos (lo que saben), sus capacidades (lo que pueden) y sus voluntades (lo que quieren) con el fin de transformarlas incrementando sus conocimientos, mejorando sus capacidades, corrigiendo sus hábitos y modificando sus comportamientos. Efectivamente, un directivo tiene la responsabilidad de obtener el máximo partido a los recursos normalmente escasos de que dispone, por ello el mérito de un directivo está en –optimizar- esos recursos y lograr con ellos el mejor resultado posible.

Para poder alcanzar esta meta, los objetivos de la dirección de personal deben reconocer los desafíos de la sociedad, la organización, la función de personal y las personas afectadas. Estos desafíos conducen a cuatro objetivos que son comunes en la dirección de personal:

Objetivo social: Mostrarse responsable ante las necesidades y los desafíos de la sociedad, minimizando los efectos negativos de esas demandas sobre la organización. El hecho de que las organizaciones no utilicen sus recursos en beneficio de la sociedad puede dar como resultado restricciones sobre ellas.

Objetivo de organización: Reconocer que la dirección de personal existe para contribuir a la eficacia de la organización, no constituye un fin en sí misma, sino como medio para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos primordiales, es decir, su papel es el de servir al resto de la organización.

Objetivo funcional: Mantener la contribución hecha por la dirección de personal a un nivel apropiado para las necesidades de la organización, se desperdician recursos cuando la dirección de personal es más o menos refinada que lo que exige la organización.

Objetivo personal: Ayudar a los empleados a alcanzar sus metas personales, al menos hasta donde éstas incrementen la contribución individual a la organización. Para poder conservar a los empleados se deben satisfacer sus objetivos personales. De otro modo, el rendimiento de los trabajadores puede disminuir, o los empleados pueden abandonar la organización.

La responsabilidad por las actividades de dirección de personal reposa en todos y cada uno de los gerentes, si uno de ellos no acepta esta responsabilidad, las actividades de personal podrán llevarse a cabo solo en forma parcial. Cuando un gerente descubre que los trabajos de personal le impiden cumplir con otras responsabilidades, es posible que este trabajo tenga que reasignarse a un trabajador, este proceso mediante el cual se **logra que otros compartan el trabajo se denomina “delegación”**. Esto permite que el gerente asigne nuevas labores, conceda autoridad y cree sentimientos de responsabilidad.

Para conseguir los fines propuestos el directivo debe conjugar lo siguiente:

- Saber cumplir y hacer que cumplan las órdenes rápida e inteligentemente, dando cuantas explicaciones sean necesarias acerca de qué es lo que se desea y haciendo sentir al empleado como propia la finalidad de la tarea.
- Conocer a sus colaboradores, para poder calificarlos, ya que no todos son aptos para todas las actividades.
- Confiar a cada colaborador la misión que con más eficacia y agrado pueda realizar, teniendo presente su aptitud, dignidad, categoría y carácter.
- Proveer a sus colaboradores de los elementos más apropiados para facilitar su tarea: instruirlos, orientarlos y dirigirlos tanto en las funciones habituales como en las nuevas que se implementen.
- Animar a su personal haciéndose sentir interés por el trabajo: alentarle y estimularle continuamente.

La creciente importancia del elemento humano en la administración hace que el directivo sea el ingrediente básico para operar con éxito una empresa.

3.3. Calidad

3.3.1 Concepto de calidad

La importancia que ha tomado en la actualidad el término **de "calidad" ha sido sumamente relevante** para la teoría de la administración, por las repercusiones que ésta tiene en el entorno y en las actividades de las empresas y puede tener diferentes apreciaciones:

Es la satisfacción del cliente, que está ligada a las expectativas que éste tiene con respecto a un producto o servicio.²⁰

Son las características de un producto o servicio que inciden en su capacidad para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas, o un producto o servicio que está libre de deficiencias.²¹

Es un conjunto de características medibles que se requieren para satisfacer al cliente.²²

Cuando se habla de calidad no se suele precisar al objeto al que se le atribuye esa cualidad, que puede estar en el producto, en el servicio, el proceso, o la propia empresa y sus sistemas. Estas apreciaciones han ido cambiando al paso del tiempo.

²⁰ Gutiérrez Pulido, Humberto y De la Vara Salazar, Román. Control estadístico de calidad y seis sigma. Segunda edición 2009. Editorial Mc Graw Hill p.p. 5.

²¹ Dale H. Besterfield. Ph.D.PE. Control de calidad. Octava edición 2009. Editorial Pearson Educación p.p. 2.

²² Camisón, César; Cruz, Sonia y González, Tomás. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas, Primera edición 2006. Editorial Pearson Educación p.p. 155.

3.3.2 La calidad y la productividad en las empresas de servicios

Uno de los rasgos sobresalientes de las economías desarrolladas desde mediados del siglo XX es la importancia creciente de los servicios, el enfoque de calidad de servicio ha extendido notablemente su influencia en el ámbito empresarial y en la investigación comercial, consolidando la idea que la única forma de evaluar la calidad del servicio recibido, es desde la óptica de la percepción del cliente.

Podemos mencionar que las características diferenciales de las organizaciones de servicios son: la intangibilidad, la heterogeneidad del producto, esto es, los servicios no pueden ser estandarizados por la inconsistencia o la variabilidad del rendimiento humano, siendo por la calidad altamente dependiente del prestador del servicio, su carácter perecedero el cual impide su almacenamiento para un consumo posterior y la coincidencia en el tiempo de la producción y el consumo el interés por su calidad.

Las organizaciones deben tratar de conservar a sus clientes de por vida, en promedio se necesita cinco veces más dinero para ganar un cliente nuevo que para conservar uno actual. La satisfacción es una función de toda la experiencia con la organización y no sólo con la unidad adquirida. Por ello se intensifican las interacciones con el marketing, es esencial comprender las necesidades y expectativas del cliente para ganar negocios nuevos y conservar los negocios existentes.

Una organización debe proporcionar un producto o servicio de alta calidad a sus clientes, que satisfaga sus necesidades: un precio razonable, entrega oportuna y servicio excepcional. Para llegar a este nivel, una organización necesita examinar continuamente su sistema de calidad para ver si éste responde a los requisitos y expectativas cambiantes del cliente.

3.3.3 Propuestas de algunos autores para mejorar la calidad en la organización

Como ya se comentó el concepto de calidad ha cambiado continuamente en función al entorno y las actividades de las organizaciones, a continuación se presentan algunas aportaciones de los siguientes autores:

AUTOR	CONCEPTO DE CALIDAD
Eduard Deming (1989)	Ofrecer a bajo coste productos y servicios que satisfagan a los clientes. Implica un compromiso con la innovación y mejora continua.
Joseph M. Juran (1990)	La "adecuación de uso" de un producto.
Philip B. Crosby (2002)	Cumplimiento de normas y requerimientos. Su lema es "hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".

Armand V. Feigenbaum (1961, 1986, 1991)	La calidad tiene que ser planeada en un enfoque orientado hacia la excelencia, en lugar del enfoque tradicional orientado hacia los fallos.
Kaoru Ishikawa (1994, 1986)	La calidad empieza y termina por la capacitación. La calidad revela lo mejor de cada empleado. El control de la calidad que no muestra resultados no es control.
Shigeru Mizuno (1989)	La calidad es establecer y delegar las políticas de calidad, requiere un sistema administrativo matricial interfuncional, necesita estar planeada mediante una definición clara de las responsabilidades de la media y alta administración y la formación de un comité de control de calidad total.
John S. Oakland (1993)	Definir una política de calidad sólida, junto con la estructura y las facilidades para ponerla en práctica. Toda organización necesita un marco de referencia definido que incluya una filosofía, guía, valores y creencias fundamentales y un propósito combinado con la declaración de la misión.
Thomas Peters (1988)	Su objetivo era aportar a la teoría administrativa evidencias sobre las características comunes de las empresas exitosas, de tal forma que otras pudieran serlo si adoptaban los mismos principios. Las empresas de éxito tienen una gran capacidad para realizar acciones correctivas como resultado de análisis previos y de contar con la flexibilidad otorgada a sus integrantes para actuar por su propia iniciativa.
Shigeo Shingo: (1981)	Propone la creación de sistemas <i>poka-yoke</i> (a prueba de errores) que consiste en la creación de elementos que detecten los defectos de la producción. Propone el concepto de inspección en la fuente para detectar a tiempo los errores.
Genichi Taguchi (1986, 1979)	Los productos deben ser atractivos al cliente ofreciendo mejores productos que la competencia. La calidad se debe definir en forma monetaria por medio de la función de pérdida, donde a mayor variación de una especificación con respecto al valor nominal, mayor es la pérdida monetaria transferida al consumidor.

En base al cuadro anterior podemos concluir que la calidad puede entenderse en diferentes categorías: como conformidad a especificaciones de un producto, como valor en relación al precio, calidad como excelencia, y calidad de satisfacción a las expectativas del cliente. Estas categorías son de suma importancia en el mercado competitivo debido a que siempre estamos y estaremos en contacto con productos y servicios que son indispensables en cada una de nuestras necesidades como seres humanos.

Para que una organización pueda ofrecer un producto o servicio de calidad debe tener de igual forma un funcionamiento de calidad para lo cual es necesaria una administración de la misma característica, en la que todos y cada uno de los elementos que la conforman funcionen correctamente. Una organización que es administrada con calidad además de ofrecer excelentes productos y servicios a sus clientes, tiene la posibilidad de estar en mejora continua y aumentar su competitividad nacional e incluso internacional.

3.4 Capacitación, formación y desarrollo

3.4.1 Definición de capacitación

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.²³

En conjunto la capacitación y desarrollo constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La **capacitación** brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar su trabajo. El **desarrollo** implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo, prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece.

Años atrás el concepto de capacitación solía enfocarse a las habilidades técnicas, como enseñar a los ensambladores a soldar alambres o ayudar a los profesores para desarrollar sus planes de clase. Conforme las organizaciones se vuelven más avanzadas, el ámbito de la capacitación es mucho más amplio quizá los trabajadores actuales requieran capacitación en habilidades para trabajar en equipo, tomar decisiones, reforzar la comunicación, y tecnológicamente requieran capacitación en diseño y fabricación asistidos por computadora. Los expertos en capacitación usan con mayor frecuencia la frase **“aprendizaje y desempeño en el lugar de trabajo”, para destacar las metas fundamentales en el aprendizaje del empleado y del desempeño organizacional.**

Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los colaboradores de una empresa con sus estrategias corporativas, lo que permite mantener una ventaja competitiva estratégica, mediante su fuerza de trabajo que se desarrolla continuamente.

