

Atracción, selección y retención de talento

El largo camino a la cumbre

Vili Aldebarán Martínez García

José Vili Martínez González

Javier Francisco Moyado Bahena



COLPAREMEX®



D.R. 2020 José Vili Martínez González.
Vili Aldebarán Martínez García.
Francisco Javier Moyado Bahena.

© José Vili Martínez González

Derechos de autor: 03-2020-112411380200-01

Colegio de Posgraduados en Administración

de la República Mexicana, A.C.

Durango 245 despacho 402, Colonia Roma

Alcaldía Cuauhtémoc

C.P. 06700 Ciudad de México

©Consultoría de Prácticas Educativas Innovadoras, S.C.

Calle 5 de mayo, Manzana. 12, Lote 4,

Col. San Bartolo el Chico Alcaldía Tlalpan

C.P. 14380 Ciudad de México

www.cipei.org

Primera edición: diciembre 2020

ISBN: 978-607-99059-1-0

Queda prohibida la reproducción parcial o total por cualquier medio del contenido de la presente obra, sin contar con la autorización por escrito de los titulares de los derechos de autor. El material de esta obra se presenta de buena fe para contribuir al cuerpo del conocimiento y servir de orientación. Debido al estado del arte, COLPARMEX, A.C., no garantiza su exactitud ni acepta responsabilidad alguna por consecuencia de su utilización.

El contenido de este libro, así como su estilo y las opiniones expresadas en él, son responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan la opinión del COLPARMEX, A.C.

Ilustraciones y portada: José Vili Martínez González.

Impreso en México.

Directorio Nacional COLPARMEX

María Elena Quero Corzo

PRESIDENTE

Alma Cecilia Juárez García

VICEPRESIDENTE

José Vili Martínez González

SECRETARIO GENERAL

Ruby Asunción González Ascencio

SECRETARIO ACADÉMICO

Fernando Pérez Peña Campos

SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN

Francisco Javier Moyado Bahena

TESORERO

Heberto Romero Priego Álvarez

SUB-TESORERO

Joaquín Vázquez García

VOCAL

Díctaminadores:

Dra. María Elena Quero Corzo.

Tecnológico Nacional de México. Instituto Tecnológico de Mérida

Premio Nacional al Mérito Universitario.

Dra. Ruby A. González Ascencio.

Universidad Autónoma del Carmen.

Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, SNI.

Premio Nacional al Mérito Universitario.

Mtra. Damaris Y. Mejía López.

Directora Grupo Q.

Premio Nacional de Trabajos de Investigación.

Agradecimientos:

Por su apoyo para la realización del libro:

Colegio de Posgraduados en Administración de la República Mexicana, A.C.

Índice

Introducción	4
---------------------	----------

Objetivos del libro	6
----------------------------	----------

Capítulo I

Diagnóstico de necesidades actuales y futuras de personal directivo, mandos medios y operativos

Evaluación Inicial	8
Reflexiones sobre Planeación Estratégica	9
DOFA	13
Aplicación de la DOFA a nuestra persona	20
Desempeño en las Organizaciones	22
Filosofía Acordeón	24
Diagrama de sustitución	28
Reflexiones finales	32
Actividades suplementarias	32
Evaluación Final	33

Capítulo II

Definición de perfiles de puesto y elaboración de currículum

Evaluación Inicial	35
Descripción de puestos	36
Requisitos intelectuales	39
Requisitos físicos	41
Responsabilidades implícitas	42
Condiciones de trabajo	43
Mantenimiento del análisis	49

Currículum	50
Fuentes para buscar empleo	52
Redes personales de trabajo (Networking)	53
Bolsa de trabajo	54
Internet	55
Agencias de empleo y Head Hunters	55
Periódicos y otras publicaciones no especializadas	55
Ferías de empleo y delegacionales	56
Perifoneo	56
Colocación de mantas y carteles en lugares de interés	57
Panfletos y avisos	58
Head Hunters.	58
Carta de presentación	60
Evaluación Final	63
Reflexiones finales	64
Actividades suplementarias	64

Capítulo III

Medios y métodos de reclutamiento, selección de personal y entrevista

Evaluación Inicial	66
Reclutamiento y selección de personal	67
Reclutamiento de personal	67
Reclutamiento interno	68
Reclutamiento externo	70
Tipos de entrevista	72
Mercado de trabajo	75
Reflexiones finales	78
Actividades suplementarias	78
Evaluación Final	78

Capítulo IV

Técnica Assessment Center

Evaluación Inicial	80
Concepto	81
Dónde es posible desarrollar el AC.	82
Algunas técnicas empleadas para los ejercicios de AC.	82
Reflexiones finales	85
Actividades suplementarias	85

Capítulo V

Contratación, inducción, término de la relación laboral

Contratación	87
Onboarding	87
Objetivos de “todos a bordo”	88
Beneficios	88
Reflexiones finales	99
Actividades suplementarias	99

Capítulo VI

Las competencias laborales

Evaluación Inicial	101
El inicio de las competencias	102
Clasificación de las competencias	102
Evaluación final	105
Reflexiones finales	105
Actividades suplementarias	105

Introducción

*Para ganar esta guerra
debemos hacer dos cosas.
Poner a las personas correctas
en los puestos adecuados y
dejarlos hacer su trabajo.
Winston Leonard Spencer Churchill.*

La frase anterior nos brinda una visión clara sobre la importancia del factor humano en las organizaciones y, por supuesto, su primera acción, *enfatiza la necesidad de seleccionar al personal adecuado para el puesto adecuado.*

Esta condición adquiere dimensiones cada día más importantes ya que las organizaciones se dirigen *al trabajo organizado en células inteligentes y al empleo de modelos de empowerment que generan Equipos de Alto Rendimiento (EAR).*

El libro se enfocará en revisar las actuales herramientas utilizadas para lograr atraer, identificar, incluir y retener al personal más apropiado para cada una de las organizaciones.

Anexo a los anteriores objetivos se incluirán tópicos como el currículo.

En el capítulo dedicado a las necesidades actuales y futuras del personal directivo, mandos medios y operativos, se brindan técnicas que permitirán realizar un diagnóstico del personal requerido para los procesos de su organización, para ello, es necesario tener los perfiles de puesto desarrollados en forma eficiente y completa para que en el momento de buscar al personal idóneo para cada puesto se puedan seleccionar los métodos y medios de reclutamiento más adecuados y con ello, lograr una selección de personal adecuada empleando baterías de pruebas psicométricas, entrevista por competencias e incluso assessment center, todo ello dependiendo de cada puesto y, finalmente, cómo valorar los currículums que recibimos y cómo hacer un currículum de alto impacto. Anexo a ello, una vez que hemos seleccionado a la persona idónea para cada puesto es importante realizar en forma eficiente los procesos de

contratación, inducción y, de ser el caso, cómo dar término a la relación laboral.

Sirvan las anteriores líneas para dar una breve introducción de cómo este libro puede aportar para que logres utilizar las mejores prácticas de clase mundial que se puedan emplear en tu organización sin que el tamaño o giro sean factores limitantes para hacer uso de ellas.

Objetivos del libro:

Al término de su lectura:

1. Reconocerá la importancia de realizar un diagnóstico de las necesidades actuales y futuras del personal directivo, mandos medios y operativos.

2. Definirá perfiles de puestos y comprenderá la importancia que tienen las áreas de compensaciones, reclutamiento y promoción de personal.

3. Identificará los métodos, estructura y fuentes para el reclutamiento, así como un buen manejo de selección de personal.

4. Reconocerá los puntos más importantes para la elaboración de un currículum, así como la entrevista por competencias.

5. Aplicará la técnica de Assessment Center.

6. Determinará los puntos más importantes en el proceso de contratación e inducción.

7. Identificará el término de: relación laboral.

8. Reconocerá la importancia de contar con mecanismos de retención de talentos.

En lo relativo a las actividades complementarias se sugiere que pueda comentar con el personal que ejerce las funciones de reclutamiento y selección sobre los temas sugeridos, de tal forma que no solo obtenga información, sino que además pueda obtener retroalimentación.

Capítulo I

Diagnóstico de
necesidades
actuales y futuras
de personal
directivo, mandos
medios y
operativos.

*“Si nos hacemos preguntas
sencillas y encontramos respuestas
simples, estaremos escuchando la
voz de Dios”*

Albert Einstein

Evaluación Inicial:

- 1.- Describe cómo se aplica el concepto *acordeón* en las organizaciones.
- 2.- Explica el concepto de empresas atléticas.
- 3.- ¿Cuáles son las cuatro esferas que coadyuvan a comprender el comportamiento humano en las organizaciones?
- 4.- Describe el término evaluación corporativa.
- 5.- Escribe los elementos que integran la matriz *DOFA*.
- 6.- En que influye la planeación estratégica en el reclutamiento y selección del personal.
- 7.- ¿Cuál es el criterio básico para determinar la creación de puestos de trabajo?
- 8.- ¿Qué es un diagrama de sustitución?
- 9.- ¿Cuáles son las posibles consecuencias de la falta de los diagramas de sustitución?
- 10.- ¿Cuál es la importancia de las mega tendencias al realizar el reclutamiento y selección del personal?
- 11.- Explica cómo el departamento de Recursos Humanos se puede convertir en un socio estratégico.
- 12.- ¿Cuál es la ventaja de contar con una buena y completa planeación de Recursos Humanos?
- 13.- Describe brevemente los factores externos e internos que pueden hacer que la demanda de recursos humanos de una organización se modifique.
- 14.- ¿Cómo resumirías las ventajas que ofrecen los cuadros de promoción potencial? ¿Qué desventajas presentan?

Reflexiones sobre Planeación Estratégica.

Es indispensable el comprender la importancia de armonizar en forma estratégica los recursos financieros, logísticos, administrativos, tecnológicos, humanos y aquellos que sean sustantivos para la realización de las actividades de la empresa.

En este orden de ideas, existen numerosos conceptos que se encuentran interrelacionados, teniendo dentro de ellos: planeación estratégica, plan de negocios, plan de mercadotecnia, planeación financiera, planeación de factor humano, plan maestro de logística, etc.

Estos conceptos se entrelazan y confunden fácilmente llegando a crear falsas apreciaciones. Una de las más recurrentes es que la planeación estratégica no se puede realizar si antes no se tienen los planes de mercadotecnia, finanzas y logística completos, esto hace que, en el mejor de los casos, simplemente se llegue a omitir la realización de la

planeación estratégica por no tener suficientes herramientas para elaborarla.

Otra condición que se da con gran frecuencia, es que se delega su realización a un "área de planeación", quienes la elaboran para luego transmitirla a la alta dirección para su validación.

En otras ocasiones simplemente se considera una tarea que sólo se realiza una vez cada 3 o más años.

Sin embargo, esta actividad no solo es fundamental, sino que, en gran medida, puede ser considerado el catalizador del éxito de cualquier organización.

Para adentrarnos en la realización de la planeación estratégica, es importante el distinguir en forma inicial tres tipos básicos en que se puede diferenciar:

a) *La denominada de largo alcance*, la cual podría ser identificada como un plan de

negocio (principalmente cuando se inicia) o bien, como un ejercicio de planeación que debe llevarse al menos cada 3 ó 5 años para definir las estrategias de largo plazo. En organizaciones ya maduras o con gran visión, se puede llegar a considerar planes de mayor tiempo que pueden abarcar de 10 años en adelante. En todo caso, es importante contar con la información más completa posible del mercado y del entorno económico del país.

b) *La denominada de medio alcance*, la cual es recomendable realizar cada uno o tres años para evaluar el avance y los logros alcanzados al ir implementando las estrategias de largo y corto alcance.

c) *La denominada de corto alcance*, la cual normalmente se realiza cada año y está estrechamente vinculada con los objetivos, los cuales a su vez deben de ser, SMART:

Específicos;

Medibles;

Alcanzables;

Realistas;

En un tiempo determinado.

Es importante remarcar la diferencia entre la estrategia (la cual puede ser conceptualizada como aquella que marca el destino al que se desea llegar) y las tácticas (los pasos que debemos de dar en forma progresiva para llegar al destino).

Sin embargo, el ritmo de las operaciones cotidianas resulta abrumador, sin posibilidad de detenerlo un instante para la contemplación (o al menos eso se cree) pues la propia operación exige atención inmediata. Esta condición, envuelve a los directores y empresarios en una dinámica tal, que se llega a buscar el resolver los problemas “*conforme se presenten*”, en lugar de tomar un respiro y planear hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos para ser más eficiente y eficaz. En este sentido, como seguramente ya han vivido los empresarios y/o

directores de gran experiencia, el no hacer un alto en el camino para ver hacia dónde se están moviendo los mercados puede resultar catastrófico y, naturalmente, la falta de planeación termina creando problemas que con un poco de previsión se pudieron haber evitado.

De esta manera es factible el considerar tres preguntas que, de hacer y contestar en forma adecuada de tiempo en tiempo, podrán coadyuvar a brindar certidumbre y una mejor toma de decisiones:

- a) *¿Dónde estamos?* (el momento actual que vive la empresa);
- b) *¿Dónde deseamos estar?* (la visión de hacia dónde se desea llevar la empresa);
- c) *¿Cómo podremos llegar de donde estamos a dónde deseamos estar?* (el cómo salvar la brecha que nos separa de nuestra posición actual a la posición deseada).

Para responder a estas preguntas en forma adecuada se requieren tres elementos básicos:

- a) Información relevante, fidedigna y actualizada;
- b) Una visión neutral y objetiva;
- c) Una perspectiva de hacia dónde se dirigen los negocios.

Con la intención de hacer más transparente este proceso veamos el siguiente ejemplo, siempre recordando que el eje rector del libro se encuentra relacionado con el factor humano en su esfera de atracción, selección y retención de talento.

Imaginemos que somos parte de la compañía “EBT Génesis”, la cual, tiene dentro de sus objetivos el comercializar tilapias a gran escala.

Comencemos respondiendo a las preguntas iniciales en dos esferas:

- a) En la descripción de la unidad de negocio (para ubicar al amable lector en un escenario) y;

b) En lo relativo al factor humano en una de sus áreas específicas.

¿Dónde estamos?

En la actualidad somos una pequeña empresa con ventas de 40 toneladas de tilapias anuales, lo que nos coloca en el lugar 15 de los productores nacionales.

¿Dónde deseamos estar?

Ocupar uno de los cinco primeros lugares en los próximos cinco años y llegar a uno de los tres primeros lugares antes de diez años.

¿Cómo podremos llegar de donde estamos a dónde deseamos?

Se requiere incrementar la capacidad de producción en un 350% en los próximos cinco años y de ahí, volver a incrementarla en un 102% antes de los diez años.

¿Dónde estamos?

En la actualidad tenemos una planta integrada por 12 personas en el área de cría y desarrollo de

las tilapias, 50 en producción, 10 en áreas administrativas y 4 en ventas.

¿Dónde deseamos estar?

En cinco años.

32 personas en el área de cría y desarrollo de las tilapias, 95 en producción, 15 en áreas administrativas y 4 en ventas.

En diez años.

65 personas en el área de cría y desarrollo de las tilapias, 120 en producción, 18 en áreas administrativas y 8 en ventas.

¿Cómo podremos llegar de donde estamos a dónde deseamos?

Desarrollar e implementar un programa efectivo de reclutamiento, selección y retención de talento.

Es importante recordar el eje rector del libro, por ello nos enfocaremos a esta área en particular.

En este sentido, lo anterior se ve bien desde la distancia; sin embargo, para que lo anterior dé frutos requiere de planes y programas que permitan operativizar cada uno de los pasos antes descritos, para ello, se puede emplear la herramienta DOFA.

DOFA

A ningún estudioso de las ciencias administrativas o ejecutivo con experiencia le resulta ajeno este método de evaluación de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, este puede ser aplicado tanto a una unidad de estudio seleccionada como a nivel individual.

Componentes de un análisis DOFA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Imagen 1. DOFA. Elaboración propia

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a

elementos sobre los cuales la organización tiene control, en tanto que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuáles la organización no tiene control alguno. Por lo tanto, deben analizarse las condiciones del DOFA considerando que cada letra corresponde a:

- 1) Fortalezas;
- 2) Oportunidades;
- 3) Debilidades y;
- 4) Amenazas.

Es recomendable iniciar con las Amenazas y posteriormente identificar las debilidades, en este orden de ideas, la intención es poner atención a las primeras (las amenazas) y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas buscando controlar o, incluso, eliminar el impacto en el resultado de las operaciones, en cuanto a las Debilidades, es importante valorar la posibilidad de disminuirlas o eliminarlas o, tener el aproximado de cuánto costará el tener que trabajar con ellas. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una

manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

En lo relativo a las Fortalezas y Debilidades estas incluyen entre otros, tanto los puntos fuertes como débiles de la organización y de sus productos, dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestro plan. Algunas de las oportunidades y amenazas se desarrollarán con base en las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos, pero la mayoría se derivará del ambiente del mercado y de la competencia.

