



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**RETENCIÓN DE ASOCIADOS A TRAVÉS DE SU  
FORMACIÓN Y DESARROLLO**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:**

**Rogelio González Salazar**

**DIRECTORA DE LA TESINA:**

**Mtra. Mirna Rocío Valle García**

**COMITÉ DE TESIS:**

**Mtra. Isaura Elena López Segura**

**Mtra. Gabriel Jarillo Enríquez**

**Lic. Mirna Rocío Ongay Valle**

**Mtro. Carlos Rodrigo Alonso Peniche Amante**

Ciudad Universitaria, D.F.

Mayo, 2015.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## Índice

Resumen	III
Palabras Clave	III
Introducción	IV
Capítulo 1. Bases para la retención del talento	1
1.1 Las organizaciones	2
1.2 Tipos de organizaciones y Cultura organizacional	6
1.3 Planeación, misión, metas: el fundamento de las organizaciones	13
1.4 Diseño organizacional	17
1.5 Planeación estratégica	23
1.6 Cambios organizacionales	24
Capítulo 2. Retención de asociados	27
2.1. Causas de la rotación	30
2.2 Ventajas de la rotación	32
2.3 Ventajas de la retención	35
2.4 Retención vs. Rotación	37
2.5 Técnicas para la retención de asociados	38
2.5.1 Desarrollo de perfiles	39
2.5.2 Selección de personal	41
2.5.3 Modelo de compensaciones	44
2.5.4 Flexibilidad Laboral	45
2.5.5 Reuniones de retroalimentación y seguimiento	45
2.5.6 Revisiones salariales	46
2.5.7. Movilidad de los asociados, rotación de puestos y ampliación de funciones	47
2.6 Desarrollo vs. Rotación	49
Capítulo 3. Desarrollo de asociados	53
3.1. Adiestramiento, Entrenamiento y Capacitación	54
3.1.1. Detección de necesidades de capacitación (DNC)	60

3.1.2	Técnicas de capacitación	65
3.1.3	Evaluación de la capacitación	68
3.1.4	Planeación estratégica y capacitación	70
3.2	Planes de vida y carrera	71
3.2.1	El inicio del plan de vida y carrera	73
3.2.2	Etapas de la vida laboral	76
3.2.3	Preparación para el plan de vida y carrera	80
3.2.4	Implementación del plan de vida y carrera	82
3.3	Cuadros de reemplazo	83
3.3.1	¿Qué son los cuadros de reemplazo?	84
3.3.2	Potencial para el crecimiento	87
3.3.3	Plan de desarrollo	91
3.3.4	Ventajas de los cuadros de reemplazo	93
Capítulo 4. Formación y desarrollo para la retención de nuestros		
	Asociados	94
4.1	Justificación	97
4.2	Objetivo General	99
4.3	Objetivos específicos	99
4.4	Involucrados	99
4.5	Acción propuesta	100
4.6	Materiales e instrumentos	109
4.7	Criterios de evaluación	109
4.8	Propuesta de acciones	110
4.9	Conclusiones	111
4.10	Limitaciones y sugerencias	113
Referencias		115
Anexos		120

## **Resumen**

En esta tesina los colaboradores, serán considerados como asociados, ya que hay quienes lo identifican como un socio de negocios cuya aportación favorece el logro de objetivos, por lo que se proponen esquemas para mejorar la retención del talento dentro de las organizaciones, en tanto estos factores se identifican como los principios clave para establecer la seguridad del asociado en la organización, lo que a la larga generará su permanencia. Para ello se revisan aspectos teóricos como la cultura organizacional y sus componentes, a partir del hecho de que en la medida en que una empresa se encuentre organizada se podrán fincar las bases para un desarrollo sostenido del asociado así como de ella misma. Asimismo, se analizan las formas en que se genera una estructura para cimentar el desarrollo de la organización. Otros puntos que se tocan son las diferentes metodologías para la retención, consolidando la formación como el medio idóneo para hacerlo, con la identificación de al menos tres niveles: capacitación, planeación de vida y generación de cuadros de reemplazo, con lo que se proponen una serie de instrumentos para favorecer la creación de un plan integral de crecimiento de cada asociado, lo que a la par logre su retención.

## **Palabras Clave**

Asociado, rotación, retención, capacitación, planes de vida y carrera, cuadros de reemplazo.

## Introducción

### **La retención de asociados a través de su desarrollo y formación**

En la actualidad las organizaciones tienen una alta volatilidad de sus recursos humanos, ya que en una época de grandes cambios como en la que se vive, la gente tiende a permanecer menos en las organizaciones por diversas razones, dentro de las que se pueden destacar la búsqueda de un mejor empleo debido a que las cargas de trabajo son excesivas, un mayor sueldo, o simplemente porque no se ofrecen las condiciones necesarias en la empresa, fábrica o negocio en el cual se contratan (Rodríguez, 2012).

Al realizar las búsquedas en internet o seguir algunos autores como Dibble (2001), se encuentra que la retención a través de la formación y el desarrollo es un tema poco tratado y que de forma general se piensa más en la rotación y en evitar que ésta suceda, que en la retención misma, de forma general en varios trabajos pueden verse esbozos que hacen referencia a la importancia de la capacitación y el desarrollo del personal, en algunos de ellos muestran la forma en que se elaboran los cuadros de reemplazo, unos más señalan los medios de retención, pero en pocas ocasiones se conjuntan ambos temas.

Algunos autores como Álvarez, Arocha, Ortiz y Morales (2011), identificaron que el *coaching* genera de forma adecuada la motivación y retención del personal, no obstante se privilegia la técnica por encima del resultado que se obtiene.

Dibble (2001), por ejemplo ve en la capacitación una forma de retención de los asociados, sin embargo, lo considera como un medio más de los múltiples que describe para apoyar a la retención, destacando varios de ellos sin privilegiar alguno que predomine.

De igual forma, Martín (2011), visualiza la importancia de la retención del asociado en las organizaciones para su crecimiento, no obstante dentro de su análisis observa que hay una multiplicidad de factores que pueden interferir en ello, y como lo indica en sus conclusiones, el capital intelectual es un factor importante para el crecimiento de las organizaciones, por lo cual deben prestar

atención a su retención, aunque no llegó a ahondar sobre cómo llevar a cabo esta retención del talento por medio de la formación.

La gestión de recursos humanos desempeña un papel fundamental al ser la artífice de la retención mediante la planeación del desarrollo y la formación de los asociados, por lo que es importante el cambio de visión del propio departamento de recursos humanos.

Así, y de acuerdo con Bolívar, (2015) en este estudio se trata de concebir esta área dentro de las organizaciones como un área de impulso y apoyo que debe dejar de verse como el lastre o cuello de botella dentro de la organización, o como en varias empresas se considera: “mal necesario”, replanteando que una de las actividades principales del mismo departamento, es el detectar y desarrollar el talento que poseemos, con lo que se espera se retenga o se evite su rotación.

Por ello es importante realizar un cambio de arquetipos, donde recursos humanos debe dejar de ser el departamento que contrata, capacita, paga y despide a la gente, convirtiéndose en el modelo de departamento de apoyo que favorezca la efectividad, eficiencia y eficacia de cada asociado, en suma, su rentabilidad.

La forma en que se hace es realizando primero un recorrido por conceptos fundamentales dentro de las empresas, identificando aquellos que mayor impacto pueden tener en el fenómeno que se denomina “retención”, tal es el caso del concepto mismo de la organización y su cultura organizacional, aunado a la planeación estratégica, sus valores y principios.

Asimismo, es importante señalar que se exaltan conceptos que cambian la ideología en un mundo posmoderno como el nuestro, donde se ensalza la necesidad de hacer partícipe a la gente que labora en una empresa de los resultados que pudiera tener.

Para un adecuado entendimiento del objeto de estudio, también se debe tomar en cuenta la parte estructural de las empresas, desde el cómo se conforman, hasta las líneas de comunicación que existen en ellas. Todo esto se tratará en el primer capítulo.

En el segundo capítulo se desarrollará el tema específico de la retención, viendo el concepto básico, con las posibles alternativas de formulación que se tienen, hasta algunos medios para fomentarla.

Es importante señalar que en este apartado también se identifica el cambio de perspectiva actual de las organizaciones donde lo efímero comienza a ganar terreno mientras lo duradero y permanente se está olvidando, pues con la aceleración económica, su desaceleración, los cambios en los mercados y todos los factores que se pueden ver involucrados, las empresas tienen que cambiar, lo que ha llevado a una diferente concepción del trabajo.

El tercer capítulo tratará las formas de desarrollar a nuestros asociados, bajo el entendido de que el desarrollo de la gente permite sentar las bases para mantener una plantilla constante y se pueden generar beneficios adicionales para la organización, como productividad y eficiencia.

Con todo esto se espera sustentar una propuesta clara para retener el talento en la organización mediante su formación y desarrollo, como medidas preventivas.



## **Capítulo 1. Bases para la retención del talento**

La retención en las organizaciones comienza, en la mayoría de los casos, desde la misma filosofía organizacional; sus valores, metas, objetivos, en suma, su visión de negocios o su misión, y es entendida como “mantener a los asociados vinculados a la empresa a través de diferentes estrategias” (Álvarez, Arocha, Ortiz y Morales, 2011, p. 50).

Retener el talento no es algo que deba ocurrir de forma aislada en un departamento o en un área, corresponde a todos los niveles de la organización preocuparse y ocuparse por mantener a su gente, pues a partir de este hecho es que sus asociados podrán o no perdurar y hacer historia de modo conjunto.

Por esto, se debe resaltar la necesidad de la organización para mantener su talento o personas con las habilidades y competencias necesarias para desempeñar con excelencia las labores asignadas y que son parte activa de la misma organización, pues en estos tiempos el activo primordial no serán ya los edificios o cuentas bancarias, sino el talento de la organización, que permitirá impulsar el crecimiento por medio de la calidad en su trabajo y al productividad (Chiavenato, 2009).

Para entender mejor este sentido de valor que se da a las personas, en este trabajo se definirá a todo colaborador que presta sus servicios a cambio de una remuneración económica como “asociado”, esto bajo el entendido de que los sinónimos que tradicionalmente se utilizan (como empleado, subordinado o cualquier otro) pueden distanciar a las personas de sus organizaciones, de igual forma no hacen alusión a la coparticipación de la persona para el éxito organizacional, por ejemplo, son los asociados de niveles medios y operativos los que hacen crecer a la organización (Walton, 2000).

Otro término que se estará identificando de forma constante es el de talento, entendido como aquella persona con las habilidades, destrezas, y características en general que permiten desempeñar una función con excelencia, e incluso proyectarla para un desarrollo futuro, por ello es importante reconocer que también se le conocerá como “capital humano” (Alles, 2010).

Las organizaciones se surgen como redes donde dos o más personas se coordinan para ejecutar una serie de actividades, las cuales de forma individual se realizarían en una mayor cantidad de tiempo, con necesidad de más recursos o con mayor dificultad si se llevan a cabo de forma aislada, por lo que se vuelve indispensable la participación y cooperación (Chiavenato, 2007).

Robbins (1998), señala que lo más importante para considerar que ese grupo de dos o más personas ha logrado pasar de ser un simple grupo a un sistema u organización, es el trabajo en conjunto para alcanzar un “fin común”, es decir, una meta que se establece previamente y que rendirá frutos a todos quienes participan para alcanzarla.

La organización sienta las bases para el desarrollo de su mismo crecimiento, así como el de sus asociados; esto lo vemos con las organizaciones que presentan mayor duración en el mercado, generalmente son aquellas que mantienen una buena organización, sostienen y cuentan con el capital humano, demuestran un sentido de equipo, a la par de que dan la importancia debida a la satisfacción de cada asociado y de sus clientes, independientemente del producto o servicio que ofrecen (Gibson, Ivancevich, Donnell y Konopaske, 2007).

## **1.1 Las organizaciones**

Chiavenato (2007), indica que la finalidad de cualquier organización debe ser la realización de un bien o servicio —sin importar la gran variedad que exista en el mercado—, con la cantidad de personas que laboran en ella o las interacciones que se efectúen tanto dentro como fuera de la misma, y teniendo en cuenta tres condiciones fundamentales para que se pueda considerar como organización:

1. Que existan seres humanos con la posibilidad de establecer una relación por medio de la comunicación entre ellos.
2. Personas dispuestas a colaborar entre sí para realizar una acción o serie de actividades conjuntas.

3. Lo anterior con la idea clara de que al realizar sus actividades llegarán a una meta u objetivo común.

El crecimiento de las organizaciones aumenta conforme se da su éxito, por ende, la complejidad también irá en aumento. Se requerirá de más individuos para realizar las labores, por lo que los segmentos de control (tema que veremos más adelante) tenderán a aumentar al igual que los niveles de jerarquía, esto generará conflictos por la falta de comunicación al distanciarse los empleados de la parte directiva e incluso al dejar de lado los objetivos personales para caer en el anonimato de los objetivos de la organización (Chiavenato, 2007).

Para este crecimiento, cada persona debe asumir sus responsabilidades, de forma tal que la organización contemple lo que algunos autores denominan la estructura formal de roles o responsabilidades de cada individuo al trabajar de manera conjunta para garantizar el resultado grupal que se busca (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008).

Chiavenato (2007), indica que en la medida en que las organizaciones crecen por sus ventas y desarrollo, tendrán algunas características diferentes de las pequeñas organizaciones, como lo son:

1. La complejidad, pues generalmente a mayor tamaño de la organización se creará una estructura con mayor diversidad de puestos y funciones dentro de los niveles jerárquicos que se engrosan y distancian a los asociados de línea del área directiva, además de la creación de nuevas áreas que se irán dando de acuerdo a las necesidades de sus clientes.
2. El anonimato que se produce en la medida que aumenta el número de integrantes de la organización; el área que toma las decisiones deja de preocuparse sistemáticamente por las personas o individuos, considerando que lo único que importa es la función o tarea asignada para alcanzar los resultados, pero no quien la realiza.

Un caso curioso donde se muestra que no necesariamente la falta de interés en las personas es el camino correcto es el de Malden Mills, organización dedicada a la manufactura de ropa que pese a ser devastada por un incendio,

su dueño Aaron Feuerstein, visualizó que el cierre de la planta y despido de la gente ocasionaría la ruina del pueblo donde se situaba, por lo que optó por mantener a las personas que dependían de modo directo de esta organización durante tres meses (Gibson *et al.*, 2007).

En este caso es importante señalar que la misma cultura que generó esta persona, produjo en su momento el aumento en la productividad y las ventas y en un 40% posterior al desastre, lo que se logró por el efecto motivacional de los colaboradores al sentirse valorados (Bullard, 2013).

3. La comunicación con rutinas estandarizadas y claridad para que pueda ser entendida a todos los niveles. Es importante establecer procedimientos que controlen la comunicación en la organización, esto para que aun cuando se creen grupos informales la comunicación formal, los principios y valores de la organización influyan en la forma de conducirse de todos los asociados.
4. La creación de estructuras personalizadas no oficiales o grupos informales en la organización con la interrelación de personas por sus características personales o su historia, con formas de relación que en la mayoría de los casos no son encausadas por la organización (Koontz y Weihrich, 2007).
5. La tendencia a la especialización y diversificación de funciones, al separar de la línea de mando formal el área técnica, esto con la finalidad de liberar o eliminar la burocracia del área productiva.
6. El tamaño de la organización con referencia a las personas que en ella colaboran aumentará conforme la organización incremente las necesidades o la cantidad de sus clientes, llegando a tener más áreas y divisiones.

Al crecer la organización, de forma general se trabaja en el desarrollo del talento para solventar las necesidades de la organización, aunque también con este crecimiento se pueden tener situaciones negativas para la retención de los asociados, como lo es el anonimato en el que caen, las estructuras que llevan al rompimiento de los asociados con la parte directiva, la gran cantidad de interacciones y todo lo que estas situaciones implican, donde de forma general el

individuo deja de ser el pilar de la organización y pasa a ser una persona más, con un primer rompimiento entre el asociado y su organización.

Grosso modo y de acuerdo con Chiavenato (2007), en las organizaciones solamente se distinguen tres niveles de jerarquía, de acuerdo a la toma de decisiones interna y la permeabilidad con el medio externo que se tiene:

- Nivel directivo. Corresponde al nivel más elevado de la organización, donde se concentran la toma de decisiones y las estrategias; su relación con el medio ambiente tiende a ser abierta e incluso se puede ver como externa a la propia organización. Le afectan situaciones como el entorno económico, social, político y cualquier otra alteración que implique un cambio ya sea en la satisfacción de su cliente o en la realización de sus actividades.
- Nivel intermedio. Ésta es la parte gerencial o táctica de la organización, su principal reto se centra en articular funcionalmente el área directiva o estratégica con el área operativa, se encarga principalmente de transformar en acciones y programas de intervención las estrategias organizacionales, asegurando que se sigan las tareas básicas de la organización. Por esto es que busca la mediación entre los asociados operativos y la parte directiva, se analizan y buscan transformar situaciones como grado de compromiso, satisfacción o clima organizacional; además de revisar el impacto que se tendrá con los cambios en la parte legislativa.
- Nivel operativo. Este último grado, se avoca a la realización de tareas para lograr el producto o servicio final, son quienes al final del día ejecutan las acciones necesarias para cristalizar las ideas directivas que se tuvieron en un inicio. Generalmente es influido por el medio interno y es donde se encuentra el grueso de los asociados que colaboran en la organización.

El nivel institucional se encargará de las estrategias relacionadas con la venta del bien o servicio, el intermedio se encargará de bajar estas estrategias y garantizar su aplicación, mientras que el operacional será donde se concreten dichas estrategias, por lo que será importante comenzar a entender que la verdadera fuerza de la organización quizá se encuentre en este nivel (Walton, 2000).

## **1.2 Tipos de organizaciones y Cultura organizacional**

El siguiente paso en una organización después de desarrollar una estructura es comenzar a fomentar su cultura organizacional, o filosofía de la organización; es decir, la razón de ser de la propia institución.

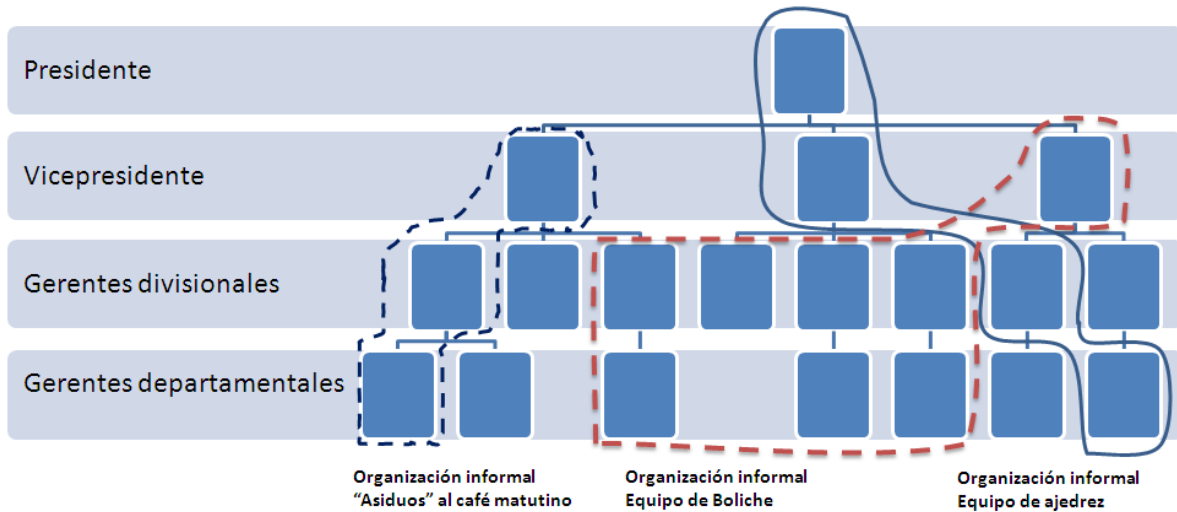
En ella se concentra su personalidad, presencia y mentalidad, es su esencia misma y se va conformando con el paso del tiempo. Se compone de la organización formal: los lineamientos que la rigen, las políticas y los procedimientos que se establecen de forma escrita, pero también interviene la organización informal que a la larga la irá modificando (Chiavenato, 2009).

La organización informal es parte de la formal, aunque no está plasmada en ningún procedimiento, proceso u organigrama, se da principalmente entre los asociados que laboran en la organización y se reúnen principalmente por compartir cualquier tipo de rasgo o pensamiento, desde pertenecer a una raza, sexo o grupo sociodemográfico, hasta situaciones donde se tienen intereses comunes o afinidad en pensamientos. Es bien conocido que la parte informal de las organizaciones puede llegar a desarrollar a la organización o frenar su crecimiento, pues dependerá de estas alianzas que se vayan forjando la forma en que la organización saldrá avante (Koontz *et al.*, 2008).

Las relaciones informales tienden a causar mayor impacto y a darse con mayor rapidez, debido a que es más fácil pedir el apoyo a quienes comparten cualquier similitud o a aquellas personas con quienes la relación se da de modo frecuente, aun cuando trabajen en áreas diferentes, que a aquellas personas que no se comparte nada (Koontz *et al.*, 2008).

Un ejemplo es cuando en el trabajo se forman grupos de compañeros que comparten un interés común fuera de la organización, como jugar boliche, y quienes aun cuando pertenecen a áreas diferentes logran integrar una red de apoyo que les permite solucionar problemas de manera eficaz (véase Figura 1).

**Figura 1. Organización formal y organización informal**



*Nota.* En la organización se pueden generar relaciones formales e informales, para las formales es necesaria una relación laboral organizacional y para el caso de las informales solamente es necesario tener una relación de amistad o convivencia cotidiana para que ésta se puede dar. (Basado en Koontz *et al.*, 2008, p. 205).

Estar en organizaciones donde se tiene un mayor peso por el lado informal de la organización puede ocasionar serios problemas y deficiencias, incluso puede provocar cambios en la misma cultura, algunos buenos, otros no tanto. Entre los principales problemas se encuentran:

La carencia generalizada de planes formales de carrera para los miembros de la organización. Así los ascensos y promociones dentro de las organizaciones no siempre obedecen al diseño de una trayectoria estratégica para el desarrollo del asociado [...] es muy frecuente que dicho desarrollo dependa del grado de amistad con el supervisor, por lo que la lealtad personal es altamente apreciada y, en ocasiones, puede ser colocada por encima de la lealtad organizacional (Koontz y Weihrich, 2007, p. 65).

Algunos autores observan que la forma en que se desarrollan las organizaciones en México ocasiona que puedan perder el rumbo, cayendo en lo que identifican como una organización informal, pues eventualmente dejan de favorecer una estrategia clara para retener al capital humano y alentar su desarrollo, con la consecuente falta de apoyo para el crecimiento de sus asociados, lo que crea complicaciones al no saber qué es lo que la organización quiere o hacia dónde los dirige, o lo que espera de cada uno de ellos.

Si no se logra encausar esta parte informal de la organización y volverla un complemento de la misma, difícilmente se podrá seguir o establecer una filosofía propia. De igual forma, se debe identificar que en ocasiones puede no existir la cultura organizacional como tal, principalmente en organizaciones nuevas o recién formadas, incluso en algunos casos al intentar formarlas por edicto lo único que se consigue es que no se vuelvan parte del grueso de la población y los asociados se sientan distanciados de ella (Gibson *et al.*, 2007).

Con ello se tiene entonces que la cultura organizacional no puede ser creada o plasmada en un simple papel por la parte directiva de la organización esperando que todo mundo comulgue con ella; es algo que se tiene que vivir y sólo así marcará el rumbo de la organización. Al igual que los valores, que si bien, ciertamente vienen desde la parte directiva y a partir de ella es que se establecen para que la organización los profese, es justo decir que también se crean a partir de la retroalimentación que obtiene de cada asociado y, sobre todo, de esa parte informal de la organización que de manera constante lo estará permeando.