En muchas organizaciones consideran a la capacitación como un gasto innecesario, sin darse cuenta que es una inversión que trae beneficios tanto al colaborador como a la organización. Algunos de estos beneficios son los siguientes:

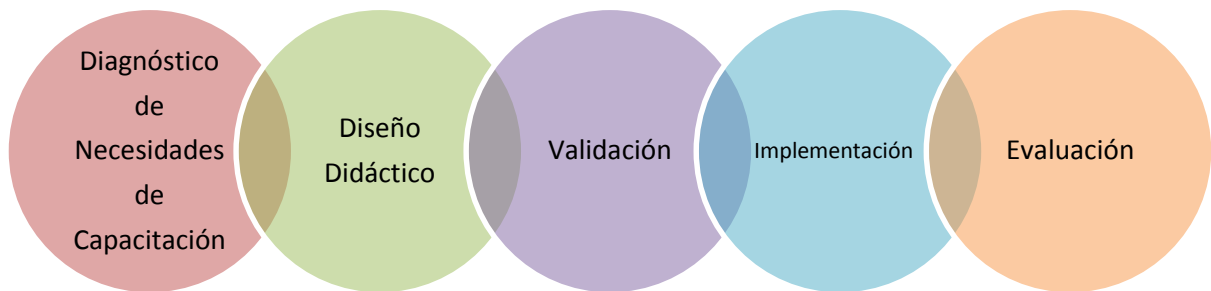
1. Provoca un incremento de la productividad y calidad de trabajo.
2. Aumenta la rentabilidad de la organización.
3. Desarrolla una alta moral en los empleados.
4. Ayuda a solucionar problemas.
5. Reduce la necesidad de supervisión.
6. Ayuda a prevenir accidentes de trabajo.
7. Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
8. Facilita que el personal se identifique con la empresa.
9. Genera una tasa de retención en el personal más alta.
10. Disminuye la tasa de rotación de personal.

²³ Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal- Cuarta edición 2004. Editorial Limusa p.p. 24.

3.4.2 El proceso de capacitación

Como se mencionaba la capacitación tiene un papel vital en la implementación de los planes estratégicos de la organización, en el ambiente altamente competitivo de las empresas, iniciar un programa tan sólo porque las demás compañías lo están haciendo es buscar problemas.

Un programa de capacitación consiste en los siguientes pasos:



- 1. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).** Se debe adoptar un enfoque sistemático para tratar las necesidades legítimas, distinguir entre los problemas “no sabe hacerlo” y “no quiere hacerlo”, es el fundamento del análisis de desempeño, por ejemplo quizá los colaboradores no saben qué hacer o cuáles son sus estándares o bien, existen obstáculos en el sistema como la falta de herramientas o suministros. Por otro lado podría ser un problema del tipo “no quiere hacerlo”, donde los empleados son capaces de hacer un buen trabajo si quisieran. Si éste es el caso, el supervisor o jefe inmediato, deberá cambiar el sistema de trabajo. La capacitación y desarrollo deben determinarse realizando análisis a diferentes niveles:
 - Análisis organizacional:** Desde una perspectiva general de la organización, se debe estudiar la emisión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de recursos humanos.
 - Análisis de tareas:** El siguiente nivel de análisis se concentra en las tareas que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos para este nivel de análisis.
 - Análisis de las personas:** La determinación de las necesidades individuales de capacitación es el nivel final. Las posibles preguntas son: ¿Quién necesita capacitación? Y ¿Qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan los empleados? Las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o encuestas de superiores y de los titulares de los puestos son útiles en este nivel.
- 2. Objetivos.** La capacitación y desarrollo deben tener objetivos claros y concisos, y desarrollarse para alcanzar las metas organizacionales. Sin ellos el diseño de programas significativos sería imposible, una evaluación que valga la pena en

relación con la eficacia de un programa también sería difícil. Como ejemplo de propósito y objetivo tenemos:

Propósito. Brindar al supervisor conocimiento y valor de las prácticas sistemáticas de recursos humanos, proporcionar el conocimiento de los requisitos legales de la igualdad de oportunidades en el empleo, así como las habilidades para aplicarlos.

Objetivo. Para ser capaz de citar las áreas de supervisión afectadas por las leyes laborales sobre la discriminación, identificar las acciones aceptables y no aceptables, describir por que debe existir la disciplina y procedimientos de quejas. Como se observa inicialmente se establece el propósito y después los objetivos específicos de aprendizaje, con este orden los administradores pueden determinar si la capacitación ha sido eficaz.

3. Diseño didáctico y validación. Consiste en compilar objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación, para organizarlos en un plan de estudios. Este proceso generalmente da como resultado un manual de capacitación, el cual suele contener la descripción del puesto de trabajo del aprendiz, una descripción escrita de lo que se espera que aprenda y un bosquejo del programa de capacitación. Por otro lado en la validación se presenta toda la documentación a nivel gerencia, para asegurarse de que todos los materiales, como las guías de los instructores y los manuales de los aprendices, se complementen entre sí, estén escritos con claridad y se logre la fusión en el programa de capacitación cumpliendo en términos de los objetivos de aprendizaje establecidos.

4. Implementación. Es el momento en el cual se pone en marcha el plan de capacitación, su implementación implica un cambio al cual los empleados se resistirán en forma vigorosa. Por otro lado debe considerarse también, que no es posible aprender al mismo tiempo que se realizan las actividades laborales, aunque una cantidad creciente de capacitación y desarrollo tiene lugar directamente en el puesto de trabajo, muchos programas pueden desarrollarse lejos de ese ambiente, sin dejar a un lado el objetivo. Sin importar si los programas se imparten internamente o se subcontratan, las empresas deben elegir y utilizar diversos métodos para enseñar conocimientos y habilidades a la fuerza de trabajo. Es aquí donde debe realizarse labor de convencimiento con los participantes, quienes deben adoptar la actitud de creer en el programa y que éste los ayudará a lograr sus metas personales y profesionales.

5. Evaluación. Se deben desarrollar y usar mediciones de capacitación y desarrollo, entre ellos, la retroalimentación de los participantes y mantener registros de la capacitación, esta información facilita la medición de la eficacia del programa. Los tres objetivos de la evaluación incluyen:

- a) Decidir si el programa debería continuar.
- b) Decidir si el programa debe modificarse o ajustarse a nuevos requerimientos.

- c) Determinar el valor de la capacitación.

Partiendo desde el punto de vista donde la capacitación no cuesta, si no que más bien retribuye, y que no es un gasto, sino una inversión, la capacitación puede mejorar su integridad dentro de la empresa si se muestran beneficios tangibles para la organización, por eso es importante documentar y demostrar que es un servicio valioso, así se obtendrá el visto bueno de los ejecutivos y como consecuencia la aprobación del siguiente presupuesto.

Es importante considerar el seguimiento a la capacitación será esencial analizar la información derivada de los costos y beneficios obtenidos, posteriormente este análisis deberá integrarse a todo el sistema de capacitación y de sus contribuciones reales a la productividad y la contribución al logro de los objetivos globales de la organización.

3.4.3 Métodos y técnicas de capacitación

En este aspecto se debe aclarar que no existe un método ideal que sea mejor, todos serán buenos y darán los resultados deseados siempre y cuando estén relacionados claramente con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes del curso o con el tiempo de que se dispone. Es aconsejable que en un programa de entrenamiento haya variedad en los métodos de enseñanza, en un mismo programa de capacitación.

Capacitación en el puesto. En este método el colaborador aprende una tarea o una destreza mediante su desempeño real. Consiste en asignar a nuevos empleados a los trabajadores o a los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real, existen varios tipos de capacitación en el puesto los más conocidos son:

- a) Instrucción directa en el puesto.** En la que el trabajador recibe la capacitación en el puesto por parte de un trabajador experimentado o el mismo supervisor. Se busca que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina o a ejecutar varias tareas observando al supervisor. Este método se aplica más para capacitar maquinistas y operarios.
- b) Rotación de puesto.** En la que el empleado pasa de un puesto a otro en periodos de tiempos programados para conocer las diferentes actividades que se desarrollan en el proceso general, ya sea productivo o administrativo. Este método es más aplicable para capacitar supervisores y administrativos.
- c) Conferencias.** Las conferencias o exposiciones constituyen métodos prácticos y fáciles de ejecutar, es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas, se puede acompañar de materiales impresos para facilitar el aprendizaje y así mismo se pueden usar proyectores para presentar imágenes, gráficos, fotografías, grabaciones de videos o películas.

- d) Juego de roles.** Se utiliza esta técnica en la capacitación para enseñar técnicas de venta, de entrevista, para dirigirse a grupos, resolver conflictos y lograr negociaciones o desempeñar cargos de más responsabilidad como jefes o supervisores. Consiste en hacer que los profesionales desarrollen roles de acuerdo al cargo o tareas que desempeñan.
- e) Técnicas audiovisuales.** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar eficaz, en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.
- f) Aprendizaje programado.** Es un método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, consiste en presentar un conjunto de preguntas o hechos para que el alumno responda después revisa y compara con las respuestas y retoma aquellas en las que se ha equivocado, hasta responder correctamente todas.
- g) Simulaciones.** Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o en equipos de simulación la ejecución de sus tareas por ejemplo simulación de manejo de máquinas, vehículos, aviones, etc, que utilizarán en su puesto pero en realidad son instrumentos fuera del mismo. Esta capacitación busca obtener las ventajas de una simulación y corregir los errores sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación ni arriesgar el deterioro o accidentes con las máquinas. Ésta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.
- h) E-Learning.** El término se traduce de manera apropiada como “aprendizaje electrónico”, constituye una propuesta de formación que contempla su implementación predominantemente mediante internet, haciendo uso de los servicios y herramientas que esta tecnología provee, abarca un amplio paquete de aplicaciones y procesos, como el aprendizaje basado en web, capacitación basada en computadoras, salones de clases virtuales y colaboración digital (trabajo en grupo). Ésta capacitación tiene lugar a través de una red, usualmente sobre internet o la intranet de una compañía. Enfrentar la tecnología representa un reto es ascenso, día a día se supera así misma, por lo tanto, es la práctica sin temor y sin complejos la que nos permitirá abordar este aprendizaje, para dar soluciones creativas a los desafíos planteados, aprovechando al máximo las posibilidades que ofrece. El aprendizaje y la asimilación tecnológica vienen a ser esos componentes del conocimiento que hacen posible la implantación y el uso eficiente de dicha tecnología.

Podemos concluir que la capacitación a los colaboradores debe ser obligatoria, ya que es un factor importante que ayuda a ser competitivos y más eficientes, satisfacen sus propias necesidades, mediante técnicas y métodos nuevos que ayudan a aumentar sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto, dando como resultado un cambio en la organización.

3.4.4 Importancia de la inducción a los colaboradores

La inducción del nuevo empleado tiene como propósito principal que se adapte lo mejor posible y en el menor tiempo, al puesto para el cual se contrató, a los compañeros y a las características de la organización; así mismo las primeras impresiones que un colaborador obtenga de su empresa las aportará el programa de inducción. La alta dirección y relaciones industriales se encargan de crear, desde una breve introducción hasta una extensa presentación formal que permita al nuevo colaborador sentirse bienvenido, que entienda a la organización en un sentido amplio conociendo su pasado, presente, cultura y visión del futuro, indicando lo que la empresa espera de él, en cuanto a su desempeño laboral y su conducta.