Internas	Fortalezas	Debilidades
Externas	Oportunidades	Amenazas
Oportunidades	Emplear las fortalezas para maximizar las oportunidades	Minimizar las debilidades para emplear las oportunidades
Amenazas	Emplear las fortalezas para minimizar las amenazas	Minimizar las debilidades evitando las amenazas

Imagen 2. Factores externos e internos. Elaboración propia

DOFA es una técnica de planeación que bien empleada permite obtener y poner en

perspectiva información proveniente de personas involucradas con los procesos del negocio quienes tienen el *know how* (saber qué hacer) de tal forma que, si dicha información es correcta, relevante y oportuna, resultará de un gran valor para la toma de decisiones. Es importante agregar que tanto los procesos de intuición, como los de creatividad de los involucrados deben estar presentes al realizar este tipo de análisis ya que, para los que una determinada situación parece ser una oportunidad, para otros puede pasar desapercibida (lo mismo ocurre con las amenazas, fortalezas y debilidades), por ello, mientras más integral e inclusivo sea el análisis a quienes pueden y deben tomar decisiones este dará mejores frutos.

DOFA debe incluir análisis de los elementos y procesos que forman parte del funcionamiento interno de la organización y que puedan tener implicaciones en su desarrollo, como pueden ser los diferentes productos o servicios que ofrece la organización, la capacidad de la dirección con relación a la función de dirección y liderazgo, puntos fuertes y débiles de la organización en las áreas administrativas. Las integraciones

de los elementos a evaluar dependerán de los objetivos a alcanzar y del alcance que se desee tener del diagnóstico.

El análisis DOFA debe incluir de manera amplia los temas:

- a) Financieros;
- b) Tecnológicos;
- c) Tendencias de mercado;
- d) Factor humano;
- e) Competencia;
- f) Productos sustitutos.

Durante la realización de la DOFA las organizaciones comienzan a examinar qué habilidades, conocimientos y aptitudes están disponibles internamente, y cuáles son las carencias que podrían existir en términos de habilidades humanas o equipos.

Para el que desea planear para el futuro prospectado, esto significará estudiar qué habilidades necesitan las personas para tener éxito en los nuevos mercados. Sus análisis tuvieron

como resultado un cambio en los esfuerzos de reclutamiento de la compañía para lograr contratar a las personas que poseían las habilidades específicas para el mercado internacional que ellos querían.

La compañía necesita determinar:

- a) Qué puestos de trabajo deberán establecerse;
- b) Cuántos;
- c) Cuáles tipos de trabajos se necesitarán.

En términos administrativos, se le llama organización. Así, el establecimiento de la estructura de la organización ayuda en la determinación de las habilidades, conocimientos y aptitudes que necesitan los empleados, *recordando siempre que se debe tener en mente que sean parte de los procesos.*

Cuando se ha llegado a este punto podrá iniciarse la búsqueda del personal que reúna estos criterios. Y es el momento en el que la administración del factor humano adquiere un papel integral.

La siguiente imagen es una representación gráfica de este proceso. El mensaje clave que encontrará allí consiste en que todos los puestos en la organización deberán vincularse en última instancia con la misión y dirección estratégica de la compañía.

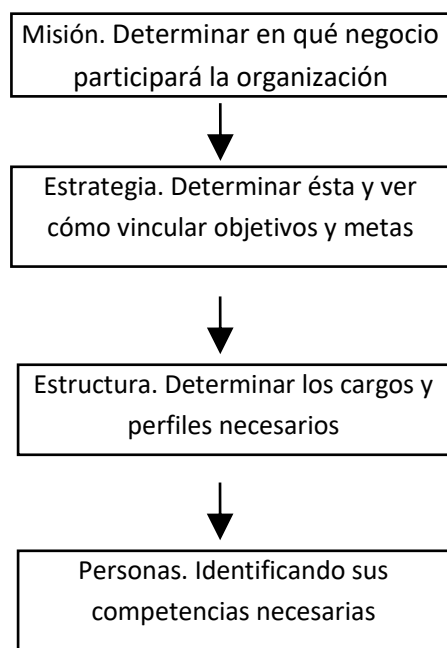


Imagen 3. Proceso. Elaboración propia

Todos los puestos deben estar alineados y tener un vínculo con la esencia de la organización, ya sea que esta brinde un producto, un servicio o ambos.

DOFA

El análisis DOFA es una técnica aplicable a nuestra persona que, con un poco de análisis, puede ayudar a descubrir las oportunidades, identificar nuestras áreas de oportunidad, gestionar y eliminar las amenazas que atentan en nuestra contra.

El empleo de DOFA, en nuestras personas puede ser un diferenciador importante con respecto a quienes no la usan y coadyuva a desarrollar los talentos y las habilidades especializadas que necesitamos para avanzar en nuestra carrera.

Para llevar a cabo un análisis DOFA personal, escribe las respuestas a las preguntas de cada área que a continuación se presenta.

Fortalezas

¿Qué ventajas tienes que los demás no? (por ejemplo, las habilidades, las certificaciones, la educación, o conexiones).

¿Qué haces mejor que nadie?

¿A qué recursos personales puedes acceder?

¿Qué puntos fuertes ven en ti otras personas (y tu jefe, en particular)?

¿De cuál de tus logros estás más orgulloso?

¿Qué valores consideras tener que no se presentan en forma común?

¿Eres parte de una red de contactos donde nadie más está involucrado? Si es así, ¿qué conexiones tienes con las personas que toman decisiones?

Considera esto en forma objetiva, la herramienta solo funciona si se emplean datos reales.

Debilidades

¿Qué tareas no puedes o no quieres realizar?

¿Cuáles son las críticas más frecuentes que has recibido respecto a tu desempeño?

¿Identificas huecos en tu educación y/o formación profesional?

¿Te resulta difícil el hablar en público?

¿Cuáles son tus hábitos de trabajo negativos?, por ejemplo:

- a) *¿Con qué frecuencia llegas tarde?;*
- b) *¿Eres desorganizado?;*
- c) *¿Tienes mal carácter?;*
- d) *¿Te estresas con facilidad?*

Este ejercicio se fortalece si le preguntas a personas que te conocen ya que ellos podrían ver las debilidades que tú no ves.

Una forma de identificar áreas de oportunidad es responder a la pregunta *¿Frecuentemente los compañeros de trabajo te superan en áreas clave?*, de ser así, pregúntate *¿Por qué?*, al encontrar la respuesta sabrás que hacer para mejorar.

Sé realista, es lo mejor para hacer frente a las verdades desagradables, tan pronto como sea posible.

Oportunidades

¿Qué nuevas tecnologías pueden ayudarte?

¿Puedes obtener ayuda de otros o de personas a través de Internet o por teléfono?

¿Tu industria presenta crecimiento?

Si es así, *¿cómo se puede aprovechar el mercado actual?*

¿Tienes una red de contactos estratégicos para ayudarte, u ofrecer un buen consejo? Este punto es relevante ya que, muchas veces requerimos de una orientación oportuna y si contamos con la persona correcta en el momento adecuado para tener un punto de

vista acertado, podemos obtener una ventaja realmente considerable.

¿Qué tendencias (de gestión o de otro tipo) ves en tu empresa, y cómo se pueden aprovechar?

¿Alguno de tus competidores dejó de hacer algo importante?

Si es así, *¿puedes tomar ventaja de ello?*

¿Existe una necesidad en tu empresa o industria que no es de relleno?

¿Tus clientes o proveedores se quejan de algo que sucede en tu empresa?

De ser así, *¿podrías crear una oportunidad al ofrecer una solución?*

Algunos lugares útiles para encontrar oportunidades son:

- a) Eventos sociales relacionados con la industria;
- b) Cursos;
- c) Conferencias.

Finalmente, la mejor forma de aprovechar las oportunidades es *ser proactivo*, en este sentido, de ser posible, ayudar en el trabajo de los procesos que deseamos aprender, por ejemplo, si queremos ser algún día jefe de almacén nos resultará de gran utilidad participar en los inventarios y conteos que se realizan (de lo que todo el mundo quiere huir), si deseamos escalar a nivel dirección, el empaparnos de la información de los procesos claves resultará de gran valor.

Será de gran utilidad el poder identificar y comprender los objetivos estratégicos los cuales surgen de la Visión que es a dónde desea dirigirse la compañía, para llegar a ella se plantean "*objetivos a largo plazo*" (regularmente a 10 años los cuales pueden verse lejanos), por lo que se ligan con "*objetivos a mediano plazo*" (3 a 5 años), se aproximan a la operación mediante los "*objetivos a corto plazo*" (1 a 3 años) y se llevan a la operación mediante la fijación de "*objetivos inmediatos*" (considerando las escalas de tiempo que van de días a semanas o, incluso meses), que permiten medir y controlar el rumbo de la

organización a cada momento de tal forma que se obtiene un alto grado de certeza sobre el resultado final.

En este orden de ideas, *la Visión* es la razón de ser de la organización y se proyecta a 10 o más años, por ello, la importancia del enfoque, de la ambición y del realismo con la que se haga, recordando que en gran medida el trabajo y los resultados diarios construyen y cimentan el futuro de la organización, en este sentido, Alejandro Magno decía, "*de la conducta de cada uno, depende el destino de todos*".

Si bien, el futuro resulta incierto (prueba de ello lo tenemos en la pandemia de SARS-CoV-2) resultará de gran utilidad el contar con información tanto del mercado como de la economía considerando esto como un requisito "*sine qua non*" (latín, *sin la cual no*) para hacer la planeación estratégica.

Aplicación de la DOFA a nuestra persona

La herramienta DOFA resulta de gran utilidad tanto a nivel empresarial como personal, de tal forma que, el conocer en forma real tanto nuestras áreas fuertes como nuestras áreas de oportunidad nos brindarán un balance que coadyuvará a obtener los mejores resultados posibles. En este orden de ideas podríamos encontrar condiciones que se nos pueden plantear como un reto o una amenaza siendo posible dividir las en cuatro cuadrantes, teniendo como ejemplo:

En la esfera de las oportunidades y/o amenazas:

- a) La implantación de un nuevo sistema de control (SAP, AX, etc.);
- b) Funciones nuevas o proyecto que te obliga a aprender nuevas habilidades, como hablar en público o las relaciones internacionales;
- c) El enterarnos que se realizará una expansión, fusión

o adquisición de la organización.

En la esfera de oportunidades y/o debilidades:

- a) Poseemos habilidades específicas (como una segunda lengua) que podrían ayudar en el proceso;
- b) Hemos desarrollado habilidades como negociación y oratoria;
- c) Hemos desarrollado una red de contactos sólida.

Para consolidar este punto podemos brindar un ejemplo de una DOFA personal, en este caso, de Sharpa García, responsable de seguridad e higiene.

Fortalezas:

- a) Cuenta con un conocimiento sólido, amplio y aplicado del marco normativo relativo a la Higiene y Seguridad en México;

b) Ha logrado crear soluciones creativas e incluyentes para los retos que ha enfrentado;

c) Ha tenido una gran experiencia con autoridades tanto a nivel nacional, como estatal y local;

d) Se comunica en forma eficiente tanto interna como externamente;

e) Ha demostrado capacidad para dirigir equipos;

f) Ha demostrado liderazgo al dirigir equipos en casos de emergencia;

g) Ha demostrado tener capacidad para identificar áreas críticas;

h) Ha demostrado tener capacidad de negociación para consolidar proyectos;

i) Ha demostrado un nivel de compromiso total en los proyectos que realiza.

Una nota al margen, es importante que veas que se menciona que ha demostrado, es decir, hablamos de certezas, esto se puede verificar en el uso de

entrevista por competencias o en el Assessment Center.

Debilidades:

a) Ha sido identificada con conducta tipo A (CTA), la cual es proclive a ser un adicto al trabajo;

b) Se ha identificado que llega a sufrir insomnio, dolores de cabeza, malestares estomacales derivados de la CTA;

c) Su CTA la lleva a reaccionar en forma inadecuada con sus compañeros de trabajo y con personal externo;

d) Requiere de un equipo de colaboradores altamente comprometidos para que le sigan el ritmo.

Oportunidades:

a) A través de la inteligencia de mercados se ha identificado que, desde hace cuatro meses, uno de nuestros principales competidores ha descuidado a sus clientes más pequeños (un

mercado que nos interesa desarrollar);

b) Ha sido convocada para asistir a una conferencia importante de comercialización el próximo mes, donde asisten Head Hunters;

c) La apertura de nuevos mercados le abre la oportunidad para participar en la creación de nuevas unidades de negocio.

Amenazas:

a) Si bien, existe la posibilidad de abrir nuevas unidades de negocios, hay tres competidores fuertes que tienen más tiempo en el mercado;

b) Debido a la CTA se identificó que llega a ser muy demandante con sus pares;

c) Debido a la pandemia, el actual clima económico se ha traducido en un crecimiento lento de la industria.

Como resultado de llevar a cabo este análisis, Sharpa se adelanta y comienza a trabajar en las áreas de

oportunidad y minimizar sus debilidades;

a) Se prepara para llevar a cabo un programa para el control de su CTA;

b) Se coordina con sus colegas para prepararse con miras a desarrollar las nuevas unidades de negocio;

c) Se prepara para consolidar nuevas áreas de negocio.

Desempeño en las Organizaciones:

El problema de evaluar el desempeño, es cuando se delega esta función a quien no está capacitado para evaluar en forma integral. Esta condición resulta una constante, en muchas organizaciones donde son los supervisores quienes, en el mejor de los casos, quizá han tenido algunos cursos de orientación para ello y su visión se ve limitada tan solo a los resultados inmediatos de su trabajo (consideran en forma predominante los indicadores de su área), dejando de lado los aspectos humanos y de

integración, derivando muchas veces tan solo en actividades que se hacen solo “por cumplir”, “porque siempre se han hecho” o “por que sí” y no alcanzan a visualizar cómo los aspectos que han quedado fuera de la visión inmediata contribuyen directamente a los resultados de la organización. En este sentido, resultará de gran importancia el que las evaluaciones de desempeño se realicen por personas entrenadas para este propósito y, como un elemento añadido de gran utilidad, el que estas evaluaciones sean visualizadas como un instrumento para mejorar y no de carácter punitivo. De hecho, la evaluación del personal adquiere su máxima expresión cuando esta se realiza en forma regular (de preferencia de manera diaria cuando se ingresa a un cargo, semanal cuando se está realizando un cambio de proceso con personal que ya formaba parte de la organización y mensual en forma general). La sugerencia es realizar esta evaluación de manera personal, lo que se conoce con el formato uno a uno, de tal forma, que el jefe tenga una retroalimentación objetiva y enfocada con cada uno de sus colaboradores.

En este orden de ideas, es importante recordar que el “*estar ocupado*” no es lo mismo que “*producir resultados*” y que, “*fuerte compromiso*” y “*mucho trabajo*” **NO son resultados**. De tal forma que se deben redireccionar nuestros esfuerzos para ser eficaces y eficientes.

Para lograr esquemas de alta efectividad y eficiencia es fundamental el enfocar la visión en los sistemas y en los procesos fundamentales, los cuales deben estar alineados en toda la organización, poniendo atención en hacer **las cosas correctas** para **obtener los resultados** deseados.

Frecuentemente, se piensa en el desempeño de los empleados; sin embargo, la administración del desempeño debe enfocarse en forma más amplia, de tal forma que se deje atrás el yo para dar paso al nosotros. En este sentido, se pueden valorar los resultados de grupos de trabajo integrados dentro de los que tenemos los siguientes ejemplos:

1. Los departamentos (ventas, operaciones, administración, etc.);
2. Los procesos (facturación, presupuestos, desarrollo de productos, etc.);
3. Los proyectos (cambio de oficinas, automatización de la facturación, etc.);
4. Los productos o servicios para clientes internos o externos;
5. Los grupos organizados para alcanzar un resultado para un cliente interno o externo.

Filosofía Acordeón:

Debemos fijarnos en forma muy especial en la aplicación de la **filosofía acordeón** para lograr mantener una **empresa atlética**. Para ello, resulta fundamental el poder identificar la esencia de nuestra empresa lo que identificamos como **procesos claves** y **personal clave** para el desarrollo de nuestros procesos.

Cabe resaltar que las necesidades tanto presentes como futuras de las organizaciones recaen en estos dos factores: **procesos clave** y **personal clave**.

Al tenerlos claramente identificados podemos tener la posibilidad de generar una **estructura atlética** para nuestra organización, donde no exista, **ni falta ni exceso de personal**, es decir, **contar con el personal justo** para la realización de los procesos.

Para explicar un poco más la **filosofía acordeón**, resultará de gran utilidad imaginar por un momento precisamente este tipo de instrumento. Es posible ver que cuando el acordeón llena el fuelle con aire es posible extenderlo en toda su magnitud, esto es similar a cuando la empresa tiene una gran cantidad de pedidos o se encuentra en lo que se denomina temporada alta. Durante estos periodos de tiempo es importante reclutar a personal que pueda realizar labores necesarias para satisfacer la sobre demanda existente; sin embargo, esos periodos de alta exigencia resultan ser temporales por lo que, indudablemente, la demanda se contraerá y no será necesario el tener un gran número de personal. Es en este momento que podemos imaginar que el acordeón se contrae al mínimo espacio que el instrumento ocupa, es decir, en el caso de la

organización podemos visualizar que, empleando los mapas de proceso y las descripciones de puesto, podemos identificar el personal necesario para continuar con las labores sustantivas que requiere la organización. Es en este punto que notamos que lo único constante del fuelle del instrumento son las “costillas” que le permiten mantener su forma tanto al expandirse como al contraerse, siendo un buen ejemplo de lo que podemos identificar en las organizaciones como el personal clave, siendo estos, aquellas personas que son dueñas de procesos, es decir, que dominan el *know how*, de la organización y cuyos conocimientos y habilidad no son factibles de obtenerse en el mercado laboral o, resultan muy difíciles de obtener, por contrapartida, las personas cuyas habilidades y conocimientos resultan ser fáciles de obtener o de desarrollar toman la imagen de la membrana que se expande (es decir, personas que podemos contratar cuando sea necesario), y que se contrae (nos referimos a personas que contratamos por periodos cortos de tiempo). En este sentido, la filosofía acordeón nos invita a centrar nuestra atención en

aquellas personas que son claves para la organización y crear centros de entrenamiento para desarrollar rápidamente las habilidades en caso de ser necesario expandir en breve tiempo las operaciones.