Para Gibson *et al.* (2007), la cultura organizacional es “lo que los asociados perciben y la manera en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas personales” (p. 31), tomando entonces dos puntos centrales: el primero se refiere a la vivencia que se tiene de ellas, puede ser diferente de sujeto a sujeto (aun cuando la cultura sea la misma); mientras que el segundo es lo que originará todo el esquema de creencias que el individuo usará para determinar su forma de actuar y sentirse.

Algunos autores como Schein (1981, en Gibson *et al.*, 2007) suponen que la cultura tiene tres espacios de profundidad o tres capas; en la primera se ven los artefactos y creaciones, es el arte, la tecnología, los patrones visibles y audibles; se sigue con los valores que a pesar de que se manejan en un ámbito de mayor consciencia siguen siendo manifestaciones externas, y finalmente están las suposiciones básicas que se enfocan en la naturaleza misma de las cosas y se encuentran en un estado previo al inconsciente (le llama “preconsciente”).



Otros pensadores como Hunt (1991, en Chiavenato, 2009), agregan una capa adicional entre los artefactos y los valores, misma que denominan comportamientos, donde se concentran las tareas, los procesos, las reglas y los reglamentos de trabajo, son plenamente conscientes y van más allá de lo material, son parte de cada asociado y se refleja principalmente en cada acción, son el vínculo entre lo interno y lo externo (véase Figura 2).

**Figura 2. Distintos estratos de la cultura organizacional**

<b>Capa 1</b>	
Artefactos y Creaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología, arte y patrones visibles y audibles</li> <li>• La parte material de la organización</li> <li>• Los productos y servicios que ofrece</li> </ul>
<b>Capa 2</b>	
Valores y creencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepción de valores predominantes</li> <li>• Filosofías, estrategias y objetivos</li> </ul>
<b>Capa 3</b>	
Pautas de comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tareas, procesos de trabajo, reglas y reglamentos, políticas, procedimientos y todas las pautas que impliquen un comportamiento</li> </ul>
<b>Capa 4</b>	
Supuestos Básicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación con el ambiente y la naturaleza</li> <li>• Creencias, sentimientos, percepciones y supuestos predominantes</li> </ul>

*Nota.* Con los distintos estratos de la cultura organizacional se identifican cuatro capas que se presentan en las organizaciones, las cuales van desde la parte visual y material de la organización (artefactos y creaciones), pasando por conceptos intrínsecos (valores y creencias), hasta la forma de relación que se tiene con el medio, incluyendo pautas de comportamiento y formas de interacción con el medio. Cada una de las capas es parte del esquema organizacional (Chiavenato, 2009, p. 126).

Con esto se observa que la cultura puede ser inferida de los comportamientos y pensamientos de las personas en una organización; se incluye en ella tanto el aprendizaje organizacional como la transmisión de conocimientos que interfiere en el comportamiento grupal y en el comportamiento de cada sujeto.

En suma, el individuo se ve influido por el entorno o la cultura laboral, misma que a su vez es modificada en la interacción de los individuos que colaboran en conjunto, del mismo modo que una cultura social modifica la conducta de los individuos que pertenecen a un grupo|| (Koontz *et al.*, 2008).

Dentro de la multiplicidad de factores que dividen a aquellas compañías denominadas de excelencia y con mayor reconocimiento en el medio laboral, de las que no lo tienen, además de su cultura organizacional, están los valores de sus líderes, la cual generalmente sirve como el pilar que fundamenta dicha cultura y sobre la que descansan los valores principales (Koontz *et al.*, 2008).

Un ejemplo es la actitud y la moral que infundió Sam Walton, creador de Walmart, a todo su grupo destacando la actitud positiva y la integridad como factores primordiales en su negocio; o en contra parte Phil Knight, presidente de Nike, cuya filosofía, si bien le ha llevado a un excelente estatus, en tanto su principal preocupación se dirige a la imagen, también le ha valido críticas por su falta de enfoque en los valores primordiales al subcontratar proveedores que incluso llegan a violar los derechos humanos, a diferencia de su competencia Reebok (Chiavenato, 2009).

Por esta razón es que al ingresar una persona en un nuevo empleo, se tiene que empapar de su filosofía, vivir sus costumbres y cultura. De la misma forma, al realizar cambios de área, la mejor manera de adaptarse es mediante el conocimiento de la cultura del departamento, con lo cual se aprecia que si bien existe una cultura organizacional que privará en toda la organización, también existen subgrupos donde la cultura que impera puede contener otras características adicionales a la original (Gibson *et al.*, 2007).

De acuerdo con Chiavenato (2009), existen otras formas de definir la cultura organizacional, por ejemplo, podría explicarse agrupando los conceptos de comportamientos, dirección, hábitos, creencias, forma en que se enfrentan los problemas, pensamiento común en la organización, etc.; todos ellos enfocados hacia un comportamiento similar en todos los integrantes de una organización, con lo cual podríamos observar seis características fundamentales, que son:

1. Dentro de cada organización se tienen comportamientos similares, por ejemplo, organizaciones como Walmart donde se enfatiza el lenguaje emocional o se hace hincapié en una actitud positiva, dichos comportamientos favorecen en la medida en que se comparten, una integración y, a la larga, la permanencia de los asociados (Gibson *et al.*, 2007).
2. La cultura organizacional comprende comportamientos que un grupo de individuos comparte y, por lo tanto, se tienen que normalizar para generar políticas y reglamentos que son compartidos por el grueso de los asociados que en ella laboran.
3. Derivado de lo anterior, se espera que en las organizaciones se realice el establecimiento y la identificación de valores comunes según su propia cultura, mismos que apoyarán la realización de sus logros.
4. Además, cada organización tendrá una diferente forma de pensar, es decir, su filosofía podrá ser diferente, y de acuerdo con ella es que se establecerán formas de trato internas y externas, las que cambian de una organización a otra e incluso de acuerdo a la percepción individual de cada asociado.
5. Todo grupo tenderá a crecer, cambiar o evolucionar, por lo que es muy probable que se tengan nuevos integrantes dentro de cada grupo, los que para ser aceptados deberán familiarizarse o aprender los reglamentos y políticas internas, lo que favorecerá su estabilidad laboral.
6. La cultura organizacional, finalmente, intervendrá en el clima organizacional de forma tal que se podrá ver la interacción de sus empleados con ellos mismos o con sus clientes, según cada cultura.

Existen diferentes tipos de cultura conforme al perfil organizacional: una con sistema autoritario y coercitivo, otra con un sistema autoritario y benevolente, una más con un sistema consultivo o finalmente con uno participativo, todos ellos dependiendo de la forma de comunicación, toma de decisiones, formas de relación y sistema de recompensas que se tengan (Chiavenato, 2009).

Otras formas en que se puede subdividir ésta, son la cultura de clan, la organizacional, la burocrática o la de mercado, donde las principales características de cada una de ellas será tanto la flexibilidad o inflexibilidad que tienen al cambio o la forma de interacción que se da en el medio (Gibson *et al.* 2007).

De la cultura se extraen diferentes factores que intervienen para su entendimiento, aun cuando lo fundamental se centrará en percibir que cada una de ellas refleja la filosofía de la organización, sus valores y fundamentos, que en el futuro impulsarán lo que se puede conocer como misión, visión y objetivos.

Además se debe entender que la cultura no es una creación unilateral, por el contrario, sufre cambios, se adecúa a las personas que la viven, por lo que cada asociado puede hacer una aportación con su forma de entenderla, con lo que se observa que la organización informal interferirá en ella. Finalmente, es conveniente señalar que la filosofía de la organización abrirá la puerta para retener a los asociados.

Es así que la cultura organizacional se forma por el conjunto de comportamientos, valores, creencias y tradiciones compartidas en un grupo que servirá como guía para todos aquellos que se encuentran en él, por ello es que dentro de una organización puede variar de un grupo a otro, más aún si se consideran organizaciones multinacionales donde la cultura puede cambiar fácilmente de un país a otro (Koontz *et al.*, 2008).

La cultura no es tener reglas estáticas que se plasman en un papel para su seguimiento, considerándolas como “el reglamento”, sino que de conformidad con las circunstancias y factores que se encuentran en el medio pueden cambiar de forma paulatina o incluso, si las condiciones del medio lo demandan, de modo totalmente abrupto, tal es el caso de la forma en que se transformó la visión de una compañía como Nissan, que al ser adquirida por Renault terminó con una cultura de empleos vitalicios reformando sus líneas de producción y recortando una gran cantidad de asociados (Koontz y Weihrich, 2007).

### **1.3 Planeación, misión, metas: el fundamento de las organizaciones**

Para poder establecer mecanismos de retención de los asociados, se parte de la difusión y vivencia de la cultura organizacional para luego enseñar la naturaleza de la organización a cada uno de ellos, lo que se vuelve fundamental. Más si se considera que en múltiples casos este tipo de planes ayudan al control y mantenimiento de actividades enfocadas a un fin común.

En primer término, puede ser más complicado mantener el rumbo de una organización hacia sus fines sin tener previamente una planeación y, en segundo término, si no se sabe hacia dónde se quiere ir o, en otras palabras, si se ignora su misión; la dificultad incrementará en la medida en que cada una de las personas que participan en ella desconozcan estos dos puntos (Koontz y Weihrich, 2007).

Actualmente las organizaciones están cambiando la forma de vivir los negocios, por ende, su cultura y visión cambian; así, más que un escrito de políticas o un compendio de palabras, deberán ir forjando lo que a larga se llamará su visión organizacional, con ideas que permitan fomentar un lugar de trabajo satisfactorio y donde la gente busque permanecer y crecer.

Al igual que es importante que el asociado conozca plenamente su trabajo para evitar el conflicto y la incertidumbre, también es importante que las organizaciones sepan hacia dónde se orientan, siendo congruentes en sus principios y metas; la forma en que se seguirá el rumbo, los pasos a seguir y forma en que se irá llegando a éstas es lo que se conoce como planeación operativa, e implica además el conocimiento previo de dónde se encuentra la organización en ese momento, siendo su punto de partida (Koontz y Weihrich, 2007).

La parte directiva o el nivel institucional de la organización va conformando la idea o supuesto de hacia dónde se quiere llegar, esto debido a la importancia que implica tener metas claras, sin contar que desde un inicio debe saber cómo llegar a éstas; precisamente la planeación operativa entendida como la serie de estrategias o pasos a seguir, será la parte fundamental para lograr establecer el medio en que se alcanzará cada objetivo (Koontz y Weihrich, 2007).

De acuerdo con Koontz *et al.* (2008), la planeación no se crea sola, por el contrario, se establecen objetivos institucionales hacia los que hay que llegar, y si bien la planeación dice el cómo, la misión indicará el dónde. La misión es el propósito fundamental de una organización, el compromiso que se genera con y para la sociedad, lo cual implica:

- Valores esenciales que se han de seguir en la organización, los cuales deben ser congruentes con cada una de sus partes.
- Conocer el ámbito geográfico donde se desenvuelve la institución, pues debemos recordar que la toma de decisiones está permeada de aquella influencia externa que se presenta.
- Dirección o guía que se establecen no solamente como una parte de la organización, sino como aquel soporte que toma las decisiones y elige los diferentes caminos.
- Relaciones con quienes participan en ella o el entorno mismo del que se rodea, ya sean clientes, asociados, socios de negocio, proveedores y cualquier entidad externa a la organización.
- Visión en el futuro, es importante que la misión plasme la idea de hacia dónde se quiere llegar, cómo se observa la organización en el futuro.

Chiavenato (2007), agrega algunos otros elementos dentro de esta concepción sobre lo que la misión debe contener para poder considerar que es acorde a las necesidades organizacionales, como son:

- La razón de ser de la organización, o motivo por el cual se crea
- El papel que desempeñará en la sociedad al satisfacer las necesidades de sus clientes.
- La naturaleza de su negocio, entendida como el giro en que se encontrará desarrollando sus tareas.
- Así como las actividades que requerirá realizar en el futuro para alcanzar sus metas o su misión, parte de la planeación de Koontz y Weihrich (2007).

La misión debe ser congruente con la evaluación que se haga del pasado y presente de la organización, la contribución que se dará por todos los participantes, el consenso entre los grupos interesados, la discusión entre lo que se propone y lo que se tiene, así como responder a una verdadera comunicación que pueda permear en todos los sentidos, logrando así el sentido de pertenencia en el asociado (Koontz *et al.*, 2008).

En caso de no cumplir consistentemente con claridad en la comunicación y participación de cada asociado en la misión, se puede caer en situaciones irreales o ficticias que no sean congruentes con la organización y que terminan por afectarla más que alentar su crecimiento, en tanto quien vive en la organización diariamente no la entenderá o sentirá como real, lo que puede generar incluso un punto de insatisfacción por no sentir la cultura y afectar desde la misión hasta la supervivencia de la organización (Gibson *et al.*, 2007).

No obstante, algunos investigadores piensan que la misión ya contempla la visión dentro de lo que llaman propósito, tal es el caso de Koontz *et al.* (2008). Otros más, como Chiavenato (2007), interpretan que en la visión se plasma lo que se desea en el futuro para la organización, por lo que debe inspirar a la gente que trabaja en la misma, para poder enfocar sus tareas en el éxito organizacional.

Por esto último es que para poder inspirar a los demás deberá comunicar hacia dónde se quiere dirigir el negocio, estableciendo periodos concretos de tiempo, buscando que la gente también desarrolle sus capacidades y competencias, lo que les puede motivar a salir de su espacio de confort y confiar en que el resultado futuro les beneficiará. Debe impulsar la autonomía, hacerle saber a cada asociado que está en sus manos el resultado, delegándole incluso la autoridad (Chiavenato, 2007; Walton, 2000).

De tal modo que la creación de una misión organizacional podría entenderse como un pilar fundamental para que la gente sepa hacia dónde dirigir sus esfuerzos, esto mismo les da seguridad a los trabajadores, les hace sentir tranquilidad en el camino que deben seguir, lo que en el largo plazo puede impactar en que se mantengan dentro de la organización o cambien de empleo (Chiavenato, 2009).

El siguiente paso es ver los pequeños objetivos que deben llevar a la misión organizacional, entendidos como metas, y que se desarrollan por medio de la planeación, lo que hace necesario crear un plan de trabajo para saber cómo llegar a ellas, también denominado proyecto; esto con la finalidad de alcanzar el resultado por medio de las entradas que se dan en el sistema para que funcione y produzca un resultado final (Chiavenato, 2007).

Ahora bien, es importante considerar que los objetivos de la organización se deben enfocar en satisfacer las necesidades de bienes y servicios, mediante la utilización productiva de todos sus recursos, lo que aumente el bienestar de la sociedad y genere un clima para satisfacer las necesidades de sus asociados, considerando que de acuerdo con algunos estudios, los asociados más fieles y satisfechos pueden relacionarse mejor con sus clientes consiguiendo la complacencia y lealtad de los mismos (Chiavenato, 2007; Gibson *et al.*, 2007; Walton, 2000).

En la medida en que se van alcanzando esas pequeñas metas, se puede incrementar la satisfacción de forma general; por el contrario, entre más se distancien, se puede tener una mayor frustración y, por tanto, menor satisfacción en las labores desempeñadas por los asociados, lo cual les servirá de distanciamiento para alcanzar los objetivos de la organización y el menor compromiso en los resultados.

Es por eso que si esas metas se traducen en retos dentro de la organización, se favorecerá la competencia, y en caso de que se logre, esto será un motivo de aliento para cada asociado que lo consiga (Walton, 2000; Koontz *et al.*, 2008).

No sólo es importante que la organización defina prioridades, sino también la forma en que cada uno de los asociados participa en éstas para alcanzar los resultados, para que a la larga genere una mayor estabilidad, fomentando planes de crecimiento tanto para ésta como para cada asociado, lo que favorecerá la permanencia del talento.



#### **1.4 Diseño organizacional**

Una vez revisados la misión, visión y valores de la organización, el siguiente paso para consolidarla es definir y conocer la estructura con la que se cuenta, con la finalidad de cimentar las bases sobre las cuales se dirigirá. En otras palabras, dar pies y cabeza a la estructura.

La retención comienza en el orden con el que la organización se establece, de ahí la importancia de tener un plan de trabajo, una misión y los objetivos definidos como un primer paso; no obstante, es importante que esta información no se quede en papel, pues tiene que llegar a cada asociado. Es fundamental comenzar con el orden y la estructura en cada posición.

Para lograr estos resultados las organizaciones utilizan usualmente lo que denominan perfiles y descripciones de puestos, organigramas e incluso algunas de ellas identifican las líneas de mando, departamentos o tramos de control.

Diseñar cada uno de los puestos garantiza conocer su contenido, los métodos e incluso las formas en que deberán mantener sus relaciones, para cumplir con los requerimientos de la organización; esto ayudará a tener el conocimiento de tareas y objetivos de cada puesto, lo cual podrá sumar en el resultado general de la organización.

Es importante identificar en este análisis tanto el alcance como la profundidad, observando que por un lado existen tareas implícitas en una posición, y que en su conjunto darán el resultado final que se espera de cada puesto (alcance); mientras que por otro, se brinda la facilidad para desempeñar las funciones a la par de la posibilidad de realizar la toma de decisiones o el control que el asociado pueda efectuar para alcanzar sus resultados (profundidad), así como la influencia que podrá ejercer sobre otros (Gibson *et al.*, 2007).

Una vez que se conocen las necesidades del puesto es necesario comenzar a describir las funciones básicas que se realizaran en él, buscando establecer su finalidad y las formas de reporte que tiene, con lo cual también se darán a conocer los deberes y las responsabilidades, lo que en algunas organizaciones han dado por llamar los roles e interacción de cada posición (Koontz *et al.*, 2008).

Tener esta primera descripción de puestos ayudará a desarrollar, a la postre, programas de formación y capacitación para acercar el perfil de la gente que ya ocupa las posiciones —o que en un futuro las ocupará—, a los requerimientos necesarios para lograr las metas establecidas.

Chiavenato (2007), indica que la descripción del puesto es un proceso donde las tareas o responsabilidades se enumeran, contestando a preguntas básicas como: ¿Cuáles deben ser las tareas del puesto? ¿Cada cuándo se realizan? ¿Cómo es que se hacen? Y, ¿cuál es la finalidad por la que lo hacen? (véase Anexo 1).

La descripción de puestos es un primer paso para realizar el análisis de puestos, que se refiere a las exigencias de una determinada posición. Así, mientras la descripción de puestos es un resumen o listado de tareas, su análisis busca enriquecer la información identificando:

1. Requisitos intelectuales o habilidades mentales necesarias para desarrollar el trabajo, como lo puede ser la capacidad de análisis que se pedirá para algunos puestos, es el conocer tal o cual maquinaria para otros o la implementación de técnicas en algunos casos más.
2. Requisitos físicos, no todos los puestos son para todas las personas, esto debido al equipamiento físico/biológico con el que cada individuo cuenta, un ejemplo es la destreza manual para realizar “x” actividades, otro es una fisonomía “x” para poder manipular una maquinaria, entre otras.
3. Responsabilidad que adquiere la persona al ocupar el puesto, donde podemos ver la profundidad del puesto, además de la libertad que se tendrá para alcanzar los resultados. Entre más operativa se considere la posición, por lo general la responsabilidad tenderá a disminuir, limitándose al seguimiento de instrucciones.
4. Condiciones de trabajo o formas de llevar a cabo las actividades, así por ejemplo, habrá quien solicite que para desempeñar una posición se debe tener una disposición de horarios para rotar turnos, u otro que suponga que quien la ocupe puede acoplarse a la condición de laborar de lunes a domingo.

Este análisis se vuelve trascendental al momento de realizar una detección de necesidades de capacitación y desarrollo, donde lo que se debe buscar es acercar el perfil de la persona que ocupa la posición al perfil que debería tener, o en su defecto, si no se ha contratado la persona, ayudará a tener una idea clara de lo que se necesita de “alguien” para desempeñar de forma óptima sus funciones, incluso la forma en que la persona deberá crecer.

Cabe resaltar que algunos autores como Gibson *et al.* (2007), identifican que este análisis también debe servir para clarificar y deducir los estándares de desempeño o lo que espera la organización como resultado del trabajo de cada asociado, lo que interferirá en su percepción sobre el puesto que desempeña y, por ende, sobre su misma satisfacción, tema que tocaremos más adelante.

El diseño de puestos no es fácil, se deben tomar en cuenta tanto los requisitos de la organización como factores que interfieren en la cobertura de objetivos, posibles reestructuras y las diferencias individuales de quienes los ocuparán, considerando que si no representan retos para el trabajador, pueden originar aburrimiento y fastidio; por el contrario, los puestos que representan retos superiores a sus capacidades habitualmente les pueden hacer caer en situaciones de frustración (Koontz *et al.*, 2008).

La satisfacción, en cambio, dependerá del grado en que la persona pueda desempeñar sus labores y alcanzar los resultados positivos dentro de su organización; en otras palabras, de que el diseño del puesto sea apropiado a sus conductas, competencias y capacidades, lo que en algún momento puede interferir en la rotación.

Una vez que se ha determinado el perfil de cada puesto y los requerimientos internos que tiene el mismo, es importante reflejar de modo gráfico la línea de control que se puede tener, esto es, el organigrama.

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2007), los organigramas son la representación gráfica de la estructura organizacional en los que se muestran las relaciones que se dan en toda la estructura, lo que no implica que sea correcto o

incorrecto, simplemente es la parte formal en que se deben dar las relaciones y las divisiones laborales.

Los organigramas pueden representar algunas desventajas, tal es el caso del sentimiento de propiedad de quienes tienen más elementos o personas en la organización, o tender a ser sumamente cuadrados en el momento de tomar decisiones o mantener relaciones, al grado de solamente aceptar órdenes del jefe inmediato sin poder desarrollar un liderazgo cooperativo, incluso se pueden crear sentimientos de inferioridad o superioridad dependiendo de la posición que ocupa una persona en la organización (Koontz y Weihrich, 2007).

No obstante, para cualquier trabajador es de suma importancia saber su posición exacta, a partir de la cual puede considerar su plan de crecimiento y desarrollo o los puestos a los que puede dirigirse conforme avanza en su carrera laboral, además, las organizaciones deberían tomar este esbozo de relaciones plasmadas en un organigrama como un punto de partida para establecer las redes formales necesarias para el desarrollo del producto hacia el cual se encuentran dirigidos sus esfuerzos (Koontz y Weihrich, 2007).

Gibson *et al.* (2007), menciona otras formas de llevar a cabo las divisiones formales dentro de la organización mediante organigramas, es según la departamentalización (dividir el trabajo en departamentos), donde las posibilidades de llevar a cabo estas divisiones se dan siguiendo un orden:

- Funcional, o sea, tomando en cuenta las funciones que desempeña cada persona dentro de la organización; así, los asociados que desempeñen funciones similares, deben pertenecer a un mismo departamento o área de trabajo.
- Geográfico, que se refiere principalmente a puestos que no necesariamente son similares pero se ubican en un plano geográfico relacionado.
- Por producto o en relación con las salidas que como organización se tienen, ya sea de productos físicos o servicios.
- Por matriz, o combinación entre la forma funcional y por producto que busca subsanar sus debilidades individuales y acrecentar sus fortalezas.

Una vez que se establecen las relaciones formales dentro de la organización, el siguiente paso es desarrollar los tramos de control que deben prevalecer en ella, entendiendo por tramo de control la cantidad de asociados a ser dirigidos en un mismo equipo de trabajo por una sola persona, es decir, el líder y su equipo de trabajo.