Un programa eficaz de inducción y orientación al personal, deberá incluir algunos aspectos importantes, como los siguientes:

- Bienvenida
- Historia de la empresa.
- Misión, visión, valores y filosofía.
- Estructura organizacional (miembros del grupo ejecutivo).
- Ubicación geográfica de oficinas corporativas y/o diferentes sucursales.
- Políticas de la empresa.
- Los productos que comercializa, así como sus procesos productivos.
- Medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.

Durante la presentación, se entrega un manual al colaborador que cubre temas específicos como horario laboral, revisiones de desempeño, vacaciones, días de pago y prestaciones, políticas de personal, así como el reglamento de seguridad. Además se realiza una visita física a las instalaciones de la empresa, donde se le presenta principalmente con los departamentos que tendrán una relación directa con el nuevo colaborador.

Inducción al puesto. Esta inducción debe realizarla el jefe inmediato del colaborador que recién ingresa. Comprende el señalamiento del objetivo de su puesto, labores a cargo, como se espera que el empleado desempeñe su trabajo, la ubicación física, entrega de su mobiliario, artículos de oficina, máquinas y equipo que pudiera emplear. En este punto se establecerá un periodo de entrenamiento supervisado por su jefe, quien podrá asignar una persona del área para que le apoye en este proceso. A su término se realiza la retroalimentación jefe-colaborador, con el fin de fortalecer aquellos procesos o actividades donde el empleado tenga dificultad.

El programa de inducción ayuda al colaborador a clarificar sus expectativas, disminuir el desconcierto, evitar errores debidos a la falta de información que puedan repercutir en costos para la empresa, así como ayudarlo a ser productivo desde el inicio en la empresa. La información que contiene un programa de inducción en ocasiones es muy amplia, si es el caso, el nuevo empleado necesita más de una plática para asimilar los datos.

Es importante hacerle sentir al nuevo colaborador que siempre están las puertas abiertas para comunicar cualquier inquietud, preguntar alguna duda o expresar alguna inconformidad respecto al trabajo.

3.4.5 Formación y desarrollo del colaborador

La formación en la empresa hoy en día es de mayor importancia, debido a la actual evolución tecnológica, el hombre no puede aspirar a que sus conocimientos sean lo único que le permita mantenerse al día en su trabajo. Cuando un empleado es seleccionado para un puesto de trabajo se ha tenido en cuenta: Su capacidad para desarrollar el trabajo, sus conocimientos teóricos y prácticos, actitud y personalidad, además de su capacidad para desempeñar tareas de mayor responsabilidad. Sin embargo tiene que seguir formándose en la empresa, adecuando sus conocimientos al ritmo de la evolución no solo tecnológica sino innovadora de la empresa, es decir, necesita formación continua. Por ello hablamos de formación y desarrollo, para enfatizar el hecho de que la antigua formación que las empresas daban a sus empleados se ha integrado en la función estratégica de desarrollo de los recursos humanos y prepararlos para un futuro mejor.

La formación es una actividad a corto plazo y sirve para que el colaborador realice su trabajo en tiempo y forma con las especificaciones necesarias, como la capacitación dentro del puesto para que el empleado lo desempeñe mejor (como ya lo habíamos visto en el punto anterior). Mientras que el desarrollo es una actividad a largo plazo y orientada al futuro, ayuda a crear líderes, toma en al empleado que adquiere mayor habilidad y conocimientos, un ejemplo es la capacitación constante con el fin de que en un futuro el colaborador ocupe un puesto de mayor responsabilidad (ascenso). Además persigue el despliegue de las capacidades naturales del individuo, es decir se desarrollan sus competencias laborales.

Retomando el tema del ascenso laboral dentro del desarrollo, permite que al tener un puesto vacante con un mayor nivel al que tiene el empleado actualmente, se puede considerar al personal actual como candidato al puesto. Esta situación repercute favorablemente en la motivación de los colaboradores ya que se sienten reconocidos y tomados en cuenta, al ocupar un nuevo puesto también genera en ellos mayor identificación con la empresa. Como beneficio para la organización se reduce el costo de selección y capacitación debido a que los empleados ya conocen la empresa y ocupar.

El diseño del crecimiento del empleado dentro de la empresa se llama planeación de la carrera laboral, en este proceso es necesario llevar un registro que llamaremos Plan de Carrera, el formato reúne, resume y registra el desempeño del empleado durante cierto periodo; permite apoyar, orientar y diseñar su crecimiento dentro de la empresa. También registra las habilidades e intereses del empleado que apoyan su desarrollo en el trabajo. Para tener un registro objetivo del crecimiento del personal dentro de la empresa es conveniente elaborar un expediente con los datos relevantes.

Formato para un plan de carrera

Como ya lo mencionamos es importante llevar un registro en cuanto al desempeño del colaborador, a continuación se muestra un ejemplo, que ayuda a la toma de decisiones. Establece un cambio de estatus en un periodo de prueba o entrenamiento a un contrato de planta, también sirve para evaluar el desempeño del empleado, en un cambio de puesto a un nivel mayor. Cabe mencionar que la información que se registra en este ejemplo, ya incorpora las competencias laborales que se establecen para un puesto en específico, con el fin de tener un dato más exacto de las habilidades que el colaborador fortaleció durante el periodo evaluado. El formato es revisado y autorizado, por niveles jerárquicos, esto es, desde el supervisor o jefe de área, hasta el gerente de recursos humanos, donde se valida el nuevo nivel y por consecuencia, la nueva remuneración salarial que percibirá en adelante el colaborador por su ascenso.

El formato de Evaluación de Competencias que se utiliza para evaluar una Contratación Temporal/Periodo de Entrenamiento (cuando es nuevo ingreso o bien promoción a un nuevo puesto), debe incluir los siguientes datos:

1. Encabezado

2. Datos Generales:

Nombre del Colaborador

Puesto Actual.

Puesto Solicitado.

Departamento.

Número de Nómina.

Fecha de Ingreso.

Objetivo de la Evaluación.

3. Escala de Evaluaciones

6	7	8	9	10
NO CUENTA CON LA COMPETENCIA	EN DESARROLLO	CAPAZ	FUERTE	EXPERTO
El colaborador no cuenta con la competencia	El colaborador realiza la competencia con ayuda requiere supervisión estrecha y entrenamiento	El colaborador conoce y realiza la competencia en situaciones ordinarias	El colaborador domina la competencia incluso en situaciones extraordinarias	El colaborador es experto en la competencia, puede entrenar a otros
Baja/No aplica promoción	Continuar periodo de entrenamiento. Se recomienda entrenamiento en el puesto	Planta/Promoción	Planta/Promoción	Planta/Promoción

4. Competencias Evaluadas

COMPETENCIAS EVALUADAS
Conocimiento del Puesto: Nivel de conocimiento y habilidad que la persona tiene en el desempeño de las funciones de su puesto y área.
Productividad y Eficiencia: El colaborador realiza las funciones al máximo esfuerzo, entregando resultados conforme a estándares de tiempo y calidad.
Organización/Responsabilidad: El colaborador sigue o diseña planea de trabajo optimizando recursos para cumplir objetivos de forma oportuna y eficiente.
Trabajo en Equipo: El colaborador coopera y apoya activamente al equipo de trabajo en el logro de objetivos y metas comunes.
Comunicación Eficaz: El colaborador transmite y recibe información en forma clara, lógica y precisa
Servicio al Cliente: El colaborador percibe y atiende las necesidades de Clientes Internos y Externos como el principal propósito de trabajo.
Puntualidad/Asistencia: El colaborador es puntual y cumple con los horarios de trabajo establecidos por la empresa.
Iniciativa/Perseverancia: El colaborador mantiene el esfuerzo y obtiene los resultados esperados sin perder el ánimo y el interés.
Presentación: El colaborador mantiene una imagen y presentación adecuada, respecto a vestimenta, corte de cabello y aseo personal.

5. Puntuación final.

6. Firmas del Colaborador, Jefe Inmediato y Gerente.

7. Observaciones finales.

Dicho formato puede variar de acuerdo al requerimiento de cada organización, sin embargo el objetivo debe ser el mismo: Evaluar al colaborador por medio de competencias laborales, resultado que ayudará a detectar principalmente las áreas de oportunidad del colaborador para fortalecer su formación y desarrollo.

A continuación se muestra el ejemplo de Evaluación de Desempeño que se utiliza en la empresa comercializadora de calzado.

EVALUACIÓN MENSUAL DE COMPETENCIAS
CONTRATACION TEMPORAL/PERIODO DE ENTRENAMIENTO

Nombre del Colaborador: MORALES CASTRO RAUL Num de Nómina: 11000
 Puesto Actual: ANALISTA JR Fecha de Ingreso: 07-ago-10
 Puesto Solicitado: ANALISTA JR Objetivo de la evaluación: Planta
 Departamento: MANUTENIMIENTO

Instrucciones: Evaluar cada competencia respecto al nivel de dominio que tiene la persona en sus conductas y funciones diarias.
 Marque la casilla con el número, que corresponda según sea su evaluación, apoyándose de la siguiente escala:

6	7	8	9	10
No cuenta con la competencia	En desarrollo	Capaz	Fuerte	Experto
El colaborador no cuenta con la competencia.	El colaborador realiza la competencia con ayuda, requiere supervisión estrecha y entrenamiento	El colaborador conoce y realiza la competencia en situaciones ordinarias.	El colaborador domina la competencia incluso en situaciones extraordinarias.	El colaborador es experto en la competencia, puede entrenar a otros.