En este orden de ideas, la filosofía acordeón se vincula con la empresa *atlética*, en el momento que se tiene conocimiento y dominio de los procesos siendo posible identificar cuántas personas deben realizar las labores evitando una sobre carga de los ocupantes y, al mismo tiempo, maximizando su rendimiento. Una nota importante en este rubro es que no debe confundirse el concepto de maximizar el rendimiento con el de explotación. El trabajo debe brindar no solo los medios para que las personas vivan en forma honesta y digna, sino que, además, debe ser un incentivo, un aliciente, dar una razón para hacerlo y, generar el deseo de pertenecer a algo más grande, es decir, debemos evitar a toda costa el transformar a las organizaciones en una especie de “*mal necesario*”, de tal forma que desaparezca las expresiones que llegamos a escuchar con frecuencia

donde una persona se encuentra con otra y en un diálogo fugaz intercambian frases como “¿A dónde vas?”, y su interlocutor responde, “A trabajar, que nos queda”. El factor humano debe ser visto en su dimensión total, comprendiendo que una persona no puede ser medida en forma estándar (ya Taylor lo dejó claro en su libro que da pie al nacimiento de la administración como disciplina), debemos ser capaces de establecer metas retadoras y alcanzables para los colaboradores de tal forma que, cuando se haga el inventario del factor humano y se compare con las necesidades de procesos, veamos que no falta ni sobra nadie, que la empresa se encuentra para usar una imagen que pueda ser útil para quienes administran en su mejor forma, es decir, en una forma atlética, donde no le falta músculo ni le sobra grasa, una empresa integrada por personas que comprenden la importancia de sus funciones y saben que su esfuerzo suma al resultado de todos. Al lograr esto, la empresa será como un poderoso corredor de 100 metros que puede explotar su máximo potencial cuando le es necesario, y es capaz de mantener un paso cómodo cuando se entrena para enfrentar

las pruebas que la competencia le impondrá.

Por todo ello, es necesario reiterar el que los responsables (directores, gerentes, jefes, etc.), de factor humano deberán reconocer la importancia de conocer a fondo a su organización, comprendiendo que ellos son la unión entre la parte operativa y la directiva de la misma, visualizando de esta forma la relevancia de realizar su función en forma responsable, creativa y eficiente, generando así un ambiente organizacional propicio para la obtención de los objetivos.

Ahora bien, un primer paso para comprender al factor humano es recordar que una persona puede responder en forma distinta a estímulos similares; lo anterior dependiendo de su entorno y condiciones específicas; sin embargo, esta concepción puede dejarnos en un gran vacío en la búsqueda por comprender la naturaleza de sus actos, por lo que podemos conceptualizar al factor humano en cuatro esferas básicas que son:

- a) Histórica: Refiriéndonos a su pasado cultural, es decir, sus raíces (específicamente el lugar donde las personas se han desarrollado considerando la predominante influencia de su núcleo social primario y lo relativo a su entorno inmediato);
- b) Biológica: A todas las necesidades inherentes a su organismo las cuales podemos circunscribir en forma inicial a respirar, comer, dormir, beber, relaciones íntimas;
- c) Psicológica: En esta esfera se incluye la última frontera del conocimiento humano, nos referimos al pensamiento de las personas (esta es, sin lugar a dudas, es la más grande de todas las singularidades);
- d) Social: Es factible considerar al ser humano como un ser gregario por naturaleza y, naturalmente, su comportamiento se ve afectado por el medio en que interactúa, es decir, es influido y es, a su vez, una influencia para su ecosistema.

Estas cuatro esferas resultan ciertamente complejas; sin embargo, hasta el momento es la mejor aproximación que tenemos para comprender el comportamiento de las personas. Si bien, las variables son múltiples, nuestro objetivo es brindar información que sea útil para la toma de decisiones y para ello, se sugiere el hacer un inventario del personal que no solo incluya los datos de identificación y preparación profesionales, sino que tenga la capacidad de incluir información como intereses, habilidades especiales, etc.

Este inventario puede parecer sumamente ambicioso y complejo; sin embargo, su utilidad resultará impresionante, baste mencionar que son el principio para desarrollar los diagramas de sustitución.

Diagrama de sustitución.

El reporte, que se conoce como *diagrama de sustitución*, normalmente cubre los puestos de niveles medio y superior. En un esfuerzo por facilitar la planeación de los ascensos (que consiste en asegurar que otro individuo está listo para ocupar un puesto de mayor responsabilidad), los diagramas de sustitución subrayan aquellos puestos que podrían quedarse vacante en un futuro cercano debido al retiro, la promoción, la transferencia o la muerte del titular. Sin embargo, no todas las compañías utilizan diagramas de sustitución, lo que puede crear confusión o algo peor, una lucha interna por el poder e incluso competencia desleal.

Al revisar el inventario de factor humano, es factible identificar las habilidades fundamentales que necesita cada puesto, para que el responsable de recursos humanos pueda determinar si tiene internamente el suficiente talento administrativo y operativo para cubrir las potenciales vacantes futuras o, si por el contrario, necesita

desarrollarlas (ya sea en forma urgente o progresiva) o bien, pensar en dónde podrá obtenerlas en un futuro, evitando con ello incurrir en emergencias y errores propiciados por la prisa.

Un ejemplo de lo anterior es:

Roberto Vargas Bravo.

Puesto actual: presidente.

Edad: 64 años.

Tiempo esperado de sustitución:

Un año.

Escolaridad: Maestría en impuestos.

Experiencia: 27 años en operaciones financieras.

Possible sustitución	Potencial	Listo en
Juan Hernández	Medio	8 meses
Saul Benefield	Medio	2.5 años
Natalia Maciel	Alto	14 meses

Imagen 4. Diagrama de sustitución.
Elaboración propia

Abel Venegas Dickter.

Puesto actual: vicepresidente de RH.

Edad: 58.

Tiempo esperado de sustitución: Dos años.

Escolaridad: Maestría en RH.

Experiencia: 15 años en RH.

Posible sustitución	Potencial	Listo en
Andrés González	Medio	15 meses
Vidal Castillo	Alto	4 meses
Alejandra Segura.	Alto	4 meses

Imagen 5. Diagrama de sustitución
Elaboración propia

En este orden de ideas, resultaría imposible pensar en una empresa que pudiera sobrevivir sin los recursos financieros adecuados, con maquinaria obsoleta o materia prima insuficiente, ahora, tratemos de imaginarnos a una empresa con un factor humano inadecuado, obsoleto, desmotivado o insuficiente. Para nuestro asombro, es muy posible que recordemos un

gran número de organizaciones que reúnan estas últimas condiciones (con las obvias consecuencias).

Ciertamente el futuro para las empresas antes descritas se presenta sumamente turbio e incierto, ya que la competencia se torna cada día más feroz y, si desean sobrevivir en esta constante lucha por la supervivencia, será indispensable el determinar en forma exacta las necesidades fundamentales de su empresa en todos los ámbitos; sin embargo, en este caso, nos ocuparemos únicamente del factor humano.

Para lograr lo anterior es factible observar en forma inicial tres factores:

a) *Procesos*: Antes de iniciar cualquier planeación debemos partir de las necesidades de nuestra empresa e identificar las actividades fundamentales que realizamos (conocer el 20 / 80 de nuestra operación) es decir, determinar la esencia de nuestro negocio;

b) *Momento empresarial:* Toda organización atraviesa por diferentes etapas, ya sean de inicio de operaciones, consolidación, desarrollo e incluso cierre. Cada una de estas etapas requiere un tratamiento especial y específico, por lo que resulta indispensable adaptarnos a cada momento, y;

c) *Mega tendencia:* Estos son los requisitos que nos impone el mercado y que de no adoptarlos correctamente nos exponemos a quedar fuera del concierto empresarial.

Es necesario reiterar el que los responsables (directores, gerentes, jefes, etc.) de factor humano deberán reconocer la importancia de conocer a fondo su organización, comprendiendo que ellos son la unión entre la parte operativa y la parte directiva de la misma, visualizando de esta forma la relevancia de realizar su función en forma responsable, creativa y eficiente, generando así un ambiente organizacional propicio para la obtención de los objetivos. Todo esto, estando presente en piso, es decir, en el lugar donde se desarrolla la operación.

El proceso de planeación estratégica en una organización debe ser continuo. Al inicio del proceso, el énfasis recae en la necesidad de que la organización determine:

¿Para qué existe el negocio?

Podemos considerar esto como definir o determinar la misión. La importancia de esto es poder dirigir el barco hacia donde se desea con precisión. Podemos considerar nuestro ejemplo anterior de las tilapias. *Ser en _____ el mejor proveedor de tilapias a nivel nacional en los próximos 5 años.*

Lo anterior permite que *todos los miembros de la organización sepan hacia dónde se dirigen.* Recordemos que lo más importante es que la misión nos da una ruta a seguir; sin embargo, esta debe ser flexible para evitar parálisis organizacional.

Después de establecer estas metas es posible continuar con el proceso de planeación estratégica:

Una vez que se cuenta con una evaluación de la situación de los recursos humanos con los que actualmente cuenta la organización y que se ha considerado la dirección futura de la misma, es necesario desarrollar una proyección de las necesidades de los recursos humanos.

Será preciso realizar un análisis año por año para cada nivel y tipo de puestos de trabajo significativos. En efecto, el resultado será un inventario de recursos humanos que cubre años específicos en el futuro. Estos inventarios proforma obviamente deben ser sencillos, comprensibles y con sustento para cada evaluación, por lo tanto, resultan complejos de lograr.

Normalmente las organizaciones requieren una gran diversidad de talentos para lograr sus objetivos; sin embargo, dichos talentos resultan muchas veces altamente especializados. Por ejemplo, la escasez de ingenieros piscícolas en una compañía de tilapias, no se puede contrarrestar transfiriendo empleados del área de ventas que tiene exceso de

personal. Si se van a hacer estimaciones precisas de las demandas futuras en términos cuantitativos y cualitativos, será necesario contar con más información que el simple cálculo del número de plazas.

Con la finalidad de visualizar mejor lo anterior baste mencionar un ejemplo:

Recibimos una llamada del jefe de producción que nos dice:

“En los próximos 24 meses será necesario contratar otros 85 individuos”.

Lo anterior no nos dice mucho, por lo que, en lugar de eso, será necesario saber:

Qué tipos de empleados se requieren en términos de habilidades, conocimientos y aptitudes, anexando a ello, cuándo los requiere y, por supuesto, solicitar una invitación al jefe de producción para pasar a platicar a

su oficina sobre dicho requerimiento.

Recordemos que estos elementos se determinan con base a los requerimientos del puesto de trabajo para cumplir con la dirección estratégica de la organización. De acuerdo con ello, los métodos de predicción deberán permitir el reconocimiento de las necesidades específicas de los puestos de trabajo, así como el número total de vacantes.

Existe un punto fundamental a recordar en este punto.

No solo debemos pensar en el proceso actual

para cubrir las necesidades al reclutar.

Debemos enviar nuestra mirada al futuro al que la empresa espera llegar.

Reflexiones finales:

Al finalizar la sesión ¿han reconocido la importancia de realizar un adecuado diagnóstico de las necesidades actuales y futuras del personal en todos los niveles de su organización?

Comenta la importancia de contar con diagramas de sustitución.

¿Consideras que las empresas mexicanas y trasnacionales en la actualidad llevan a cabo diagramas de sustitución?

Actividades suplementarias:

Comenta la frecuencia con que se realiza una evaluación del factor humano.

Comenta también la frecuencia con la que se emplean diagramas sustitutos.

Evaluación Final:

1.- Describe cómo se aplica el concepto *acordeón* en las organizaciones.

2.- Describe el concepto de empresas atléticas.

3.- ¿Cuáles son las cuatro esferas que coadyuvan a comprender el comportamiento humano en las organizaciones?

4.- Describe el término: evaluación corporativa.

5.- Escribe los elementos que integran la matriz *DOFA*.

6.- En qué influye la planeación estratégica en el reclutamiento y selección del personal.

7.- ¿Cuál es el criterio básico para determinar la creación de puestos de trabajo?

8.- ¿Qué es un diagrama de sustitución?

9.- ¿Cuáles son las posibles consecuencias de la falta de los diagramas de sustitución?

10.- ¿Cuál es la importancia de las mega tendencias al realizar el reclutamiento y selección del personal?

11.- Explica cómo el departamento de Recursos Humanos se puede convertir en un socio estratégico.

12.- ¿Cuál es la ventaja de contar con una buena y completa planeación de Recursos Humanos?

13.- Describe brevemente los factores externos e internos que pueden hacer que la demanda de recursos humanos de una organización se modifique.

14.- Resume las ventajas que ofrecen los cuadros de promoción potencial ¿Qué desventajas presentan?

Capítulo II

Definición de
perfiles de puesto
y elaboración de
currículum.

*“¿En perseguirme, mundo, qué
interesas?”*

*¿En qué te ofendo, cuando sólo intento
poner bellezas en mi entendimiento y
no mi entendimiento en las bellezas?”*

Sor Juana Inés de la Cruz

Evaluación Inicial:

- 1.- Menciona qué es una descripción de cargo (puesto).
- 2.- Menciona qué es un análisis de cargo (puesto).
- 3.- Menciona las cuatro áreas que normalmente involucra el análisis de cargo.
- 4.- Menciona los factores que involucra el área de responsabilidades implícitas.
- 5.- Menciona los métodos más utilizados para el análisis y descripción de cargos (puestos).
- 6.- ¿Qué permite determinar la elaboración del organigrama de cargos (puestos) en cuanto a las conexiones con otras áreas?
- 7.- Menciona los factores que involucra las condiciones de trabajo.
- 8.- Describe el dimensionamiento de cargos (puestos).
- 9.- Describe la gradación de cargos (puestos).
- 10.- ¿Qué importancia tiene la susceptibilidad en el análisis de cargos (puestos)?
- 11.- Número de páginas que componen un currículum laboral con base a criterios de presentación actuales.
- 12.- Menciona seis fuentes para conseguir empleo.
- 13.- Explica el término networking.
- 14.- Explica el término Head Hunter.
- 15.- Menciona los elementos que integran una carta de presentación.
- 16.- ¿Cuáles son los niveles salariales en que se especializan los Head Hunters de gerencia media?

Descripción de puestos.

Si bien, se podría suponer que en una organización (independientemente de su tamaño), existe un área responsable del recurso humano (sin importar mucho su denominación), resultará sorprendente para muchos de los lectores el saber que las funciones de dicho departamento como el desarrollo del programa de análisis de puestos, es realizado por una persona con características de generalista en el área de la administración, el responsable de calidad o el dueño.

Independientemente de quién lo lleve a cabo, resultará de vital importancia que en este proceso participen los responsables de los procesos, en caso de tratarse de una organización de tipo tradicional nos referimos a los supervisores y subordinados del puesto, de tal forma que la información que se recopile sea real y relevante.

Este proceso consiste en identificar y describir las tareas o

atribuciones que lo integran y lo diferencian de los demás, detallando sus atribuciones o tareas (*qué hace el ocupante*), la periodicidad de la ejecución (*cuándo lo hace*), los métodos aplicados para la ejecución (*cómo lo hace*), las relaciones que se tejen para hacer su labor (*con quién lo hace*), el lugar donde realiza sus tareas (*dónde lo hace*), y los objetivos del cargo (*por qué lo hace*).

En esencia, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo, los deberes y responsabilidades que comprende, considerando que un cargo es una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen y diferencian de los demás.

Para realizar con éxito las descripciones de puestos se debe de:

- 1.- Determinar los cargos que van a describirse. Si bien, lo ideal es que se considere a la organización en su totalidad, dependiendo del tamaño de la misma resultaría

factible el sub dividirla por áreas, unidades de negocio o secciones;

2.- Auxiliarse con el organigrama. Para establecer áreas de responsabilidad e interacciones (en algunos casos, se deberá desarrollar dicho organigrama);

3.- Desarrollar un plan de trabajo. Que incluya un cronograma de trabajo que permita el coordinar las reuniones con las personas indicadas, este es un paso que debe ser autorizado por la alta dirección (ya sea el consejo de administración o el dueño, dependiendo de cada organización);

4.- Resultará útil el iniciar con las personas más dispuestas. Nos referimos a aquellas que en proyectos previos han demostrado disposición para colaborar;

5.- El lograr el consenso de participación con las áreas. Y el apoyo de la alta dirección (el cual resulta crítico para el éxito del proyecto);

6.- Contar con el mapeo de procesos.