En un tramo de control se determinan las posiciones con base en las relaciones y la forma en que se trabajará en el total del grupo, formando lo que se puede llamar áreas, departamentos, o cualquier término que implique la agrupación de diversos puestos para poder lograr las metas propuestas

De acuerdo con Gibson *et al.* (2007), la división en departamentos sienta las bases para generar los tramos de control, los cuales pueden variar según múltiples factores, que van desde las habilidades personales hasta las necesidades de la organización, por lo que se debe tener en cuenta:

- La profundidad en el contacto que se requiere tener con los subordinados, entendido como las consultas, conferencias y cualquier medio de interrelación que ocupe un tiempo entre superior y subordinado.
- La especialización de cada subordinado, considerando que a mayor especialización menor supervisión, y viceversa.
- La capacidad individual de comunicarse de cada supervisor, esto es, que entre mayor sea la habilidad, mayor puede ser el número de subordinados a dirigir.

Algunas personas identifican que entre más amplios son los tramos de control, las estructuras tienden a ser menos complejas, por esta situación, es que los tramos de control amplios, generalmente tendrán un gran número de personas en cada tramo, lo que ocasiona que existan pocos niveles organizacionales dentro de la organización, mientras que tramos de control cortos tienden a estar asociados a un mayor número de niveles y un menor número de personas en cada uno de los tramos (Koontz y Weihrich, 2007).

En ambos casos se tienen ventajas y desventajas, por ejemplo, con tramos de control cortos los costos tenderán a aumentar por la cantidad de niveles y jerarquías que se forman, de la misma forma la comunicación fluye con más lentitud y se distorsiona conforme va bajando por la estructura que generalmente será más compleja, lo que ocasionará que se pierda la coordinación y claridad de la planeación estratégica conforme llega hasta los niveles operativos donde se ejecutan prácticamente las tareas o actividades para el logro de las metas de cualquier organización.

Con tramos de control amplios donde una cabeza dirige a un mayor grupo de asociados, se pueden generar situaciones donde no se avance por la falta de autorizaciones de quien determina el tramo, de la misma forma, quien lidera esta toma de decisiones tiene que estar empapado de todo el proceso, de lo contrario se corre el riesgo de caer en situaciones de poco control e incluso de caos (Koontz y Weihrich, 2007).

Gibson *et al.* (2007), indica que la división que se haga de los tramos de control dependerá de cada organización y sentará las bases para la división del trabajo, considerando algunos puntos como:

1. Especialización del trabajo o la persona requerida para desempeñar el puesto.
2. Serie o secuencia de actividades que se requieren para alcanzar el producto final o resultado de la organización.
3. Conforme a los niveles jerárquicos dentro de la organización en un plano vertical.

Cualquiera de estas formas que se empleen para determinar los tramos de control, determinará la estructura funcional a seguir en la organización y con ella la flexibilidad y posibilidad de reorganizarse en situaciones de necesidad de cambio o corrección, siempre y cuando la misma filosofía de la organización lo permita y lo apoye.

Ahora bien, una vez que se ha determinado la forma en que se estructura una organización, se establecen los valores, se crean los objetivos y se define la misión, se podrá utilizar todo este trabajo para fijar las bases del proceso de retención del talento, pues casi siempre desde la misma filosofía organizacional podrá determinarse si el factor humano es algo que se privilegia o no.

### **1.5 Planeación estratégica**

La planeación operativa que ya se revisó con anterioridad se enfoca en el desarrollo de tareas y procesos que se deben seguir paso a paso, sin embargo, la planeación estratégica implica tener una visión más a largo plazo, con enfoques en el mercado externo y al mismo tiempo en las necesidades internas de la organización.

Habrán organizaciones en las que dentro de su filosofía se encuentren metas a corto plazo, otras que quizá piensen en futuros más distantes, algunas otras que identifiquen la necesidad del talento humano para su crecimiento, y algunas más que antepongan otras condiciones. Lo primero en toda organización para retener a la gente, es querer y saber por qué es necesario hacerlo.

Es común confundir en esta planeación estratégica lo que se denomina planeación informal, donde se confunde la visión aproximada de hacia dónde quieren llegar, con una planeación estrecha del camino que deben seguir para alcanzar las metas o lo que se conoce como planeación formal o estratégica, también puede confundirse con el paso a paso que se realiza para alcanzar las metas a corto plazo o planeación operativa (Robbins, 1998).

En esta planeación estratégica debe quedar incluida o inmersa la forma en que se concibe el desarrollo de la organización y los recursos humanos que se requerirán para alcanzar los resultados requeridos, considerando:

1. Rendimientos que se estarán buscando de la organización.
2. Con base en la calidad de la planeación se espera que las estimaciones desarrolladas impulsen el alcance de logros y objetivos
3. Ninguna planeación deberá sustituir el conocimiento que se tiene en el medio y la intuición que se genera

Cabe resaltar que en este punto, la organización y su estructura dependen de varias situaciones, las cuales se pueden entender como la interacción de diversos factores que existen tanto en el medio interno como en el medio externo:

- Internos, como el nivel tecnológico o el tamaño y la cultura de la empresa.
- Externos, que se refieren al medio y sus características.

Por un lado la cultura o el tamaño de la organización interferirá en la estructura de la organización, lo mismo que por otro lado podrá interferir el ambiente que le rodea.

Aunque de acuerdo con Lawrence y Lorsch (1961, en Donalson, 2001), además de estos factores internos también se puede envolver el desarrollo de la organización en tres tipos de contingencias, que son:

- El tamaño de la organización
- El ambiente que le rodea
- Las estrategias que siguen para alcanzar sus metas

Así como la capacidad que tendrá la organización para adaptar su desempeño a estos tres factores, los cuales al final de cuentas, repercutirán en la cantidad de gente que se requiera para la organización y las habilidades que necesiten para desempeñar sus posiciones con excelencia.

## **1.6 Cambios organizacionales**

De acuerdo con Robbins (1998), intentar mantener al grueso de la población activa no es necesariamente una prioridad en las organizaciones actuales, pues si bien han venido cambiando, las condiciones que se generan no siempre favorecerán la permanencia de los asociados (véase Figura 3).

En el ámbito industrial se ha conocido como la reingeniería de la organización, donde lo que se busca es reducir los procesos y costos que se tienen y con ellos generalmente se reduce la mano de obra, pues aunque no es el motivo principal de la reingeniería, al reestructurar los procesos es probable que la cantidad de asociados que se requieran sea menor a la que actualmente se tiene (Robbins, 1998; Koontz y Weihrich, 2007).



**Figura 3. Tipos de organización**

Organización antigua	Organización moderna
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleos permanentes.</li> <li>• Fuerza laboral relativamente homogénea.</li> <li>• Calidad nueva ocurrencia.</li> <li>• Las grandes compañías proporcionan seguridad laboral.</li> <li>• Falta de mantenimiento y visión para agilizar y mejorar procesos.</li> <li>• Dispersan los riesgos en la multiplicidad.</li> <li>• La jerarquía proporciona eficiencia y control.</li> <li>• El día de trabajo se limita a un horario, generalmente de 9:00 a 17:00 horas.</li> <li>• El trabajo está definido por las tareas.</li> <li>• El salario es estable y se relaciona con la antigüedad.</li> <li>• Sólo los gerentes toman las decisiones.</li> <li>• La toma de decisiones está impulsada por el utilitarismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajos temporales.</li> <li>• Fuerza laboral variada.</li> <li>• El mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente son decisivos.</li> <li>• Las grandes corporaciones están reduciendo rápidamente su personal.</li> <li>• Se hace reingeniería en los procesos.</li> <li>• Hay que concentrarse en las competencias críticas.</li> <li>• La jerarquía se desmantela para incrementar la flexibilidad.</li> <li>• Días de trabajo sin límite de tiempo.</li> <li>• El trabajo está definido en términos de las tareas que deben realizarse.</li> <li>• El sueldo es flexible y de amplio espectro.</li> <li>• Los empleados participan en la toma de decisiones.</li> <li>• Los criterios para la toma de decisiones se expande hasta incluir los derechos y la equidad.</li> </ul>

*Nota.* En esta tabla se observan las diferencias que existen en las organizaciones actuales en contraste con las organizaciones de antaño, donde las condiciones no solamente cambian, sino que incluso pueden llegar a ser contrarias (Robbins, 1998, p. 11).

Los empleos dejan de ser permanentes, estables y con el apoyo hacia el desarrollo y crecimiento, tendiendo a una mayor flexibilidad y apertura, lo que permite tener jornadas reducidas, pero en cambio se piden resultados, o se crea

una situación donde el desarrollo y la formación propenden más a ser parte del asociado que de la organización (Robbins, 1998: Koontz *et al.*, 2008).

Ante estos cambios en las condiciones laborales, formas de trabajo y culturas organizacionales, la movilidad de los trabajadores o su rotación se pueden entender, ya que aun, sin considerar temas de compromiso o satisfacción laboral es evidente que las condiciones en que se desempeñan se vuelven parte fundamental para tomar la decisión de mantenerse o irse de la organización.

Es por ello que la piedra angular de toda organización se cimentará en su cultura, por lo que es importante que dentro de ésta se busque la adaptación del asociado, tanto a los valores, principios y creencias, como a la organización formal en que se desenvuelve (Gibson *et al.*, 2007).

A algunos asociados quizá lo que les favorezca para su estancia es la flexibilidad laboral y el trabajo variado, pero otros probablemente estén buscando la estabilidad que brinda un contrato escrito y una oficina o lugar establecido de trabajo (Robbins, 1998).

## Capítulo 2. Retención de Asociados

Uno de los objetivos de la administración de Recursos Humanos debe estar enfocada a retener a su talento, por medio de diferentes formas, por ejemplo, con la administración de sueldos pagando salarios competitivos, mediante prestaciones sociales, creando condiciones medioambientales para mantener en un entorno de confort a su gente, incluso mediante reglamentos claros que permitan entender a cada asociado la forma de trabajo dentro de la organización.

Por ello es que de modo regular las organizaciones, fábricas, negocios, o cualquier forma de actividad productiva en la que se forma una relación de sociedad, y una o más personas erogan un salario para la prestación de sus servicios, crean mecanismos para que el talento permanezca en la organización, generalmente lo hacen a partir de su propia filosofía organizacional y descienden a través de sus propias políticas.

En las organizaciones actuales se tiene una mayor preocupación por evitar la “rotación” de trabajadores en lugar de fomentar la “retención” del talento que poseen. Definiendo la rotación como “el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una organización” (Reyes, 2008, p. 163); mientras que la “retención tiene que ver con conservar a los empleados calificados que constituyen la diferencia” (Dibble, 2001, p. 4).

Santacruz (2011), observa que la retención surge a partir de la estabilidad de los asociados, por lo que provendrá del porcentaje de asociados que se retiren de la organización, por ello entonces será importante iniciar por determinar cómo se mide la rotación.

González (2006), indica que la fórmula más sencilla para determinar la rotación en una empresa es:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Separaciones en el mes}}{\text{Núm. promedio de asociados en la nómina del mes}} \times 100$$

Donde la rotación (mensual) se determina con el total de separaciones o bajas del mes divididas entre el total de la plantilla que se tuvo en el mismo periodo, multiplicando por 100 el resultado, para obtener los puntos porcentuales.

En este primer caso indica que si en una empresa estuvieron contratadas 100 personas durante el lapso del mes, y se fueron 10 asociados durante este periodo, la rotación deberá ser de 10%, es decir una de cada 10 personas salió de la empresa en el mes.

Chiavenato (2007), define otras fórmulas diferentes que determinan la rotación, como ejemplo la siguiente:

$$\text{Índice de Rotación de Asociados} = \frac{\frac{I + S}{2} \times 100}{PE}$$

La cual indica que los ingresos de asociados nuevos en la organización (I) se suman a las separaciones de quienes la abandonan (S), por iniciativa propia o por decisión de la organización. Luego se debe dividir entre 2 y multiplicarse por 100, después este resultado se divide entre el total de la gente con la que se cuenta en el Periodo (PE).

En este caso se entiende que si 10 asociados salieron y la misma cantidad fue contratada, se suman y se dividen entre dos, para luego multiplicarse por 100 y dividir el resultado entre la plantilla que se tiene. La diferencia radica en que se toma el factor de ingresos, lo cual puede incrementar o disminuir la rotación, pues a mayor cantidad de ingresos mayor rotación.

Chiavenato (2007) muestra otra fórmula:

$$\text{Índice de Rotación de Asociados} = \frac{S \times 100}{PE}$$

Donde el índice de rotación se saca multiplicando las personas que salen de una organización (S) por 100 para luego dividir las entre el total de la plantilla contratada al momento (PE).

Por ejemplo, este índice de rotación básico, nos indica que si se tuvieron 5 bajas en el mes se multiplican esas 5 bajas por 100 (para que nos dé un resultado en números naturales en lugar de decimales) dando un total de 500, luego lo divido entre el total de la plantilla que fue de 100 asociados en ese mes, entonces da un 5% de rotación.

La diferencia para este caso particular radica en que el corte se hace al momento, sin tomar en cuenta la cantidad de gente que laboró en la organización. Ya sea con esta última fórmula o con la primera podemos determinar cómo establecer la retención, considerando que ningún asociado se debe ir de la organización; es decir la retención es del 100%, a lo que se resta la rotación generada para saber cuánto estamos reteniendo de personal:

$$\text{Índice de Retención de Asociados} = 100 - \frac{S \times 100}{PE}$$

Con el mismo ejemplo, si la rotación es de 10% entonces la retención debe ser de 90%, es decir, 9 de cada 10 asociados se quedan en la organización, ya sea que el cálculo se realice de forma transversal o lineal.

La diferencia entre la rotación y la retención es el enfoque, ya que en la primera se tiende a ser reactivo, pues una vez que se da una situación de rompimiento del contrato laboral (renuncia, abandono o despido), se comienza la búsqueda de una o más personas que cubran la posición vacante y se contabiliza para el indicador, mientras que en la segunda se busca que aun cuando el asociado pueda irse de la organización no lo haga.

Por ello Chiavenato (2007), supone que la retención busca evitar que llegue el rompimiento del contrato laboral asociado-organización, brindando a los trabajadores una oferta laboral que cumpla con sus necesidades y expectativas de vida, lo que no necesariamente implica erogar un mayor gasto, sino simplemente cambiar las condiciones que se tienen en la organización para asegurar la permanencia de los asociados.

En ésta se actúa de forma proactiva y con miras a evitar los conflictos por la falta de talento, dando por hecho que el talento no se debe ir, las organizaciones comienzan a revisar que el costo de rotación puede ser mayor que el mantener políticas salariales, prestaciones o incluso formas de trabajo arcaicas y restrictivas, considerando además que sin importar la situación los asociados preferirán mantenerse en la organización (Martin, 2011).

## **2.1 Causas de la rotación**

Reyes (2008), menciona que en cualquiera de los casos en que se dé el rompimiento de la relación laboral entre el asociado y la organización existirán motivos comunes como:

- Buscar un mejor salario o mayores ingresos ya sea dentro del mismo ramo en la competencia o en algún otro sector laboral.
- Sentir que sus jefes o pares no lo tratan de forma adecuada.
- Falta de desarrollo en la organización, principalmente se refiere al crecimiento que se da dentro de la organización.
- Insatisfacción laboral, en realidad ésta es una causa multifactorial donde se agrupan trato, trabajo en equipo, comunicación, salario, etcétera.
- No sentirse como parte de la organización, faltando el compromiso o pertenencia porque no se ha enganchado.
- Tener valores diferentes a los profesados en la organización, que se pueden observar con frecuencia en la cultura organizacional.
- Mala selección o incumplimiento con el perfil de lo que se requiere, poniendo a probables buenos trabajadores en posiciones incorrectas.
- O alguna de las razones que nos marca el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo vigente para rescindir el contrato laboral.

Chiavenato (2007), divide incluso los factores de rotación en externos —o que no son inherentes a la organización— como la competencia en salarios, e internos —o que surgen a partir de problemas dentro de la organización— como lo

es el clima laboral, trato, entre otras; considerando en los externos situaciones como:

- La oferta y la demanda de cada puesto en el mercado laboral.
- La parte económica del país que promueve o elimina el crecimiento de las organizaciones.
- Las oportunidades de trabajo.

Entre las internas observa algunas como:

- La política salarial o de crecimiento, que va con la misión, visión y valores que la organización y fomenta lineamientos claros sobre escaleras de crecimiento, planes de vida y carrera o cuadros de reemplazo.
- El manejo de prestaciones, que difieren de una organización a otra, así mientras algunas tienen fondo de ahorro o vales de despensa, otras preferirán mantener las prestaciones básicas para evitar gastos.
- El estilo de liderazgo o la supervisión que se da en la organización.
- Oportunidades de crecimiento y desarrollo e incluso la simple movilidad de cada asociado dentro de la misma organización.
- Formas de interacción y las relaciones que se dan en la organización.
- Por las condiciones físicas de la organización, que pueden representar un desgaste para algunos puestos.
- Política de reclutamiento y selección, donde el perfil que se busca no corresponde a la realidad de la posición actual.
- Ética o valores organizacionales, los cuales pueden contravenir a los valores propios.
- Cultura organizacional.

Hay razones similares en Reyes y Chiavenato para creer que en ambos casos este rompimiento se da, comúnmente, por situaciones en las que puede interferir la organización, pero no lo hace porque ve ahorro y supone que si bien la rotación podría provocar costos, al no ser visibles pueden no afectar la economía de la organización.

## 2.2 Ventajas de la rotación

Reyes (2008), nos indica que con la rotación no todo es malo, pues algunas organizaciones suponen que con ésta se tiene una serie de ventajas que se pueden aprovechar en tiempos difíciles para el ahorro de gastos y las mejoras en el capital humano y el talento de la organización, como:

- Contar con asociados “más jóvenes”, inquietos e impetuosos, lo que puede significar más empuje en la realización de sus actividades y por ende mayor generación de resultados en la organización.
- Los salarios del personal nuevo tenderán a ser inferiores a los de trabajadores más preparados, por lo que puede haber un ahorro en el gasto de la nómina e incluso, poder pagar un mayor número de asociados con el mismo costo (más manos por el mismo precio).
- Los derechos ganados por el tiempo propenderán a perderse, como las vacaciones, prima de antigüedad, etc., por lo que las compensaciones y provisiones salariales pueden llegar a disminuir.
- Innovación en procesos por traer puntos de vista diferentes a los establecidos.
- En algunos casos la calidad laboral puede ser mejorada por técnicas recientes y novedosas.

Otras ventajas, son la falta de *expertise* en las negociaciones salariales de los asociados más jóvenes, que beneficia a la organización contratante al no pagar mayores sueldos, o el que los asociados más jóvenes pueden “atreverse”, sin duda, a usar otras tecnologías, la apertura y visión fresca de nuevas metodologías, la ausencia de “mañas” o malos hábitos en el trabajo el adelgazamiento de costos que le permita tener, pues si no provocan mayores ingresos mediante la reducción de nómina, sí al menos una mayor utilidad o menores pérdidas.

Además, algunas organizaciones pueden confundir la presencia con la belleza de la juventud, y al tener gente inexperta, pueden inclinarse a traer gente atractiva aunque poco preparada en términos laborales.



La rotación también ayuda a la búsqueda de nuevas metodologías para mantener la competitividad en el mercado, pues evidentemente al no tener asociados calificados, motivan la rotación para la atracción de talento ya preparado (Schermerhorn, 2006).

Por otro lado, si se considera que la capacidad instalada de una organización, fábrica o negocio, en la mayor parte de los casos no alcanza el 100% de su productividad, difícilmente se pensará en retener gente para subsanar las exigencias que el mercado requiere, en lugar de ello, buscará provocar mayor eficiencia o uso de menos recursos para alcanzar sus metas y generalmente el menor uso de recursos implica un recorte de mano de obra (Chiavenato, 2007).

Otras organizaciones, en el entendido de “evitar” los gastos, llegan a mantener sus estrategias y condiciones de trabajo anquilosadas de administración de personal dejándose llevar por el engaño del ahorro inmediato donde lo importante es solamente la inmediatez y no la planeación a largo plazo que lleva a un crecimiento estratégico (Chiavenato, 2007).

Las organizaciones difícilmente pensarán en crecer su plantilla o mantener a su gente, sin antes preocuparse por reducir los costos. Es por esto que la misma misión, visión, políticas y procedimientos de cada organización se tienen que ajustar al ritmo de crecimiento que se establece acorde a la economía predominante en el país donde se ubica la organización, y en nuestro país por lo menos en los últimos años no ha sido un crecimiento acelerado, pues apenas se ha logrado entre 1.3% y 4% de crecimiento (INEGI, 2014; Robbins, 2006).

Por ejemplo, los números del año pasado en materia económica en México pueden dar claridad a esta idea. Si en el sector empresarial se tenía al menos la meta de crecer al mismo ritmo que la inflación —según la calculadora del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) fue de 3.56%— tuvieron que hacer un gran esfuerzo para alcanzar este crecimiento (INEGI, 2014).

Si adicionalmente a ello se considera que el crecimiento del país apenas superó el 1% anual, se tendrá que identificar que una organización “sana” financieramente, si no logro objetivos de crecimiento económico, debió recortar

sus gastos para que la inflación no influyera en sus resultados y mantuviera un margen aceptable de ganancia (INEGI, 2014; Banco Nacional de México, 2014).

Las principales causas de esta situación en el país, y sin querer ahondar en ellas pues no es motivo de esta tesina, se originan por gasto público, lo cual implica que con menor gasto menores compras, menos ventas y en general menos crecimiento (de modo muy simplista). Por lo que las organizaciones buscarán una alternativa diferente a las ventas para alcanzar la meta de utilidad y ésta será en el ahorro de gastos.

Así, una ventaja más en las organizaciones que no encuentran la forma de crecer será el ahorro de gastos para alcanzar la utilidad que les permita subsanar la falta de crecimiento, aplicando lo que sería el “adelgazamiento de la organización” o la “reingeniería” donde se busca realizar el mismo resultado con un menor número de recursos, realizar más con menos volviendo eficiente el trabajo de cada persona, al extremo de que las tareas que antes realizaban tres o cuatro asociados, ahora son realizadas por solamente uno (Robbins, 1998; Koontz y Wehrich, 2007).

En esta desaceleración económica algunas organizaciones han sacado provecho según su propia visión de negocios. La constricción que ha tenido el mercado ha favorecido, por ejemplo, el índice de desempleo formal que de acuerdo con el INEGI en el país fue de apenas arriba de 5% durante el tercer trimestre de 2013, lo que equivale a más de 2 millones 700 mil personas, por lo que algunas organizaciones pueden fácilmente identificar a mil personas desempleadas en edad productiva que puedan ocupar una de sus posiciones (INEGI, 2013).

Se puede presumir que las organizaciones se dan el lujo de tener cientos de candidatos a cubrir una vacante cuando ésta se presenta, sin pensar en los costos intrínsecos que se tienen, como lo es tiempo que se invierte, la pérdida de producción y otros que veremos más adelante.

### **2.3 Ventajas de la retención**

En contrasentido de la rotación está la retención, y cabe señalar que no todo es bueno con la rotación; por ello, algunas organizaciones se están preocupando por el aumento en la rotación que han presentado en los últimos años, que en algunos sectores puede alcanzar hasta 17% de rotación mensual, lo que resta competitividad, incluso hay quien propone un máximo de 5% de rotación mensual para que una empresa sea competitiva (Anguiano, 2013; Santacruz, 2011).

Existen varios ejemplos de este tipo de situaciones, donde particularmente los profesionistas y profesionales técnicos se han visto afectados al quedarse rezagados en conocimientos, maquinarias y nuevas tecnologías, así cuando la tecnología los alcanza tienen que salir de la organización o simplemente se especializan en un puesto hasta que al cambiar la forma de llevar a cabo las actividades se tiene que prescindir de ellos, pues dejan de ser funcionales para una organización, sin ver que en la medida en que crece el puesto de la persona en funciones, tareas, actividades o especialización, para no quedarse rezagados los asociados deberían ir creciendo a la par (Robbins, 1998).