P	Competencias Evaluadas	1er. Periodo		2do. Periodo		3er. Periodo		Factores a Mejorar
		07-ago-10	al	06-sep-10	al	06-oct-10	al	
		10		10		10		
30	Conocimiento del Puesto: Nivel de conocimiento y habilidad que la persona tiene en el desempeño de las funciones de su puesto y área.	10		10		10		
30	Productividad y Eficiencia: El colaborador realiza las funciones al máximo esfuerzo, entregando resultados conforme a estándares de tiempo y calidad.	10		10		10		
30	Organización/Responsabilidad: El colaborador sigue o diseña planes de trabajo optimizando recursos para cumplir objetivos de forma oportuna y eficiente.	10		10		10		
40	Trabajo en Equipo: El colaborador coopera y apoya activamente al equipo de trabajo en el logro de objetivos y metas comunes.	9		9		9		
40	Comunicación Eficaz: El colaborador transmite y recibe información en forma clara, lógica y precisa	8		8		8		
50	Servicio al Cliente: El colaborador percibe y atiende las necesidades de Clientes Internos y Externos como el principal propósito de trabajo.	10		10		10		
40	Puntualidad/Asistencia: El colaborador es puntual y cumple con los horarios de trabajo establecidos por la empresa.	10		10		10		
50	Iniciativa/Perseverancia: El colaborador mantiene el esfuerzo y obtiene los resultados esperados sin perder el ánimo y el interés.	10		10		10		
50	Presentación: El colaborador mantiene una imagen y presentación adecuada, respecto a vestimenta, corte de cabello y aseo personal.	10		10		10		
	PUNTAJUE FINAL	9.80		9.80		9.80		

Firma del Colaborador	Firma del Colaborador	Firma del Colaborador	Firma del Colaborador
Firma Jefe Inmediato	Firma Jefe Inmediato	Firma Jefe Inmediato	Firma Jefe Inmediato
Firma Gerente	Firma Gerente	Firma Gerente	Firma Gerente

OBSERVACIONES FINAL GERENTE:

OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:

3.5 Motivación de personal

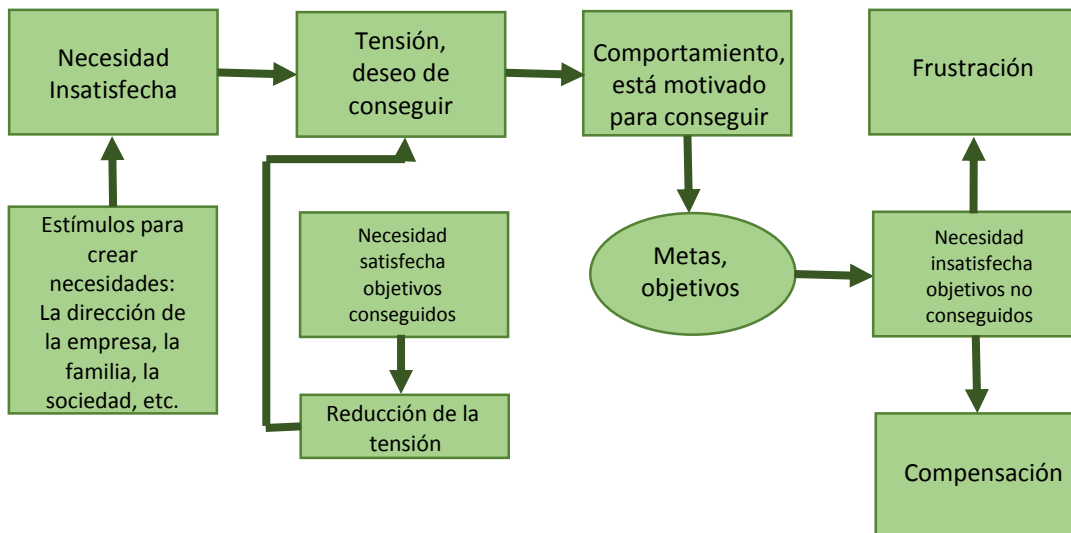
3.5.1 Concepto de motivación

La motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En el ámbito laboral alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Este impulso al que nos referimos origina que se desencadene el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o bien a una reflexión. Ante un estímulo proporcionado a una persona, ésta reaccionará de una manera u otra dependiendo de – su patrón de comportamiento- el cual varía de acuerdo a la persona, pero el proceso por el cual se llega a él es básicamente el mismo.²⁴

Cuando una persona no consigue alcanzar el objetivo que anhela, el resultado es un estado de frustración duradero, produciéndole una ansiedad y tensión. Podemos hablar **entonces también, de una motivación “a no trabajar”, al no encontrar la solución para alcanzar el objetivo**, la frustración permanece o se agudiza y puede que se incline por otras actividades ajenas a las laborales dedicando poca atención y esfuerzo a las mismas.

3.5.2 Proceso de motivación

El proceso genérico de motivación comienza con una necesidad insatisfecha la cual crea tensión (deseo de conseguir una cosa, meta, reconocimiento, premio, etc) que a su vez, estimula impulsos en el interior del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda tendiente a encontrar aquello que desea que, si se alcanza, dé satisfacción a la necesidad, lo que atenuará la tensión.



Fuente: Porret Gelabert, Miguel. Recursos humanos dirigir y gestionar personas en las organizaciones, editorial Madrid, segunda edición 2007

²⁴ Porret Gelabert, Miguel. Recursos humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones. Segunda edición 2007. Editorial ESIC p.p 83.

3.5.3 Factores de influencia en la motivación laboral

El comportamiento humano es muy complejo y para explicarlo dentro del ámbito de los recursos humanos conviene tener en cuenta ciertos aspectos, que afectan a los factores internos y externos con los que se relaciona, influyendo decisivamente en el individuo.

Los factores externos son los procedentes de su entorno (compañeros, mando, organización, etc) que le influyen continuamente tanto directa como indirectamente, consciente e inconscientemente. El elemento que determina de forma crucial el comportamiento del individuo en el trabajo y, por supuesto que le conduce a un resultado final: La satisfacción o no en el trabajo. Los factores externos más importantes son:

- a) La autonomía.** El empleado actual busca ocupaciones laborales más significativas que antaño, que le permitan expresar su creatividad, iniciativa e ideas, ya no se conforma con solo conseguir empleo, desea poder realizarse con unos márgenes **de autonomía. Si tiene anhelo de actuar como si él fuera su propio "jefe", se sentirá impulsado**, por lo general, hacia el logro, la competencia y la mejora.
- b) La retribución económica.** La retribución económica no lo es todo, aunque continua siéndolo en casi todo, no hay que olvidar que en el mundo actual prácticamente el único medio para procurarse la subsistencia es el dinero, y aunque el trabajador pueda sentirse muy a gusto en una organización, tiene las obligaciones familiares que le imponen la necesidad de tener una retribución lo más importante posible.
- c) Las ventajas sociales.** Las mejoras sociales contribuyen a crear un clima de bienestar y a sentirse más satisfecho de pertenecer a una organización que contempla una faceta social. Complementa de forma muy valiosa la retribución que pueda conseguir un empleado en la organización. Estas ventajas o premios sociales pueden ser de diversas formas, desde un viaje pagado por la empresa en beneficio del empleado, entrega de entradas gratis a espectáculos, becas para tanto para el empleado como para sus hijos, seguros de vida, hasta la entrega de acciones o participaciones de la empresa en puestos ejecutivos.
- d) La seguridad en el entorno laboral.** El riesgo de que se vea mermada la salud, la integridad física y psíquica de quienes participan en una organización hace que no sea atractivo permanecer de ella. La publicación interna de planes de protección, información de los niveles de siniestralidad laboral de la organización y una evidente baja siniestralidad, favorece un buen clima laboral y consecuente motivación.
- e) El desarrollo profesional y la promoción.** Es una aspiración connatural de cualquier empleado tener expectativas de crecer profesionalmente, mejorar en la formación, la experiencia, conocimientos y correlativa compensación económica, escalando puestos de más responsabilidad en la organización. La empleabilidad también es una cuestión cada vez más a tener en cuenta como atractivo efecto motivante del trabajador.

- f) La estabilidad en el empleo.** La inseguridad que crea la inestabilidad en el empleo, o dicho de otra forma, si continuará en el futuro perteneciendo a una organización por causas no imputables al empleado, hacen que se reduzca el interés por los trabajos, especialmente por aquellos proyectos que fructifican a largo plazo.
- g) El prestigio profesional.** La consecución de determinados niveles de éxito comporta un prestigio tanto dentro de la organización como fuera de ella. El éxito y el prestigio son factores estimulantes muy poderosos para el ser humano, que los interpreta como elementos gratificantes.
- h) La comunicación.** La información facilitada por la empresa, la existencia de retroalimentación, la recepción de la información procedente de los empleados, ayuda a cohesionar a los mismos y a sentirse partícipes de los proyectos empresariales u objetivos organizacionales.
- i) El estilo de liderazgo.** La forma de relacionarse los directivos con los empleados o éstos con sus superiores, es esencial para el establecimiento de un buen clima laboral. Conseguir la participación y el interés por los asuntos de la empresa es siempre buen síntoma.

Los factores internos son los que se derivan de su propia personalidad, es decir, que nacen del empleado y que analizando la información que recibe del exterior actúa o reacciona según el resultado del análisis de esos datos recibidos. En muchas circunstancias es un poco difícil distinguir si surgen del mismo individuo o del entorno, pero en este último supuesto siempre es clave la forma de ser del individuo, su personalidad es la que se ve alterada y ésta es la que se manifiesta ante los demás. Los factores internos más importantes son:

- a) Estados de ánimo interno.** Todos sabemos que las personas, unas más que otras, pasan por épocas cuyo estado de ánimo es más o menos positivo, incluso podríamos incluir situaciones depresivas por una serie de acontecimientos que pueden provenir de la vida familiar, privada o laboral. Es conveniente que estas situaciones sean detectadas y procurar ayudar a encontrar soluciones. Pero también puede ser consecuencia de su forma de ver y entender el mundo del trabajo, pues en términos generales suele ser una cuestión cultural ya procedente de la niñez, que influye decisivamente en la actitud positiva o negativa frente a la actividad laboral.
- b) Tendencia a la creatividad.** La empresa ha de saber detectar prontamente a este tipo de personas y estimularlas proporcionándoles los medios técnicos e intelectuales que necesiten, puesto que serán en el futuro un capital importante para la misma.

c) Situaciones de estrés. Hay personas que están sometidas a una tensión enorme y su equilibrio tanto físico como mental lo puede soportar sin que tenga consecuencias en el rendimiento y en el comportamiento, sin embargo hay otras que no pueden tolerar este tipo de condiciones: Exceso de responsabilidad, agotamiento físico, situaciones de peligro físico, etc. La organización ha de tener los medios necesarios para ayudar al empleado que se encuentre en esta situación.

Conocer a una persona y sus cualidades, nos conducirá a poder prever las reacciones que tendrá ante una información facilitada (mandato, petición, favor, etc). Se llega al conocimiento de una persona cuando por una expresión facial, sus movimientos, sus palabras o forma de explicarse nos dan señales de que se puede deducir lo que hará. Sin embargo, es necesario tener conocimientos básicos del comportamiento para tener un resultado más preciso.

3.6 Clima organizacional

3.6.1 Concepto de clima organizacional

El clima laboral es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en las organizaciones y es un indicador fundamental de la vida de la empresa condicionado por múltiples cuestiones como son: las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, incluyendo las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, así como los salarios y remuneraciones.

El **clima organizacional** se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores, corresponde a las percepciones compartidas de aspectos tales como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales.

Un buen clima laboral es aquel que se orienta hacia la consecución de los objetivos de la organización, mientras que un mal clima laboral destruirá sistemáticamente este ambiente sano y productivo de trabajo haciendo que sea prácticamente imposible conseguir los objetivos.

La importancia del clima organizacional radica en el efecto que tiene sobre los trabajadores, en su conducta y en su desempeño en las organizaciones, razón por la cual se considera relevante la aplicación de diversos instrumentos para su medición, como son: entrevistas, observaciones, análisis documentales, dinámicas de grupo debates o pruebas proyectivas. Lo habitual es adquirir, adaptar o construir cuestionarios o test, con una estructura de ítems o preguntas, normalmente con escala numérica, lo que confiere una mayor facilidad para comparar resultados.