7.- Una vez identificados los puestos a perfilar es posible realizar dos grandes divisiones para trabajar en forma eficiente y

buscar aportar elementos homogeneizadores al proceso:

a) Criterio de generalidad: Es decir, aquellos factores que deben estar presentes en la totalidad de los cargos. Estos dan en cierta forma, lo que podríamos llamar el ADN de la organización, es decir, aquellos elementos que estarán presentes en todos y cada uno de los integrantes de la organización;

b) Criterio de variedad o diversidad: Estos son los elementos que distinguen y diferencian a cada cargo, de tal forma que, si bien, dos puestos pueden ser similares, dichos criterios confieren una singularidad específica a cada uno de ellos.

8.- Logrados los consensos en lo relativo al plan, mapeo y cantidad de perfiles a desarrollar se integra el equipo (tanto personas como recursos) necesario para su desarrollo. En caso de que se realice esta actividad por medio de un tercero, se debe tener muy claro los alcances y entregables que se tendrán al final del programa, así como las garantías referentes a qué procede en caso de que los entregables no coincidan con la realidad;

9.- Preparación de la agenda para cada uno de los involucrados teniendo en consideración la forma como se realizará la colecta de datos considerando:

a) En caso de que sea vía electrónica es importante verificar que los implicados cuenten con: la información (qué y para qué se hace), la formación (saber usar la herramienta o contar con el soporte adecuado), el equipo y el acceso a internet para que su información sea recabada en forma eficiente y eficaz;

b) En caso de ser en persona se deben de cubrir los requerimientos tanto propios de la organización como los relativos a la higiene y seguridad en todo momento (podemos recordar los requerimientos relativos al retorno a la nueva normalidad considerando los protocolos aplicados por el SARS-CoV-2). Estos requerimientos, además de los antes descritos incluyen condiciones como un área apropiada, mobiliario y ambiente adecuado, así como materiales para la recolección de datos o atención a los participantes.

10.- Durante la obtención de los datos se deberá tener en cuenta el

método seleccionado para la misma (de los cuales se hablará un poco más adelante), asegurándose de que la información recabada sea real y relevante;

11.- Una vez obtenida la información, esta debe procesarse en forma diligente y adecuada para brindar perfiles sólidos, coherentes e interrelacionados en forma eficiente. Para ello, se sugiere hacer una primera redacción y posteriormente realizar un análisis de congruencia (es decir, usando el mapeo de procesos, ver que todos los perfiles encajan en forma adecuada);

12.- Presentación de perfiles a la alta dirección y líderes de procesos para su validación;

13.- Presentación de los resultados a los miembros de la organización y su capacitación de ser el caso a todos y cada uno de los puestos que lo requieran.

En cuanto se haya realizado el proceso de validación de todos los cargos es importante realizar el siguiente paso que se refiere al *análisis del cargo*. Una vez que se identifica el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se pasa a analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir,

con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son:

1. Observación directa, en este caso, se ve en forma directa a los puestos de trabajo para observar las actividades realizadas;
2. Formatos especiales para identificar las actividades que cada persona realiza;
3. Entrevista directa, se realizan entrevistas a las personas para identificar las actividades que realizan;
4. Métodos mixtos, se utilizan dos o más de los métodos antes descritos.

En este punto se desea identificar los requisitos ideales de quien ocupará el cargo, normalmente estos incluyen cuatro áreas:

1. Requisitos intelectuales;
2. Requisitos físicos;

3. Responsabilidades implícitas;
4. Condiciones de trabajo.

Cada una de estas cuatro áreas está dividida a su vez en diferentes factores de especificaciones dentro de los que se consideran:

Requisitos intelectuales

Nos referimos a las exigencias del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada entre los cuales se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- 1.- **Instrucción básica.** En este sentido es muy importante el considerar el mínimo requerido, por ejemplo, primaria, secundaria trunca, licenciatura trunca, terminada o titulado, etc. Es importante ver que existen paradigmas como, "está sobre calificado para un área", esto podría limitar nuestra visión y, si bien,

esto podría decirnos que la persona pronto dejará el cargo, existen condiciones donde una persona estudió algo sin el deseo de ejercer jamás. En este orden de ideas, será útil el brindar parámetros para valorar la educación, por ejemplo, cuando se aplica a cargos por horas no calificados, podrá tener un límite inferior en el que las personas sepan leer y escribir y, uno superior donde tengan la primaria completa. Esto permite acotar en forma adecuada los límites. Caso contrario sería decir, tener el límite inferior (educación primaria completa) y el superior (educación superior completa) resultan exageradamente amplios;

2.- Experiencia básica anterior.

Haciendo énfasis en que esa experiencia sea útil para el cargo ya que, es poco probable que la persona que dirigió procesos en un área de venta de automóviles pueda aplicar esa experiencia a la producción de tilapias;

3.- Adaptabilidad al cargo. En este punto los factores que aplican son múltiples, considerando dentro de ellos el lugar donde se realizará el trabajo, no solo nos referimos a que las instalaciones donde se

realice el trabajo sean agradables y seguras, sino que, el acceso a la zona sea segura, que se cuente con transporte, que las vías de comunicación no sean objeto de constantes bloqueos, robos o que cada que llueve se transformen en ríos. En este orden de ideas, también hay trabajos que deben llevarse a lugares donde las personas deben pernoctar ya sea en instalaciones brindadas por la planta o en las cercanías, esto incluye desde casas rodantes hasta casa hotel de la propia organización y, en algunos casos, las locaciones resultan tan distantes que las actividades recreativas pueden ser escasas o inexistentes lo que, a mediano o corto plazo incidirá en las personas;

4.- Manejo de la diversidad. Es importante el fincar los lineamientos que aseguren el evitar cualquier tipo de discriminación, de tal forma que los perfiles se enfoquen a que las personas cumplan con los requisitos necesarios para ser exitosos en el cargo;

5.- Iniciativa necesaria. Este punto resulta de particular importancia para que el perfil de puesto sea exitoso, ya que, existen puestos

que requieren de que las personas sean altamente proactivas y en caso de que alguien que no tenga estas características podría presentar ansiedad y sentirse incómodo en el puesto y, por el contrario, existen cargos que son en esencia monótonos y el colocar a una persona con gran iniciativa podría causar aburrimiento y, por consiguiente, un sentido de hartazgo;

6.- **Aptitudes necesarias para el cargo.** Por ejemplo, gusto por el servicio al cliente, por atención directa a las personas, pasión por analizar datos, etc.

Requisitos físicos

En este rubro se tiene especial atención en lo relativo a la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físicos y/o mentales requeridos considerando la fatiga provocada tanto en lo físico como en lo mental, por ello, se considera lo relativo a la complejidad física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente, encontrando en este:

1. **Esfuerzo físico necesario.** Existen cargos que en esencia requieren un esfuerzo físico constante, como quienes alimentan en forma manual a los peces en los estanques o transportan material en forma manual, en tanto que existen cargos que si bien, el esfuerzo físico no se ve en forma obvia, sí son muy demandantes, como quienes deben tomar posturas forzadas para revisar las tuberías en túneles de transporte de agua. Otras consideraciones son relativas a los puestos que requieren pasar mucho tiempo sentados o en lugares con temperaturas elevadas o abatidas que pueden causar fatiga;

2. **Capacidad sensorial.** Esta característica es fundamental ya que, existen cargos como los verificadores de calidad sensorial quienes realizan pruebas donde verifican la textura de los filetes de las tilapias, su aroma, color, etc., esto es importante ya que, sin mencionar nombre, resultará relevante el recordar un caso donde el jefe de calidad de una empresa de textiles no identificaba por qué, de tiempo en tiempo tenía reclamos sobre inconsistencia en los colores de sus productos y, luego de un tiempo, se dieron

cuenta de que su jefe de calidad presentaba daltonismo;

3. Destreza o habilidad. Este criterio resulta en uno de los más fáciles de medir ya que, normalmente se tiene establecido un estándar sobre lo que se considera un desempeño eficiente en un cargo, por ejemplo, el filetear 10 tilapias en un tiempo determinado, el colocar un determinado número de palets en un almacén etc.; sin embargo, no todos los resultados son tan fáciles de medir como en el caso, de los vendedores de mostrador, no resulta de mucha utilidad el saber a cuantas personas atendió, más bien, resulta de mayor utilidad el saber la cantidad de compras consolidadas;

4. Susceptibilidad. Es fundamental identificar en forma previa a la asignación de un trabajo si el potencial ocupante presenta alergias o alguna limitación que podría poner en riesgo su salud o su seguridad.

Responsabilidades implícitas

Se refiere a la responsabilidad que el ocupante

del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones dentro de las cuales podemos mencionar las siguientes:

1. Supervisión y responsabilidad del personal. Previo a asignar una posición que tendrá personal a cargo, se debe verificar que el potencial ocupante esté preparado para ello, comprendiendo que debe lograr los objetivos en forma segura, eficiente y eficaz, cuidando que todos los involucrados sean tratados en forma correcta;

2. Material, herramientas o equipo. Este punto resulta crítico pues, con relativa frecuencia, es posible observar personas que usan en forma inadecuada las herramientas, desperdicia el material o se abusa de los equipos, empleándolos incluso para motivos ajenos al trabajo. En este orden de ideas, es fundamental no solo el tener un control de las herramientas (por medio de un sistema de inventario), de los materiales (considerando los cálculos que a cada actividad correspondan) y verificar el uso de los equipos (empleando para ello programas específicos), sino que, resulta de igual importancia el preparar y capacitar al personal

para que vea como propios los recursos que se ponen a su disposición;

3. Patrimonio organizacional. En este sentido, la capacitación resulta primordial ya que, los integrantes de la organización deben ver que la afectación a la organización es dañina en conjunto para todos;

4. Pérdidas y ganancias. Es fundamental que las personas logren vincular que los resultados de la organización están directamente vinculados con los resultados de cada persona, recordando a Alejandro Magno, “de la conducta de cada uno, depende el destino de todos”;

5. Dinero, títulos o documentos. Existen personas que tendrán acceso no solo a los recursos económicos de la organización, sino que, además, puede involucrar poderes notariales o acceso a formulaciones y procesos confidenciales, es fundamental el establecer los mecanismos de verificación y seguimiento de tal forma que siempre se encuentren dentro de un tramo de control específico (vale la pena recordar el dicho, confiar verificando);

6. Contactos internos o externos. Al igual que en el caso anterior, es

importante el tener sumo cuidado en el proceso de reclutamiento y selección para estos cargos y tener los mecanismos de control que permitan asegurar que no haya afectaciones a la organización.

Condiciones de trabajo:

Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño encontrando:

1. Ambiente de trabajo. Este incluye sin limitarse al clima organizacional y el cumplimiento de la NOM-035 de la STPS, considerando estos parámetros será posible el seleccionar al personal más apto para el cargo;

2. Condiciones de higiene y seguridad laboral. No solo en las condiciones del puesto laboral,

sino, además, la ruta para llegar al mismo, el lugar (zona) donde está la unidad de negocio o donde realizará sus actividades, estos aspectos son críticos no solo para que las personas sean exitosas en el cargo, sino, además, para que el cargo sea significativamente importante y adecuado para ellos;

3. Medio ambiente (ecología). El que las personas adopten en forma real los conceptos relacionados con la ecología, es un factor determinante para que, cuando estén en el puesto de trabajo, este se realice con convicción;

4. Entorno. Si bien, este se revisó en el punto relativo a la higiene y seguridad, su relevancia es tal que requiere un apartado especial, debido a los índices de delincuencia existentes en el país, resulta importante el buscar que las personas vayan a sus trabajos realizando los traslados más cortos posibles, añadiendo a lo anterior el que puedan realizar dichos traslados en horarios que disminuyan la posibilidad de ser víctimas de la delincuencia y, de ser posible, el brindarles un transporte seguro (si bien, esto puede parecer exagerado, invito a los amables lectores a recordar que los accidentes sufridos en trayecto

son considerados para el índice de siniestralidad);

5. Alimentación y servicios básicos. Por extraño que pueda parecer, aún encontramos con frecuencia organizaciones que no cuentan con los servicios básicos para el personal (incluyendo comedor, baños y otros), o las instalaciones que tienen son inadecuadas, en este sentido, es importante conocer la realidad de las instalaciones para que cuando se contrate a las personas se den datos reales de lo que podemos ofrecer.;

6. Riesgos. Estos no solo se refieren a los mencionados en el entorno, sino que, en este apartado, se hará referencia a los riesgos existentes en la labor que realice, teniendo por ejemplo los relacionados con la NOM-018-STPS.

Una vez que se hayan realizado las descripciones de puesto y se tengan los perfiles de puesto será importante el poder evaluar a cada uno de los ocupantes del mismo, de tal forma que, se les pueda asignar un valor a su desempeño. Algunas empresas emplean una clasificación en cuatro áreas:

- 1.- Conoce la función y la ejecuta bajo supervisión;
- 2.- Conoce la función y la ejecuta correctamente sin supervisión;
- 3.- Domina la función y puede coordinar el trabajo;
- 4.- Domina la función y puede enseñar a otros.

Existen empresas que emplean auxiliares visuales similares a los empleados por el ejército para identificar los niveles de habilidades de su personal de tal forma que, resulta sencillo el identificar no solo quiénes se encuentran, sino que, además, qué habilidades tienen cada uno de ellos en ese momento. Con el deseo de ejemplificar lo anterior se presenta lo siguiente:

- a) Se emplea un sistema de identificación consistente en indicadores visuales que se incluyen en los hombros del uniforme (ya sea adheridos, cocidos o impresos) considerando:
 - 1.- Una barra blanca para personal en entrenamiento;

- 2.- Una barra amarilla si conoce la función y la ejecuta bajo supervisión;
- 3.- Dos barras amarillas si conoce la función y la ejecuta correctamente sin supervisión;
- 4.- Tres barras amarillas si domina la función y puede coordinar el trabajo;
- 5.- Un diamante amarillo si domina la función y puede enseñar a otros.

b) Anexo a lo anterior es posible brindar chalecos, camisolas, o cascos para identificar diferentes funciones como:

- 1.- Rojos para higiene y seguridad;
- 2.- Verde para ecología;
- 3.- Blanco para oficinas, etc.

El brindar cascos, chalecos o uniformes diferentes permite identificar el área o funciones que realiza y el código anexo al hombro o al lugar que se designe para ello, permite identificar el nivel de conocimiento que la persona tiene en esa área en particular.

El contar con esta información a la vista de todos no solo permite saber a quién se puede pedir orientación en caso de ser necesario, sino que va más allá, se refiere a la posibilidad de hacer más transparente la administración del factor humano en la organización y coadyuva a disminuir la posibilidad de que circunden rumores respecto a por qué una persona hace determinadas actividades, al mismo tiempo que favorece el deseo de crear habilidades para “tener un diamante en el hombro” o “mejorar las barras que tengo en la actualidad”.

El sistema puede hacerse más completo brindando identificadores a quienes tienen mayores habilidades o rango, pero siempre es importante el tener claro el objetivo de estos apoyos visuales.

Anexo a lo anterior, será de gran utilidad el tener a la vista pizarrones o indicadores que permitan a todos ver cómo es que se asignó un nivel de experiencia a las personas y, de ser posible, brindar el acceso a los

procedimientos necesarios para evaluar cada una de las competencias.

A continuación, se muestra un ejemplo de cómo realizar una descripción de puesto:

S.A. de C.V.	MANUAL DE ADMINISTRACION. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	Sección: Código: Revisión:	Fecha: / / Pág. 1 de
Realizó:	Revisó:	Autorizó:	

Misión:

Organigrama:

Objetivo de la posición:

Nombre de la posición:

Posición a la que reporta:

Relaciones internas:

Directas:

Indirectas:

Relaciones externas:

Directas:

Indirectas:

Descripción sumaria:

Descripción genérica:

Requisitos mentales.

Instrucción:

Experiencia:

Aptitudes:

Requisitos físicos.

Ejercitación:

Coordinación mental/visual:

Responsabilidades:

Condiciones de trabajo.

Ambiente de trabajo:

Perfil toxicológico:

Herramientas y utensilios:

Equipo de protección personal:

Plan de capacitación:

Horario de trabajo:

Sueldo actual:

Elaboró:

Firma:

Revisó:

Firma:

Fecha:

Esta descripción es enunciativa más no limitativa.

Fuente: Elaboración propia

Mantenimiento del análisis.

Es factible comparar a la organización con un organismo vivo, el cual se encuentra en constante cambio y adaptación, acorde a ello, los puestos también cambian y se adaptan a las nuevas necesidades del entorno por lo que las descripciones y especificaciones de cargos deben revisarse por lo menos cada dos años en caso de que no existan cambios sustantivos y, en forma inmediata cuando hay cambios de proceso, de insumos, maquinaria o cualquier otra condición que repercuta directamente en el mismo.

La falta de actualización resulta en un efecto en cascada que afectará a otros procesos como la evaluación del desempeño, promoción, translación, remuneración, capacitación, entre otras.

El porqué del análisis de puesto

El contar con el análisis de puesto actualizado coadyuvará a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal al puesto requerido, al mismo tiempo que permitirá realizar una evaluación más objetiva de los logros alcanzados por los equipos y las personas en forma puntual.