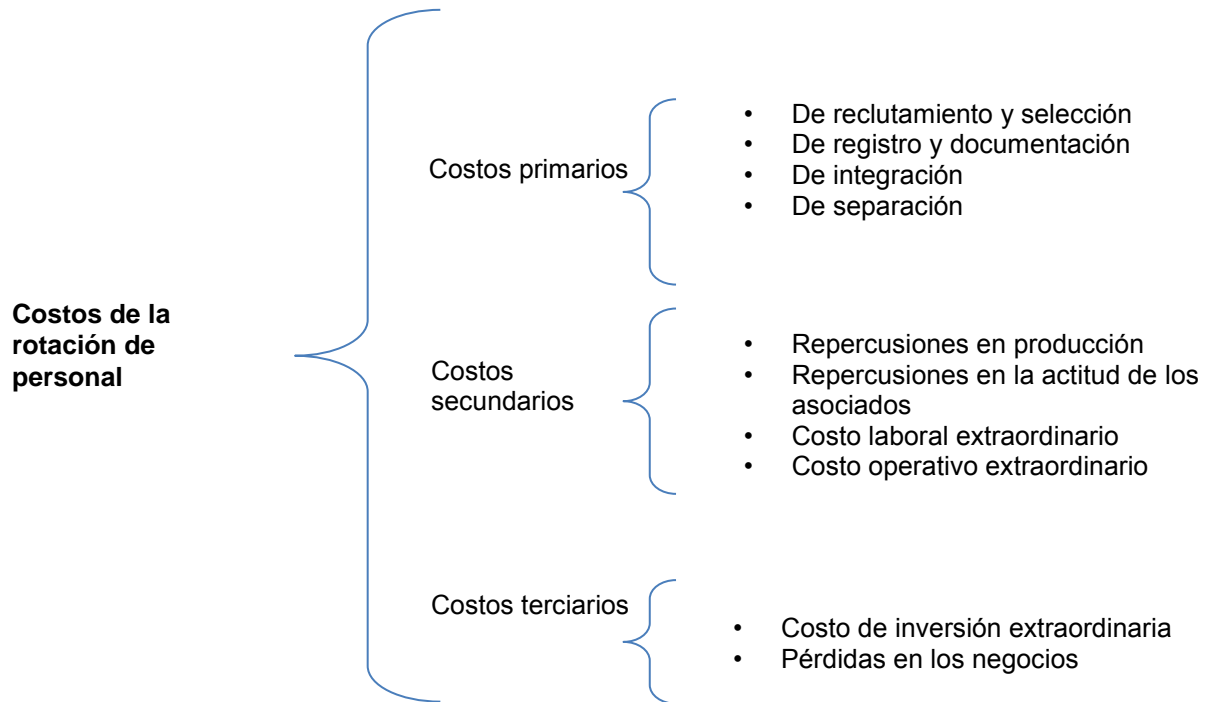
Reyes (2008), detecta que a la distancia la rotación puede generar mayores costos de los que se tendrían al mantener el talento y desarrollarlo, tales como:

- Costos provocados por la baja del trabajador, como la entrevista de salida, el tiempo invertido, el pago de gastos y finiquitos.
- Costo del departamento de reclutamiento y selección: en este caso se debe considerar desde el salario de la persona que dedicará a cubrir las posiciones hasta los costos en papelería y procesos administrativos.
- Costo del entrenamiento: que además del salario del instructor y del material que se emplea para capacitar al personal de nuevo ingreso, se debe agregar otros costos como la curva de aprendizaje, o qué tanto tardará el asociado en desempeñar el puesto, los desperdicios de materiales en el proceso de aprendizaje, costos por posibles accidentes de asociados no capacitados, tiempo extra generado para mantener la productividad y pérdidas de producción.

Chiavenato (2007), observa algunos otros costos que pudieran incluso tener un mayor impacto, los llama costos primarios como el reclutamiento y la selección, gastos de registro y documentación y otros que no se mencionan, como aquellos que se crean por la integración de asociados (supervisión y socialización) así como los costos de separación (finiquito o liquidación).

Otros son los llamados costos secundarios, como la repercusión en la producción, el clima que se suscita dentro de la organización al sufrir una baja, los gastos laborales para alcanzar la producción, los costos operativos adicionales por la falta de producción durante la curva de aprendizaje de cada asociado de nuevo ingreso, sin llegar siquiera a los costos terciarios, como lo es el costo de inversiones adicionales o pérdidas de negocios (véase Figura 4).

**Figura 4. Costos de la rotación de asociados**



*Nota.* La rotación de asociados también genera una serie de costos que afectan a las organizaciones, mismos que se puede dividir en relación con su impacto en tres diferentes tipos: primarios (o que se presentan de manera directa por la rotación), secundarios (o que son el reflejo o problema provocado por la rotación dentro de la organización) y terciarios (los que generalmente las organizaciones no pueden observar por ser solamente efectos paralelos), todos ellos equivalentes a un costo que va alrededor de 40% del salario anual del asociado que rota (Chiavenato, 2007, p.106).

La tentación de la inmediatez es grande, lo que lleva a las organizaciones a ver un beneficio en la rotación por el espejismo del ahorro inmediato, pero, pese a estas “ventajas” que se tienen, si se comparan los costos inmersos por no retener a los asociados o lo que se considera la rotación, seguramente las organizaciones actuarían distinto y se enfocarían con mayor ahínco, no solamente en retener a su gente, sino en desarrollarla (Dibble, 2001).

El activo que en las últimas fechas se ha revalorado, es precisamente el recurso humano, en particular aquellos asociados cuyo talento es requerido por la organización y posibilita su éxito, de ahí la importancia de comenzar a trabajar con cada asociado de modo diferente a como se ha venido haciendo.

Lo anterior se puede observar por ejemplo en los tabuladores salariales más competitivos, en la gama de herramientas que se le facilitan al asociado y en las prestaciones que se están generando para un mayor beneficio con menores costos para la organización.

#### **2.4 Retención vs. Rotación**

Precisamente una forma de trabajo diferente es cambiar el pensamiento que predomina en las organizaciones de un estilo reactivo, a una forma proactiva para atacar el problema, así, en lugar de que el departamento de recursos humanos, personal, talento o como quiera que se le llame, se incline a “realizar lo que se pueda para buscar que la gente cambie la decisión de irse”, se debe enfocar en desarrollar metodologías para que la gente, no solamente se quede porque el mercado laboral se encuentra limitado, sino que además mantenga su interés en la organización y fomente el crecimiento mutuo.

Por ejemplo, si el trabajador encuentra que el salario que percibe deja de ser suficiente para cubrir sus necesidades básicas, deberá buscar alternativas de crecimiento, nuevas entradas de dinero o simplemente buscar otro trabajo donde su remuneración sea mayor. Ésta es una de las decisiones cruciales en su vida laboral, pues, en caso de buscar otra alternativa fuera de su organización, el rompimiento asociado-organización se ha llevado a cabo, y esto originará tarde o temprano la rotación del asociado.

Si bien en una situación de ruptura por parte del asociado, la organización en la que labora puede salir beneficiada, este escenario se seguirá presentando de forma cotidiana en los asociados que la integran y, particularmente, en aquellos que no encuentran satisfacción total en sus puestos de trabajo, lo que a la larga mermará la productividad y el desarrollo de la organización, quedando a veces no con el talento deseado dentro de la organización, sino con la gente disponible que puede desempeñar medianamente bien un puesto (Anguiano, 2013).

La rotación precisamente se da en el momento decisivo en que el asociado toma la decisión de partir, porque se percata que la organización no tiene la posibilidad de satisfacer sus necesidades, cualesquiera que ellas sean.

La retención, por su parte, es cambiar de idea, dando por hecho que la organización es más que una forma de vida para el asociado, y se convierte en un elemento trascendente, ya sea en su vida misma o solamente en el espacio de tiempo que pasa en la organización.

Este es un proceso de “fidelización” donde con anticipación se realiza un vínculo organización-trabajador que más que enfocarse en la reconciliación para que no origine la baja, se busca la forma de anticiparse a ese pensamiento. Pero esto no es algo que ocurra solamente en la estancia de cada asociado en la organización, se tiene que dar desde un momento previo; es decir, desde saber a quién se busca para ingresar a la organización hasta dar un seguimiento puntual a cada asociado que ya labora en ella.

## **2.5 Técnicas para la retención de asociados**

La retención implica entonces, que de manera proactiva la misma organización se involucre en el desarrollo de metodologías que permitan mantener el capital intelectual o humano en la organización, con el entendido de que es gracias a este capital que se posibilita el óptimo funcionamiento organizacional y se consolidan los planes estratégicos del negocio para alcanzar los resultados y con ellos el crecimiento de la organización (Rodríguez, 2012).

Son técnicas fundamentales que difícilmente son vistas por gente ajena a un área de recursos humanos, sin embargo, incluso en el propio departamento de recursos humanos se pueden perder de vista al caer en concepciones simplistas sobre las funciones que se llevan a cabo en el departamento (Dibble, 2001)

Técnicas como la elaboración de perfiles estables dentro de la organización (a diferencia de un perfil inestable), que se enfocan en buscar las características que tiene el grueso de la población, puede ayudar a mantener a nuestro talento, otras enfocadas a la adaptación que puede tener el asociado en el puesto permiten identificar desde su ingreso la posibilidad de adaptarse en un futuro no solamente a las actividades que realizará, sino a un nivel inmediato superior o más, pensando en escaleras de crecimiento (Robbins, 1998).

Algunas de las técnicas se pueden revisar a continuación, aunque no son limitativas.

### **2.5.1 Desarrollo de perfiles**

Aunque ya se había tocado previamente el punto del desarrollo de perfiles dentro de los antecedentes para una organización funcional, ahora se hará como una primera medida para retener a los asociados.

Si se desea mantener al talento, se debe identificar lo que requiere la organización para cada uno de los puestos, o sea, tener un modelo de empleado que se pueda mantener, considerando que retener a los trabajadores comienza incluso desde antes de que alguien ingrese o llegue a la organización, lo cual puede ser complicado, debido a que en algunos momentos podrá confundirse a la persona que desempeña o desempeñaba el puesto con el perfil de lo que se requiere, generándose así una idea equivocada de cómo iniciar una descripción de puesto (Alles, 2010).

De acuerdo con Dibble (2001), lo que se recomienda revisar en un perfil, son los siguientes puntos:

- Competencias técnicas. Entendidas como aquellas habilidades cognitivas, motoras o conductuales que le hacen al candidato cubrir los requisitos

técnicos del puesto, como ejemplo podemos poner una maquiladora donde se requiere a una persona en la línea final de empaque, cuyas habilidades manuales le permitan empacar la mayor cantidad de objetos en un tiempo determinado.

- Competencias humanas. Son aquellos comportamientos actitudinales que le permiten a la persona desempeñarse de forma correcta en el puesto indicado, un ejemplo podrán ser las competencias de comunicación y liderazgo que requiere tener un supervisor, que se diferenciarán en gran medida de las que requiere tener un auxiliar de limpieza.
- Objetivos del puesto. Una parte primordial para alguien que inicia en un nuevo puesto u organización es el saber sobre qué se le va a medir, pues como le dice “El sombrero loco” a *Alicia en el país de las maravillas*, si no sabes a dónde te diriges, cualquier camino es el indicado para llegar. Por ello es importante determinar detalladamente cuál es el objetivo del puesto que se desempeña, pues a mayor especificidad, alcances más certeros; por tanto mayor satisfacción laboral al ejecutar correctamente las indicaciones y alcanzar las metas (Schermerhorn, 2006; Gibson *et al.*, 2007; Chiavenato, 2007).
- Requerimientos académicos e intelectuales. Son los conocimientos y habilidades adquiridas durante la formación académica que le permiten a la persona que ocupará el puesto desempeñarlo de forma óptima, considerando la evolución o desarrollo adicional que puede tener.
- Este requisito pudiera parecer en ocasiones la limitante inexplicable de la organización para fomentar el crecimiento, sin embargo, a medida que se entiende que el repertorio intelectual permite al asociado abrir las posibilidades en aspectos como toma de decisiones, influencia, metodologías de trabajo, etc., es que tiende a ser aceptado.
- Valores organizacionales. Uno de los puntos primordiales en la actualidad es la comparación de aquellos valores propios de la organización con las metas individuales de quienes trabajan para ella, pues entre más afinidad exista entre ambos, el rompimiento tardará más en suceder.



Sin embargo, tener el mejor de los perfiles equivale a tener excelentes deseos que no son aplicables si no se cuida el proceso por medio del cual se atrae el talento y se elige a las personas indicadas para ser asociados de la organización.

### **2.5.2 Selección de personal**

Según Alles (2006a), los mayores errores en la selección del talento ocurren cuando:

- El perfil que debió haber sido determinado con anticipación no es correcto o no se tienen las características adecuadas del puesto, ya sea por la elaboración que se realizó, las actividades que se ponen o los propios objetivos.
- No se ha revisado toda la trayectoria laboral que ha tenido un candidato y solamente se considera una parte de ella, analizando de forma parcial los resultados, las conductas y las decisiones que ha tomado, lo que en múltiples ocasiones llega a ocurrir por sentir afinidad o rechazo a alguna de las vivencias que presenta el candidato.
- No se sigue un proceso de entrevista laboral profunda que vaya más allá de la corroboración de datos o el llenado de guías de entrevista que no permiten el conocimiento integral del candidato, con preguntas que no reflejan en ningún momento su talento, habilidades o potencial.
- No se realizan pruebas técnicas que permitan saber si conoce del puesto o de las funciones a realizar, y solamente se aplican baterías psicológicas que incluso no miden lo que se necesita.
- El nivel del puesto es sobrepasado por experiencia y conocimientos del candidato o simplemente no se cubren los requisitos mínimos; cualquiera que sea el caso, el perfil del candidato no es adecuado para el puesto y puede llevarle al fastidio por no explotar todas sus capacidades o se siente frustrado al no cubrir los resultados.

Es por ello que se requiere de un proceso selectivo que permita conocer el verdadero potencial del candidato para desempeñar el puesto, asegurando su permanencia y crecimiento.

Cabe resaltar que en ocasiones esta trayectoria que ha mantenido la persona, no necesariamente dará como resultado un tipo de desempeño sólido o duración en otra posición, pues puede depender del momento de su vida laboral en que se encuentre o incluso de su vida de asociado, pues el ser humano es un ente que se compone de diferentes ámbitos de vida que interactúan entre sí.

Siguiendo a Schermerhorn (2006), para mantener el talento es preciso haberlo identificado desde el inicio de su relación laboral, para ello es requisito pasar por los filtros necesarios que permitan identificar las competencias y habilidades que se plasman en el perfil, e incluso ver como las competencias y conductas que tiene el futuro nuevo asociado le permite adaptarse al puesto y no al revés, por lo que en la actualidad podemos valernos de diversas metodologías, como son:

*Entrevista.* Aunque en la actualidad haya diferentes metodologías para el desarrollo de las entrevistas, es importante identificar que cualesquiera de las técnicas usadas (entrevista por comportamientos, entrevista por competencias, entrevista STAR, entrevista de 360°, entrevista por relaciones, etc.), son susceptibles de errores de apreciación, ya que a veces el entrevistador oye lo que quiere oír y no lo que se necesita saber del entrevistado, realizando incluso lo que en algún momento Freud llamaría la contratransferencia (Alles, 2006a).

Recordemos que en la entrevista se tienen únicamente destellos o pequeñas apariciones de las cualidades, conductas, comportamientos y personalidad del candidato, por lo que aun cuando las habilidades desarrolladas para apreciar la esencia de la gente se incrementa en la medida en que se entrevistan más personas, no siempre se pueden identificar con claridad su personalidad, es por ello que conviene valernos de otras formas paralelas de conocer a los futuros talentos.

*Evaluaciones de personalidad.* Permiten conocer aspectos de la personalidad del candidato utilizando pruebas estandarizadas, confiables y validadas para asegurar que miden lo que se desea medir en una determinada población, o test proyectivos, que podrían caer en el error de la interpretación si no se siguen metodologías apropiadas. En suma, se busca tener mayor conocimiento de las habilidades cognitivas (coeficiente intelectual), los valores y la personalidad de los candidatos.

Son una herramienta adicional que permite saber aún más de quien se selecciona, sin perder de vista que como toda herramienta, por sí sola es poco funcional y más si se comete el error principal del reclutador que aplica dichas evaluaciones queriendo descubrir las patologías del candidato en lugar de la funcionalidad que pueda tener en el puesto o el potencial para desempeñar sus actividades.

*La evaluación de conocimientos.* En ésta se desarrollan cuestionarios de diferentes formas con los que se busca identificar el conocimiento que tiene el candidato sobre las funciones a desarrollar en un puesto específico, donde mayormente se establecen preguntas relacionadas no con las particularidades de la posición, pero sí con los conocimientos generales (Chiavenato, 2007; Alles, 2010).

*Metodologías de juegos de roles.* En éstas se intenta poner al candidato en situaciones similares a las que encontrará en la posición que podría ocupar, considerando que el desempeño que pueda tener dentro de estas actividades se acerca más a las condiciones medioambientales donde se podría desempeñar (Chiavenato, 2007; Alles, 2010)

En la medida que la selección sea la adecuada, la gente podrá mantenerse en la organización por más tiempo, comulgando con las necesidades del puesto y la filosofía organizacional; por otro lado, las personas que ingresan a trabajar a puestos donde no se pueden desempeñar por no tener la experiencia, la *expertise*, los conocimientos o simplemente las cualidades conductuales que se requieren, tenderán a tener una menor duración.

### **2.5.3 Modelo de compensaciones**

Una vez que se elige a la persona correcta (a veces previo a ello), se debe trabajar para mantenerla en el puesto, si bien el dinero no es todo en la vida, es importante satisfacer las necesidades mínimas que cada persona tiene, y qué mejor que la organización participe en el desarrollo de este modelo, donde las organizaciones cada vez más implementan con mayor ímpetu los planes de compensaciones o “prestaciones” que le permiten mostrar el interés en las personas que contrata, cambiando las condiciones laborales, salariales y del entorno.

Algunas de las prestaciones que se pueden encontrar son en el orden de (Reyes, 2008, p. 177):

- a. Servicios de bienestar social, tal es el caso de seguro de gastos médicos mayores o menores, guarderías, escuelas, entre otros.
- b. Prestaciones sociales y deportivas, por ejemplo, pertenecer a determinado club, formar parte de un equipo de fútbol, etcétera.
- c. Beneficios adicionales, algunas organizaciones proporcionan prestaciones como teléfono móvil, auto, laptop, entre otros, que son herramientas de trabajo, además prestaciones adicionales.
- d. Programas para asociados, como los descuentos en productos, convenios, alianzas con otras organizaciones, entre otros.
- e. Ayudas sociales o financieras, tales como vales de despensa, gasolina o comida.

Ésta puede ser una de las técnicas más comunes en el intento de mantener al talento, sin embargo, en la medida en que se vuelven paternalistas y carentes de sentido, más que un beneficio adicional se considera como una obligación de la organización, por lo que el impacto se pierde. Es por ello que la tendencia ahora es buscar manejar esquemas de compensación fijas, complementadas con esquemas variables que impulsen la eficacia y eficiencia en el asociado.

#### **2.5.4 Flexibilidad laboral**

La nueva corriente es a la flexibilidad laboral, en ella se vinculan varias áreas que buscan brindar un ambiente satisfactorio al asociado, así, mientras en algunas organizaciones se puede trabajar con el ajuste de horarios para dar mayor tiempo libre, algunas otras organizaciones trabajarán más los espacios cómodos y amigables para el desarrollo de actividades (De Cenzo, 2006).

La flexibilidad se integra directamente a la cultura laboral para evitar ser solo una idea o propuesta. Como ejemplo están aquellas organizaciones donde se presume de la flexibilidad que se tiene pero en el momento de la interacción del jefe inmediato con su subordinado, lo importante es el tiempo de visibilidad o exposición que se tenga con él para evaluar su desempeño (De Cenzo, 2006).

Dentro de esta flexibilidad de las organizaciones incluso se ha llegado al extremo de considerar como parte flexible el paquete de prestaciones, para que cada uno de los trabajadores pueda armar su paquete compensatorio. Así, por ejemplo, quizá lo que a una madre de familia le pueda ser de utilidad como el servicio de guardería, un plan de apoyos escolares o una mayor holgura en sus tiempos, para alguien diferente como una persona soltera no lo será, quien quizá lo que busque sean aquellas prestaciones que impliquen más tiempo libre, pero también el servicio de gimnasio o los bonos por objetivos que le permitan tener mejor ingreso.

#### **2.5.5 Reuniones de retroalimentación y seguimiento**

Periódicamente las organizaciones suelen preocuparse por las necesidades manifiestas de cada asociado y por aquellas que no necesariamente expresa de forma regular, se dan entrevistas de seguimiento, donde de forma periódica recursos humanos realiza entrevistas con cada asociado para identificar las necesidades que cada uno tiene en relación con su vida laboral, aunque en múltiples ocasiones se dirigen a necesidades personales, de acuerdo con la planeación y el desarrollo estratégico de la organización (Reyes, 2008).

Ese tipo de entrevistas permite a la organización conocer de forma general los intereses y motivaciones de cada uno de sus asociados, en ellas quizá no se pueda llegar a resolver una situación específica.

En esta parte se da lo que Chiavenato (2009), podría identificar como la realimentación que se da al asociado en el proceso de comunicación, con lo cual se promueve un ambiente incluyente y se mejora la percepción que tiene el asociado de su propia organización, lo que a la larga puede favorecer su sentimiento de pertenencia.

Koontz *et al.* (2008), refuerza incluso la necesidad de esta forma de relación sin la necesidad de ser tan estructurada, pues incluso se puede practicar mediante charlas informales donde se privilegie la comunicación frente a frente.

### **2.5.6 Revisiones salariales**

Ésta puede ser considerada quizá una de las técnicas más comunes que se manejan en las organizaciones, aunque no debería ser tal, pues es importante que se lleve a cabo de forma periódica para realizar una revisión de la competencia y el cómo se está moviendo el medio, más que una práctica para retener a nuestra gente.

La revisión de salarios aunque no siempre va de la mano con la cultura organizacional, esto debido a uno de los argumentos reduccionistas que se tiene para la retención y es que la gente se retiene por el dinero que gana y paquete de compensaciones que ha logrado, con lo que incluso Herzberg estaría en total desacuerdo al suponer que el dinero no es un motivador y por más que se erogue en sueldos y salarios, si los asociados no cuentan con otras condiciones motivacionales, difícilmente dejarán de rotar (Schermerhorn, 2006).

Si bien la competitividad salarial es importante, el solo aumento de salario sin la revisión de otros aspectos solo engrosará el costo de nomina sin afectar de forma directa la retención; en algunas empresas el dinero se convierte en el mayor motivador de sus asociados sin llegar a ver cambios en la medida en que se tienen mayores ingresos (Chiavenato, 2009; Kootz *et al.*, 2008; Gibson *et al.*, 2006).

Es evidente que las revisiones salariales se deben hacer de forma constante, pues permiten identificar los cambios en responsabilidades para pagar lo justo por cada posición y alinearse con el mercado o ramo en que se encuentre la industria. Es más, también se debe considerar que esta revisión salarial es indispensable realizarla cada determinado tiempo; en la medida que las responsabilidades o los puestos van cambiando, es importante practicar la valuación como una parte de la cultura del cambio.

Sin embargo, cuando simplemente se efectúa una revisión salarial como la última forma de retener a un asociado, es entonces que el camino se ha errado y se vuelve un paliativo en la retención, pues no se están visualizando todas las circunstancias que la rodean (Hay Group, 2008).