3.6.2 Principales factores a evaluar para un adecuado clima organizacional

Como en toda jerarquía, los máximos responsables de la consecución de clima laboral productivo, eficiente y sano, son los líderes de la organización; quienes definen y transmiten la cultura de la organización a lo largo de la cadena de personas que integran la empresa. Por tanto, a pesar de todas las técnicas, modelos, mediciones y evaluaciones, un líder excelente es un requisito imprescindible para el éxito de una empresa a través del clima organizacional.

Los aspectos importantes a evaluar y equilibrar dentro de una organización son los siguientes:

- **Independencia o autonomía:** Es el grado de autonomía de una persona que desarrolla su trabajo en una empresa para administrar el tiempo de ejecución de una tarea en función de los objetivos de la empresa. Esta libertad, siempre que la persona sea capaz de asumirla, favorece un buen clima laboral.
- **Condiciones físicas de trabajo:** Se refiere a la iluminación, los espacios, los utensilios, el orden en el ambiente de trabajo etc. Unas condiciones físicas adecuadas harán que el clima laboral sea más positivo.
- **Las relaciones personales:** La medición de las relaciones dentro de una organización es especialmente útil para la formación de equipos de trabajo productivos. Suelen medirse en sociogramas que dan información acerca del tipo de relaciones que adoptan las personas en la organización y las características tanto de las propias relaciones como de las personas que las integran y su capacidad para desarrollar un eficiente trabajo en equipo, incluso para la detección de personas "tóxicas" en estos grupos de trabajo.
- **El liderazgo:** Se define por sí mismo a la capacidad de los líderes para ejercer este liderazgo de forma que se adapte a las múltiples situaciones que se pueden encontrar en el día a día de una empresa y la habilidad de estos para orientar este clima hacia la positividad, el compromiso con la organización, la coherencia con la misión de la empresa y el éxito de la organización.
- **Implicación:** Está íntimamente ligada al liderazgo, ya que normalmente, mediante un liderazgo eficaz se consigue la implicación de todos los empleados y su orientación hacia la persecución del ausentismo o la dejadez en la búsqueda de la excelencia en cada tarea.
- **Reconocimiento:** Los seres humanos, somos seres sociales y el reconocimiento al trabajo bien hecho puede producir una sana competitividad, positividad para quien lo consigue y deseo de conseguirlo para quien aún no lo ha obtenido.

- **La remuneración:** El establecer salarios variables en función de la eficacia y eficiencia parametrizada de forma coherente por los líderes de la empresa, genera un ambiente de trabajo orientado a la consecución de objetivos empresariales, así mismo logra la satisfacción de los colaboradores y un mejor desempeño en sus funciones.

- **Igualdad:** No se refiere solo a que todos los miembros de una organización cuenten con los mismos salarios o condiciones laborales si no con que cada persona se sienta justamente tratada con respecto al resto de compañeros, sin discriminaciones, tratos de favor o la simple falta de criterio.

Por lo tanto, podemos resumir que el clima se refiere a las respuestas humanas, a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente y su reacción da origen al clima organizacional.

3.7 Salarios y prestaciones laborales

3.7.1 Definición de salario

En México, el salario se define como: La retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. (Art.82, Ley Federal del Trabajo).

Adicional el artículo 84 de la Ley Federal del Trabajo declara: "El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestaciones que se entregue al trabajador por su trabajo".

En México la costumbre ha establecido el uso del término sueldo para referirse a la retribución que recibe el personal no sindicalizado y su distinción corresponde únicamente con la periodicidad de pago (generalmente mensual, quincenal catorcenal o semanal). La ley prohíbe que el plazo para el pago del salario sea mayor a una semana en el caso de personas que desempeñen un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores. En base a estos conceptos, se derivan dos tipos de salarios:

Salario nominal. Es la cantidad en dinero que se conviene ganará el trabajador, según la unidad adoptada, tiempo, destajo, etc. Se refiere a la cantidad de dinero asignada como pago a cada hora, día o semana de trabajo.

Salario real. Consiste en el poder adquisitivo o de compra de los salarios, analizándose este poder a precios constantes en relación con un año, el cual se toma como base, o bien la relación entre el pago de dinero que el asalariado recibe por sus servicios y los precios de las mercancías que consume, es decir, es la remuneración del trabajador expresada en una cantidad de bienes directos. Si el salario nominal crece menos que el precio de los artículos necesarios para la subsistencia, el salario real obviamente descenderá y viceversa. El salario nominal puede subir aunque al mismo tiempo el salario real descienda.

Los tipos de salario se han modificado a lo largo del tiempo y en algunos casos, ocurren simultáneamente, varios de ellos para determinar la remuneración del trabajo. Por tanto, los sistemas de salario, como todos los sistemas, están integrados por una serie de subsistemas interdependientes e interrelacionados entre ellos e influidos por el entorno en el cual se localizan y, al mismo tiempo, influyen sobre él y lo modifican.

Entre los subsistemas encontramos:

- 1. Salario mínimo.** En base a la Ley Federal de Trabajo artículo 90, el salario mínimo se define de la siguiente manera: “Es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. Se considera de utilidad social el establecimiento de instituciones y medidas que protejan la capacidad adquisitiva del salario y faciliten el acceso de los trabajadores a la obtención de satisfactores”.²⁵
- 2. Salario por nivel de tabulación.** Se refiere al salario que habitualmente se asigna por tabulador y en él se agrupan puestos similares u homologados, de acuerdo con ciertos criterios de evaluación y que en los casos de personal sindicalizado forma parte del contrato colectivo de trabajo.
- 3. Salario indirecto.** Involucra aspectos relacionados con la seguridad social, jubilación, compensaciones por carestía de vida, vivienda y otros elementos semejantes.
- 4. Incentivos.** Los incentivos se vinculan con el mérito y el desempeño, en este último podemos encontrar dos tipos, el desempeño real que se relaciona con la idea de pagar por destajo o por obra, sin embargo ante una producción cuyo ritmo está determinado por la máquina o la línea de fabricación, en donde el trabajador individual influye muy poco en la velocidad de la misma, casi es obsoleto. De lo contrario en procesos directos como la industria de la construcción o el calzado, el destajo es una forma de pago que se realiza de manera habitual hasta el día de hoy. El segundo se refiere al desempeño potencial, donde el pago corresponde por lo que sabe hacer una persona, es decir, se refiere a los casos del trabajador flexible con multihabilidades.

Durante varias décadas se han encaminado los esfuerzos para encontrar una relación entre productividad y salario, siendo objeto de negociación particularmente a nivel sectorial o por rama de actividad económica. En la práctica esta pretensión alejo de las empresas la negociación individual de la productividad y el salario. Parece ser una tendencia generalizada que la negociación se descentralice ante la desigualdad, complejidad y profundidad de los procesos y la reestructuración de los sectores económicos.

²⁵ <http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123/91.htm>

3.7.2 Definición y clasificación de prestaciones laborales

Para las empresas debe ser primordial que sus trabajadores estén contentos y comprometidos, ya que eso significa mayor rentabilidad para la empresa, en base a su objetivo primordial, se puede definir a las prestaciones como beneficios colaterales al salario por cuota diaria que una empresa o patrón otorga a su personal.²⁶

Prestación laboral. Compensaciones que perciben los trabajadores, sin importar su retribución monetaria por el tiempo laborado.²⁷

Estas pueden ser en especie o en dinero y tienen como objetivo coadyuvar a la satisfacción de sus necesidades de tipo económico, educativo o sociocultural y recreativo, buscando atraer elementos idóneos para su ingreso a la organización, retener a los ya existentes y motivarlos o desarrollarlos para lograr su mejor desempeño, tendiente a mejorar la productividad de la empresa y la calidad de vida del trabajador, aumentando con ello la estabilidad y posibilidades de progreso de ambos.

En México tenemos las siguientes prestaciones laborales primordiales según la Ley Federal del Trabajo:

- 1. Jornada de Trabajo:** Diurna, nocturna o mixta. La jornada de trabajo se establece en el momento de la contratación y no podrá modificarse hasta un nuevo contrato.
- 2. Descansos:** Por cada seis días de trabajo, el trabajador gozará de un día de descanso obligatorio por lo menos, con goce de salario íntegro. De lo cual se generan también los descansos obligatorios en los cuales se mencionan: 1 de enero; el primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero; el tercer lunes de marzo por el 21 de marzo; 1 de mayo; 16 de septiembre; el tercer lunes de noviembre por el 20 de noviembre; el 1 de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal; el 25 de diciembre, y el que determinen las leyes federales y locales electorales, para efectuar la jornada electoral.
- 3. Vacaciones:** Los trabajadores con un año de servicio disfrutarán de un período anual de seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.
- 4. Prima Vacacional:** Una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.
- 5. Aguinaldo:** Anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre y equivalente a quince días de salario, por lo menos.

²⁶ Alles, Martha Alicia. Construyendo talento. Primera edición 2009. Editorial Granica p.p. 2.

²⁷ Vizcarra Cifuentes, José Luis. Diccionario de economía. Primera edición 2014. Editorial Grupo Patria p.p. 269.

6. Capacitaciones: La capacitación del trabajador es obligatoria y deberá de realizarse en horario de trabajo, salvo que por necesidades de servicio se modifique.

Una de las prestaciones más importantes que el trabajador busca en una empresa, es la *seguridad social* que tiene por finalidad garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

Las coberturas más frecuentes están clasificadas en vejez, invalidez y supervivencia, con sistemas financieros de reparto o sistemas de capitalización individual en pensiones, sean de invalidez o muerte, constituyéndose los correspondientes capitales de cobertura. Las cotizaciones o aportes varían según la cobertura, aunque es más frecuente que la de riesgos laborales este a cargo del empleador y las demás a cargo exclusivamente de los trabajadores o de éstos con el empleador, con topes mínimos o máximos de cotización tasados de acuerdo con los ingresos salariales del trabajador.

En cuanto a los planes de previsión social, cubren mediante contribución, los riesgos de enfermedad, medicina preventiva, asistencia médica, así como una prestación económica consistente en un subsidio por incapacidad laboral, de manera que no se afecte el derecho del trabajador a percibir un ingreso económico, es decir, un porcentaje de sueldo o base de cotización.

Las prestaciones en sí, fuera de aquellas estipuladas en la Ley no son obligatorias, sino producto de un otorgamiento voluntario de la empresa o patrón. Algunas otras prestaciones que otorgan las empresas son:

- Seguros de gastos médicos mayores y/o menores.
- Vales de despensa y gasolina.
- Fondos de ahorro.
- Bonos de productividad.
- Días de descanso
- Estacionamiento
- Becas de estudio.
- Club social o deportivo.
- Descuentos empresariales.
- Préstamos personales.