Para las organizaciones que aún no cuentan con descripciones de puestos les resultará de suma importancia saber que:

- 1.- Son fundamentales para los procesos de la organización;
- 2.- Permiten identificar puntualmente las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo permitiendo deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones;
- 3.- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal al evitar duplicidad de actividades, confusión en las

responsabilidades, estandarizar los procesos y crear rutinas de explicación de las labores a realizar;

4.- Coadyuvar en el *on boarding*, integración y orientación al personal.

Currículum.

El currículum vitae (CV) podría ser considerado como nuestra tarjeta de presentación el cual puede tener el potencial para abrir puertas o capturar la atención de las personas a quienes se lo compartamos, en este orden de ideas, el CV, debe ser un documento que debe estar redactado en forma tal que considere las siguientes características:

a) Debe ser elaborado en forma especial para la persona a quien va dirigido, si bien, la información del CV, no puede variar en forma sustancial, la manera como se presenta y el énfasis en las fortalezas pueden ser diferentes dependiendo de la organización a la cual se lo estemos presentando;

b) De preferencia, el CV, debe presentarse en una o dos páginas, de tal forma que, si logra el objetivo de llamar la atención de quien lo recibe, seguramente nos solicitará datos adicionales y, para ello, podemos tener un CV, de mayor extensión donde tengamos todos los datos relevantes;

c) La presentación y facilidad para presentar los datos más relevantes de nuestra persona son esenciales.

Una estructura básica para presentar un CV, podría ser:

1. **Tu nombre:** En forma clara y visible, de tal forma que pueda ser fácilmente identificable (recordemos que se busca que el CV, sea un factor diferenciador), dependiendo del país, empresa y tipo de trabajo solicitado es importante el valorar el poner una fotografía o no, pero en todo caso, esta debe ser profesional y, de preferencia, evitar que el reclutador tenga una idea errónea de ti;

2. **Información general:** Este apartado deberá incluir los datos personales como: teléfono y/o

correo electrónico, de tal forma que se puedan contactar contigo. Nuevamente es importante considerar a dónde se enviará el CV, de tal forma que puedes o no incluir, dirección o edad;

3. **Objetivo:** De preferencia que no rebase cinco líneas y que esté alineado con el cargo o proyecto para el que estás presentando el CV;

4. **Experiencia laboral:** De preferencia de la más reciente a la menos reciente, es útil el incluir el periodo en el cual estuviste en la posición y breve descripción de los logros obtenidos de preferencia cuantificándolos (ejemplo, jefe de producción logrando al 100% los objetivos de producción, obteniendo ahorros de 6 millones de pesos en las líneas a cargo, disminución de la rotación del personal en un 30% y logrando el objetivo de 0 accidentes en las líneas a mi cargo);

5. **Formación académica:** Al igual que en el rubro anterior, se inicia con los más recientes, de preferencia indicando: título de los

estudios, centro de estudios, periodo. Estudios de bachillerato, secundaria, primaria y kínder no se ponen (a menos que sea el último nivel que se tenga, en caso de haber terminado algún estudio se menciona el avance obtenido y si falta la titulación se menciona el estatus en que se encuentra);

6. **Idiomas:** Indica otros idiomas que conoces, siendo claro en cuanto al dominio hablado, escrito y comprendido, se sugiere considerar como niveles: básico, intermedio, avanzado o nativo;

7. **Conocimientos suplementarios:** Después se deberá explicar los conocimientos suplementarios que poseas como seminarios, congresos y cursos, indicándose el nombre de ellos, el lugar donde se impartió, la institución que lo organizó y las horas;

8. **Conocimientos informáticos:** Incluir el nombre de los paquetes o de la tecnología que se conozca, incluyendo el porcentaje de dominio. Información de programas

computacionales, recuerda, que lo que no está escrito no se puede intuir;

9. **Prácticas realizadas:** De preferencia que tengan relación con el trabajo o proyecto para el que te postulas (a menos que sea de alta relevancia);

10. **Actividades Extracurriculares:** Actividades recreativas, deportes, obviamente que sean coherentes con tu CV. Cursos de cocina, cerámica y taekwondo, no se incluyen (a menos que resulten congruentes con el objetivo, como buscar trabajo en un centro deportivo);

11. La documentación comprobatoria no se anexa a menos que sea solicitada en forma explícita;

12. **Referencias:** En caso de ser solicitadas se incluyen tres referencias laborales y tres personales. En la información adicional únicamente se incluye la nacionalidad, edad y estado civil. La fecha de nacimiento, RFC,

CURP, IMSS, número de cédula profesional, cartilla militar, licencia, pasaporte, etc., no se ponen (a menos que sea congruente con el trabajo como en el caso de los choferes la licencia);

13. Resultará de gran importancia el llevar más de un CV, de preferencia, si mencionas que dominas otro idioma, será útil llevar un CV en ese idioma;

14. Recuerda revisar la redacción y la ortografía.

Fuentes para buscar empleo.

Ciertamente existen una gran cantidad de fuentes para obtener trabajo, hemos querido que este capítulo se vea desde el punto de vista de quien busca empleo y, entretejamos en el mismo, las técnicas que podemos usar para reclutar personal.

Redes personales de trabajo (Networking)

Podemos visualizarlo como el desarrollo y cultivo sistemático de contactos y relaciones informales e interpersonales para tres propósitos en particular:

1. Obtener información que ayude a concentrar esfuerzos en la búsqueda de trabajo;
2. Lograr un adecuado grado de exposición en los lugares correctos y con las personas adecuadas para obtener acceso al mercado de trabajo;
3. Obtener nombres y referentes para ampliar la red y las posibilidades de ser contratado.

En este sentido, la búsqueda debe ser sistemática de tal forma que se elabora una campaña estructurada y bien planeada. Usualmente el primer paso es desarrollar contactos, para ello, llamamos a familiares, amigos y conocidos buscando citas y entrevistas con personas que

puedan ser una fuente de empleo o referenciarte con otros que puedan serlo.

Es posible dividir las redes de contacto en tres:

1. De relaciones personales:
 - a) Familia inmediata;
 - b) Familiares cercanos y lejanos;
 - c) Amigos, viejos amigos y ex-compañeros;
 - d) Miembros de organizaciones sociales, clubes deportivos, gimnasios, etc.;
 - e) Personas de quienes recibes servicios personales, médico, contador, abogado, dentista, etc.
2. De relaciones profesionales:
 - a) Colegas de tus trabajos anteriores: jefes, subordinados, compañeros, secretarias, etc.;
 - b) Colegas de otros trabajos: clientes, proveedores y colaboradores;

c) Vendedores, consultores, contratistas, etc.

3. De oportunidad:

a) El señor que conociste en una reunión;

b) El compañero de la fiesta;

c) La señora en el avión;

d) Una pareja en el restaurante, etc.

Algunas sugerencias útiles son:

1. Considerar el proceso de uno a uno: Ya sea por medio de citas en persona o por video conferencia, la intención es que interactúes con la persona referenciada para que puedan intercambiar ideas, le puedas compartir tu CV, y brindar una visión clara de ti.

2. Seguimiento: Es fundamental el dar continuidad a la entrevista (no es prioridad de las personas ayudarnos a encontrar trabajo);

3. Comprender lo que es crear una red de trabajo: Su objetivo no es

crear una red social, sino, buscar brindarte opciones reales del mercado laboral.

Bolsa de trabajo

Estas bolsas de trabajo deben ser parte de instituciones serias las cuales se pueden encontrar en universidades, oficinas gubernamentales en sus diferentes niveles (federal, estatal y municipal) y también es posible consultarlas en internet como “employer.com” y “mi chamba.com”. Un consejo sencillo que te puede ayudar para saber si la bolsa de trabajo es seria es que si te cobra por sus servicios no es un buen lugar, incluso, existen lugares donde cobran dependiendo del nivel de cargo que se desea consultar. La sugerencia es simple, si la bolsa de trabajo cobra por sus servicios a ti como buscador de trabajo, no es una buena opción. La situación puede cambiar radicalmente cuando deseamos que las bolsas de trabajo nos ayuden a difundir nuestras vacantes, en este sentido, muchas bolsas de trabajo universitarias, de instituciones técnicas y de

gobierno nos apoyarán con gusto sin necesidad de que medie un pago para ello; sin embargo, en las bolsas de trabajo que viven precisamente de ello, lo más seguro es que haya tarifas previamente establecidas para que nos apoyen.

Internet

En la actualidad, la posibilidad de conseguir trabajo vía internet es enorme, en este sentido, existen una gran cantidad de sitios especializados para encontrar trabajos como:

www.occ.com.mx

www.lucas5.com

www.computrabajo.com.mx

El criterio es el mismo que en el caso anterior, si las páginas cobran para ayudarte a conseguir trabajo no es buena opción, por el contrario, cuando queremos difundir nuestras vacantes o podamos consultar la base de datos de estas organizaciones,

seguramente tendremos que pagar una tarifa previamente establecida.

Agencias de empleo y

Head Hunters

Si eres un ejecutivo de alto nivel, los Head Hunters pueden ser una gran opción, de lo contrario apégate a las agencias de Middle Management como Manpower, Adecco, debido a la importancia de este tema les brindaremos un apartado especial un poco más adelante.

Periódicos y otras publicaciones no especializadas

Existen sólo algunos periódicos que contienen vacantes por ejemplo el aviso oportuno de El Universal, esta opción está enfocada principalmente para opciones de gerencia media hacia abajo, si bien, no se descarta la posibilidad de que existan vacantes de niveles más altos, no es común.

En este orden de ideas, resultará importante el recordar a quienes

desean ofertar vacantes tres principios:

a) Los avisos deberán ser breves, brindando los datos del puesto que se está ofreciendo, dónde se realizará el trabajo, a quién se está buscando (si necesitamos requisitos especiales para la vacante), número de contacto y con qué documentos se debe asistir al reclutamiento;

b) De ser posible poner el nombre de la empresa para evitar ser catalogado como una empresa fantasma o de charlatanes;

c) Horario en que se atenderá a los solicitantes y de ser posible el nombre del responsable.

Queda dentro del criterio de la empresa poner datos adicionales como la remuneración ofrecida, beneficios adicionales, etc. Pero en todo caso, todos ellos deben tener una característica, ser reales. Evitar frases como “excelente ambiente laboral”, a menos que sea una realidad comprobada.

Ferias de empleo y delegacionales

Cada año hay ferias de reclutamiento en nuestro país, siempre por zonas como, Naucalpan, Azcapotzalco, Tlalnepantla, Palacio de los Deportes, etc., y, en la actualidad, estas se están celebrando en forma virtual.

Perifoneo

Con gran frecuencia se emplea este medio para contratar personal principalmente operativo cuando se trata de un reclutamiento masivo, este resulta particularmente práctico cuando la fuente de trabajo se encuentra cerca del lugar donde se va a realizar el perifoneo. En este caso, las recomendaciones que funcionan para quienes desean ofertar vacantes por este medio también serán útiles para quienes evalúen este medio como una posible alternativa para conseguir trabajo.

- a) El vehículo que desarrolle las actividades debe estar limpio, estar adecuadamente rotulado, ir a una velocidad adecuada (que permita escuchar el mensaje que se desea dar), transitar respetando las normas de tránsito;
- b) Que el nivel de sonido permita escuchar el mensaje sin ser molesto para los residentes;
- c) Contar con panfletos donde se de información al respecto (de tal forma que se pueda dar a quienes se aproximen a la unidad de perifoneo);
- d) Resultará de gran utilidad el contratar a un servicio que se asegure de cumplir con toda la normatividad correspondiente;
- e) Es importante el realizar las actividades en un horario que no afecte a los residentes del área.

Colocación de mantas y carteles en lugares de interés

Para reclutar personal de mandos operativos resultará sumamente útil el poner avisos tanto en la planta como en sus inmediaciones, e incluso, en puntos de alto tránsito como paradas de autobús o metro serán de gran utilidad para llegar a un número alto de posibles interesados. En este orden de ideas, tanto para quienes buscan, como para quienes usan estos medios resultará importante el considerar:

- a) Que estén correctamente escritos;
- b) Que se pueda leer a la distancia por donde transitarán sus posibles candidatos,
- c) Brindar los datos suficientes para que quienes respondan sean las personas correctas;
- d) Retíralos cuando las vacantes ya se hayan cubierto o cuando estén dañados.

Como dato curioso, solo una vez hemos visto un cartel en la puerta de una empresa

manufacturera mediana donde se solicitaba un *gerente general*.

Panfletos y avisos

Estos pueden tomar diferentes modalidades como publicidad que se da en la mano a las personas, publicidad que se pegue en lugares determinados (se usa mucho las llamadas hawaianas, las cuales son avisos que se ponen y en la parte inferior, se coloca el número o contacto al cual los interesados se pueden comunicar). Algunas recomendaciones útiles para quien usa esta técnica tanto para conseguir trabajo como para ofertarlo son:

- a) Cuidar tanto la ortografía como la redacción;
- b) Que se brinden los datos suficientes para tener una idea clara del puesto;
- c) Emplear una letra adecuada tanto en tamaño como el tipo de letra;

d) Evitar colocarla en lugares no autorizados (resulta deprimente el ver los postes llenos de publicidad).

Head Hunters

Este término en español significa “*cazador de cabezas o caza cabezas*”, en este sentido, en nuestro campo de acción nos referimos a un despacho de especialistas y/o consultores en recursos humanos dedicados exclusivamente a buscar ejecutivos de alto nivel, para sus clientes, por lo general empresas AAA.

Es muy difícil que las empresas que solicitan personal de altos niveles puedan por sí mismas examinar profundamente el mercado disponible de ejecutivos, es por esta razón que muchas empresas contratan a consultores o Head Hunters (HH), para la búsqueda de sus ejecutivos medios y superiores.

Un HH, busca comúnmente ejecutivos empleados, es decir personas que actualmente estén laborando y desempeñando un puesto de importancia dentro de una empresa, para así ofrecerle una mejor posición o un mejor sueldo dentro de otra empresa.

Un HH, no es un banco de datos de desempleados, más bien, es un registro sistemático, permanente en constante actualización de la trayectoria laboral de los ejecutivos de su interés. Para sueldos menores de \$50,000 pesos mensuales existen HH de gerencia media. Es importante recordar que normalmente los HH buscan a las personas; sin embargo, es posible aproximarse a ellos considerando:

1. La importancia de establecer comunicación telefónica previa al envío del currículum para ver si nuestro perfil es coincidente con las áreas que maneja;

2. El currículum esté elaborado en una o dos hojas;

3. Acompañar el currículum con una carta de presentación;

4. Recordar que los HH se interesan únicamente en currículums de ejecutivos actualmente laborando;

6. Permanecer en contacto conforme el HH lo permita.

Resultará de gran importancia para quienes buscan los mejores perfiles y para quienes desean tener un perfil más competitivo el que consideren tener tanto habilidades conocidas como duras y habilidades identificadas como blandas.

Habilidades duras: Nos referimos a aquellas que podemos medir en forma directa.

a) Dominar uno o más idiomas (inglés, chino, alemán, etc.);

b) Dominio de los sistemas de computación relativos al área donde se encuentra;

c) Encontrarse actualizado no solo en los conocimientos

inmediatos a su área de trabajo, sino, además, en lo relativo a la cultura general y a su ecosistema;

d) Contar con las credenciales apropiadas para el cargo que desea, ya sean títulos universitarios, técnicos, constancias de habilidades (DC-3), etc.

Dentro de las habilidades conocidas como blandas son importantes contar con habilidades como:

- a) Negociación;
- b) Comunicación;
- c) Trabajo en equipo;
- d) Retroalimentación, etc.

Anexo a lo anterior resultará de gran valor el contar con algunos aspectos extras como:

1.- Una presentación impecable dentro de lo que se considera:

- a) Tener buena salud (para soportar las extenuantes cargas de trabajo);

b) Tener una presencia limpia y adecuada para el cargo que se desea;

c) Evitar malos hábitos o modales;

d) El tener la capacidad para desarrollar relaciones interpersonales adecuadas;

e) Ser proactivo.

Carta de presentación.

Se sugiere elaborar en forma previa una carta de presentación que acompañe al CV, para escribir la misma te presentamos algunas sugerencias:

1. *En la parte superior de la hoja:* Del lado derecho la fecha, del lado izquierdo los datos de a quién va dirigida.

2. *En el primer párrafo:* Aquí se anota la razón por la que escribes, mencionar la posición que solicitas y, de cómo tuviste acceso a la información. Por último, algún

comentario o conocimiento de la empresa en cuestión.

3. *Cuerpo:* en él se escribe el por qué consideras que eres la persona indicada para el puesto. Mencionar tu educación académica y algunos logros que identifiquen que estás calificado para ocupar ese puesto. Efectúa algo de investigación de la empresa para relacionar tus logros con ella.

4. *Cierre o conclusión:* es importante hacer hincapié en el interés por el cargo y sugerir el siguiente paso, usando frases como, “me permite comunicarme con usted la próxima semana”, “espero tener pronto la oportunidad de tener una entrevista”, etc.

Es posible considerar como un ejemplo de esta carta la siguiente:

14/05/2020

Lic. Sveltana Koop.