El riesgo siempre será latente, cada una de las personas que se encuentran en un centro de trabajo tiene alternativas diferentes y, sin lugar a dudas, entre mayores habilidades tenga o desarrolle un trabajador, más fácilmente podrá cambiar de empleo, por lo que el riesgo de servir como un centro de capacitación para otras organizaciones o una incubadora de talento para la competencia, siempre se encuentra presente.

### **2.5.7 Movilidad de los asociados, rotación de puestos y ampliación de funciones**

Aunque para este estudio la rotación se entiende como cubrir una posición vacante dentro de la organización, diversos autores manejan la rotación de puestos como la movilidad de un asociado dentro de la organización, sin la necesidad de crear una vacante pero con la finalidad de promover el desarrollo de habilidades de los asociados que estiman pueden crecer (Koontz et al., 2007; Gibson *et al.*, 2006; Chiavenato, 2006).

Generalmente un asociado que desempeña de forma prolongada una posición tiende a caer en un grado de confort al haber alcanzado un desempeño aceptable, lo que de forma habitual puede originar insatisfacción en sus labores (Gibson *et al.*, 2006).

Se recomienda generar una movilidad en los asociados para ocupar puestos o posiciones laterales, donde la diferencia y diversidad de actividades pueda suscitar una mayor satisfacción, además de un menor cansancio mental. Dicha movilidad puede ser temporal (conocida como las misiones que se dan a los asociados para desarrollar otras actividades que le permiten un enriquecimiento o mejoramiento de sus competencias) o fija, al cambiar de posición de forma indefinida para enriquecer con sus competencias o habilidades la posición en la que se asignó.

La ampliación del puesto es a grandes rasgos muy similar a la movilidad interna, con la única diferencia de que en este caso los asociados tienen el mismo puesto, pero un mayor número de actividades que les permiten generar mayores intereses y disminuir el grado de aburrimiento.

Con todas estas opciones de retener a la gente, se vuelve difícil la selección de un método apropiado para ello, el problema se incrementa si consideramos que este desarrollo de técnicas para fomentar el compromiso o la satisfacción de cada asociado pueden garantizar la retención, pero no necesariamente preparan a la organización para el futuro y su crecimiento.

Es por ello que se vuelve necesario no solamente retener por retener, sino hacerlo mediante el desarrollo de aquellas personas que apoyaran el crecimiento de la organización, evitando tomar asociados no preparados y realizar el trabajo exprés de formar a medias gente que no se capacitó con anticipación, con el claro riesgo de que el crecimiento proyectado pueda verse reducido simplemente por no contar con la gente adecuada en el momento indicado.

Al desarrollar a los asociados con esta metodología, las organizaciones tienden a orientarse hacia

...el futuro y tiene que ver más con la educación que con la capacitación del empleado en un proceso de trabajo específico. Por educación se entiende que el empleado desarrolla actividades que intentan inculcar procesos de razonamiento [...] en lugar de presentar una colección de datos o de enseñar un conjunto de habilidades motoras (De Cenzo, 2006, p. 232).

De acuerdo con su propia visión de negocios habrá otras formas de retener al personal como lo es mediante planes de desarrollo y formación.



## 2.6 Desarrollo vs. Rotación

De forma general, cuando en las organizaciones se presenta la rotación, ya sea por una separación voluntaria del asociado, el rompimiento del contrato laboral, el crecimiento de la organización o simplemente porque se aumentan las exigencias en las posiciones requeridas, se tiene que mirar a los asociados que difícilmente no participarán en la promoción porque apenas cubren con las expectativas de la posición.

Así, comúnmente la parte directiva o gerencial al darse cuenta de que no existe quién cubra lo que en ese momento se requiere, pone al asociado que “mejor se ha desempeñado” en su posición, retomando temas de evaluación regresivos que premian la antigüedad que genera el asociado en el puesto o la organización y no el potencial o el talento (Koontz *et al.*, 2008).

Hace ya algunos años se podía identificar una política paternalista por parte de los empleadores hacia sus empleados, donde el contrato generado tendía a ser de por vida, y solamente en algunas culturas, como Japón, tiende a prevalecer de la misma forma, lo que hace que se subsidien por un lado las deficiencias de desempeño que se pudieran presentar a cambio de la lealtad y la dependencia y por otro, que en lugar de promover planes de desarrollo por el talento de cada asociado, se genere su crecimiento por la antigüedad que tiene en la organización, dejando de lado incluso el que sea el asociado con las competencias más cercanas al puesto que se promueve (Koontz *et al.*, 2008; Dibble, 2001).

Koontz y Weihrich (2007), indican que en economías como la mexicana las organizaciones y quienes las dirigen pueden ponerse metas de corto alcance y visión a corto plazo, esperando subsistir en lugar de crecer, por lo cual lo que menos necesitan es el desarrollo de su gente pues eso iría contra la reducción de costos, ya que a mayor *expertise*, los costos de la mano de obra tienden a aumentar, al igual que las exigencias que puede tener personal más preparado, sin embargo, al predisponer con esta filosofía a cada asociado, es probable que se genere ansiedad y falta de seguridad en la organización.

Robbins (1998), identificó que los puestos con menor especialización tenderán a ser poco favorecidos y con mayor probabilidad de ser reemplazados, por la poca dificultad para su cobertura, lo que origina que esos asociados puedan predisponerse para un compromiso a largo plazo con la organización.

Esto se da por el tipo de organización informal que priva en nuestro país, pues dicha informalidad no permite crear planes de desarrollo serios y a largo plazo, con metas u objetivos individuales claros, medibles y alcanzables. Utiliza otros factores tanto al generar crecimientos como al establecer programas de desarrollo, donde lo que puede llegar a privar es la asignación directa por motivos emocionales más que laborales (Koontz y Weihrich, 2007).

Es importante señalar que en situaciones donde se busca la reducción de costos, la nómina tiende a ser el eslabón más débil, por lo que por una parte se ve afectada la inversión en formación o desarrollo de asociados, y por otro lado la plantilla, queriendo disminuir el gasto de nómina mediante la reducción de la mano de obra, ya sea por disminución de la fuerza laboral o por el sistema de compensaciones que se tiene, recordando que la reingeniería es una nueva alternativa para reducir costos.

Pese a que nuestra legislación contempla la capacitación para el desarrollo de la calidad de vida y las funciones del puesto (Ley Federal del Trabajo, Arts. 3 y 153), regularmente la organización deja de invertir, pero espera que al tener una nueva tecnología el asociado ya la conozca, lo cual ocurre en los puestos que se han llegado a denominar “no calificados” (véase Figura 5).

La discriminación o no de puestos calificados dependerá de situaciones de conocimientos y habilidades que complementan o dotan de esencia a un puesto, por ejemplo, el trabajador de almacén que sabe manejar un montacargas tiene un mayor sueldo que el que no lo sabe o simplemente no lo maneja, otro ejemplo podría ser el trabajador de limpieza que tiene mayores ingresos si lo que maneja además de la escoba es la pulidora.

**Figura 5. El cambio conceptual del asociado**

Concepciones del asociado	
Empleado antiguo	Asociado moderno
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los trabajos no calificados en manufactura le proporcionan buenos sueldos.</li> <li>• Recibe seguridad en el trabajo a cambio de su lealtad.</li> <li>• La organización se hace responsable del desarrollo de su carrera.</li> <li>• Es un actor individual.</li> <li>• La predictibilidad y la estabilidad minimizan el estrés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los trabajos no calificados pagan mal.</li> <li>• La seguridad en el trabajo es mínima.</li> <li>• El empleado es responsable del desarrollo de su carrera.</li> <li>• Es un miembro de un equipo.</li> <li>• Lo impredecible y la inestabilidad incrementan el estrés.</li> </ul>

*Nota.* Conforme cambian las épocas los asociados van cambiando la ideología y la percepción de la posición que desempeñan, provocando una mayor inseguridad y estrés que antaño (Robbins, 1998, p. 22).

Las organizaciones crecen y se dan cuenta de la necesidad de trabajadores capacitados y con habilidades técnicas que los vuelve “calificados”, además de asociados que supuestamente no requieren la preparación, creando una brecha entre asociados especializados y no especializados, misma que se acrecienta por la falta de interés en la capacitación de su mano de obra para volverla calificada.

Por este motivo, los trabajadores “no calificados”, pueden ser considerados con mayor facilidad como “reemplazables”. Algunos puestos que podemos identificar en este sentido son de vendedor, auxiliar, obrero, camarista, etc., sin embargo, no todas las organizaciones actúan de la misma forma, pues existen ejemplos variados de que aun cuando son puestos que parecieran de poca envergadura o importancia, hacen la diferencia en un negocio (Robbins, 1998).

Esta calificación no se refiere a personas con competencias técnicas elevadas, por ejemplo soldadores, técnicos automotrices u operarios de maquinaria, sino con las aptitudes propias que se requieren para desempeñar desde funciones o puestos complejos hasta ser un auxiliar o trabajador de piso de

ventas cuya especialidad es la atención al cliente; y como veíamos antes, este tipo de gente es la que estimula la fidelización con la organización (Dibble, 2001).

La línea de hoteles Marriott identificó la importancia que tenían sus asociados para marcar la diferencia en la percepción de sus huéspedes y con ello suscitar la lealtad a partir de las posiciones más bajas, como los camaristas o conserjes, por lo que se comenzó a invertir en ellos a través de su capacitación, logrando resultados sorprendentes al generar mayor satisfacción a partir de una buena inducción de su personal, que pasó de un día a tres meses de duración (De Cenzo, 2006).

Sam Walton (2000) describe la importancia que le da a cada asociado para el desarrollo de la fidelidad de su clientela, lo que le motiva a tener presentes a aquellas personas que previamente consideraba como empleados; a cambiar su visión y tomarlos como sus socios de negocio y reconocer la importancia que tiene para él esta vinculación.

Una parte importante para destacar la visión en estos dos ejemplos se da cuando se observa que esta rotación de asociados poco, o nulamente calificados, desembocará en una escasez de empleados calificados para realizar las funciones primarias de la organización y las cuales son la razón de ser de la misma.

Cabe aclarar que esta visión de desarrollo no es simple, pues se debe ir formando a partir de un plan de entrenamiento, hasta un plan de vida y carrera para el asociado, identificando en qué momento su potencial llegará al máximo y podrá desarrollar con eficiencia cada posición (Koontz *et al.*, 2008).

Mantener planes de desarrollo para los asociados de una organización puede ser la piedra angular de la retención, pero, sin duda alguna, se convertirá en punto fundamental que guiará su crecimiento. Sin el talento necesario sobre el que descansa una planeación estratégica, una visión de negocio, difícilmente una organización podrá cimentar su crecimiento.

### **Capítulo 3. Desarrollo de asociados**

Como se observó en el capítulo anterior, una forma de retener a los asociados es mediante el desarrollo de programas de capacitación y formación, por ello es que en este apartado se revisarán algunas de las dinámicas de capacitación y desarrollo, que van del entrenamiento en habilidades hasta llegar a los cuadros de reemplazo, para fincar el capital humano y retener el talento.

Es importante definir, en primer lugar, que el desarrollo es un esfuerzo constante que hoy las organizaciones buscan para preparar a su gente con programas que van estructurando de forma cada vez más simple; semilleros, incubadoras o cualquier otra metodología que implique la preparación de la gente. Lo que da pie a que se defina el desarrollo como:

Dotar de conocimientos técnicos y psicológicos a los asociados, para que puedan desarrollar mejor su actividad y mejorar su profesionalidad, haciéndoles escalar puestos de mayor responsabilidad. Esto con respecto a los asociados, pero con respecto a los intereses exclusivos de la organización, también podríamos concluir con que es el proceso destinado a mejorar los recursos humanos para conseguir mayores niveles de producción y un valor añadido superior (Porret, 2010, p. 208).

Esta “dotación de conocimientos” se lleva a cabo mediante técnicas educativas variadas y diversas que para fines de este trabajo se dividirán en la que parte de la formación estructurada, planeada y con un enfoque en el desarrollo de nuestros asociados, pero, con una visión de empleo más ubicada en la inmediatez; es decir, en la que se espera, sin menospreciar las inversiones que se hagan, grandes cambios con esfuerzos reducidos, poco ordenados o difícilmente medibles, e incluso, sin visibilidad de las oportunidades que se buscan subsanar (Alles, 2006).

La otra parte en la que se divide, se abordarán técnicas que tienden a pensarse a largo plazo para los objetivos de la organización. No buscan satisfacer los problemas urgentes, sino, las situaciones importantes, recordando que lo urgente es aquello que requiere una rápida e inmediata respuesta, mientras que lo

importante se basa en las situaciones o requerimientos que en algún momento será necesario atender pero que existe el tiempo para realizarlo (Covy, 2007).

Es importante hacer esta división debido a que la propuesta de retención a elaborar está basada en un plan integral de desarrollo donde se deben tocar tanto lo urgente como lo importante para que las organizaciones puedan dar respuestas inmediatas a lo que ocurre dentro de ellas y a la par se preparen para un futuro cercano.

Con esto se busca tener un programa de desarrollo de asociados que por sí mismo sea sustentable y funcional tanto para las organizaciones como para los mismos interesados.

### **3.1. Adiestramiento, entrenamiento y capacitación para el desarrollo**

Para este trabajo, la primera forma que se puede identificar como un medio de desarrollo, es el adiestramiento, pues si bien en sentido estricto este adiestramiento surge en el momento en que el asociado asume el puesto para el cual ha sido contratado, es práctico y se enfoca en las funciones del puesto a desempeñar, por lo que tiende a ser general y aplicable a todos (Reyes, 2008).

Méndez (1989, en Llanos, 2005), indica que el adiestramiento busca fomentar la habilidad de los asociados mediante la práctica y el ejercicio, es dirigido sobre todo a habilidades motrices como manejo de herramientas y maquinarias, comportamientos repetitivos o cualquier situación que implique el desarrollo de una conducta en particular, por lo que se encuentra enfocado a situaciones de corto plazo.

A diferencia de la capacitación, el adiestramiento como tal no requiere de un levantamiento de necesidades de capacitación, pues se da por hecho que las necesidades son compartidas; así, lo primero que habrá que hacer al ocupar una posición diferente será “adiestrar” a cada asociado en la posición que ocupa, por medio de la facilitación de herramientas, habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su puesto.

De acuerdo con Porret (2010), el adiestramiento se puede identificar como la cualificación, especialización o perfeccionamiento que comúnmente se realiza en habilidades motrices, por lo que se centrará en la practicidad, lo que lleva a un trabajo motriz o muscular.

En la actualidad el término en inglés *training*, es igual a adiestramiento en español, el cual generalmente se utiliza para describir a aquellos “practicantes” que se tienen para una posición en un futuro cercano, pues los “habilitan” generando rutinas de aprendizaje que les permiten desempeñar con mayor facilidad las posiciones a ocupar en un futuro cercano.

Porret (2010), señala que a diferencia del adiestramiento, el entrenamiento es un proceso educativo o formativo técnico que permite tanto el desarrollo de habilidades como de conocimientos técnicos, cambiando el estereotipo que se tenía sobre el entrenamiento, donde lo importante solamente era esa “práctica y entrenamiento”, ya que ahora se da un peso fundamental al esquema de conocimientos que se agregan, dejando de ser solamente un esquema operativo donde se puede entrenar a un asociado de forma práctica en maquinarias y conductas, pasando a un modelo de entrenamiento especializado que además se carga de un contenido informativo que incluso hace que este esquema se emplee para posiciones de mayor responsabilidad.

Llanos (2005), indica que este entrenamiento se encuentra relacionado directamente con dirigir a las personas hacia las metas específicas que se buscan en la organización, mediante la preparación de los asociados para la realización de algún esfuerzo físico o mental, lo que facilita que se aprendan conocimientos, aptitudes y habilidades. En este caso el esfuerzo realizado es tanto físico como mental y los programas son a corto plazo con objetivos bien definidos.

Hay autores que suponen que este entrenamiento va más allá de un acercamiento con el puesto del asociado, lo enfocan al desarrollo de habilidades que le permiten mejorar las funciones y actividades de su trabajo, lo que enriquece su puesto y sus actividades. A la larga esto desarrollará la lealtad de los asociados (Chiavenato, 2009).

La capacitación, por su parte, se observa como un sistema de mayor envergadura que busca la transmisión de conocimientos y habilidades, generalmente enfocados al puesto de trabajo y al logro de objetivos (Chiavenato, 2007).

Reyes (2008), diferencia la capacitación del entrenamiento o adiestramiento, en tanto la primera tiende a ser más teórica y general, con una visión amplia de lo que requiere la organización en su totalidad, mientras que el segundo propenderá a ser práctico, específicamente enfocado en las posiciones y el desarrollo de rutinas de trabajo.

Con la capacitación se busca sustentar el crecimiento o mantener los resultados de las organizaciones; es por ello que entre más deficiencias se presentan en las empresas por la falta de producción, cambio o diseño de nuevos productos, más necesaria se vuelve la capacitación integral de los asociados para hacerles frente, lo que se puede realizar para desempeñar el puesto de forma correcta o para satisfacer las necesidades de los clientes.

Porret (2010), por ejemplo, señala que la capacitación permite en un corto plazo crear un cambio significativo a nivel organizacional mediante estrategias de enseñanza-aprendizaje donde se faculta al asociado en diferentes temas y permite su desarrollo, tales como:

- Mejorar aptitudes. Específicamente las organizaciones gastan miles de pesos (en el mejor de los casos) en facilitar los recursos a sus asociados para desempeñar actividades diferentes conforme las necesidades del mercado.
- Facilitar oportunidades. Con la capacitación se busca que los asociados tengan la facilidad de crecer dentro de su entorno, ya sea en su puesto de trabajo, en una posición lateral que no implique propiamente un aumento en el costo de la nómina o en algún puesto superior.
- Cambio de actitudes. Uno de los focos principales de toda organización es la posición que asume cada persona ante las situaciones que se le presentan en su entorno, tomando en cuenta que de su gente depende el



crecimiento de la organización y de la actitud de esta gente depende la forma en que las organizaciones se enfrenten a su entorno.

- Incrementar la multifuncionalidad. Esto permite que las personas puedan realizar cambios laterales o ascendentes dentro de la organización.

De acuerdo con Chiavenato (2007), Porret (2010) y Alles, (2006b), existen diferentes enfoques en los programas de capacitación que se generan, dependiendo de lo que se desee llevar a cabo con ellos. Dentro de las finalidades que existen se pueden nombrar:

- La transmisión de la información. El contenido de la capacitación es la información básica que se ha de transmitir; comúnmente será referente a situaciones internas de la organización, como ejemplo podemos mencionar nuevos modelos de producción, diferentes productos o servicios que la organización presta.
- El incremento de la multifuncionalidad. Al ser o estar mejor capacitados los asociados por lo general tienen una mayor oportunidad de realización de tareas diferentes a las requeridas únicamente por su posición.
- El desarrollo de conceptos. Se busca engendrar una visión distinta de las situaciones que se le presentan al asociado, capacidad de síntesis, abstracción, deducción y de inferencias para tener una mayor amplitud de conocimientos.
- El desarrollo de habilidades. En este tipo de cursos se revisa específicamente situaciones relacionadas con las competencias, el desempeño o las funciones que se requieren en una determinada posición. Pueden ser por requerimientos presentes o futuros.
- Facilitar oportunidades de crecimiento y desarrollo de cada asociado mediante la formación y capacitación dentro de la organización, lo que generalmente implica que vaya ligada a su posición o en una forma ascendente.

- El desarrollo o la modificación de actitudes. Particularmente se busca un cambio de aquellas actitudes que de forma general se consideran negativas por otras que ante los principios organizacionales podrían ser positivas. En este proceso se puede buscar de igual modo el cambio de hábitos como de las formas de enfrentarse a diversas situaciones con el repertorio conductual con el que cada asociado cuenta. Aquí se involucran emociones y valores.

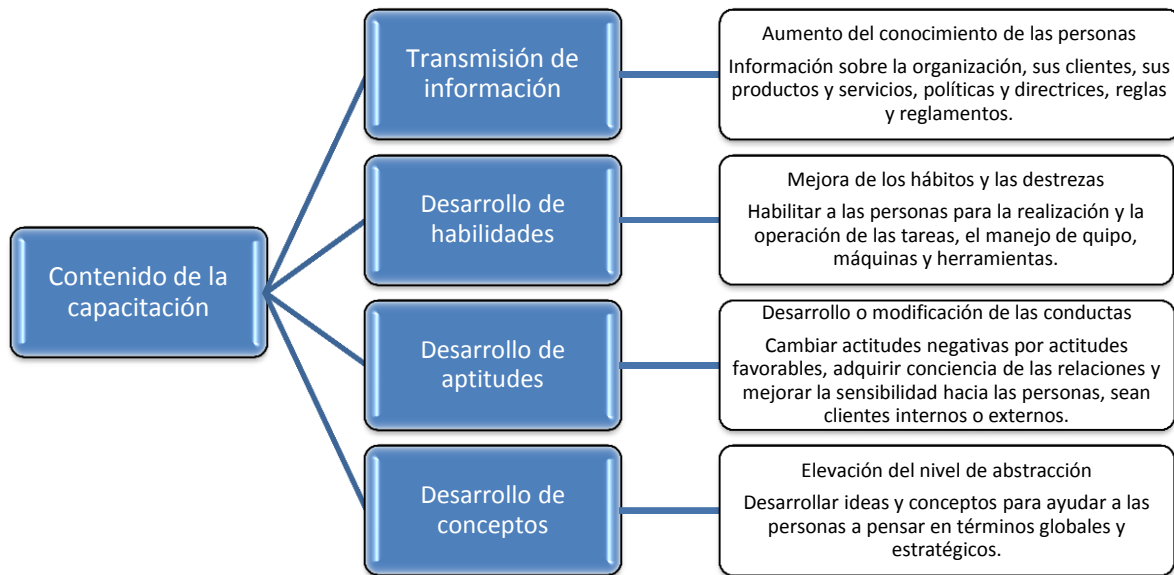
Autores como Werter y Davis (1996, en Llanos, 2005) afirman que en este proceso de capacitación se tienen otros beneficios, como reducir la tensión, fomentar la comunicación, dar mayor valor al asociado, desarrollar la competitividad, abatir costos, incrementar productividad, eficiencia, eficacia y calidad; además de estimular el desarrollo para que los asociados se sientan tomados en cuenta para la promoción y mantener la información en todos los niveles de la organización.

Para el caso específico de la mejora de resultados en la producción relacionada con asociados no capacitados, es importante señalar que en la medida en que se tiene gente preparada los resultados tienden a mejorar, convirtiéndose en un factor decisivo que cada asociado tenga un proceso de formación para desarrollar mejor sus labores, pensando en elevar la calidad en los resultados, con mayor eficiencia y mayor eficacia (Arouesty, 2009).

Además los individuos se benefician en tanto se les facilita la toma de decisiones, alimenta la confianza, eleva su liderazgo, brinda satisfacción, ayuda a lograr metas individuales, fortalece la seguridad en el puesto y crecimiento.

Chiavenato (2007), identifica cuatro tipos de contenido de la capacitación que resume en transmitir información, desarrollar habilidades, aptitudes y conceptos para el cambio conductual a través de la capacitación (véase Figura 6).

**Figura 6. Los contenidos de la capacitación y su finalidad**



*Nota.* La capacitación se enfoca desde la transmisión de la información, hasta el desarrollo de habilidades, aptitudes y conceptos, con la finalidad de llevar a cabo cambios en la conducta de cada asociado (basado en Chiavenato, 2007, p. 387).

Según la finalidad del programa se podrán determinar los objetivos de la capacitación, que deben centrarse en situaciones concretas y a corto plazo, que puedan ser medibles de acuerdo a diferentes circunstancias y modelos, aunque esto de ninguna manera impide que forme parte de un plan de desarrollo a largo plazo (Chiavenato, 2007).