Todas estas como ya se mencionó contribuyen al bienestar y estabilidad del trabajador durante su estancia en el empresa.

3.7.3 Las prestaciones laborales como parte de la retención de talento

Los beneficios o prestaciones hacen parte de la estrategia general de recursos humanos, son un elemento más para atraer y mantener al personal en la empresa, llámense

vacaciones, planes de salud, subsidios, sistemas de jubilación, cualquiera que ellos sean, se deben diseñar de manera que armonicen con la estrategia general de compensación y ayuden a alcanzar los beneficios empresariales.

Para una organización de tipo empresarial, estructurada de una manera funcional, en donde sus valores son la antigüedad y seguridad de los trabajadores y éstos tienen como objetivo hacer carrera y permanecer en la compañía por largo tiempo, los beneficios médicos serán más amplios. Cuando la organización se estructura con base en procesos, esto es, trabajo en equipo y conceptos de administración participativos, los beneficios hacen mayor énfasis a considerar la seguridad para el personal.

Una estrategia muy importante para lograr una mayor aceptación de las prestaciones y beneficios, ajustándose a las limitaciones de financiamiento o control de costos es la flexibilidad de prestaciones. Cuando se actúa bajo este esquema, en la mayoría de ocasiones ofrece un conjunto básico de beneficios y unas alternativas entre las cuales puede decidir el trabajador para agregar o variar coberturas, cuando la empresa no logra otorgar todos los beneficios necesarios a sus empleados y desea evitar que cambie de opción a otra empresa, la opción será proponer un menú de opciones acordes con su misión, visión, estrategia, valores y cultura.

Los beneficios de los planes flexibles de prestaciones laborales radican en que pueden resultar más efectivos para atraer y retener personal y que el empleado al tener que elegir se hace consciente de los costos en que incurre la empresa.

CAPÍTULO IV. CASO PRÁCTICO

4.1 Historia de una comercializadora de calzado

Antes de abordar las propuestas de retención de talento, que se desarrollan en este capítulo, empezaremos por conocer la historia de la comercializadora de calzado, a continuación se menciona la evolución desde su inicio:

1973. La empresa inicia como un pequeño taller de calzado para dama en la Ciudad de México. Donde siete personas dirigidas por un joven emprendedor, comenzaron a conformar una empresa.

1976. En sus inicios la empresa proveía de calzado a diferentes zapaterías, al incrementar su capacidad de producción y con la intención continuar con el buen desarrollo de la naciente empresa, surge la idea de ofrecer los productos directamente a los consumidores, usando volantes con la imagen de los zapatos, dando inicio a un nuevo sistema de ventas.

1980. Ante la creciente demanda y con la intención de mejorar la excelencia en la calidad del calzado, se decide trasladar la fabricación a la ciudad de León, Guanajuato, ciudad reconocida por contar con una óptima infraestructura y proveeduría.

1990. En esta década la organización se consolida y comienza la expansión, dando inicio a la planeación y diseño de una Red de Sucursales capaz de dar servicio a toda la República Mexicana. Se aperturan sucursales de León, Guadalajara, Tijuana, Veracruz, Iztapalapa, Monterrey, Ciudad Juárez, Mexicali y Hermosillo.

1993. Se lanza el primer catálogo donde aparecían importantes celebridades y modelos promoviendo diseños de calzado de alta moda y calidad.

1998. Se establece el primer Centro de distribución, el cual mediante procesos innovadores, tiene el propósito de abastecer los pedidos de las sucursales, garantizando la seguridad en el traslado y un compromiso de entrega a tiempo.

2001. Comienza el proceso de internacionalización al abrir la primer sucursal en Chulavista, California en Estados Unidos.

2005. La empresa continua evolucionando y decide incursionar en nuevas líneas de producto, lanzando una nueva línea de producción, teniendo una gran aceptación en el mercado.

2011. La colección de calzado de caballero, se transforma en una marca para ofrecer al consumidor la única marca de calzado para hombres de venta exclusiva por catálogo con el respaldo y prestigio de la empresa.


Actualmente la empresa reconoce que su éxito se debe al empeño y dedicación de sus colaboradores, desde el principio hasta la actualidad es reconocida como la empresa líder de venta por catálogo, distinguida por presentar colecciones llenas de moda, diseño y calidad.






4.2 Visión, misión y valores

Visión. Ser una empresa líder de venta por catálogo que contribuya al desarrollo de nuestros clientes, colaboradores, proveedores, autoridades y accionistas, para nuestro bienestar económico y desarrollo social.

Misión. Ofrecer a los clientes oportunidades de negocio para realizar sus aspiraciones, elevando su desarrollo personal y profesional. Un servicio cordial, ágil, informativo y capacitación al afiliarse al sistema de ventas por catálogo. Ofrecer a los clientes un catálogo atractivo, competitivo y diferenciado con productos de moda, calidad y a precio accesible.

Valores. La empresa está guiada por sólidos valores que son puestos en acción todos los días para regir actividades comerciales, laborales, con clientes, socios de negocios y la comunidad en general. Los valores que se practican son:

<p>HONESTIDAD</p> 	<p>Es un valor moral fundamental ya que permite entablar relaciones interpersonales basadas en la confianza, la sinceridad y el respeto mutuo.</p>
<p>LEALTAD</p> 	<p>Se lleva a cabo como el cumplimiento de aquello que exige confianza, fidelidad y unidad.</p>
<p>RESPETO</p> 	<p>Es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad; esto es respeto por la empresa, colaboradores, clientes y proveedores</p>

<p>PRODUCTIVIDAD</p> 	<p>Resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen ambiente laboral.</p>
<p>VOCACIÓN DE SERVICIO</p> 	<p>Adoptar una actitud permanente de colaboración hacia los demás.</p>
<p>TRABAJO EN EQUIPO</p> 	<p>Integración de cada uno de los miembros de la empresa fomentando la participación en diversos ámbitos.</p>
<p>LIDERAZGO</p> 	<p>Gerentes y ejecutivos al frente como un ejemplo para mantener y seguir las normas éticas de toda la organización.</p>
<p>INNOVACIÓN</p> 	<p>Como arte para convertir y transformar las ideas y el conocimiento en productos, procesos y/o servicios nuevos o mejorados que el mercado reconozca y valore.</p>

4.3 Objetivos y responsabilidad social

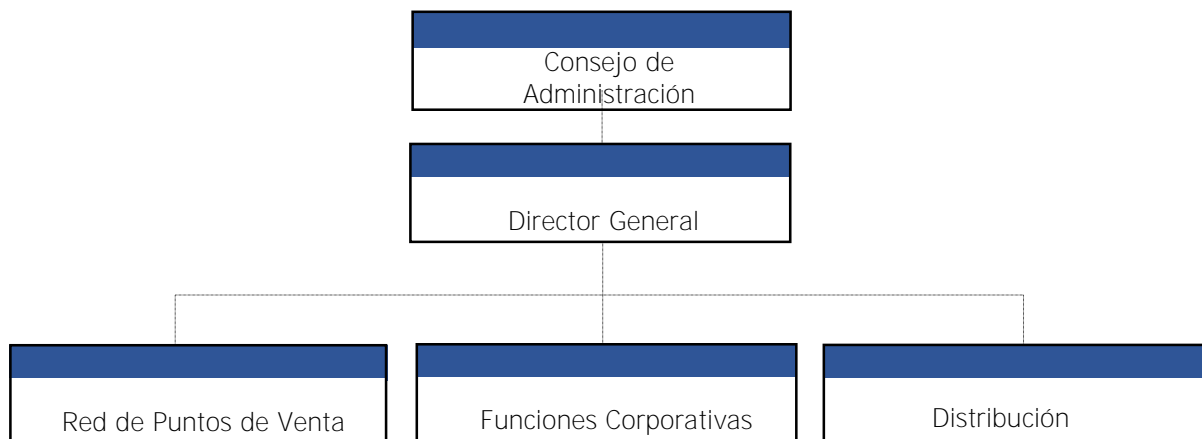
Los principales objetivos de la empresa y sobre los cuales lleva a cabo sus actividades son:

- Proporcionar calidad de servicio a nuestros clientes.
- Desarrollar productos que satisfagan las expectativas de nuestros clientes.
- Propiciar un ambiente agradable de trabajo y el desarrollo profesional a nuestros colaboradores.
- Generar procesos eficientes y modernos.
- Fortalecer nuestras plantas de producción con alta tecnología.
- Integrar proveedores profesionales estableciendo relaciones de largo plazo.
- Ser una empresa rentable y sana financieramente.

En ésta comercializadora de calzado se contribuye al bienestar social colaborando con **causas importantes para el país. Su programa llamado "Solidaridad" surge a partir de la** detección de situaciones críticas en las que se ve impedido llevar un entorno estable o bien un desarrollo social de calidad de vida, apoyando a emergencias y desastres naturales que han ocurrido en nuestro país.

4.4 Organigrama

En base a la estructura jerárquica de la empresa Comercializadora de Calzado, se muestra a continuación su organigrama que es utilizado de manera estratégica, y el cual facilita los procesos dentro de la organización:



Fuente: Empresa comercializadora de calzado

El departamento de Funciones Corporativas es uno de los pilares en la empresa, que tiene como misión brindar servicio a toda la Red de Puntos de Venta, todas sus áreas forman una cadena de valor que trabajan en conjunto para cubrir los requerimientos que permiten lograr un excelente servicio a los clientes tanto internos como externos.

De manera funcional los clientes externos son aquellos con los que se establecen alianzas de fabricación y relaciones de mercado, que permiten el desarrollo del producto. En cuanto a los clientes internos son todas aquellas áreas que se relacionan con la administración del personal y la relación que se tiene con la administración, control y servicio a toda la Red de Puntos de Venta.

El organigrama del departamento de Funciones Corporativas es el siguiente:



Fuente: Empresa comercializadora de calzado

En este caso nos enfocaremos al departamento de Recursos Humanos que tiene la responsabilidad de retener el talento humano en la empresa, en un entorno cada vez más competitivo se empeña para atraer a los mejores y se desarrollan diferentes estrategias de recursos humanos, con el fin de reforzar el compromiso de los empleados y así reducir al máximo la fuga de las personas que representan un alto valor para la empresa.

4.5 Propuestas para mejorar la retención de talento

4.5.1 Propuesta 1: La capacitación al personal de nuevo ingreso

Abordaremos en este proyecto el principal reto de la comercializadora de calzado, la retención de talento, la cual se puede mejorar si se consigue desarrollar un sentimiento fuerte de compromiso del colaborador, que puede ser logrado de manera rápida al satisfacer sus necesidades tanto personales como profesionales.