Directora de proyecto

BMM de México

Estimada *Lic. Sveltana Koop*:

Aprecio mucho la entrevista del viernes pasado para el puesto de director de mercadotecnia en BMM. Fue agradable conocerte y aprender más acerca de los objetivos de la empresa. Con su posicionamiento líder en el mercado automotriz, BMM es una oportunidad muy interesante para mí, con muchos retos que pueden ser muy gratificantes.

Mi experiencia en ingeniería junto con la de líder de proyecto, estoy segura que puede ser de gran ayuda para su empresa.

Cuando estuve a cargo de mercadotecnia en TOY desarrollé mis habilidades de comunicación para explicar los beneficios técnicos y funcionales de los coches a clientes que no conocían nada de terminología automotriz.

Agradezco nuevamente tus atenciones y te reitero mi interés en trabajar en BMM como directora de mercadotecnia.

Atentamente,

Claudia Ivonne Peredo Castillo.

Fuente: Elaboración propia

Evaluación Final:

1.- Menciona qué es una descripción de cargo (puesto).

2.- Menciona qué es un análisis de cargo (puesto).

3.- Menciona las cuatro áreas que normalmente involucra el análisis de cargo.

4.- Menciona los factores que involucra el área de responsabilidades implícitas.

5.- Menciona los métodos más utilizados para el análisis y descripción de cargos (puestos).

6.- ¿Qué permite determinar la elaboración del organigrama de cargos (puestos) en cuanto a las conexiones con áreas?

7.- Menciona los factores que involucra las condiciones de trabajo.

8.- Describe el dimensionamiento de cargos (puestos).

9.- Describe la gradación de cargos (puestos).

10.- ¿Qué importancia tiene la susceptibilidad en el análisis de cargos (puestos)?

11.- Número de páginas que componen un currículum laboral con base en criterios de presentación actuales.

12.- Menciona seis fuentes para conseguir empleo.

13.- Explica el término redes de trabajo.

14.- Explica el término Head Hunter.

15.- Menciona los elementos que integran una carta de presentación.

16.- ¿Cuáles son los niveles salariales en que se especializan los Head Hunters de gerencia media?

Reflexiones finales:

Al finalizar la sesión ¿los participantes han elaborado correctamente un perfil de puesto?

¿Se ha comprendido la importancia de realizar una correcta descripción de puestos?

¿Se ha logrado identificar correctamente las diferentes dimensiones que puede tener un mismo puesto?

¿Qué tan importante es la realización adecuada de un currículum en la obtención de un trabajo?

¿Qué habilidades podrían brindar una mejor oportunidad de obtener trabajo en el actual medio empresarial?

Al finalizar la sesión ¿los participantes desarrollaron correctamente un currículum profesional?

Actividades suplementarias:

Comenta la importancia que reciben las descripciones de puesto en la actualidad en el país.

Menciona qué giros de empresas consideras que realizan en forma más apropiada las descripciones de puesto.

Comenta la frecuencia con la que debe revisarse la descripción de puestos en su organización y explique sus motivos.

Comenta sus impresiones personales al recibir currículums en diferentes presentaciones.

Menciona si has tenido la posibilidad de visitar alguna feria de empleo y experiencia con Head Hunters.

Comenta cuando fue la última vez que revisaste y pusiste en orden los documentos correspondientes a tu currículum.

Capítulo III

Medios y métodos
de reclutamiento,
selección de
personal y
entrevista.

“El hombre es la medida de todas las
cosas”

René Descartes

Evaluación Inicial:

1.- ¿Qué es el reclutamiento y la selección de personal?

2.- Escribe las ventajas del reclutamiento externo.

3.- Escribe las desventajas del reclutamiento interno.

4.- Describe brevemente la técnica de los incidentes críticos.

5.- Describe brevemente la técnica de análisis del mercado.

6.- Menciona tres de los cinco principios que aplican en la entrevista.

7.- Escribe algunas de las actividades que componen los tres tiempos de la entrevista.

Reclutamiento y selección de personal

Es factible considerar al reclutamiento y la selección de personal como dos caras de una misma moneda.

El reclutamiento es una actividad que busca divulgar, llamar la atención e invitar a que asistan a la selección para formar parte de la organización. La selección es el filtro que busca identificar a quienes presentan el mejor perfil para ser parte de la organización.

Reclutamiento de personal

Es factible conceptualizar esta etapa como los procedimientos que buscan atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa, siendo un sistema de información, mediante el cual la empresa ofrece al mercado del factor humano las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para lograr su objetivo, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos adecuada

para cumplir con las metas del proceso de selección.

Nos referimos a las actividades relacionadas con la búsqueda y empleo de las fuentes capaces de brindar a la empresa un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.

Con el objeto de brindar una imagen de la importancia de diseñar correctamente este proceso podemos ejemplificarlo como una actividad de pesca:

- a) Primeramente, debemos identificar una zona donde haya peces antes de lanzar la red. En este sentido, debemos encontrar un lugar donde existan personas con el perfil que deseamos contratar. Podemos imaginar el resultado de lanzar una red a una zona vacía;
- b) Antes de lanzar la red en la zona seleccionada debemos seleccionar una red cuyo tejido sea muy amplio (es decir, que los espacios entre los hilos sean grandes), al sacar la red tendremos pocos especímenes, pero de gran tamaño, ya que

los peces más pequeños se podrán escapar fácilmente por entre los espacios. Por el contrario, si tenemos un tejido muy cerrado, al sacar la red tendremos una gran cantidad tanto de peces grandes (que son los que nos interesan) como de peces pequeños que no nos aportan para el objetivo deseado. Finalmente, si los espacios en la red son demasiado grandes es posible que nuestra red siempre salga vacía. Esta analogía nos permite visualizar que debemos usar los medios adecuados para capturar la atención de los candidatos apropiados, de tal forma que evitemos lanzar la red con parámetros inadecuados.

Existen básicamente dos tipos de reclutamiento, el interno y el externo. Frente a las ventajas y desventajas de cada uno, muchas empresas emplean tanto el interno como el externo en forma equilibrada para atraer ideas nuevas y obtener los beneficios de la formación que brindan a su personal.

Reclutamiento interno

Nos referimos al movimiento interno que se da al tener una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno implica:

- a) Transferencia de personal;
- b) Ascensos de personal;
- c) Transferencias con ascensos de personal;
- d) Programas de desarrollo de personal.

Las ventajas del reclutamiento interno son:

- a) Resulta más económico;
- b) Es más rápido;
- c) Presenta mayor índice de validez y seguridad;
- d) Brinda una poderosa fuente de motivación para los empleados;

e) Se obtienen los beneficios de las inversiones realizadas en la capacitación;

f) Promover una competencia adecuada entre el personal.

Aunque presenta algunas desventajas:

a) Resulta indispensable que los empleados nuevos tengan condiciones y potencial de desarrollo para poder ascender, en caso de no existir estas oportunidades el personal se puede ver desincentivado y, en algunos casos, podría optar por su retiro.

b) Puede generar conflicto de interés. Por ejemplo, las posiciones de supervisión que por largo tiempo no han sido promovidas, podrían subestimar el desempeño de los subordinados, con la finalidad de que estos no los sobrepasen.

c) Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir al conocido "*principio de Peter*", al elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar

competencia, sino más bien se provoque el demostrar el máximo de su incompetencia.

d) En términos populares se diría que "*se desviste a un santo para vestir a otro*", es decir, que cubrimos una vacante dejando un puesto descubierto, para evitar eso, se debe tener un programa interno para generar remplazos eficientes cuando sean necesarios.

Reclutamiento externo

Es externo cuando se recurre a personas que no tienen una relación previa con la organización.

El proceso conlleva una o más de las técnicas de reclutamiento mencionadas a continuación:

- a) Archivo de candidatos. Integrado por prospectos que se presentan de manera espontánea o provenientes de otros reclutamientos;
- b) Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa;
- c) Carteles o avisos en la puerta de la empresa;
- d) Contactos con asociaciones;
- e) Contactos con instituciones educativas, centros de capacitación u otros centros de estudio;
- f) Intercambio con otras empresas (normalmente se realiza con grupos de intercambio con otras empresas);
- g) Anuncios en diarios, revistas, etc.;
- h) Volanteo, perifoneo;

i) Agencias de reclutamiento externo. Es importante el establecer procedimientos que permitan verificar que estas agencias realicen una labor eficaz y eficiente más allá de ser solo receptoras de solicitudes;

j) Internet.

El reclutamiento externo ofrece ventajas como:

- a) El ingreso de nuevos elementos a la empresa, ocasiona siempre una importación de ideas nuevas, diferentes enfoques y mantener la actualización con respecto a otras empresas;
- b) Renueva y permite enriquecer los recursos humanos de la empresa;
- c) Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Si bien se pueden llegar a pagar salarios más elevados se buscan obtener resultados a corto plazo.

El reclutamiento externo presenta desventajas:

- a) Requiere más tiempo que el reclutamiento interno;

- b) Se debe ser muy específico en lo relativo al uso de las técnicas apropiadas de selección y el uso efectivo de fuentes que permitan la captación de personal;
- c) En los niveles directivos exigen mayor previsión, de tal forma que se evite el tener presión innecesaria por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios;
- d) Resulta más caro y exige inversiones y gastos inmediatos como lo son anuncios en el periódico, pagos de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, traslados, etc.
- e) Ciertamente, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que, a pesar de realizar una investigación cuidadosa, los candidatos externos resultan en gran medida desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias laborales que no siempre es posible verificar;
- f) En este sentido, cobra importancia la intervención de agencias externas para realizar el proceso de evaluación e investigación. Frecuentemente, las organizaciones dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la falta de certidumbre del proceso;
- g) Si el reclutamiento externo se convierte en una práctica común puede tener un efecto negativo al interior de la organización ya que existe el sentimiento de deslealtad;
- h) Por lo general, afecta la política salarial de la empresa causando un desequilibrio que, regularmente, favorece a quienes llegan del exterior.

Tipos de entrevista

La entrevista de selección:

Consiste en una entrevista, conducida para identificar hallazgos o evidencias que permitan evaluar la idoneidad del solicitante para un puesto en particular, siendo esta un instrumento de comparación, la cual, el entrevistador requiere utilizarla con precisión (presentación de resultados coherentes) y cierta validez (medición exacta de lo que se pretende verificar), teniendo como fin el realizar una selección lo más idónea posible de los candidatos, esta debe de apoyarse en técnicas.

Entrevista por competencias:

En la actualidad, muchas organizaciones buscan colaboradores que pueden aportar conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos.

Debemos cambiar la idea de que gracias a que nuestros productos son de calidad nuestro personal también lo es, cuando en realidad, gracias a que tenemos gente de calidad nuestros productos también lo son.

Por estos motivos, se utiliza la gestión del factor humano por competencias, que busca desarrollar en los participantes comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas.

La selección de personal es una actividad que antiguamente se asignaba solo al área de recursos humanos; sin embargo, ahora sabemos que es fundamental que las áreas donde van a estar las personas se involucren en forma directa en el proceso. El objetivo es seleccionar al candidato más adecuado para un cargo específico, considerando su potencial y capacidad de adaptación.

Para llevar a cabo este proceso las organizaciones emplean entrevistas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras, pero ahora, al incluir a las áreas donde realizará las labores el reclutado, se logra tener no solo una mejor selección, sino que, se logra un compromiso profundo por parte de quien es seleccionado.

Las entrevistas por competencias se enfocan en encontrar evidencia de comportamientos que

han sido usados por los candidatos y que sirvan de predictores del desempeño para un cargo específico. Para lograr lo anterior, se emplean preguntas que buscan identificar competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales y se pueden auxiliar de los llamados centros de valoración (Assessment Center), los cuales, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Es una prueba conductual donde se solicita a los candidatos el resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo.

La selección de personal busca brindar certidumbre de que se contará con un personal calificado y competente.

Algunas de las características que debe tener un entrevistador a la hora de realizar una entrevista por competencias son:

- 1.- Desarrollar preguntas directas buscando hacer énfasis en la competencia que se desea valorar;
- 2.- Evitar el efecto Pigmalión (ver lo que se desea o no ver lo que no se

desea) evitando sugerir las respuestas al candidato o amoldarlas;

3.- Evitar ser "envuelto" por la visión que el candidato desea ofrecer;

4.- Buscar identificar al menos tres hallazgos que identifiquen la presencia o ausencia de una competencia en el candidato;

5.- Debe registrar todas las evidencias de las conductas de modo puntual y detallado;

6. Evitar caer en suposiciones;

7.- Al igual que se pregunta por situaciones laborales que en el pasado evidencien las competencias, se debe indagar por las situaciones en las que no se evidenciaron, por ejemplo, "plátiqueme una situación en que usted haya liderado un proyecto exitosamente y otra en la que los resultados no fueron los esperados";

8.- Asignar un valor numérico a las evidencias de conductas identificadas en el postulante;

9.- Contar con los parámetros aplicables al modelo de competencias de la compañía, en especial, del diccionario de competencias y la operacionalización de las competencias;

10.- Identificar las competencias que resultan significativas para la organización y para el cargo, de tal

forma que le sea posible enfocar la entrevista en ellas. Por lo general la entrevista tiene una duración de 45 minutos lo que hace imposible evaluar las competencias de un cargo que tenga 10 competencias aproximadamente.

Rotación de personal: Nos referimos a la rotación de recursos humanos que identifica los movimientos 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. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo.

Traslación de personal: Este término se emplea básicamente para referiros al número de personas que

se mueven dentro de la empresa, es decir, los movimientos de ascenso, descenso o traslación.

Mercado laboral: Este se comporta en términos de oferta y demanda, es decir, disponibilidad de empleos y demanda de empleos respectivamente, de la misma manera que los futuros trabajadores atraen y seleccionan a las empresas, informándose y considerando sus opiniones acerca de ellas. Las organizaciones tratan de atraer candidatos y obtener información acerca de ellos para identificar si son adecuados para pasar a forma parte de su tejido organizacional.

Mercado de trabajo

Este se encuentra conformado por las ofertas de trabajo o de empleo ofrecidas por las empresas, en un lugar y en un tiempo determinado. En esencia, lo definen las empresas y sus oportunidades de empleo. En la medida que haya una mayor cantidad de empresas en determinada región, mayor será el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidades de vacantes y, por tanto, oportunidades de empleo.

Cuando hay un exceso de oferta de trabajo y escaso personal para cubrir las vacantes existentes se generan algunas condiciones como:

- a) Inversiones elevadas en reclutamiento, por la carencia de candidatos para el puesto.;
- b) Flexibiliza los criterios de selección buscando compensar la escasez de candidatos;
- c) Se incrementan las inversiones de capacitación al personal para compensar la falta de preparación de los candidatos;
- d) Mejores ofertas salariales para buscar cubrir los puestos, esto puede ocasionar distorsiones en la política salarial de las empresas;

e) Incremento de inversiones en beneficios sociales, tanto para atraer candidatos como para conservar al personal existente;

f) Se realiza un énfasis en el empleo de fuentes internas de reclutamiento (solicitando al personal que recomiende personas);

g) Se intensifica la competencia entre las empresas interesadas en el mismo mercado de recursos humanos;

h) El factor humano se convierte en un recurso difícil y escaso, que merece atención especial.

Cuando existe un exceso de oferta laboral se presentan algunas situaciones entre los candidatos y el personal contratado:

a) Los candidatos tienen la oportunidad de seleccionar a las empresas que consideran que les ofrecen los mejores cargos, oportunidades, salarios y beneficios sociales;

b) En cierta medida, si las personas no se han sentido incluidas en la organización en forma profunda, estas se predisponen a salir de las empresas para probar

oportunidades mejores en el mercado de trabajo;

c) En caso de que las personas no hayan sido involucradas en forma adecuada a la organización, el personal se siente dueño de la situación, y comienzan a pedir reivindicaciones que incluyen (más no se limitan), incrementos en las percepciones económicas y mejores beneficios sociales (en casos extremos, quienes permanecen en la organización sin cumplir sus expectativas se pueden volver indisciplinados, faltan al trabajo y se atrasan, incrementando el índice de ausentismo).

Situación de Oferta Menor que la Demanda: Por el contrario, cuando existen pocas ofertas de empleo y exceso de candidatos para satisfacerlas.

Esto puede derivar que las empresas:

- a) Disminuyan las inversiones en reclutamiento, ya que hay un gran volumen de candidatos que buscan espontáneamente a las empresas;
- b) El que los parámetros de selección se observen con mayor rigor buscando aprovechar la

abundancia de candidatos que se presentan;

c) El reclutamiento externo cobra importancia al poder obtener personal con mayores calificaciones;

d) Disminuyen las inversiones en capacitación, ya que las empresas pueden aprovechar a los candidatos ya capacitados y con experiencia;

e) Las organizaciones que no tienen principios y valores hacen ofertas salariales más bajas con relación a su propia política salarial, ya que los candidatos están dispuestos a aceptarlas;

f) Disminuyen las inversiones en beneficios sociales, ya que no hay necesidad de mecanismos de estabilización de personal;

g) Disminuye la competencia en lo relativo a obtener factor humano;

h) El factor humano se convierte en un recurso fácil y abundante, que, en empresas que no tienen sus principios y valores claros, consideran que no requiere atención especial una vez ya han sido contratados.