Llanos (2005), por ejemplo, indica que para determinar el impacto y la agresividad de un plan de capacitación debe considerarse la fuente de desequilibrio presente o futura que se observa en la organización, lo cual solamente se puede hacer mediante un programa de identificación de estas necesidades.

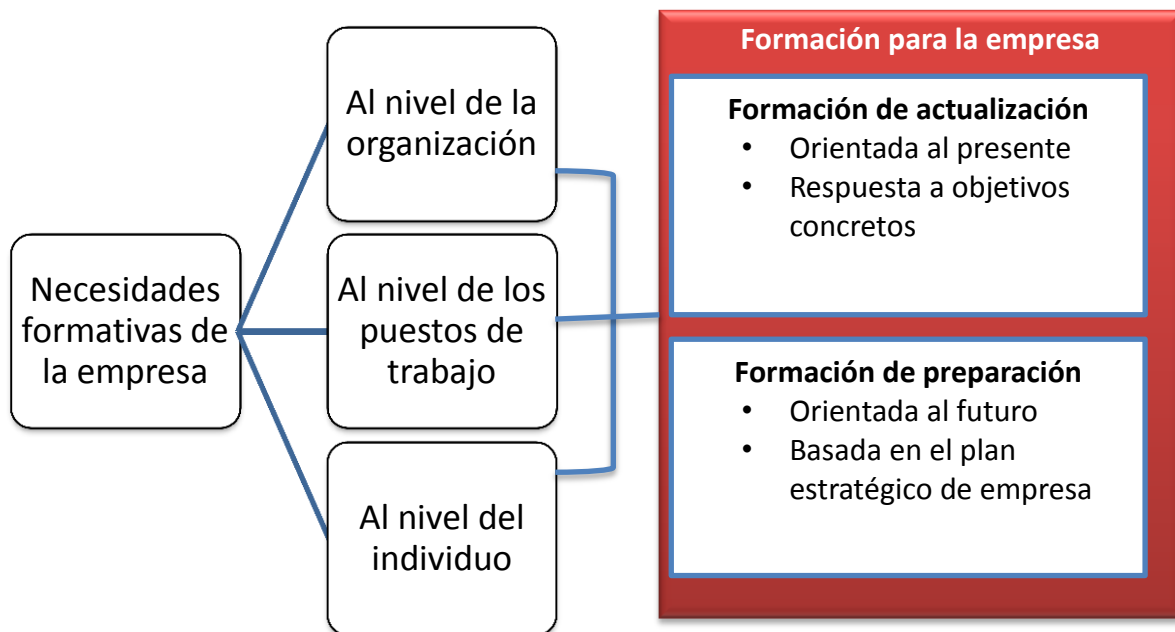
Con ello se entiende que la capacitación por sí sola no tendría una finalidad sin que previamente se tenga la claridad de lo que se busca, por ello es importante realizar lo que se conoce como una detección de necesidades de capacitación.

### 3.1.1. Detección de necesidades de capacitación (DNC)

La DNC es el primer paso para desarrollar tanto un plan de formación como un plan de desarrollo, y se genera a partir de la ausencia o déficit de aspectos como habilidades, actitudes y conocimientos, mismos que los asociados deben adquirir para eliminar la distancia que existe entre su perfil y el perfil de puesto requerido para desempeñar de modo óptimo las funciones del asociado (Llanos, 2005).

Porret (2010), identifica tres niveles esenciales para identificar las necesidades formativas de la empresa, donde nos indica que puede ser al nivel de toda la organización, al de los puestos de trabajo e incluso individual, observando el desarrollo de los asociados, sin dejar de lado el desarrollo de la empresa (véase Figura 7).

**Figura 7. Cuadro de la diversidad básica de la formación**



*Nota.* Las necesidades de formación institucional se originan en tres sentidos, el primero es a nivel organizacional, el segundo a nivel del puesto y por último a nivel personal. Cuadro de la diversidad básica de la formación (Porret, 2010, p. 209).

De igual forma, Porret indica que existen diferentes causas que originan las necesidades de formación, dentro de las que señala:

- La creación de nuevos productos por parte de la organización, lo que obliga al asociado a desarrollar conocimientos específicos sobre estos nuevos productos.
- Apertura hacia nuevos mercados, pues en la medida en que cada organización crece, los clientes a los que llega suelen ser diferentes, por lo que se requiere el conocimiento de estos mercados y las necesidades de sus clientes.
- Transformación de organización (reingenierías), que como se veía en la parte anterior, es necesario el desarrollo de formas diferentes de trabajar donde se habilite sobre estos nuevos procesos y procedimientos buscando la eficiencia y eficacia de la mano de obra.
- El tener nuevos centros de trabajo o negocio implica preparar a la gente que los operará, por lo que se vuelve fundamental su capacitación y desarrollo.
- Las nuevas tecnologías implican siempre cambios para operar sistemas y maquinarias que permiten agilizar los procesos y efficientar los recursos.
- Cuando se requiere mejorar la calidad de vida de los asociados se puede utilizar la capacitación, pues en la medida en que se les otorgan las herramientas cognitivas-conductuales pueden efficientar sus tiempos, mejorar hábitos, cambiar conductas y enfrentar, desde diferentes perspectivas, los problemas a los que se enfrentan, mejorando las habilidades y el desempeño.
- Mejorar la productividad y calidad de sus productos es parte de las causas que pueden originar las necesidades de capacitación, buscando mejorar la eficacia y calidad de los productos.
- Un elemento más deben ser los cambios en las legislaciones o gobiernos vigentes, lo que favorecerá el conocimiento del marco social donde se desarrolle la organización.

De acuerdo con Porret (2010), esta DNC se puede llevar a cabo de diferentes formas, acordes con los recursos y necesidades de la organización. Dichas formas pueden ser aplicadas de forma interna o externa y son:

- Observación. Se da al observar las actividades que realiza el asociado en contraste con las que debería estar realizando, y esas diferencias serán las necesidades a cubrir.
- Solicitud de responsables. En este caso los dueños de cada proceso al reconocer las deficiencias o ausencias de sus asociados buscan la aplicación del plan de formación.
- Entrevista. Por medio de preguntas dirigidas se deducen las acciones a efectuar para realizar un plan de capacitación.
- Análisis de contenido. Se refiere a la descomposición de todo proceso o desarrollo de trabajo hasta los elementos más simples y esenciales, lo que se compara con los comportamientos y conocimientos de cada asociado para que a partir de las diferencias se pueda determinar las necesidades formativas.
- Reuniones de trabajo. Con grupos de apoyo que analizan cada caso se determinan las oportunidades que se tienen para ser subsanadas ya sean del mismo departamento o de otros departamentos.
- Cuestionarios comúnmente cerrados a dos opciones (sí o no) ya sean aplicados a clientes, proveedores, jefes inmediatos o asociados en general, se pueden identificar las necesidades de la organización.
- Programación de carrera, generalmente al mantenerse planes de carrera dentro de las organizaciones, es más fácil determinar las necesidades que va requiriendo cada asociado en las diferentes etapas que pasa.
- Anomalías situacionales. En general cuando las fallas se presentan en una determinada área se puede establecer un déficit de formación.
- Comités de adiestramiento, donde se busca resolver problemas ya identificados.

Chiavenato (2007), agrega algunos temas básicos para determinar la DNC:

- Entrevista de salida, al considerar que los ex asociados pueden aportar ideas sobre lo que se requiere para mejorar en las organizaciones.
- Análisis de puestos para ver lo que se tiene y lo que se requiere para ocupar un puesto determinado.
- Informes periódicos de las organizaciones lo que muestran posibles deficiencias.

Además de algunos indicadores de la DNC, como aquellos planes o suposiciones que de presentarse en la organización crearían las necesidades, o los que intentan corregirlas. Siempre utilizando aquella DNC que más se ajuste a las necesidades de la organización.

Es importante que en una DNC se aplique primeramente una planeación, donde se establezcan los mecanismos, las formas, los tiempos y cualquier otra incidencia que pudiera ocurrir al momento de llevar a cabo el proceso de detección. Esta planeación es importante que establezca incluso los objetivos que se van a buscar.

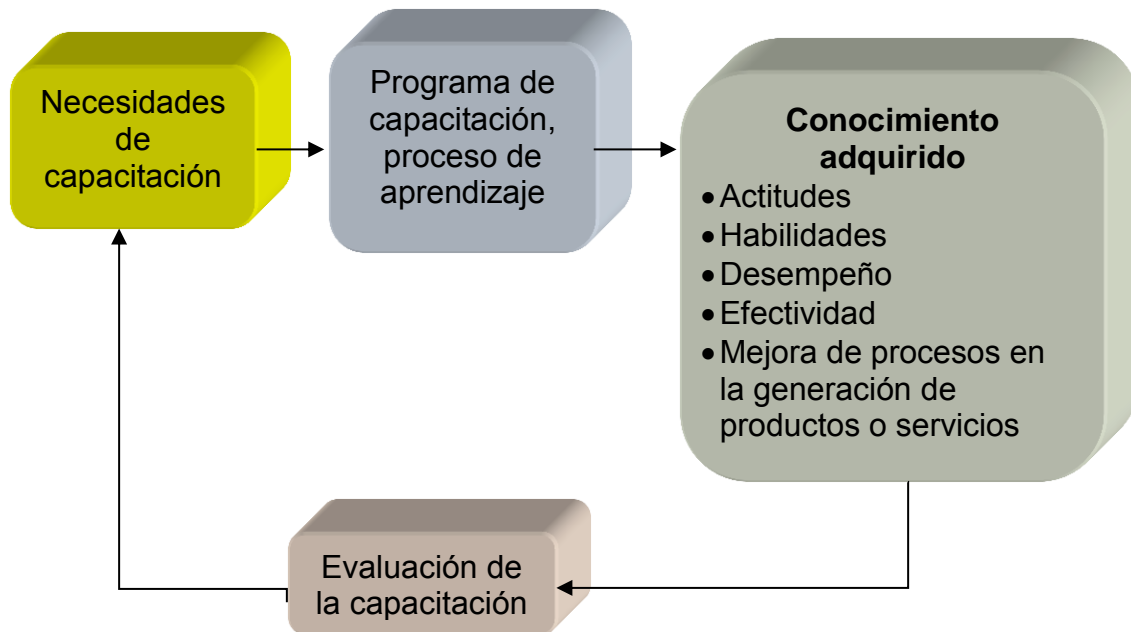
En segundo término se tiene que llevar a cabo la ejecución de la DNC, que como se observó puede ser por distintos medios, siempre enfocada a la planeación estratégica que se presenta y buscando la rentabilidad de la organización (Gomez, 2013).

En una tercera fase, la que se puede entender como de control o evaluación, donde se lleva a cabo el proceso de diferenciación entre lo que tiene el actual asociado y lo que requiere para llevar a cabo el puesto de forma óptima, que se espera con un plan de desarrollo pueda subsanar las diferencias y alcanzar los resultados que se esperan.

Finalmente se encuentra un seguimiento, en el que se debe realizar un alto posterior o a la par de la aplicación del programa de desarrollo, para observar si esta DNC se contenía las necesidades reales de la empresa, el puesto o el asociado.

Al explicarse como un proceso, después de detectada la deficiencia en conocimiento, habilidad o actitud, se generará una programación o programa de formación que se enfoque a solventar las insuficiencias, seguido de una evaluación posterior para observar el alcance al plan de capacitación cubierto para ver nuevamente las necesidades que se produzcan (véase Figura 8).

**Figura 8. Sistema de capacitación**



*Nota.* La capacitación es un sistema donde a partir de las necesidades se crea un programa de formación, luego se desarrolla e imparte y finalmente se evalúa el impacto, para finalmente determinar las nuevas necesidades que se originan (Llanos, 2005, p. 219).

Como se observa, antes de iniciar propiamente cualquier programa de capacitación se debe realizar el proceso de DNC, para determinar incluso si el problema que se requiere tratar es propiamente un tema de capacitación o desarrollo y no alguna otra situación, o problemas más enfocados a la organización como la falta de material, tecnología deficiente, inadecuada planeación, entre otros (Llanos, 2005).

Chiavenato (2007), indica que una DNC es propiamente un análisis que se realiza en las organizaciones para revisar qué deficiencias pueden ser originadas



por falta de conocimientos, actitudes y habilidades para poder determinar un plan de capacitación donde se revisa:

1. El sistema organizacional en su totalidad, el cómo se componen las estructuras que se tienen, la filosofía de la organización y su misión. Una forma para identificar en primer lugar las necesidades de capacitación de un asociado en relación con la estructura.
2. El área de recursos humanos, en particular el sistema de capacitación que se tiene dentro de la organización. En esta parte se revisa a cada asociado,
3. El sistema por el cual se adquieren habilidades principalmente operativas. En este caso se revisa el cumplimiento de los requerimientos de cada puesto contra las habilidades, experiencias, aptitudes, actitudes y conductas características de cada asociado (análisis de puesto).

Una vez determinadas las necesidades de capacitación es importante identificar las técnicas de capacitación que se han de emplear.

### **3.2.2 Técnicas de capacitación**

Para Chiavenato (2007), las técnicas de capacitación son consideradas como la tecnología educativa, que será dada conforme a las necesidades de la organización para optimizar el aprendizaje, revisando factores como tiempo, esfuerzo y dinero. Dentro de las técnicas con las que se cuentan son:

- Técnicas de contenido. Están enfocadas a la transmisión de conocimientos, y comprende aquellas donde se requiera únicamente otorgar medios para informarlos o transmitirlos, como instrucción programada, lecturas comentadas o programas de E-Learning (aprendizaje por computadora).
- Técnicas orientadas al proceso, las cuales se emplean para el desarrollo de habilidades interpersonales, de uno mismo o de las relaciones con otros. Se desarrolla una interacción entre el capacitando y el capacitador.

- Técnicas mixtas, que por un lado buscan la transmisión de información y por el otro lado se enfocan al cambio de actitudes y habilidades, como lo son las conferencias, instrucciones en puesto, simuladores, cambios de puestos, entre otros.
- Técnicas dirigidas por la temporalidad, lo que se refiere específicamente al momento en que cada asociado se encuentra en la organización, por ejemplo si está en una fase inicial de inducción, deben aplicarse sistemas diferentes a si está ya en dominio del puesto.
- Finalmente se tienen técnicas relacionadas con el lugar de aplicación, pudiendo ser dentro de la organización o fuera de la misma.

En lo que se refiere a técnicas en el lugar de trabajo se mencionan algunas como la rotación de puestos, el entrenamiento en otras áreas, enriquecimiento en el puesto por otras actividades e incluso la participación directa de asociados de nuevo ingreso.

Por otro lado la capacitación fuera del lugar de trabajo involucra seminarios, conferencias, exposiciones y cualquier técnica que implique un cambio conductual o la adquisición de un nuevo conocimiento.

Cualquiera de estas técnicas conlleva diferencias en cuanto a los objetivos de capacitación marcados, pudiendo llevar a cabo la selección de una o más de ellas para lograr cada objetivo según la personalidad de cada asociado, las necesidades de la organización, los objetivos de la formación, y cualquier otro factor que influya en la toma de decisiones sobre cuál o cuáles técnicas emplear.

De acuerdo con Chiavenato (2007), de forma general las técnicas y métodos de capacitación, deben ser enfocados directamente en las necesidades de la organización y los diferentes aspectos a cubrir, tomando en cuenta el tiempo, la antigüedad de los asociados, lo que se busca de ellos y en general las metas organizacionales.

Existen diversas técnicas de capacitación que pueden efectuarse en el puesto, como la demostrativa, el entrenamiento en el puesto o la simulación. Otras técnicas requieren una forma diferente de aprendizaje pues tiende a ser

autodirigido, como las lecturas dirigidas; otras más suceden en aula, como conferencias, estudios de caso, lecturas comentadas, juegos de roles y los talleres.

Alles (2006b), indica algunos otros como:

- La capacitación *en línea*, que se refiere a la capacitación mediante herramientas y tecnologías que permiten que el asociado sea instruido a distancia mediante una computadora.
- Programas universitarios, los que son eficaces para el desarrollo de habilidades gerenciales aun cuando no toman en cuenta habilidades específicas.
- Licencias sabáticas donde se busca refrescar conocimientos que cada día más se incorporan al ámbito laboral y no solamente se quedan en el ámbito académico.

En este punto es importante señalar que los programas de formación se aplican en general para todos los puestos y niveles, incluso como una parte importante en la gestión del conocimiento (tendencia donde se establece que para mantener el conocimiento de los expertos en cada uno de los temas es importante que ellos mismos lo documenten y transmitan), por lo que quien aplica la capacitación en algún momento podrá ser el aprendiz que se capacita y en algún otro el experto capacitador.

Siguiendo a Alles (2006b), una vez definidos los métodos o características de la capacitación, se deben centrar los esfuerzos en la implementación de los programas de formación y algunas de las situaciones esenciales durante la misma, como serían:

- Definir los medios de formación más adecuados a emplear.
- Identificar el número de participantes de este plan de capacitación.
- Dependiendo del número de asociados a capacitar, se determinará la cantidad de capacitadores necesarios

- Se fijan metas, tiempos y las diferentes actividades a realizar.

Una vez determinadas las necesidades de formación es importante que las organizaciones definan los objetivos que tendrán las mismas, como parte de la DNC aunque no sea propiamente la necesidad, sino el modo como se llevará a cabo el seguimiento.

### **3.2.3 Evaluación de la capacitación**

Una vez que se aplica la capacitación es importante tener en cuenta el desarrollo de las formas adecuadas de medir los resultados que se obtienen, pues de nada sirve que sea elaborado un excelente plan de capacitación si no se tiene el seguimiento y el comparativo contra los resultados.

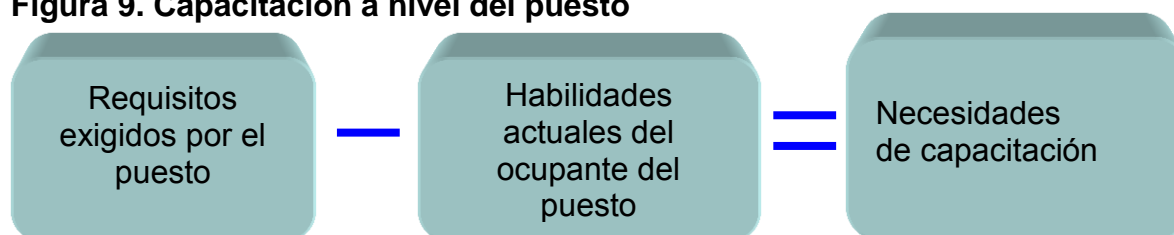
Reza (2007), indica que pueden existir hasta cinco esquemas diferentes en la evaluación de resultados, aunque la elección de alguna de ellas dependerá de la formación que se aplique y las necesidades que la organización quiera subsanar. Estas evaluaciones son por:

- La reacción. En este sentido es una forma de validar si el curso o programa de cursos fue bien recibido, es prácticamente un indicador perceptual donde lo que se arroja es principalmente el gusto por el curso.
- El aprendizaje. Es un indicador que se enfoca principalmente al contenido del aprendizaje, se evalúa el conocimiento generado durante el evento.
- El seguimiento de la aplicación. Una vez que se realiza la capacitación es importante llevar a cabo un seguimiento de la forma en que está integrando su conocimiento a las actividades que se realizan.
- El costo-beneficio. Generalmente se refiere a la valoración en términos de resultados tangibles del impacto originado por la capacitación.
- El esfuerzo. De forma común se utiliza para evaluar si las acciones que se emprendieron a nivel organizacional están logrando lo que en verdad se debe llevar a cabo.

En este punto es importante tomar en cuenta que sin una metodología adecuada para evaluar el impacto de la capacitación, sería un esfuerzo estéril el intentar crear un plan de desarrollo para cualquier asociado, pues difícilmente se podría conocer su impacto sin una forma de medición, donde establezcan los objetivos que se han de alcanzar y lo que el programa va a beneficiar a la organización (algo que dentro de las organizaciones se conoce como el ROI o retorno de inversión).

La mayoría de las organizaciones se quedan en esta parte del desarrollo de sus asociados, creando programas de capacitación que resuelvan las necesidades organizacionales sin identificar un ROI (véase Figura 9).

**Figura 9. Capacitación a nivel del puesto**



*Nota.* Ésta es una simple fórmula matemática donde se establece que si el asociado requiere de 10 habilidades y solamente cuenta con ocho de ellas, tendrá dos necesidades básicas (Chiavenato, 2007).

No obstante hay empresas que van un poco más allá, formulando un plan de capacitación que se involucra de modo formal con la visión del negocio que se tiene y desarrollando planes de capacitación alineados con la planeación estratégica que ha sido realizada por la organización.

Sin embargo, para poder emprender esta formación con respecto de la planeación estratégica de la organización es importante identificar que la rotación puede conllevar a situaciones en las que no se permita alinear la planeación estratégica y la capacitación, por lo tanto la medición efectiva de la capacitación y el desarrollo de los asociados (Rodríguez, 2012).

### **3.2.4 Planeación estratégica y capacitación**

Una forma donde se refleje con precisión el gasto de la capacitación, es mediante el desarrollo de un plan de capacitación en función de la estrategia organizacional subsanando cualquier brecha entre lo que se desea y lo que se tiene en relación con el recurso humano; esto es lo que se podrá entender como el desarrollo de los asociados, particularmente en la medida en que sus competencias y habilidades se vean modificadas para ejecutar las necesidades presentes o futuras de la organización (Alles, 2006b).

Una parte fundamental de la capacitación es que se vuelva parte de la planeación estratégica, es decir, que sea contemplada como un proceso continuo donde se integra el desarrollo de los asociados con base en las necesidades de la organización y el futuro que se prevé tenga.

Esto se realiza mediante un simple análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) además del análisis corporativo interno que permita identificar aquellas oportunidades dentro de la organización además de identificar su esquema de desarrollo.

Según Llanos (2005), por esto es de suma importancia realizar una supervisión constante de varios factores que pueden alterar la planeación estratégica y, por ende, el plan de capacitación, como son:

- Macroentorno. Es decir, el análisis de todo el entorno donde se desenvuelve cada organización, como lo es la tecnología que se desarrolla o la cultura.
- Entorno industrial. Prácticamente es el ámbito donde se encuentra inserta la organización, la llamada segmentación de su mercado.
- Entorno organizacional interno. Lo que se refiere a la estructura propia de la organización.

En esta planeación estratégica de la organización es importante que ya se tenga formulada la visión, la misión y los valores, además de los objetivos institucionales, lo que posibilitará una capacitación estratégica donde se privilegie el desarrollo de cada asociado, lo cual ayudará a que la flexibilidad organizacional

se adapte a cualquier cambio venidero, afrontando el futuro con mayores armas de las que se tendrían sin la misma, lo que disminuye los riesgos y aumenta la probabilidad de éxito (Llanos, 2005; Chiavenato, 2007).

La capacitación se convierte, en este sentido, en una herramienta básica para conseguir mayor productividad dentro de la organización, habilidades para efectuar las labores, mejorar la calidad de vida de los asociados y en general para mantener una mayor pertenencia e identidad con la organización, lo que se espera redunde en la retención de asociados (Llanos, 2005).

Si bien la capacitación al ser parte una planeación estratégica se vuelve fundamental por tener la visibilidad de las necesidades de la organización, es necesario ir un poco más allá para mejorar la retención y mantener estándares competitivos de recursos humanos, lo cual se busca al crear los planes de vida y carrera organizacionales.

### **3.3 Planes de vida y carrera**

Gan y Berbel (2007), indican que la gestión del capital humano tiende a desarrollarse de modo tal que se utiliza como un mecanismo para retener a los asociados, al reducir las contrataciones, disminuir la búsqueda de talento externo (más no eliminar pues siempre es importante tener a los mejores) además de demostrar a los asociados que los resultados que han venido dando son valorados.