Enfocándonos al tema profesional donde por primera instancia se involucra la empresa, podemos partir de estudios realizados por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) donde México se coloca en el lugar 58, de un total de 124 países evaluados, en el Índice de Capital Humano 2015, misma posición que ocupó en el 2013. En base al documento Human Capital Report nuestro país se encuentra entre los de mejor desempeño en América Latina, sin embargo se encuentra rezagado de los primeros lugares, debido a que el país no avanzó en el fomento del talento de su población a través de la educación y desarrollo de sus capacidades.

Un punto importante a considerar en la retención de talento y que es clave para disminuir la rotación en la empresa comercializadora de calzado, es la capacitación constante a su personal. Si bien el gasto que la empresa realizaría es elevado, en realidad es una inversión, que puede ser renumerada con la estancia de los colaboradores por un tiempo más prolongado. Para tal fin se propone apoyarse de instituciones que imparten cursos sin costo alguno para la empresa ni para el colaborador, estas instituciones pueden ser las siguientes:

“Capacítate para el empleo, Fundación Carlos Slim”

Dicha fundación ayuda al público en general con cursos de capacitación gratuitos, los cuales abarcan diferentes áreas o categorías donde el interesado puede avanzar por medio de diferentes módulos que corresponden al tema de su interés. Estos cursos están avalados por la SEP (Secretaría de Educación Pública) mediante la entrega de un diploma certificado.

“Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI)”

Esta institución presenta opciones educativas de calidad y pertinentes dirigidas a los diferentes sectores sociales y económicos del país, que van desde cursos regulares impartidos en las instalaciones de los planteles, en horarios fijos, hasta cursos de extensión y capacitación acelerada específica, que se adaptan a las necesidades de cada individuo y a los requerimientos empresariales. Estos cursos también son avalados por la Secretaría de Educación Pública mediante la entrega de un certificado.

“Programa de Capacitación a Distancia para Trabajadores (PROCADIST)”

El servicio de capacitación que proporciona está respaldado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que otorga, entre otras actividades, diferentes alternativas de capacitación y adiestramiento a los trabajadores formales. Este programa se conforma por cursos de aprendizaje auto-dirigido, ya que se han diseñado de forma tal que el usuario encuentre toda la información y recursos necesarios dentro del mismo curso. Una de sus principales ventajas es que pueden visualizarse en teléfonos celulares o tabletas, lo cual hace aún más accesible esta opción. Son avalados por medio de una constancia que emite directamente la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

También es importante contar con redes sociales internas que permitan crear una comunidad de personas interesadas en manejo de servicio al cliente, e impulsar el intercambio de ideas, o crear grupos externos en los cuáles participen los empleados y puedan ser fuentes de información de mejores prácticas.




Estas herramientas pueden ayudar en gran medida a la empresa, para que los colaboradores se capaciten de manera independiente, pero cubriendo un requisito que ésta misma puede establecer, para futuros ascensos o aumentos de salario. De este modo, las nuevas generaciones obligan a crear nuevas condiciones de trabajo y de educación dentro de la empresa, que permiten de manera general poder reinventarse y ser un aliciente para el desarrollo profesional de cada uno de sus colaboradores

Dentro de la comercializadora de calzado se propone como requisito indispensable solicitar a **los colaboradores de nuevo ingreso la constancia del curso regular gratuito "Vendedor de Piso" que se imparte en Fundación Carlos Slim. Esta herramienta tendrá como beneficio** para la empresa aumentar la productividad en menor tiempo del personal que se contrata sin experiencia. El trámite completo, puede llevarlo a cabo simultáneamente en la inducción a su puesto, para que se refuerce de mayor manera el conocimiento que se otorga directamente en su área, apoyándose con el curso el cual permitirá que dentro de la empresa pueda desarrollarse de una manera más rápida y de manera personal será un beneficio más para su curriculum.

Debido a que la posición de "Vendedor de piso" es muy importante en el sector comercial, el colaborador deberá tener todas sus habilidades y conocimientos enfocados al servicio, ya que será la imagen y prestigio de la marca que utiliza esta comercializadora de calzado.

Esta herramienta proporcionará al colaborador los siguientes principios básicos a poner en práctica:

<p>PRINCIPIO 1.</p> 	<p>Brindar al cliente la mejor experiencia de compra identificando sus necesidades.</p>
<p>PRINCIPIO 2.</p> 	<p>Arraigar la fidelidad del cliente con la marca de la empresa que representa, proporcionando al cliente las características y beneficios del producto.</p>

<p>PRINCIPIO 3</p> 	<p>Asegurar la calidad del producto siguiendo las políticas de satisfacción de la marca.</p>
<p>PRINCIPIO 4</p> 	<p>Como vendedor de piso será el embajador de la marca y producto por lo que deberá adoptar la identidad, valores y compromiso con el cliente.</p>
<p>PRINCIPIO 5.</p> 	<p>Lograr una atención al cliente de excelencia, superando sus expectativas y estableciendo un lazo de confianza y lealtad.</p>

Transformar una empresa y convertirla en una Top Company es un reto que requiere apoyo de todo el talento que conforma una organización y puede lograrse por medio de programas de entrenamiento enfocados en la transición generacional que actualmente se vive, y sobre todo, buscando hacerlos atractivos para las nuevas generaciones.

En las nuevas generaciones el índice de movilidad laboral aumenta porque ya no suelen quedarse en una misma empresa y posición por más de 3 años. En Recursos Humanos, la rotación de personal es un índice que siempre se busca combatir, sobre todo cuando se busca retener a personal con habilidades específicas y difíciles de encontrar- A continuación se muestran cinco recomendaciones que de manera inmediata pueden ayudar a la retención de talento:

1. Realizar encuestas. Una encuesta puede ser una herramienta útil para conocer la opinión del equipo, para que funcione la recolección de datos se recomienda enfocarla en obtener información específica, relevante y que a la larga permita implementar acciones concretas.
2. Brindar retroalimentación. La encuesta Satisfacción Laboral, realizada por OCC Mundial (Bolsa de trabajo vía internet), reveló que sólo 3 de cada 10 empleados reciben retroalimentación de sus jefes. Las personas desean saber qué están haciendo bien y qué pueden mejorar para crecer. Se recomienda proporcionar retroalimentación oportuna, hacer observaciones específicas sobre acciones concretas y no olvidar que conviene más reconocer comportamientos, no resultados.

3. Ejercer un liderazgo efectivo. El desempeño de los jefes es el factor de influencia número uno en el compromiso de los empleados. Los buenos líderes se preocupan por el éxito de su gente, buscan impulsar sus habilidades y elevan el compromiso y la motivación de su equipo.
4. Poner metas claras y alcanzables. Es vital para los empleados saber qué esperan de su trabajo y contar con los recursos necesarios para cumplir sus objetivos. Es común que las personas dejen sus empleos porque carecen de metas definidas, no saben cuál es su propósito y cómo contribuye su trabajo con los objetivos generales de la organización.
5. Otorgar capacitación. Como ya se mencionaba este punto es muy importante dentro de una organización, ya que los empleados que tienen un plan de capacitación establecido en su empresa muestran niveles más altos de desempeño y productividad.

4.5.2 Propuesta 2: Motivación de personal, integración vida y trabajo

En las empresas contemporáneas es prioridad contar con colaboradores competitivos y motivados que contribuyan al logro de los objetivos de la organización, lo cual no es tarea sencilla. Está comprobado que un empleado motivado es mucho más productivo, asiste a su trabajo más contento, aprovecha mejor el tiempo, así como los recursos que se le asignan e invierte todo el esfuerzo para alcanzar las metas y objetivos de su puesto de trabajo. Como consecuencia, las empresas se preocupan por reconocer a las personas y así mejorar el clima laboral, incrementar el compromiso y lealtad de sus colaboradores.

Para ello se propone en este proyecto, la aplicación de sencillas técnicas motivacionales relacionadas con la recreación, la cual es una actividad humana muy importante ligada directamente a las necesidades de auto-realización. Tomando en cuenta que, el estrés provocado por largas horas de trabajo, rutina, tareas que implican gran esfuerzo, llevan a la desmotivación, la falta de atención en las tareas laborales y por ende, ausentismo. Sin embargo, los problemas mayores están relacionados a la interacción entre personas y el intercambio de experiencias que les permita desarrollar nuevos enfoques.

La recreación es una actividad que va en beneficio de la salud personal del individuo, así como de su entorno, para mejorar su motivación y calidad de vida. Los eventos de carácter recreativo crean una atmósfera de informalidad a través de los contactos y las relaciones establecidas. Los empleados, no solamente realizan un acercamiento con sus compañeros, sino también con sus jefes y miembros de la dirección, en un clima que esta menos afectado por la inflexibilidad de las relaciones de la cadena de mando.

Es importante tomar en cuenta a los empleados e involucrarlos sobre las actividades en que les gustaría participar, esto generará una participación directa para que fluya de buena manera el resultado que se espera. Las actividades recreativas que se proponen podemos dividir las en tres categorías:

Esparcimiento. Comprende paseos, como excursiones a las montañas o bosques que no requieran un adiestramiento especial y todas aquellas actividades que resulten un atractivo para el colaborador. Asistencia a acontecimientos programados, como festivales, concursos de belleza, partidos de fútbol, espectáculos nocturnos. Reconocimiento a su permanencia en la empresa, mediante eventos donde puedan festejados con sus compañeros, de una manera más sencilla, la celebración de cumpleaños que puede ser en las instalaciones de la empresa o fuera de la misma.

Visitas culturales. Se refiere a las actividades como visitas a museos, monumentos artísticos y culturales, iglesias, zonas arqueológicas, lugares turísticos, sitios artesanales, fiestas populares y tradiciones folklóricas. Se incluyen sitios naturales, que corresponden a la observación y al disfrute de la naturaleza en sus diferentes manifestaciones.

Actividades deportivas. Se refiere a todas las actividades que involucren actividad física y actividad deportiva, membresías a gimnasios o torneos deportivos internos. También puede apoyarse de proveedores externos que impartan cursos o dinámicas de grupo, esto permitirá además de un desarrollo personal para el colaborador, fomentar de manera inmediata el desempeño del equipo de trabajo en beneficio de la empresa.

Se puede señalar la recreación, como una herramienta de promoción para el desarrollo de aspectos psicoemocionales en los trabajadores, como son: la autoestima, la capacidad de superación, la seguridad, el autoconocimiento, el trabajo en equipo, la responsabilidad, el bienestar y la solidaridad como fundamentos y oportunidades de desarrollo. La recreación, más allá de ser una actividad que generar placer y satisfacción, es una forma de convertir el tiempo libre en una orientación importante de proyecto de vida.

En lo que compete a la retención de talento, los beneficios que se obtendrán con el desarrollo de dichas actividades son los siguientes:

Fomentar un agradable ambiente laboral. Un trabajador que se sienta satisfecho con lo que ha logrado en su vida personal, es un trabajador feliz, en consecuencia se sentirá motivado a producir más y hacer que la organización sea más eficiente, generando valor para los accionistas. En una empresa rentable, no sólo es necesario contar con colaboradores capacitados, sino contar con trabajadores felices y motivados que tengan la voluntad de lograr resultados exitosos en conjunto.