Esta situación ocasiona que:

a) Quienes compiten por conseguir las pocas vacantes que surgen presentan propuestas de salarios más bajos o se ofrecen para cargos inferiores a su calificación profesional;

b) Las personas buscan asegurar su lugar en las empresas, por temor a aumentar las filas de desempleados;

c) Para evitar ser despedidos prefieren no crear dificultades en sus organizaciones, ni dar motivos para posibles despidos, se vuelven más disciplinadas y procuran no faltar al trabajo ni atrasarse en el trabajo.

Pruebas psicométricas: Con gran frecuencia, se emplea una valoración psicológica para identificar rasgos de personalidad, mediante los cuales se puede determinar si una persona es apta o no para un cargo.

Para ello, se pueden emplear exámenes psicométricos y pruebas de evaluación psicológica las cuales deben ser administradas y evaluadas por un profesional en la materia. Una nota al margen de gran utilidad es que, resulta importante el verificar que los instrumentos seleccionados cuenten con validez, confiabilidad y

se encuentren “tropicalizados” para el lugar donde van a ser aplicados.

Reflexiones finales:

Al finalizar la sesión ¿los participantes aplicaron en forma adecuada las técnicas de reclutamiento y selección?

Se ha comprendido la importancia de la entrevista.

Se ha identificado correctamente los tres tiempos que involucra la entrevista.

Actividades suplementarias:

Comenta las experiencias previas que has tenido como entrevistador y como entrevistado.

Comenta tus experiencias en cuanto a la efectividad del reclutamiento.

Comenta la pertinencia de aplicar pruebas psicométricas a los diferentes cargos.

Evaluación Final:

1.- ¿Qué es el reclutamiento y la selección de personal?

2.- Escribe las ventajas del reclutamiento externo.

3.- Escribe las desventajas del reclutamiento interno.

4.- Describe brevemente la técnica de los incidentes críticos.

5.- Describe brevemente la técnica de análisis del mercado.

6.- Menciona tres de los cinco principios que aplica a la entrevista.

7.- Escribe algunas de las actividades que componen los tres tiempos de la entrevista.

Capítulo IV

*Técnica Assessment
Center.*

*“El hombre es un actor y el mundo su
escenario”*

William Shakespeare

Evaluación Inicial:

1.- Escribe a que se refiere el término Assessment Center.

2.- Menciona a qué se refiere el término lenguaje corporal.

3.- ¿Cuál es la importancia de escuchar el tono de voz al realizar una entrevista?

4.- Menciona cuales serían algunas señales que sugieren nerviosismo en los entrevistados.

5.- ¿Cuáles serían señales que sugerirían un comportamiento defensivo?

6.- ¿Cómo se califican los resultados?

Concepto

Assessment Center puede ser traducido como Centro de Valoración o Método para medir el desempeño y potencial siendo factible mencionar que, es una técnica donde se utilizan distintos ejercicios reales donde se pretende medir la capacidad y la habilidad para resolver tales situaciones y por medio de esta detectar el potencial y las áreas de oportunidad que tenga el evaluado.

Objetivos del Assessment Center:

El Assessment Center (AC), tiene como objetivos:

- a) Evaluar en forma eficaz las competencias actuales y el potencial de desarrollo de los integrantes (tanto actuales como potenciales) de la organización, empleando técnicas, individuales o grupales, de alta precisión que posibilitan la visualización de todo tipo de capacidades, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.;
- b) Evaluar las diferentes habilidades o competencias conductuales específicas identificadas como críticas para el cargo a través de ejercicios de simulación que recreen las características y exigencias del

puesto a cubrir, brindando la posibilidad de evaluar anticipadamente el desempeño de los candidatos en el rol profesional para el cual se postulan y, servir de entrenamiento al recibir retroalimentación sobre su proceder;

c) Brinda herramientas para la evaluación eficaz en las siguientes situaciones organizacionales:

- 1.- Selección y Reclutamiento Externo;
- 2.- Promociones de puestos con responsabilidad de Gestión;
- 3.- Medición de potencial de gestión y resolución de problemas;
- 4.- Planificación de carrera;
- 5.- Reclutamiento interno de candidatos para programas de management;
- 6.- Selección y desarrollo de supervisores, mandos medios, directivos y personas que requieren habilidades especiales;
- 7.- Auxiliar para la identificación de necesidades de capacitación y desarrollo de todos los niveles gerenciales;

Habilidades: Para tener un parámetro de cómo clasificar las

habilidades sugerimos emplear el modelo de Robert Katz, quien las clasifica en tres tipos de habilidades:

Las habilidades técnicas: Se refiere a la capacidad para aplicar experiencias o conocimientos especializados.

Las habilidades humanas: La capacidad para comprender, incentivar y trabajar con otras personas, de manera individual o en grupo.

Las habilidades conceptuales: La capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas.

Dónde es posible desarrollar el AC.

Podría ser una sala de conferencias o una cámara de Gesell, aunque en la actualidad, el espejo tradicional ha sido sustituido por video cámaras con micrófonos omnidireccionales que brindan una sensación de realidad superior.

Algunas técnicas empleadas para los ejercicios de AC.

Dramatización. El cual incluye, juegos de representación, role playing, psicodrama, etc. Tienen una gran ventaja que es la integración del equipo de trabajo con base en el manejo y orientación de actitudes individuales y colectivas, ya que, cuando una persona se ve en los "zapatos de otro", puede valorar mejor la situación que cada persona enfrenta ya que se trata de la actuación de los participantes en situaciones específicas de la vida laboral de la organización o condiciones relacionadas con la misma. El máximo aprovechamiento de esta herramienta se da cuando se plantea una distribución de roles a los participantes, se brinda información sobre una situación base (por ejemplo, una junta de resultados, una reunión con el sindicato, etc.), y se deja que las personas se desarrollen en sus papeles.

Simulación. También conocidos como "juegos de negocios" han adquirido una gran difusión por su carácter lúdico y, que al igual que los ejercicios empleados para entrenar a las fuerzas armadas, se busca que se aproximen lo más

posible a la realidad. Dentro de ellos podemos encontrar:

Roles. Para ello, se utilizan modelos de conducta estandarizada, solicitándole al participante que asuma el papel como tal, de tal forma que los demás puedan ver cómo son vistos por otras personas.

La charola de entrada. Se busca que el candidato se enfrente a un paquete de informes, memorándums, recados, de llamadas telefónicas, cartas y otros materiales apilados en la charola de entrada del puesto que ocupa o para el cual se está postulando, solicitando que resuelva de la mejor forma posible los pendientes. Posteriormente se le brinda retroalimentación.

La discusión del grupo sin líder. En este caso, se presenta ante un grupo sin líder designado, un tema para discusión y se les pide que lleguen a una decisión conjunta. Los expertos evalúan posteriormente las habilidades interpersonales, la aceptación por parte del grupo, el liderazgo y la influencia individual de cada participante, este ejercicio resulta particularmente útil para ver

si la estructura de la organización corresponde con el liderazgo que se ejerce en las funciones.

Resolución de problemas. Se encomienda a los participantes la solución realista de problemas específicos, por lo general, como miembros de dos o más compañías simuladas que compiten en el mercado. Es posible que se tengan que tomar decisiones sobre temas como la forma en que se debe hacer publicidad y manufactura, y qué tanto inventario hay que tener como stock. La intención es evaluar capacidades organizacionales y de planeación, habilidades interpersonales y capacidad de liderazgo.

Presentaciones individuales. Se busca evaluar las habilidades de comunicación y persuasión de un participante. Para ello, se pide a esa persona que haga una presentación oral sobre un tema asignado.

Ventajas indirectas del AC. Los candidatos obtienen un mejor conocimiento no solo de sus personas, sino que, al tener acceso a retroalimentación por parte de expertos, pueden obtener ideas más claras de cómo proceder ante situaciones específicas.

Beneficios: Al obtener información precisa y más completa sobre el potencial de las personas es factible el orientar su desarrollo y, en ocasiones, el evaluar el proceso empleado para el ejercicio.

Anexo a lo anterior, cuando un ejercicio de AC, resulta ser particularmente útil, es posible emplearlo como un estándar de desarrollo para casos similares y crear con ello una biblioteca de casos que pueden ser usados no solo en la organización, sino que, además, sería posible extrapolarlos.

Como siempre se sugiere el que exista la participación de especialistas ajenos al área de desempeño, lo cual posibilita una visión más objetiva.

Desventajas del AC: Requiere inversiones de dinero y recursos importantes para su diseño e implementación.

El no utilizar personal evaluado o entrenado puede generar el efecto Pigmalión.

Reflexiones finales:

Al finalizar la sesión ¿los participantes han evaluado un ejercicio del Assessment Center en forma cuantitativa?

¿La técnica de Assessment Center es aplicable a su organización?

Actividades suplementarias:

Comenta si has participado previamente en algún ejercicio de Assessment Center.

Comenta la importancia de aplicar la técnica de Assessment Center.

Capítulo V

*Contratación,
inducción, término de
la relación laboral,
plan de vida y carrera.*

*¿Cómo se cuenta hasta el millón?
Empezando por uno.*

Madre Teresa de Calcuta.

Contratación

Es fundamental formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo, para garantizar los intereses tanto de los colaboradores como para la empresa.

Cuando ambas partes aceptan los términos de la relación laboral se integra un expediente de trabajo.

La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador. Si bien, es posible considerar que, en esencia, el contrato puede ser por tiempo indeterminado o determinado, es importante que esta parte sea verificada por los abogados especializados en dichos procesos, para el objetivo de este libro nos fijaremos en los procesos que acompañan a esta etapa.

Onboarding.

Concepto: Frecuentemente se llega a confundir el *“todos a bordo”* (un concepto adecuado para traducir el onboarding), con el proceso de inducción al puesto. En un sentido amplio, es posible mencionar que la inducción tiene como finalidad el

informar sobre los requisitos legales, condiciones y especificaciones del puesto que va a desempeñar, en tanto que, es factible mencionar que:

“Todos a bordo” es un programa que tiene como objetivo que el factor humano de recién ingreso sea capaz de acoplarse y sumar no solo a las operaciones específicas que su puesto demanda, sino que, anexo a ello, tendrá la posibilidad de acoplarse a la cultura de la organización y logre la aceptación de sus pares, de tal forma que, pueda aportar ideas y procesos, que permitan un aprendizaje organizacional integral e interactivo.

Este periodo puede variar; sin embargo, es posible acotarlo dentro de los primeros 60 días a partir de su ingreso durante el cual, los integrantes tengan la capacidad de desarrollar las tres esferas básicas para ser dueños de sus procesos, siendo estas:

- a) Saber;
- b) Querer;
- c) Hacer.

Dentro de la esfera de *saber*, nos referimos a contar con todos los conocimientos técnicos necesarios para el desarrollo de sus actividades, la esfera de *querer*, se refiere al deseo de hacer las cosas no solo por hacerlas, sino, de en verdad hacer las cosas en forma tal que le agrade y se sienta realizado con lo que hace, finalmente, la esfera de *hacer*, ésta es la más fácil de medir pues se puede ver reflejada en unidades, resultados, etc., los cuales cumplen con las cinco características de:

- a) *Seguridad;*
- b) *Calidad;*
- c) *Tiempo;*
- d) *Cantidad;*
- e) *Costo.*

Objetivos de “todos a bordo”.

Ser un catalizador para que los nuevos integrantes logren en tiempo y forma:

- a) Desarrollar un sentido de pertenencia tanto a la organización como a su equipo de trabajo inmediato;
- b) Ser dueño de su proceso;

- c) Desempeñar sus tareas dentro de los parámetros indicados;
- d) Lograr un entendimiento cabal del porqué de las tareas y procesos.

Beneficios

Disminución y eliminación de errores de comunicación;

Se promueve una competencia sana;

Disminución de la rotación.

Antecedentes

Ciertamente, las condiciones económicas que han imperado en México por décadas nos han acostumbrado a pensar que es imposible que alguien deje su trabajo; sin embargo, las estadísticas muestran otra realidad. Akira (citada en IPADE, 2020) menciona que, el 50% de los roles de gerentes fracasan en los primeros 18 meses, mientras que, cerca del 50% de los empleados dejan su trabajo en los primeros cuatro meses.

Las anteriores cifras se pueden considerar sumamente elevadas; sin embargo, si consideramos que en nuestro entorno se presenta solo la mitad de los porcentajes antes

mencionados estos siguen resultando sumamente elevados, situación que debe movernos a la acción.

En la zona del Bajío, el portal automotriz en su nota del 20 de octubre del 2018, menciona que el 24.4% de los trabajadores en América Latina y el Caribe tienen menos de un año en su actual puesto de trabajo.

Esta alta rotación ha llevado a buscar, cuáles son los incentivos que no conlleven un pago monetario y resulten eficientes para disminuir la rotación del personal encontrando que algunas de las medidas que han demostrado su eficiencia son:

- a) Horarios flexibles con un 19%;
- b) Prestaciones superiores a la ley con un 24%;
- c) Salario emocional con un 26%;
- d) Remuneraciones económicas en especie, tales como despensa, vales de gasolina, útiles escolares con un 31%.

Anexo a lo anterior, se sugieren estrategias como:

- a) El brindar un plan de vida y carrera;
- b) Ofertar becas de apoyo para el estudio de los hijos;
- c) Otorgar mejores comedores y servicios;
- d) Guarderías y servicios anexos.

Por contraposición, añaden que las principales causas para que un empleado renuncie son:

- a) La mala gestión del jefe con un 31%;
- b) La búsqueda de una mejor retribución salarial representa el 26.1% (el porcentaje restante se distribuye en múltiples causas).

Tres tiempos para realizarlo.

En este sentido es posible visualizarlo como:

- a) Antes;

b) Durante;

c) Después.

En este orden de ideas es posible considerar el siguiente proceso:

Antes. Es importante el incorporar el proceso desde el momento del reclutamiento y selección del personal, de tal forma que los posibles candidatos tengan una clara visión de los valores y procesos de la empresa previo a su ingreso a la misma, de tal forma que pueda tener acceso a información tal como:

a) Valores y propósitos de la organización (su cultura);

b) Cómo es realmente el área donde desarrollarán sus actividades;

c) Horarios y especificaciones del puesto;

d) Quién será su jefe y/o coordinadores de áreas, de preferencia el presentarlos y en etapas avanzadas de la selección,

el que tengan una entrevista para ver si existe compatibilidad para el desarrollo de las actividades;

e) Responsabilidades y condiciones confidenciales o que, en su caso, requieran de fianzas.

En este momento se podría pensar que esto puede disminuir la cantidad de candidatos que se presenten para una posición determinada; sin embargo, es importante que se visualice que este proceso ayuda a “separar el trigo de la paja” en forma eficiente.

Es muy importante recordar que, en muchas ocasiones las personas no solo están deseosas de ingresar a su puesto de trabajo, sino que, realmente lo necesitan para solventar sus necesidades económicas, en este sentido, los nuevos ingresos parecen estar dispuestos a adecuarse a cualquier condición que se les solicite, dicho “entusiasmo” inicial decrece durante el primer mes y si no se logra desarrollar pertenencia a la organización, seguirá cayendo hasta convertirse en indiferencia, misma que se verá reflejada en una actitud de hacer lo menos posible para

cumplir o, en la búsqueda de nuevas alternativas.

En este sentido existen procesos que le ayudarán a tener éxito en el proceso de "*todos a bordo*":

a) Mantener una comunicación fluida que vaya desde el primer contacto con el participante, hasta lograr su exitosa integración a la organización;

b) Es importante asegurarnos de que todos los datos ofrecidos al candidato sobre las condiciones de trabajo sean reales (desde la oferta de trabajo, los datos en la página web, hasta los datos brindados durante el reclutamiento y selección);

c) Recuerda ser claro y puntual en lo relativo a las condiciones laborales y cultura laboral existente;

d) Procura emplear el protocolo de comunicación autorizado en tu organización, de tal forma que, si en la empresa se emplean títulos previos al nombre, estos también sean utilizados desde el inicio o, si, por el contrario, la etiqueta es el

uso del apellido o nombre también se emplee desde el inicio.

e) Asegúrate de tener toda la documentación en orden, de tal forma que, previo a su ingreso el colaborador haya podido leer y firmar todo lo necesario, lo anterior incluye documentos legales (contrato de trabajo, cláusulas de confidencialidad o competencia, modelo de impuestos, etc...), manual de bienvenida, firma relativa a que vio y comprendió las actividades previas a su ingreso como charlas de seguridad, talleres, cursos o videos;

f) Informa sobre todos los requisitos que los participantes deberán cubrir para su primer día (EPP, normas de vestir, etc.);

g) designa a un anfitrión que le pueda guiar (de preferencia, alguien del mismo departamento), asegurándote de confirmar con los interesados el día, lugar y hora de la cita;

Durante: Prepara un proceso para que el primer día no sea solo un tour, sino que realmente le permita compenetrarse en la organización. Prepara su primer día (es importante explicarles a los participantes cómo será su primer día, de tal forma que les brinden certidumbre).

No hay tiempo para segundas impresiones, el primer día es decisivo. Hay que cuidar todos los detalles para conseguir una impresión real y positiva, lograr incentivar y crear prospectiva en los nuevos participantes. Es importante recordar que no solo se deben cubrir todas sus necesidades prácticas y logísticas, sino que, es fundamental estar atentos al aspecto humano. Una medida no cuantitativa pero muy importante es que cuando le pregunten qué tal le ha ido en su primer día, el empleado responda con una amplia sonrisa.