Algo que plantea Porret (2010), es que en general no es previsible la fuga de talento o la carencia del recurso humano que se requiere dentro de la organización, pues difícilmente se piensa que la gente puede cambiar de puesto, renunciar o simplemente llegar a una etapa de jubilación; en cualquiera de los casos las empresas se encuentran con un predicamento: la falta de asociados preparados para asumir un puesto cuando la vacante se crea y se requiere de ese capital humano.

Las organizaciones, cuando ocurre algo similar, es probable que no se percatan del gasto que erogan para llevar a cabo la cobertura de posiciones especializadas, ya sea que se reflejen de forma monetaria inmediata al gastar en

agencias de “búsqueda de talento” (mejor conocidas por su nombre en inglés: headhunters) o en costos indirectos que afecten las ganancias a largo plazo por la pérdida de clientes, calidad o producción y que difícilmente se pueden cuantificar.

Es por ello que se ve en el plan de vida y carrera el medio para evitar la rotación de los asociados, además de reducir las contrataciones externas y mostrar el interés de la organización en resultados alcanzados por el asociado (Gan y Berbel, 2007).

Para Porret (2010), es importante por ello que, en la medida en que las organizaciones crecen y se vuelven más complejas, los planes de carrera se convierten en un fuerte aliado para este crecimiento, preparando a la gente para el momento en se requiere.

Aunque esto se ve reflejado en mayor grado con posiciones gerenciales y directivas, no es de extrañarse que en un mercado tan competitivo por el recurso humano preparado y formado, las organizaciones tiendan a buscar el talento en la competencia directa y las posiciones básicas tiendan a incrementar también su valía en el momento en que sus ocupantes adquieren conocimientos, demuestran su talento o simplemente son capacitados, lo que le suele ocurrir a empresas que invierten poco en su gente.

Las organizaciones se encuentran, en general, poco interesadas en desarrollar el talento de sus asociados para mantener gente preparada previendo el crecimiento o, por lo menos, con mayor facilidad para asumir una posición vacante en el momento en que ésta se produzca, generalmente por el temor a servir de “escuela” para la competencia.

Sin embargo, se deja de tomar en cuenta que la capacitación por sí sola e incluso basada en una planeación estratégica, difícilmente podrá cubrir las diferencias entre lo que los asociados tienen para dar y lo que se requiere de ellos para llevarlos a un siguiente nivel de posición (incluso para desempeñar de forma óptima su puesto), por este motivo es que en aquellas organizaciones donde disminuye el temor de que los asociados se vayan con la competencia, o incluso anticipan su crecimiento, se ocupan en generar planes de vida y carrera en conjunto con ellos.



### **3.2.1 El inicio del plan de vida y carrera**

De acuerdo con Koontz *et al.* (2008), el plan de vida y carrera no parte de la empresa, sino de cada asociado, pues cada persona se debe enfocar en su propio crecimiento, para poder crear planes de vida y carrera a partir de 10 pasos:

1. Desarrollo del autoperfil. Donde las autopercepciones fundamentan su crecimiento, en ella las preguntas fundamentales son sobre las formas de comportarse en grupo, apego a instrucciones, tolerancia, apertura al cambio, deseos de logro, etc., además de reconocer los valores con los que cuenta para saber hacia dónde se dirigirá. Este primer paso es plenamente personal y autorreflexivo.
2. Desarrollo de metas profesionales y personales a largo plazo. En este sentido es importante suscitar compromisos con las metas que se formulen por cada asociado, tanto en lo laboral como en lo personal, con el entendido de que cada meta deja de ser un fin, y se vuelve un continuo en su desarrollo, por lo que es importante tener claridad en cuáles resultados son los esperados y el tiempo en que se lograrán.
3. Analizar las amenazas y oportunidades del ambiente. En este caso es importante identificar las situaciones que se encuentran dentro de la organización y fuera de ella para determinar el plan a seguir con cada asociado, por ejemplo, una empresa que de manera habitual está en expansión, tendrá mayor facilidad para el crecimiento de cada asociado, mientras que organizaciones estables y maduras requerirán de asociados estables y centrados.
4. Analizar las fortalezas y debilidades personales. En este sentido es importante señalar que las habilidades con las que cuenta cada asociado son parte fundamental de su crecimiento, pues de acuerdo con ellas es que se logra el desarrollo personal y laboral, considerando que pueden ser técnicas, humanas y directivas.

5. Desarrollo de estrategias de carrera. Al desarrollar un plan de carrera es importante considerar las alternativas que se presentan, generando así un plan flexible que presenta escenarios diferentes.
6. Probar las estrategias. Es importante señalar que no necesariamente el plan de vida y carrera será infalible, y dependiendo del perfil inicial y hasta donde cada asociado se sienta cómodo para adaptarlo, se modificaran las estrategias en el plan de vida y carrera.
7. Desarrollar objetivos y planes de acción a corto plazo. En este punto es importante que cada persona realice una evaluación de sus alcances, pues no es solamente a largo plazo que se tendrán que buscar los objetivos, sino con pequeños logros que permitan fomentar la confianza y reconocer si el camino es correcto.
8. Desarrollo de planes de contingencia. Debido a la incertidumbre de un futuro cambiante, es probable que los planes de carrera tengan que cambiar, por ello se debe tener la apertura para estos cambios en tiempos y estrategias.
9. Implementación del plan de carrera. Generalmente la implementación de un plan de carrera tiene su principal contacto con la organización de modo formal durante el proceso de evaluación de desempeño, pues es aquí donde las organizaciones tienen que comenzar a desarrollar a sus asociados a partir de las debilidades detectadas y en conjunto con sus metas personales (véase Anexo 2).
10. Monitoreo de progreso. Es importante llevar a cabo periódicamente el monitoreo del plan de carrera, identificando si se ha logrado consolidar las metas a corto plazo o si se requiere realizar el cambio de estrategias organizacionales.

Como se observa, y en consonancia con Porret (2010), el plan de carrera busca armonizar los objetivos de la organización y los objetivos personales para alcanzar las metas conjuntas. Esta inversión de la institución estará centrada, de forma general, solamente en algunos asociados, los que se consideren apropiados conforme a su perfil, proyección, habilidades e interés en el trabajo.

Montes (2007), por su parte, indica que cada persona tiene que identificar cuatro pasos esenciales, que son (véase Anexo 3):

1. Analizar los antecedentes e historia del individuo, identificando las fortalezas y debilidades de cada asociado (Mondy y Noe, 2005).
2. Establecer las metas siguiendo un repertorio conductual y psicológico que permita alcanzarlas.
3. Fijar las estrategias o acciones a seguir con claridad sobre lo que es necesario desarrollar para alcanzar los resultados.
4. Finalmente se debe determinar el indicador de seguimiento que permita revisar los avances.

Koontz *et al.* (2008), sugiere que la planeación de vida y carrera del asociado puede partir de la evaluación de desempeño o de alguna evaluación de habilidades e intereses, identificando aquellas fortalezas que se tienen y las debilidades que se deben cubrir para mejorar sus resultados. Esto permitiría a su vez desarrollar un plan de trabajo que permita la precisión en cada requerimiento de la carrera laboral de los asociados, favoreciendo su crecimiento paulatino dentro de la organización.

Otros autores como (Mondy y Noe, 2005) proponen algunas metodologías diferentes para llevar a cabo esta planeación inicial, siempre tomando el punto de vista de cada asociado pero en conjunto con la organización. Algunas de las cuales son:

- Consejo de expertos donde aquellas personas que se consideran los expertos en la empresa se convierten en los llamados mentores o *couch* de los asociados para desarrollar su plan de carrera.
- Material de las empresas, tales como los perfiles de puesto, encuestas de opinión y cualquier otro medio que le permita al asociado conocer los objetivos a desarrollar pueden servirle para iniciar el plan de carrera.

- Evaluación de desempeño, es decir se tienen las diferentes evaluaciones organizacionales para comenzar con un plan adecuado, observando fortalezas y debilidades.
- Talleres que las organizaciones otorgan a sus asociados con el propósito de involucrarlos en una formación de carrera y que definan un plan de desarrollo para su futuro.
- Permisos. Aunque principalmente se dan en organizaciones educativas (como años sabáticos), cada vez más instituciones se están incorporando a esta modalidad con la que apoyan a los asociados para darles un periodo exclusivo para la formación.

Cada asociado se va preparando para el cumplimiento de un plan de vida, donde lo importante es adecuar cada una de estas etapas de su desarrollo laboral a su vida personal, para labrar una trayectoria y éxito en todos los ámbitos.

### **3.2.2 Etapas de la vida laboral**

Para lo laboral es importante identificar que el éxito que se logra tiene factores intrínsecos como el conocimiento, los valores que se desarrollan, las actitudes personales o incluso la seguridad que gana el asociado. De la misma forma este éxito se ve reflejado en símbolos externos a lo laboral que permiten a cada asociado mostrarlo, tal es el caso de tener una oficina mayor, un lugar de estacionamiento distinto, un puesto diferente, etcétera (De Cenzo, 2006).

No obstante, el éxito no necesariamente se compone de estos factores únicamente, sino de un tercero que viene a ser la satisfacción de los asociados, por lo que influye más la percepción individual sobre lo que se logra, que los otros factores.

De Cenzo (2006) e Ivancevich, (2005), observan que los asociados se preparan para sus ocupaciones a lo largo de su vida, para ello les sirve lo que llaman la educación formal que son propiamente los primeros 18 a 20 años de

vida. Posterior a ello viven diferentes etapas que determinaran su propio desarrollo.

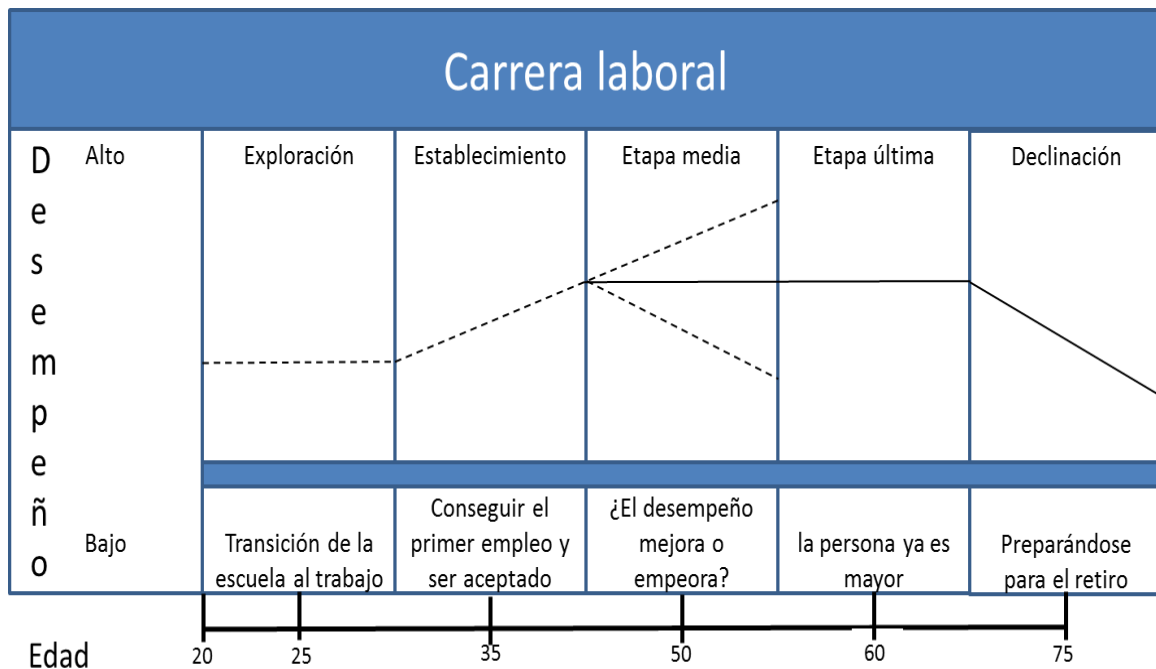
En este sentido divide las etapas de su carrera en varias fases, mismas que va relacionando con las necesidades que se tienen. Las fases que encuentra en las etapas de carrera son:

1. Exploración, en esta etapa se realiza la búsqueda de carrera para dirigir sus esfuerzos hacia esa área, se establecen las ambiciones y metas, se da la autovaloración para saber lo que se tiene y lo que falta para el desarrollo.
2. Fase de establecimiento, la cual puede extenderse durante los primeros cinco años de experiencia laboral e implican ganar la seguridad en sus labores. Existe la adaptación al trabajo, un periodo de aprendizaje y se va provocando la autoseguridad en el asociado.
3. Luego sigue la fase de progreso o la llamada etapa media de la carrera laboral, donde generalmente se encuentran los asociados que están entre 30 a 45 años y en ella se destaca más que la necesidad de seguridad la necesidad de logro, estima y autonomía. Hay una estabilidad laboral, promociones pequeñas y la productividad aumenta, lo cual despierta mayor seguridad en sí mismo.
4. Posterior a ello sigue la fase de mantenimiento o lo que algunos autores llaman la última etapa de la carrera laboral, donde se busca estabilizar lo ganado hasta ese momento por parte del asociado, en esta parte surge un momento creativo, pues aun cuando no se susciten más asensos, se tiene la seguridad en la posición para alcanzar los resultados, no existe la premura y la confianza se basa en el conocimiento.
5. La fase de jubilación o declinación sigue a la fase de mantenimiento, y es la preparación formal para el retiro, siguiendo ciertos rituales de despedida, con formas de automejoramiento.

Al generar un plan de carrera es indispensable identificar cuál es la etapa en la que se encuentra el asociado, de lo que se depende incluso la inversión que deberá realizar la organización para lograrlo y llegar más fácil a los objetivos.

En cada una de estas etapas se debe revisar la relación que mantiene el asociado con su desempeño y con la probabilidad de un desempeño futuro, pues sin importar la etapa en la que se encuentre laboralmente hablando, podrá suscitarse un cambio de carrera inesperado que le provoque regresar a etapas previas o mantenerse dentro de la organización (véase Figura 10).

**Figura 10. Etapas de la carrera Laboral o Ciclo de vida del asociado**



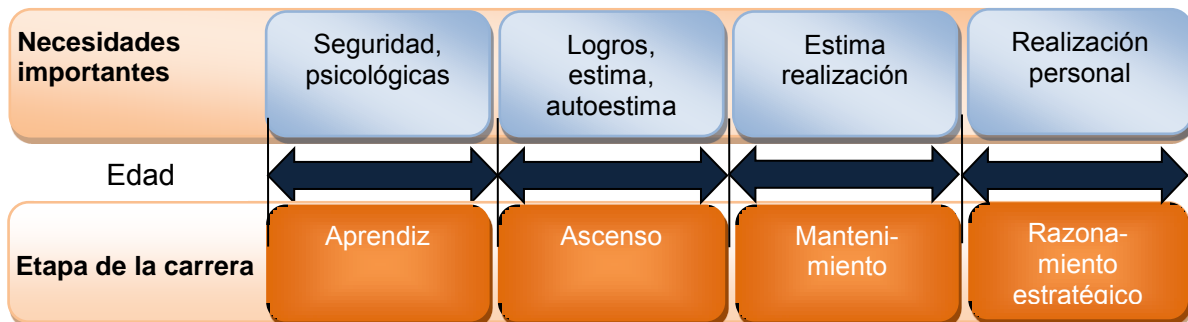
*Nota.* La edad de cada asociado se puede vincular con diferentes etapas de la vida laboral, aunque la relación directa no siempre corresponde entre una y otra etapa, esto debido a que en algunos casos la madurez de cada asociado cambia, así como la forma de percibir el trabajo en el que se encuentra puede ser modificada por el solo hecho de sentirse satisfecho donde se encuentra (De Cenzo, 2006, p. 262).

Es así que se va conjuntando el plan de vida que tiene cada asociado con su planificación de carrera y la etapa laboral en que se encuentre; así, en el inicio de su vida laboral se le facilita más la rotación de puestos que en su etapa de realización, donde se puede sacar mayor provecho en la asignación de proyectos y comisiones al mostrar su sapiencia y creatividad.

Por otro lado, en una etapa de establecimiento podrá ser importante su participación en actividades que demanden cargas de trabajo extenuantes (no necesariamente físicas pero sí mentales), mientras que en la parte de jubilación, se debe prever un descenso en el ritmo laboral de cada asociado.

Se puede observar que de acuerdo con la primera etapa, o de exploración, las principales necesidades requeridas se centrarán en la parte de seguridad o búsqueda de ésta; en la siguiente etapa laboral, o de ascenso, se irá desarrollando la autoestima a través de los logros y reconocimientos que se le hagan, luego en el mantenimiento se fortalecerá la autoestima más por los resultados propios que por las alabanzas y, en la parte final de su carrera logrará lo que se puede definir como la realización de los asociados, donde el trabajo es parte de su vida cotidiana y los mayores esfuerzos que hacen son mentales (véase Figura 11).

**Figura 11. Etapas de la carrera y necesidades importantes**



*Nota.* Las etapas de la carrera se relacionan de forma común con las necesidades del asociado, lo que favorece el mantenerse dentro de la organización al consolidarse en cada una de las etapas (Ivancevich, 2005, p. 453).

Ahora bien, como se puede observar, para comenzar con la retención de los asociados es importante no solamente fomentar como tal la capacitación que se revisó en el inciso anterior, sino ir desarrollando esquemas que permitan su propio desarrollo, provocando seguridad, estima y autorrealización.

### **3.2.3 Preparación para el plan de vida y carrera**

Si bien es complicado que se pueda mantener un plan de vida a la par del plan de carrera, es un esfuerzo que las empresas están desarrollando cada vez más para tener asociados calificados; es por ello que se ocupan de mantener las dos vertientes, por un lado una vida laboral con retos y en contra parte una vida personal tranquila y pacífica, con el tiempo necesario para desarrollar las actividades familiares y sociales que brindan el sosiego.

Antes de iniciar la planeación de carrera es importante señalar que debe existir una integración entre el plan de carrera y la planeación de los recursos humanos requeridos, en este sentido con la planeación del recurso humano se proyecta la necesidad de cubrir determinados puestos. Cabe resaltar que es complicado que ambos aspectos converjan, pues no tiene sentido desarrollar a los asociados si no existe una posición hacia donde proyectarlos (Ivancevich, 2005; Alles, 2007).

Así que el primer punto fundamental para preparar el plan de vida y carrera es crear una planeación del recurso humano necesario para el desarrollo y crecimiento de la organización, previendo probables bajas (rotación), jubilaciones y contingencias relacionadas con cambios en posiciones clave en ésta.

Porret (2010), señala que otras situaciones previas a considerar para desarrollar el plan de vida y carrera son:

- Inventario de asociados, donde se tenga el registro de todos aquellos asociados preparados en términos intelectuales y con el registro de eventos trascendentes que demuestren su competencia para un siguiente nivel. Con el supuesto de que no se puede realizar promoción alguna hasta no demostrar todas sus habilidades.

En este sentido es transcendental no solamente buscar mantener este inventario a partir de los asociados, sino también crearlo desde el momento del reclutamiento, previendo todos los asociados que podrán ingresar en esta planeación.



- Evaluación de potencial. Una vez determinado el inventario de asociados, se debe buscar una herramienta que permita evaluar la fuerza que cada asociado imprime en su desarrollo, mostrando sus cualidades, habilidades, rasgos de personalidad y conocimientos, en suma su potencial.

Para este caso es importante tomar en cuenta algo más que el ámbito intelectual o cognitivo, es decir, sus actitudes y aptitudes.

Una parte fundamental en la evaluación de potencial es ver el desempeño en el puesto actual del asociado, bajo el entendido que si no ha logrado alcanzar los resultados en su posición actual, se antoja complicado que pueda desarrollar funciones de mayor complejidad, para lo cual incluso se toma en cuenta una edad límite que permita el crecimiento, donde se debe estar preparado técnicamente para el siguiente nivel y cualquier otra situación que solicite la organización.

- Creación de un plan individual de desarrollo. Para la creación adecuada de un plan individual de desarrollo se requiere de técnicas diferenciadas para cada asociado, aunque lo que se recomienda con mayor énfasis es la movilidad de puestos o el seguimiento de un itinerario o circuito de posiciones que deberá recorrer el asociado para entender cada puesto.
- Integrar planes de sustitución. En este caso se busca que cada posición estratégica tenga al menos dos o tres posibles candidatos internos para su cobertura, lo cual no implica que se requiera un cambio *per se*, pero sí prever que este pueda suceder (Alles, 2007).

Con esto, Gan y Berbel (2007) señalan otra ventaja, como lo es la multifuncionalidad que se logra con un plan de carrera bien establecido, donde se lleve a cabo la rotación de puestos, así quien en algún momento ocupaba una función administrativa, al ver su potencial y desempeño es probable que pueda involucrarse en un puesto operativo estratégico.

Es importante señalar que una vez creado el plan de vida y carrera viene la implementación; en este sentido, lo que se busca es revisar mediante un seguimiento claro y preciso los avances de cada asociado en su plan de

desarrollo, teniendo presente imprevistos y objetivos planteados, pues como se mencionaba con anticipación, es fundamental el mantener un seguimiento de las metas alcanzadas.

#### **3.3.4 Implementación del plan de vida y carrera**

En la planeación de vida y carrera es importante señalar que más que una meta final, es una serie de metas u objetivos temporales a los que se habrá de dar seguimiento. Cada una de las etapas en las que se vaya encontrando más que un intermedio para su meta última se convierte en una etapa de su desarrollo, y aunque generalmente esta etapa no debiera ser la última, deberá preverse que para una nueva transición el plan de vida y carrera deberá cambiar e incluso adecuarse.

Se debe recordar que en este sentido, el principio de Peter nos indica que llega un momento en que todo asociado ha logrado ascender hasta el puesto donde su nivel óptimo de desempeño puede llegar, con el riesgo de que una posición mayor lo único que generará será la incompetencia. Por esto es importante que cada puesto a desempeñar dentro de este plan sea considerado como una etapa donde el asociado podrá quedarse un determinado tiempo (Gibson *et al.*, 2007).

Se hace el recorrido en estas etapas o puestos de trabajo para asegurar que cuando el asociado llegue al puesto requerido ya cuente con el repertorio completo de conocimientos y habilidades para desempeñarlo, pues la única razón para que un asociado con potencial de gerente pase antes por posiciones operativas y administrativas es que esté preparado para el puesto deseado (Gan y Berbel, 2007; Mondy y Noe, 2005).

Gan y Berbel (2007), señalan que para desarrollar un plan de carrera, actualmente se puede cambiar de una posición a otra sin problemas, como ejemplo es que se efectúan actividades de las diferentes posiciones de escalafón, como son:

- La motivación para lograr lo que se desea
- La formación en el puesto a desempeñar
- El potencial para desempeñar una función de forma idónea
- El desempeño sólido que permita augurar un desempeño similar
- La posición abierta para ser ocupada

En este sentido, lo que se realizará deberá ser un plan de desarrollo individual que permita al asociado desplegar sus habilidades a partir de:

- Las necesidades de desarrollo y formación previstas por la organización para los próximos años
- Acciones previstas de nuevo recurso humano
- Beneficios para la organización al desarrollar el talento
- Descripciones y valoraciones objetivas de cada asociado inmerso

Una vez determinado esto no resta más que poner en marcha el plan de vida y carrera para los asociados, con lo cual se espera llevar a cabo una reducción de ausentismo, aumento de productividad e incremento de la retención del talento (Gan y Berbel, 2007).

### **3.4 Cuadros de reemplazo**

Un cuadro de reemplazo es un siguiente paso a la planeación de vida y carrera, principalmente porque se busca crear un mecanismo de incubación del talento que facilite su formación y adaptación a posiciones diferentes a las que ocupa, generalmente en un mayor nivel jerárquico.