Generar sentido de pertenencia a la empresa. Las actividades de recreación permitirán conocer más a cada uno de los miembros del equipo de trabajo, tanto sus requerimientos como intereses, lo cual permite alinear sus objetivos con los de la empresa y aumentar el grado de compromiso, y profesionalismo hacia la organización, Recordando que el sentido de pertinencia no solo contempla a los directivos también los empleados deben formar parte de este desarrollo, como consecuencia se obtendrá una disminución de la rotación de personal, ya que fomentara uno de los valores de la organización: La lealtad.

Mejora el servicio al cliente. Los colaboradores manifiestan orgullo y creen en los productos que ofrecen al mercado, generando publicidad efectiva hacia la propia marca, logrando retener con mayor ímpetu a los clientes a través del servicio y la mejor comprensión de sus necesidades. Es así como el empleado sentirá mayor satisfacción sobre el trabajo que realiza, “poniéndose la camiseta de la empresa”.

Desarrollar e incentivar a los trabajadores. En la oportunidad del disfrute de su tiempo libre los empleados lograrán una mejor calidad de vida ofreciéndoles la oportunidad de un ambiente estimulante para el desarrollo de sus actividades laborales. Esto fomentará que en el día a día el empleado se sienta satisfecho con su trabajo, propiciando que genera nuevas ideas y propuestas en su área, obteniendo un desarrollo profesional por parte de la empresa

Podemos mencionar entonces, que la importancia de las actividades recreativas dentro de la comercializadora de calzado, se deben promover como generador de equilibrio entre la responsabilidad y actividades laborales, con los procesos sociales, emocionales y corporales en los trabajadores, aspectos imprescindibles para su desarrollo integral como persona.

4.5.3 Propuesta 3: Desarrollo organizacional, generando compromiso en la organización

Al hablar del funcionamiento, operación y caracterización de las organizaciones, como sistemas sociales integrados por seres humanos, que trabajan motivados por una visión, se identifican con una misión, y respetan un conjunto de valores, surge el Desarrollo Organizacional. Su principal propósito es preparar a la gente para cambios en su carrera, suscitar nuevos conocimientos, actualizar y rectificar las deficiencias de sus habilidades, y mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo.

La formación aumenta el nivel de compromiso de los empleados con la organización y aumenta la sensación de que se encuentra en un buen lugar para trabajar. Cuando los empleados reciben el mensaje constante de que la organización los valora y cuida, ellos recíprocamente se identifican y toman posesión de la misión de la empresa asumiendo su responsabilidad.

Aunado a la capacitación del personal como nuevo ingreso a la empresa, se propone que en la comercializadora de calzado, también se realice un seguimiento puntual sobre el desempeño de los colaboradores, mediante el formato evaluación de desempeño que se aplica cada seis meses, con el fin de identificar al talento y desarrollar su potencial, esto será a través del aprendizaje para alcanzar resultados efectivos en una o varias actividades

La evaluación de desempeño es sumamente importante, como ya lo habíamos mencionado, es un instrumento cuyo objetivo es buscar una mejora continua en el desempeño del empleado mediante la detección de sus áreas de oportunidad, otra de sus bondades es que, a través de él se liga el cumplimiento de objetivos con cuestiones de ascensos, incentivos y aumento salarial. Como consecuencia estaremos asegurando el

desarrollo de los colaboradores, mediante el diseño e implantación de planes de carrera y sucesión, lo que tendrá un gran impacto en nuestra estrategia de retención de talento.

Esto se logrará apoyando al colaborador mediante la aplicación del programa Formación Profesional:

Será la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al colaborador para su crecimiento profesional, en determinada área de la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo actual. Las estrategias de capacitación serán enfocadas por: Área, puesto y los intereses personales de los colaboradores, el área de formación y desarrollo interna será la encargada de desarrollar todo el plan.

El programa de capacitación se enfocará al personal de punto de venta de la comercializadora de calzado, que es el área donde se genera mayor rotación de personal. Es importante tomar en cuenta las aportaciones que los jefes y supervisores puedan otorgar, ya que los cursos deberán contener información tanto teórica como práctica. Una segunda opción es capacitar en su puesto o área, en sucursales foráneas, esto permitirá un intercambio de experiencias con personal que se encuentra en otro ambiente, al que se convive comúnmente.

La finalidad será evaluar en dos ocasiones al colaborador una de ellas finalizando el curso, y la otra en base a su primer evaluación de desempeño, con el objetivo de validar que exista un avance en aquellas áreas de oportunidad detectadas y se hayan fortalecido las habilidades y conocimiento en su puesto.

Respecto a los intereses personales de los colaboradores, se realizará una encuesta en cada uno de los puntos de venta, para saber cuales son los temas de interés del personal actual. Se mencionarán algunas opciones como cursos de inglés, computación, básicos de contabilidad e incluso de imagen personal. En base al resultado obtenido, se determinará si el área de formación y desarrollo puede desarrollarlos, con el fin de ahorrar en el presupuesto o en caso contrario, se buscará un proveedor o convenios con escuelas e instituciones para conseguir becas, de esta manera se podrá ayudar con el costo total/parcial de la beca para el colaborador.

La parte primordial de esta propuesta, es lograr que los cursos puedan impartirse en instalaciones de la propia empresa, una hora antes o una después de la jornada laboral del empleado, se obtendrá un beneficio empleado-empresa, donde se ahorrará tiempo y dinero para el colaborador, ya que la empresa otorgará los cursos sin costo alguno y sin que se desplace a otro lugar. En el caso de la empresa, el resultado de esta estrategia impactará directamente en el resultado de sus objetivos, ya que el conocimiento adquirido por parte de los empleados será aplicado en el día a día.

Con estos instrumentos, se asegura el desarrollo de los colaboradores, mediante el diseño e implementación de planes de carrera y sucesión. El acceso que los colaboradores puedan tener a otros puestos de manera horizontal resulta una buena opción de aprendizaje en cuanto a mayor conocimiento de la operación y manejo de la empresa, enriqueciendo su visión de la organización. En el caso de la movilidad vertical puede considerarse además de una opción para desarrollar al personal, reducir la dependencia

respecto al mercado externo de trabajo. Es una estrategia más de retención de talento, y de aprovechamiento del capital intelectual interno.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas en el plan de recursos humanos puedan llenarse en el ámbito interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal.

CONCLUSIONES

Hoy en día, para que cualquier empresa logre su permanencia y crecimiento dentro del sector productivo debe estar alerta a los cambios que se van presentando en su entorno, y por consiguiente preparar al recurso humano con el que cuenta, para que juntos vayan acorde a las exigencias del mercado.

Como se explicó a la largo de este trabajo, todo lo que se hace dentro de la organización, se realiza mediante el establecimiento de procedimientos en la administración de personal a través de la gestión de talentos, cuyo objetivo es el manejo integral de todos los recursos humanos de la organización que incluye en su proceso administrativo, una especial atención en los talentos. Se habla entonces de un modelo de gestión humana, orientado a la persona.

En el presente trabajo se han descrito los procesos de reclutamiento, selección y principalmente la retención de talento en la empresa, presentando un análisis de las principales propuestas, en las cuales se puede observar que en la medida que las empresas implementan sistemas de retención de talento más complejos y completos, los beneficios percibidos para la empresa y el personal serán mayores.

La retención del talento humano es vital para el éxito de las empresas. Lo que marca la diferencia entre una organización y otra, es precisamente la calidad de su gente, especialmente aquella que tiene ideas brillantes, que trabaja con mucho entusiasmo, luchando porque los objetivos de la organización se cumplan en su totalidad, de la manera más eficaz y eficiente.

Las nuevas propuestas de retención del personal dentro de la comercializadora de calzado, representan varios retos ya que requiere de un compromiso por parte de todos los miembros que integran la empresa. El departamento de recursos humanos, como se ha mencionado, es el área funcional de esta empresa que debe lograr la optimización del talento humano a través de estrategias que fomenten el desarrollo y crecimiento del personal dentro de la organización a nivel profesional y personal.

Bajo la premisa del presente trabajo donde son las personas el principal recurso dentro de las organizaciones, podemos concluir mencionando que las propuestas analizadas son aplicables, para todos los empresarios que deseen mejorar la gestión del talento humano en su empresa. Señalando lo siguiente:

“La retención de personal tiene que ver con aquello que se siente, sentir que se está en el lugar correcto y que se está recibiendo lo mejor que se puede recibir. Sentir profunda satisfacción por lo que se ha hecho y por lo que se está **haciendo”**.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia. Construyendo talento. Primera edición 2009. Edit. Granica.
2. Alles, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos. Quinta edición 2004. Edit. Granica.
3. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Ley federal del trabajo. Última reforma 2015. Diario Oficial de la Federación.
4. Camisón, César; Cruz, Sonia y González, Tomás. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Primera edición 2006. Edit. Pearson Educación.
5. Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta edición 2001. Edit. Mc Graw Hill.
6. Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Octava edición 2007. Edit. Mc Graw Hill.
7. Dale H. Besterfield. Ph.D.PE. Control de calidad. Octava edición 2009 Edit. Pearson Educación.
8. Dessler Gary, Varela Ricardo. Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Segunda edición 2004. Edit. Pearson Educación.
9. Figueras, Silvia. La gestión de los recursos humanos. Segunda edición 2003. Edit. Porrúa.
10. Gutiérrez Pulido, Humberto y De la Vara Salazar, Román. Control estadístico de calidad y seis sigma. Segunda edición 2009 Edit. Mc Graw Hill.
11. Hernández Palomino, Jorge Arturo; Gallarzo, Manuel y Espinoza, José. Desarrollo organizacional enfoque latinoamericano. Primera edición 2011. Edit. Pearson Educación.
12. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Micro, pequeña, mediana y grande empresa estratificación de los establecimientos. Censo México 2009.
13. Laurence J. Peter y Raymund Hull. El principio de Peter. Edición 2014. Edit. Grupo España.
14. Martínez Villegas, Fabián. El ejecutivo en la empresa moderna. Edición 2009. Edit. Publicaciones Administrativas y Contables.
15. Porret Gelabert, Miguel. Recursos humanos dirigir y gestionar personas en las organizaciones. Primera edición 2006. Edit. ESIC.

16. Porret Gelabert, Miguel. Recursos humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones. Segunda edición 2007 Edit. ESIC.

17. Sánchez Barriga, Francisco. Técnicas de administración de recursos humanos. Tercera edición 1993. Edit. Limusa.

18. Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. Cuarta edición 2004. Edit. Limusa.

19. Urcola Tellería, Juan Luis. Dirigir personas: Fondo y formas. Sexta edición 2010. Edit. ESIC.

19. Vizcarra Cifuentes, José Luis. Diccionario de economía. Primera edición 2014 Edit. Grupo Patria.

Consultas páginas web:

<http://www.conocer.gob.mx>

<http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>

<http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123/91.htm>