Prepara una reunión con su líder de equipo, supervisor, coordinador o responsable a cargo en un horario donde puedan conversar lo necesario sin interrupciones.

Revisa que lo relativo a correo electrónico, tarjetas de acceso, códigos de acceso, etc., se tengan listos para que pueda asumir sus actividades.

Mostrar en forma integral el espacio de trabajo (es importante recordar que lo obvio causa ceguera).

Es importante que los recién llegados identifiquen dónde está cada cosa, para qué sirve y, en su caso, cómo se usa. Detalles como dónde están los baños, cómo se reservan las salas, los números de teléfono de cada departamento suelen ser pasados por alto. El familiarizar a los participantes con su nuevo ambiente de trabajo les brindará seguridad, tranquilidad y confianza.

El ingreso de un nuevo empleado debe convertirse en un motivo de celebración para toda la organización. En la medida de lo posible, se podría considerar si el protocolo de la organización lo permite el enviar un email a todos los trabajadores haciendo una breve presentación; colocar fotos de los nuevos empleados en las paredes donde se distribuya la información y de ser posible, organiza una presentación informal durante el primer día.

Si bien, lo que sigue puede ser complicado dependiendo de cada organización, resultará importante el que los nuevos ingresos puedan conocer al responsable de la alta dirección. Esto permite que la alta

dirección se involucre en el proceso de *onboarding*, para que pongan rostro a los directivos y en su caso, sepan que pueden acudir a ellos en caso de ser necesario. En función de la cultura de cada organización (y condiciones de contingencia como pandemias o etiquetas), esto puede traducirse en un simple apretón de manos y unas palabras de bienvenida o llegar a compartir la comida el primer día.

De ser factible, es importante conseguir cualquier pequeño detalle que pueda marcar una diferencia entre un proceso memorable y uno normal. Dentro de ellos se pueden considerar camisetas con el logo de la empresa y su nombre; la invitación a un desayuno, llaveros, etc., cualquiera que sea el detalle se busca que sea especial.

La primera semana. Es importante monitorizar que el proceso avance en forma correcta. En términos generales, una semana permite al nuevo integrante conocer el funcionamiento general de su departamento, saber cuáles van a ser sus objetivos, comenzar a trabajar de forma autónoma, establecer relaciones personales y sentirse identificado con la misión de su empresa, para ello se sugiere:

a) Diseñar un proceso de monitoreo preciso y razonable. El contar con indicadores y tiempos que permitan evaluar al colaborador ayudará a comprender cómo se está adaptando a su puesto. El contar con esta información y compartirla con el colaborador permitirá gestionar sus expectativas y a seguir un camino bien trazado; por otro lado, le sirve al departamento de factor humano para asegurarse de que todos completen el "*todos a bordo*" y no se pierdan por el camino. Puedes hacerlo en una hoja de Excel o un *checklist* y compartirlo con el jefe inmediato del colaborador.

b) Brindar información concreta y suficiente, en caso de que sea mucha la información que se requiere para un puesto, el segmentarla poco a poco.

c) Emplea la herramienta de los 5 minutos antes de iniciar el día con los novatos (este es para temas de seguridad o relevantes de la organización). Es importante que los jefes conversen con los recién llegados todos los días y hacer un balance al final de la semana. Aunque solo sean 5 ó 10 minutos (tal vez por la mañana, a primera hora), el mostrar interés y

responder a sus dudas es garantía de un “*todos a bordo*” exitoso.

d) Realiza secciones semanales de retroalimentación para saber cómo ha sido su experiencia durante su primera semana.

e) De ser posible, es importante el que se conozcan los diferentes departamentos y conozcan las posibles interacciones que podrían tener, en caso de organizaciones de gran tamaño, horarios muy disímilos o con actividades en diferentes lugares, se podrían desarrollar videos o carteles para que se conozcan los diferentes integrantes.

f) También puedes tener para cada día de la semana un anfitrión de un departamento distinto; u organizar comidas con profesionales de equipos diferentes.

g) Obtén fotografías de su primer día o de actividades en las que participe y de ser posible, compártelas con la organización, ya sea en los tableros informativos o incluso, dependiendo de los protocolos de la organización, por medios electrónicos.

Se recomienda llevar una continuidad del proceso los siguientes tres meses para lograr el objetivo de crear vínculos con la organización. En este orden de ideas, se recomienda implementar actividades de integración que incluyan la profundización en el modelo de negocio y en las particularidades de la organización, algunas ideas para realizar el proceso son:

Generar un proceso que permita verificar:

a) Durante el primer mes que los superiores inmediatos mantengan un seguimiento semanal (por ejemplo, todos los viernes);

b) Que los nuevos ingresos han incrementado el conocimiento sobre la organización y se han respondido sus preguntas en forma correcta.

c) Que se han logrado los indicadores y tiempos previamente determinados y han sido retroalimentados en forma correcta;

d) Que se ha logrado la visión de que somos parte de algo más grande;

e) Ver si son conocedores de los productos y marcas tanto directos como relacionados;

f) De ser factible, el que prueben y opinen en forma libre sobre los productos o servicios que se ofrecen;

g) Que conozcan a los clientes (realmente que los conozcan más allá de los perfiles que se dan en las presentaciones);

h) Verificar la comprensión del personal de recién ingreso sobre los procesos de la organización. En este sentido, hablamos desde las tareas básicas tales como: forma correcta para delegar tareas, tipos de *softwares* y formatos que se emplean, cómo es la etiqueta para responder correos electrónicos, cómo se hacen solicitudes a los diferentes departamentos, cuál es la política de comunicación interna y externa, protocolo de manejos de la información, etc., de tal forma que todos estén en la misma sintonía.

i) Resulta sumamente redituable el crear y realizar eventos donde todos los integrantes puedan socializar, tales como jueves de amigos, viernes de reunión (dependiendo de las operaciones)

con juegos o eventos deportivos donde sin la necesidad de mucha preparación todos puedan participar (futbolitos de mesa, lanzar anillos, etc.).

Durante los tres primeros meses se recomienda el desarrollar actividades enfocadas a consolidar los equipos existentes y la integración de los nuevos miembros.

Es importante el resaltar la importancia de imprimir toques de creatividad para que no exista posibilidad de aburrimiento y, en la medida de lo posible, hacer que cada evento tenga una temática que aporte al conocimiento y procesos de la planta como cultura, valores, principios, *compliance*, etc., o temas del momento como atención a emergencias sanitarias, apoyos que se brindan a refugios de animales, etc.

Un aspecto importante es que siempre obtengas retroalimentación de los participantes (desde el inicio al final) para ajustar tus procesos y estar en el proceso de mejora continua.

Después: Este proceso debe ser una parte normal de la organización, a grado tal, que se vea como algo natural y “nuestra forma de hacer las cosas”, logrando con ello permear en forma eficiente en la organización,

por ello, se deben establecer controles que permitan monitorizar esto en forma constante y no permitir que se convierta tan solo en una moda pasajera.

Término de relación laboral: La relación laboral es aquella donde una persona presta un servicio personal, subordinado y a cambio de una remuneración.

El despido es el paso disciplinario más drástico que se puede tomar con un empleado, y por ello, se debe considerar como el último paso a tomar. El despido debe ser justificado; y sólo debe sobrevenir después de que se han tomado todas las medidas razonables para rescatar al empleado; sin embargo, existen momentos en que es necesario el despido.

La parte legal de este paso deben ser revisadas y acompañas en todo momento por el personal adecuado. A continuación, se sugerirán algunas acciones relativas a esta etapa.

En el caso de despido, se debe realizar:

a) Preparar una lista de lo que el empleado debe entregar,

incluyendo manuales, discos de la computadora, documentos confidenciales, etc.;

b) Modificar los códigos de seguridad y los candados utilizados por la persona despedida;

c) Si el despido involucra a un gran número de empleados, preparar y asegurar la aprobación antes de divulgar la noticia;

d) Siempre debes estar preparado ante la posibilidad de que el despido actúe irracionalmente o incluso con violencia, tanto en el momento como en un periodo aproximado de tres meses posteriores al retiro;

e) Avisar a los otros empleados sobre el despido una vez realizado para evitar que les den acceso a las instalaciones, información u otras actividades.

Despedir a un empleado es una de las tareas más difíciles, por lo que algunas sugerencias ayudarán a hacerlo menos complejo:

a) Programa la reunión al inicio de la semana;

b) Nunca informar esta decisión por teléfono o mensaje de texto;

c) Diez minutos deben ser suficientes para finalizar el despido;

d) Evita hacerlo los viernes y los días previos a los feriados y/o vacaciones;

e) Utilizar un lugar neutral, nunca tu oficina;

f) Llevar consigo los acuerdos del empleado, expediente de recursos humanos y las notificaciones;

g) Tener listos los números telefónicos para las emergencias médicas o de seguridad;

h) Ve al punto. Bríndale un momento para estar cómodo y luego informa la decisión;

i) Describe la situación, brevemente, explica por qué se tomó esa decisión;

j) Es importante dejar que la persona hable sobre las causas y el apoyo que va a recibir (liquidación).

Las separaciones no disciplinarias son parte de la vida organizacional por lo que debemos estar atentos y listos para cualquier situación.

Una vez que alguien se encuentra en el proceso de separación resultará de gran utilidad el realizar una entrevista de salida. En este sentido, las entrevistas de salida tienen como objetivo el solicitar a la persona que se retira que nos hable con total sinceridad expresando las opiniones referentes a:

a) El trato que recibió en la organización por parte de superiores, compañeros y personas con las que haya tenido contacto;

b) Su impresión en lo relativo a los servicios brindados por la organización,

considerando desde los baños,
hasta el comedor, transporte,
etc.;

c) Lo relativo a la
capacitación y otros servicios
relacionados;

d) El cómo considera que
podríamos mejorar las
condiciones en la organización.

Reflexiones finales:

Al finalizar la sesión ¿los participantes han comprendido la importancia de las etapas de contratación, inducción y término de la relación laboral?

¿Cuál consideras que sería un apropiado proceso de separación laboral?

¿Consideras sano el que exista la rotación de personal? ¿En qué circunstancias?

Actividades suplementarias:

Comenta las experiencias que has tenido al ser despedido o despedir a otras personas.

Comenta cuál ha sido la forma más cruel de despedir a alguien que hayas presenciado o conocido de una fuente confiable.

Comenta cuál ha sido la forma más apropiada que hayas utilizado para despedir a alguien.

Capítulo VI

Las competencias laborales

“La mejor manera de garantizar la
productividad y un ambiente
adecuado de trabajo es la mutua
cooperación entre la administración y
los obreros”

Henry Gantt

Evaluación Inicial:

1.- Escribe el concepto de competencias laborales

2.- ¿Cuál es la importancia de evaluar las competencias laborales en una organización?

3.- Escribe el concepto de competencias cardinales.

4.- Escribe el concepto de competencias específicas.

5.- Menciona en qué actividades de Gestión del Factor Humano pueden ser aplicables las competencias

6.- Menciona de qué manera se puede aplicar la evaluación de las competencias laborales en la selección de personal.

El inicio de las competencias

La aparición de las competencias laborales surge como una necesidad para medir un conjunto de actitudes, aptitudes, habilidades y conocimientos del capital humano adaptado a las necesidades del puesto. Es por ello que actualmente se han incluido estas competencias laborales a varias de las actividades de la Gestión de los Recursos Humanos, cabe mencionar:

- a) Selección;
- b) Entrevista laboral;
- c) Capacitación;
- d) Evaluación del desempeño.

El tema de las competencias laborales se ha extendido a nivel mundial, por lo que algunos países han designado sus propios organismos regulatorios para la normalización de competencias de manera interna, siendo posible conceptualizar estas como la capacidad productiva que tiene una persona considerando que debe ser observable y medible a través de sus conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes las cuáles son significativas para cubrir las

necesidades de un puesto determinado.

Clasificación de las competencias

Es posible dividir las en generales y específicas.

Las competencias generales suelen ser aplicables a diferentes puestos sin importar el área o departamento que representen dentro de una estructura organizacional, siendo posible utilizarlos en y para:

- a) Trabajo en equipo;
- b) Comunicación;
- c) Organización;
- d) Eficiencia;
- e) Eficacia.

Las competencias específicas, estas se relacionan directamente con aspectos técnicos del puesto de acuerdo a los contextos laborales. Estas no pueden ser compartidas con puestos que realicen actividades totalmente distintas a un área, ejemplo de ello podemos tener el área de ventas, y el área de finanzas, en este caso hablamos de habilidades, actitudes, conocimientos totalmente

distintos entre cada uno, teniendo dentro de ellos:

- a) Habilidad matemática;
- b) Persuasión;
- c) Habilidad verbal;
- d) Capacidad de análisis;
- e) Toma de decisiones;
- f) Manejo de personal.

En los ejemplos anteriores en el área de ventas se requiere una gran habilidad de persuasión y la facilidad de palabra, mientras que en el área de finanzas se requiere la habilidad matemática.

Las organizaciones han visualizado que la selección de personal a través de competencias coadyuva a reducir sus índices de rotación de personal. Evaluar las competencias laborales previo a la contratación de personal ayuda a conocer si el candidato tiene estas habilidades o conocimientos que el puesto exige. En este sentido, es factible mencionar la implementación de evaluación de competencias laborales en la entrevista de personal. A manera de ejemplo se podría realizar los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Cómo reaccionas ante situaciones de alta exigencia cuando el puesto lo requiere?
2. ¿De qué manera las labores de alto estrés impactan en tu ámbito personal y familiar?
3. Menciona algunos aspectos conductuales que presentas cuando estás sometido a altos niveles de exigencia de trabajo, (aspectos positivos y negativos).
4. ¿Realizas algunas actividades para mantener el equilibrio personal cuando se presenta un alto nivel de estrés? De ser así, menciona cuáles.

Evaluación del desempeño. Existen varias formas de evaluar el desempeño de acuerdo al giro de la organización, a algunas de ellas les corresponderá evaluar su productividad basado en el número de ventas cuando el giro de la empresa lo amerita; sin embargo, algunas organizaciones pueden incluir el sistema de evaluación del desempeño basado en un sistema de competencias laborales, en donde cada empresa es libre de seleccionar las competencias que desea evaluar. En su caso, siguiendo este contexto, los responsables de evaluar estas competencias son los jefes inmediatos quienes están en contacto más directo y visualizan la productividad de los

colaboradores. Se recomienda que esta evaluación del desempeño se pueda realizar de manera mensual. En este caso algunas de las competencias empleadas en este apartado son:

- a) Eficiencia;
- b) Eficacia;
- c) Autonomía;
- d) Toma de decisiones;
- e) Trabajo en equipo;
- f) Comunicación;
- g) Calidad de trabajo.

Los ejemplos anteriores son de carácter enunciativo y no limitativo, mencionando que cada empresa puede ser libre de elegir sus propias competencias de acuerdo a sus necesidades.

Deseamos que este libro sea de gran utilidad para apoyar a todos los que se encuentran en la vida organizacional, académica y/o de la consultoría y tengan dentro de sus funciones el colaborar con el área de recursos humanos.

Evaluación Final:

- 1.- Escribe el concepto de competencias laborales

- 2.- ¿Cuál es la importancia de evaluar las competencias laborales en una organización?

- 3.- Escribe el concepto de competencias cardinales.

- 4.- Escribe el concepto de competencias específicas.

- 5.- Menciona en qué actividades de Gestión del Factor Humano pueden ser aplicables las competencias

- 6.- Menciona de qué manera se puede aplicar la evaluación de las competencias laborales en la selección de personal.

Reflexiones finales.

Comenta la importancia de la implementación de un sistema de competencias laborales en las organizaciones.

Menciona si consideras apropiada la medición de competencias laborales previo a la contratación de personal.

Actividades suplementarias:

Comenta la importancia del sistema de competencias en nuestro país.

Comenta la relación que existe entre la evaluación de competencias laborales y la competitividad.

Comenta la importancia de la implementación de un sistema de selección de personal bajo competencias en una organización.

Comenta la relación que existe el perfil de puestos y la selección de personal bajo competencias.

**Número Internacional para identificar la
productividad de los investigadores**

Vili Aldebarán Martínez García

<http://orcid.org/0000-0002-3901-0121>

José Vili Martínez González

<http://orcid.org/0000-0002-0978-5778>

Francisco Javier Moyado Bahena

<http://orcid.org/0000-0003-4187-8824>

Atracción, selección, y retención de talento. El largo camino a la cumbre se terminó de editar en diciembre de 2020 por parte de la Consultoría de Prácticas Educativas Innovadoras S.C. (CPEI), Calle 5 de mayo, Mz.12 Lt.4, 14380 Ciudad de México.

Edición electrónica

Doctor en Administración José Vili Martínez

Consultor Senior Internacional

Director de Ajedrez Consultores

Catedrático para Universidades como la
Universidad Nacional Autónoma de México

y la Universidad de las Américas



Joven Investigador Vili Aldebarán Martínez

Instructor Nacional Ajedrez Consultores

Conferencista Internacional

Premio Internacional de Investigación

Recepiendario de la Cátedra Internacional Galileo



Maestro Francisco Javier Moyado

Docente de la Universidad Tecnológica
de Acapulco

Presidente del Capítulo

Guerrero COLPARMEX