Esta metodología supone que al quedar vacante un puesto por cualquier motivo que se presente, previsto o imprevisto, casi siempre se aplica a un tercer nivel jerárquico, es decir de nivel gerencial hacia arriba, aunque se pueden ocupar en todas las posiciones.

Por ello es que para elaborar los cuadros de reemplazo se requiere de cierta información, como:

- Organigrama de la empresa
- Evaluación de tareas
- Potencial
- Evaluación del desempeño
- Descripción de tareas
- Inventario de asociados

En este sentido, el potencial del asociado se convierte en el elemento central, pues es a partir de la evaluación de este potencial que se valora el tiempo en que se fundamentará su crecimiento; aunque en algunos casos el potencial que muestra el asociado sea determinante para afirmaciones categóricas como que no es adecuado para el cargo (Castillo, 2006).

### **3.3.1 ¿Qué son los cuadros de reemplazo?**

Hasta el momento ya se analizaron algunos de los factores que componen los cuadros de reemplazo, sin embargo, no se ha esclarecido qué son, por lo que se ha de mencionar que para este trabajo deben entenderse como la representación visual o en “diagrama” de las posibles alternativas que se tienen en cuanto al recurso humano para ocupar una posición.

El cuadro de reemplazo consiste en representar de forma gráfica quién reemplazará las posiciones vacantes de la organización, que a diferencia de los planes de vida y carrera, donde las opciones de elección entre uno o más candidatos a un puesto se compondrán de un proceso de crecimiento y posible competitividad, busca la certeza del candidato idóneo para sustituir una posición, dejando de existir la disyuntiva entre varios candidatos, lo que ocasiona que se nombren personas específicas de acuerdo a su perfil para aquellas posiciones que se visualiza quedarán vacantes por promociones, bajas o jubilaciones (Alles, 2007).

Gómez (2013), señala que los planes de sucesión son diferentes a los cuadros de reemplazo, en tanto los primeros son esquemas de desarrollo de

nuestros asociados mientras que los segundos identifican a los asociados viables para ocupar una posición en un periodo determinado.

Alles (2007), incluso va un poco más allá e indica que el cuadro de reemplazo es la forma de asegurar el *Management* (dirección en español) para una organización con la certeza de que quien cubra la posición podrá mantener o mejorar el rumbo que se venía dando; si se tiene que recurrir incluso a potencial externo a la compañía se podrá hacer para generar un adecuado cuadro de reemplazo que lo garantice.

En los cuadros de reemplazo es de suma importancia, al igual que en los planes de vida y carrera, identificar el potencial de cada asociado para desarrollar una estrategia de crecimiento, pues no necesariamente quien se encuentra ya en un cuadro de reemplazo sustituto cubre en su totalidad con los requerimientos de la organización, y será de acuerdo con el potencial que esto se determine.

Castillo (2006), señala que al igual que en otras técnicas es fundamental realizar en primer lugar un directorio actualizado de asociados, con los datos personales y de desarrollo para ir formando un perfil, dentro de ellos destaca:

- Datos personales, como nombre, teléfono, dirección, educación, composición familiar y cualquier elemento que permita mantener un directorio funcional.
- Trayectoria laboral, indicando los puestos que ha ocupado dentro y fuera de la compañía.
- Datos salariales, donde se establece la remuneración económica actual, los bonos alcanzados, aumentos, entre otros.

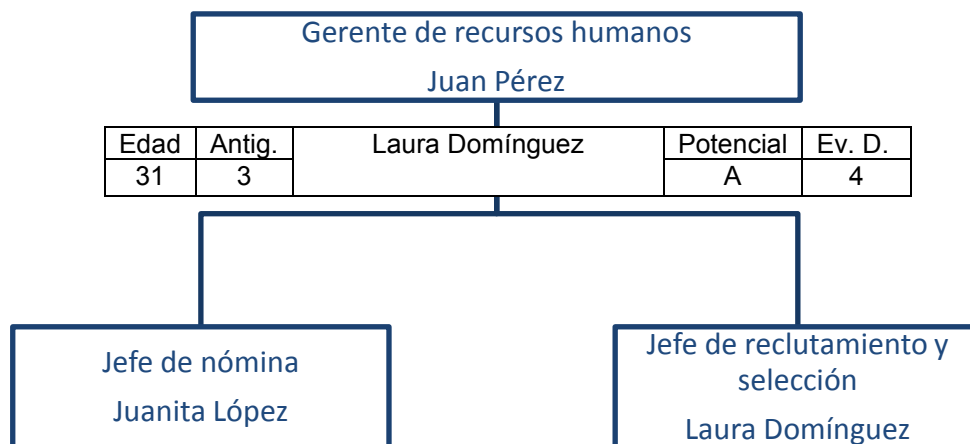
Adicionalmente, dentro de esta ficha personal se debe tener información básica que proporcione indicadores sobre el potencial, por lo que es imprescindible que se indique el tiempo que tardará el asociado en asumir la posición para la que se tiene previsto, el cual se establece según las habilidades necesarias que debe presentar para desempeñar el puesto y el grado de alcance que tiene en el momento de desarrollar el cuadro de reemplazo.

Esta disponibilidad temporal que se determina con el potencial se puede considerar la segunda diferenciación con el plan de carrera, pues pese a que los objetivos son marcados en tiempo, en los cuadros de reemplazo se tiene la certeza de quién puede ocupar en un momento preciso las posiciones vacantes establecidas.

Castillo (2006), indica que los cuadros de reemplazo son representaciones gráficas de los candidatos a ocupar determinados puestos o cargos, y añade:

- Nombre
- Antigüedad en la organización desde que ingresó a la organización
- Edad en años del asociado.
- Última evaluación laboral que debe ser ligada a su desempeño laboral.
- Observaciones sobre su disponibilidad, particularmente referida al tiempo que se puede tardar en ocupar la posición.
- Potencial de desarrollo que se observa en el asociado y que se tiende a dividir en tres o cuatro categorías dependiendo de la empresa y los periodos a crecer, por ejemplo, se puede usar una escala de crecimiento inmediato, a un año, a dos o incluso hasta tres años (véase Figura 12).

**Figura 12. Cuadro de reemplazo de gerencia de recursos humanos**



*Nota.* En este ejemplo de cuadro de reemplazo se observa que la posible sustituta del actual gerente es Laura Domínguez, quien tiene un potencial para el crecimiento inmediato, por lo que no es necesario desarrollar más sus habilidades (Mosqueira, 2011).

### **3.3.2 Potencial para el crecimiento**

Si bien el potencial se tiene que ir midiendo desde que se van creando los planes de vida y carrera, es preciso resaltar este punto, pues es a partir de él que las empresas podrán o no invertir en sus asociados, ya que en la medida en que el potencial se muestre, el asociado podrá ser tomado en cuenta para un proyecto de crecimiento concreto.

Gan y Berbel (2007), suponen que hay dos tipos de asociados, los que tienen el potencial y los que no lo tienen, a los primeros se les tiene que facilitar el medio de desarrollo adecuado para alcanzar un nuevo nivel, mientras que a los segundos se les facilitan las herramientas para alcanzar un óptimo nivel de desempeño, evidentemente los que cuentan con el potencial podrán crecer dentro de la organización, mientras que los que no cuentan con él difícilmente lo harán. Es así que el potencial podemos identificarlo como:

Aquella fuerza de progresión en la profesión que surge del propio asociado que, junto con sus capacidades, cualidades y rasgos de personalidad, además de conocimientos, experiencia y habilidades, hacen previsible una línea ascendente tanto en el mercado laboral como en la propia organización (Porret, 2010, p. 239).

Gan y Berbel (2007), indican que la fórmula para medir el potencial es:

**Potencial = Nivel del puesto que podría ocupar / Nivel del puesto que ocupa**

En este sentido es importante señalar que la diferencia entre uno y otro es lo que se considera potencial, así entre mayor sea el nivel del puesto que podría ocupar y menor el nivel del que ocupa, mayor es el potencial del asociado.

Por ello en la formación de cuadros de reemplazo, es importante que el potencial de cada asociado sea al menos igual que el requerido por la posición para la que se está proyectando su crecimiento.

El potencial puede ser identificado como un sinónimo del desarrollo personal, que involucra los factores para el crecimiento del asociado o las

competencias requeridas por la organización y así poder establecer si es una persona talentosa a la que se le dará seguimiento e invertirá en un plan de desarrollo.

El potencial no necesariamente es identificable por el sujeto involucrado en un proceso de autoanálisis, por lo que se puede buscar mediante una valoración externa para detectarlo, en esta valoración se debe encontrar a quien tenga la habilidad para realizar una actividad pero no les guste, y a quienes les guste llevar a cabo la actividad pero carezcan de la habilidad para llevarla a cabo (Gan y Berbel, 2007).

En los cuadros de reemplazo es importante, entonces, que no solamente se busque el potencial de cada asociado, sino identificar para qué sirve ese potencial y poder aprovecharlo, partiendo del supuesto de que cada uno tiene el talento para alguna actividad y solamente se tiene que identificar cómo relacionar dicha actividad con un plan de crecimiento de la organización.

Ordione (1972, como se citó en Gan y Berbel, 2007), indica que el potencial se puede predecir a partir de ciertos indicadores que todas las personas presentan en su conducta, como lo es:

- La actuación del asociado en sus puestos desempeñados en el pasado y en el puesto presente, así se cumple aquello de que las habilidades mostradas en el pasado son sinónimo de las habilidades que se mostrarán en el presente y el futuro (Alles, 2006).
- La inteligencia que muestre el asociado en el desempeño de su trabajo para realizar las diferentes actividades encomendadas.
- El interés y las aspiraciones personales que implican el grado de desarrollo que desea el asociado.
- La disponibilidad para desempeñar otros puestos o apertura para asumir nuevas y diferentes responsabilidades (no necesariamente mayores responsabilidades).
- El inventario de calificaciones técnicas personales que implican conocimientos y habilidades específicas sobre su posición.



La evaluación de potencial debe ser diferente a la evaluación de desempeño, en el entendido de que la primera determina el repertorio conductual y actitudinal mientras que en el segundo caso se juzgan resultados pasados que el asociado han tenido a lo largo de un periodo de evaluación determinado (generalmente se manejan evaluaciones anuales).

Mosqueira (2011), utiliza una tabla para analizar el potencial de los asociados que podrán crecer de acuerdo a sus competencias y conductas, tomando en cuenta que las conductas pasadas podrán repetirse en conductas futuras y su alcance se determina no por la experiencia que tenga en la posición sino por las habilidades en su comportamiento y la posibilidad de adaptar estas habilidades a posiciones futuras (véase Figura 13).

**Figura 13. Análisis de potencial**

Nombre del asociado: Juan Pérez    Edad: 45 años    Antigüedad: 3 años					
Conductas/ competencias	Tiene potencial (posee la competencia o podría desarrollarla)				No tiene el potencial (no podría desarrollar la competencia)
	En condiciones de realizarlo	Necesita formación corto plazo (3 meses a 1 año)	Necesita formación mediano plazo (1 a 2 años)	Necesita formación prolongada (+ de 3 años)	
Planificar					
Liderazgo					
Toma de decisiones					
Interrelaciones					
Competencias técnicas					
Comentarios					
Código de potencial	0	1	2	3	Sin potencial

*Nota.* En esta tabla de análisis de potencial se observan una serie de competencias que son evaluadas en los asociados conforme a lo mostrado en su conducta, identificando cinco parámetros que van desde el “ya se presenta en su repertorio conductual” hasta el “no lo tiene” (Mosqueira, 2011).

Otra forma de llevar a cabo la evaluación del potencial es por medio de lo que se conoce como *assessment* —evaluación en sitio—, donde se pone a una serie de candidatos o asociados en una situación ficticia o real, que pudiera presentarse en la organización, midiendo diferentes actitudes y respuestas ante los problemas cotidianos, en esta simulación los resultados no aseguran el potencial, pues lo que se evalúa no es la meta sino el medio (Alles, 2010).

Como ya se observó también la autoevaluación permite identificar ese potencial, donde lo importante es que el mismo asociado identifique fortalezas y debilidades para ocupar nuevas posiciones, e incluso indique sus propias necesidades de desarrollo; aun cuando esta autopercepción no siempre es correcta y en la mayoría de los casos los asociados suelen ser benignos con ellos mismos, dejando de identificar las verdaderas oportunidades que tienen por querer elevar la percepción que otros tienen de ellos, se puede apoyar con la evaluación del jefe inmediato para dar una mayor fidelidad (Gan y Berbel, 2007).

Una vez que se identifica este potencial se debe trabajar con estos resultados para identificar y categorizar a los asociados a partir de su desempeño, ubicando las necesidades de cada uno para crearles el plan de desarrollo y poder facilitar su crecimiento.

Al tener ya la representación gráfica, es porque se ha logrado consolidar un directorio de asociados (o inventario de personal), una evaluación previa de desempeño (requisito no solamente para la elaboración de cuadros de reemplazo, sino para la misma capacitación), además de la evaluación de potencial, que ya mostramos incluso cómo se podría elaborar.

Finalmente, al generar un cuadro de reemplazo lo que se busca es acercar la brecha entre lo que los asociados demuestran y lo que se espera de ellos en el puesto siguiente, por lo que al tener diferencias entre ambas, el papel primordial de la organización es de la creación de un plan de desarrollo del reemplazo.

### 3.3.3 Plan de desarrollo

Al identificar las oportunidades mediante la evaluación de potencial que se ha realizado a los asociados, es importante que no se quede en el limbo esta evaluación, sino que se tomen medidas sobre ella y se busque el mejoramiento de las oportunidades encontradas.

En este plan de desarrollo habrá, como ya se había mencionado, quien se tenga que desarrollar para alcanzar un mejor rendimiento en sus labores sin poder llegar a un ascenso por el potencial mostrado y quien se busque ascender por tener el potencial pero antes de ello solventar sus áreas de oportunidad, e incluso quien se pueda desarrollar de inmediato, sin importar la antigüedad que tenga (Alles, 2007).

Siguiendo a Alles (2006), Gibson *et al.* (2008) y Koontz (2007), para esto se pueden recomendar acciones concretas, como:

- La movilidad de puestos
- Capacitación en aulas
- Autoformación
- Seminarios
- Talleres
- Lecturas

Y cualquier otro medio que pueda implicar un aprendizaje y modificación del potencial del asociado, donde lo que se debe buscar puede ser desde el conocimiento hasta el cambio conductual dirigido.

El plan de desarrollo podrá incluir tantas tareas como sean necesarias para solventar los déficits de potencial encontrados en los asociados, con las técnicas que de acuerdo con la organización sean pertinentes, sin haber una sola forma de apoyar este plan (véase Figura 14).

**Figura 14. Ejemplo de plan de desarrollo**

PLAN DE DESARROLLO		
Conducta a desarrollar	Acción de desarrollo	
	Metodología / Actividad	Acción concreta para verificar el cambio de comportamiento.
Planificación estratégica	Participar en reuniones de alta gerencia relacionadas con la estrategia.	Elaborar y presentar al gerente al menos dos acciones de su área de incumbencia que impacten en la estratégica del negocio.
	Participación en congresos o seminarios relacionados con las tendencias de RH.	Realizar una presentación sobre las acciones que podrían aplicarse al área.
	Leer el libro X de estrategia empresarial.	Extraer tres ideas vinculadas con el proceso estratégico de la empresa.
	Recibir formación en Alemania sobre la gestión estratégica de RH.	Hacer una presentación a su jefe inmediato sobre acciones que podrían llevarse a cabo en la empresa.
	Realizar un curso de planeación estratégica.	Elaborar una presentación a gerencia y jefaturas sobre conceptos principales.

*Nota.* En este ejemplo se muestra que para desarrollar una sola competencia se requiere de más de una sola técnica para poder realizarlo, las cuales dependerán de cada necesidad o finalidad que se tenga, y pueden ser autoformativas, de participación, cursos, seminarios, tareas, entre otras, depende cada participante y de las necesidades que presente en conjunto con aquellas habilidades que posea (Mosqueira, 2011).

### **3.3.4 Ventajas de los cuadros de reemplazo**

En general la formación de asociados en las organizaciones representan por sí mismas una gran multiplicidad de ventajas, como lo es tener gente preparada para nuevos retos o la excelencia en el desempeño mejorando la eficacia y efectividad en las tareas.

Gan y Berbel (2007), indican como principales ventajas de este tipo de programas de recursos humanos los siguientes:

- Conexión entre la formación y la planeación estratégica de la organización.
- Bases estandarizadas sobre las cuales se pueden tomar decisiones para el crecimiento y desarrollo de los asociados.
- Anticipación a posibles problemas por el “desabasto” de capital humano.
- Apoyo en la compensación salarial que se puede ofrecer a los asociados de conformidad con evaluaciones estandarizadas.
- Facilidad en planeación adecuada del desarrollo del recurso humano.
- Reducción en la incertidumbre sobre futuras promociones.
- Seguridad en el equipo directivo para la toma de decisiones.
- Disminución en la contratación externa.

Sin mencionar el compromiso y la satisfacción laboral que se despierta en los asociados, lo que a largo plazo garantiza su permanencia y retención.

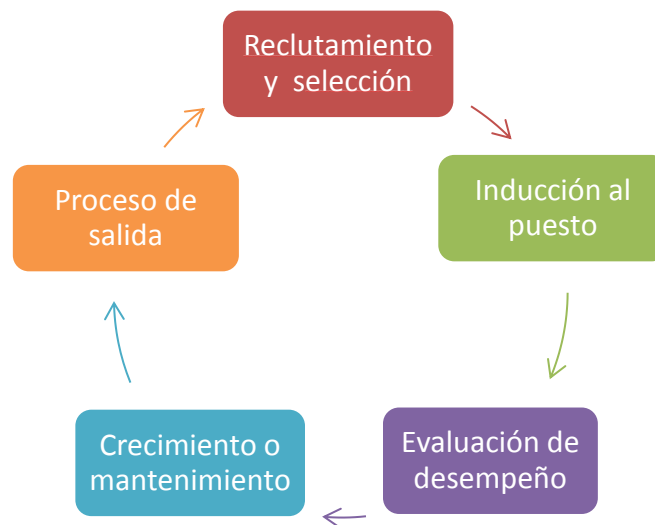
Por tal motivo es que se propone realizar un plan de crecimiento y desarrollo de asociados desde niveles básicos hasta niveles gerenciales, con lo que se incrementa la retención en las organizaciones independientemente de su tamaño y antigüedad.

#### Capítulo 4. Formación y desarrollo para la retención de asociados

Pareciera que el trabajo de retener a los asociados en un mundo tan competitivo como el actual, con miles de ofertas laborales en la red, periódicos, radio y otros medios puede ser complicado, y más al ver que en las organizaciones mexicanas cuando alguien sale por un “mejor trabajo”, por un “mayor sueldo” o por mejores “condiciones laborales” la organización difícilmente se preocupa para conocer las situaciones reales que llevaron a las personas a tomar ese tipo de decisiones.

Así, el área de recursos humanos solamente ejerce una serie de acciones cíclicas que garantizan los procesos productivos, donde al quedar vacante un puesto se recluta y selecciona a un nuevo asociado, se le induce al puesto y la organización; se capacita para desempeñar de modo óptimo su trabajo —en el mejor de los casos, pues de forma normal esta etapa se omite—, se evalúa el desempeño, se realinea mediante la formación y se procura el crecimiento, o se mantiene a los asociados competentes en sus posiciones actuales, además de realizar el proceso de salida que se puede dar en cualquier momento para iniciar nuevamente el proceso, (véase Figura 15).

**Figura 15. Ciclo convencional de recursos humanos**



*Nota.* Recursos humanos se convierte en la mayoría de los casos en un proceso cíclico que puede llegar a generar un círculo vicioso donde solamente se busca cubrir las vacantes que aparecen sin preocuparse por un proceso de retención de los asociados.

En ese sentido, más que describir un “ABC” la propuesta que se desarrolla en este trabajo va enfocada a atacar cada una de las causas que originan la rotación, sin ser una sola estrategia con la que se pretenda generar la retención del talento (lo cual implica que no todos los asociados se quedarán) a partir de acciones simples que le permitan identificarse con la organización, crear un sentimiento de pertenencia y generar la idea de un crecimiento, ya sea en los diferentes niveles salariales o simplemente en lo que respecta a un mayor conocimiento o dominio de sus actividades.

El cambio de trabajo generalmente no es fácil, incluso, en algunos momentos, puede llegar a ser sumamente frustrante y complicado, sobre todo cuando las condiciones de trabajo, funciones y actividades no son del todo claras para el nuevo asociado, si a ello se suma que el proceso de socialización no siempre es el mejor, las probabilidades de arrepentimiento en un cambio laboral aumentan.

En esta fase inicial la insatisfacción para aquellos que vienen de un periodo de desempleo pueden ser igual de altas que las de asociados que vienen de algún cambio, pues aun cuando la condición que presentaron en su contratación fue diferente (uno dejó un trabajo para contratarse y el otro fue contratado luego de no tener trabajo) los sentimientos que se generen en estos primeros momentos dependerán del “enamoramiento” con la organización

Pero aunque estén satisfechos en esa fase inicial, la permanencia sigue sin estar garantizada, pues los asociados seguirán con la incertidumbre sobre su futuro y crecimiento, si en ese momento se plantea un plan de vida y se identifica el camino que ha de seguir en su carrera, bien se podrá influir en la retención de los asociados.

Para evitar que este plan sea sólo un “buen deseo”, es imprescindible entender que aun cuando cada persona es diferente, siempre existirá en sus metas una similitud con los objetivos organizacionales, y sobre esas similitudes se tendrá que trabajar desarrollando un plan estratégico de formación acorde a las necesidades mutuas.

En la creación de este plan de vida y carrera se espera que los asociados visualicen que la empresa en la que se encuentran tiene la facilidad para brindarles el crecimiento en las condiciones actuales y con ella la estabilidad laboral, esperando que en organizaciones generalmente pequeñas que aspiran más a mantenerse en el mercado los asociados con su desarrollo y habilidades puedan impulsar el crecimiento, en empresas medianas busquen el estatus quo o amplíen los horizontes para un crecimiento rentable, mientras que en las empresas grandes donde los procesos de comunicación pueden volverse un factor trascendente en el desarrollo, se espera se agilicen con una mayor interacción y un mejor repertorio conductual generado a partir del desarrollo individual.

Por esto, independientemente del tamaño de la organización, crear planes de crecimiento a partir del inicio laboral en cualquiera que sea el caso permitirá obtener:

- Visibilidad del talento
- Alineación con las necesidades organizacionales
- Preparación de asociados capacitados
- Reducción de tiempo para la cobertura de vacantes
- Reducción de costos en la cobertura de vacantes

La retención de asociados a partir de programas de formación y desarrollo, como se observó en el apartado anterior, supone comenzar en el momento preciso con necesidades concretas que permitan ser subsanadas, sin embargo, previo al recién ingreso de los asociados se debe revisar un plan de integración que permita reconocer los valores institucionales, la misión y visión. Seguido de una DNC que disminuya la brecha entre lo que el asociado muestra y lo que se requiere en el perfil del puesto, aunado a una planeación de vida para ir más allá de un puesto, gestando el talento que se requerirá para la organización.

Finalmente, se debe trabajar en cuadros de reemplazo para impulsar la movilidad de los asociados y aprovechar en un nivel máximo las ideas y propuestas de cada asociado.



#### **4.1 Justificación de la propuesta**

La propuesta se enfoca en la implementación de un programa de desarrollo para afectar de forma positiva en cualquier de los tres momentos que podrían alinearse a las etapas de la vida laboral donde los asociados tienden a dejar la organización, la parte de inicio y fundamental es la primera fase o de exploración, donde se debe buscar otorgar un programa de integración a los asociados que recién ingresan a la institución, considerando que es en esta etapa donde el asociado se puede identificar con la organización.

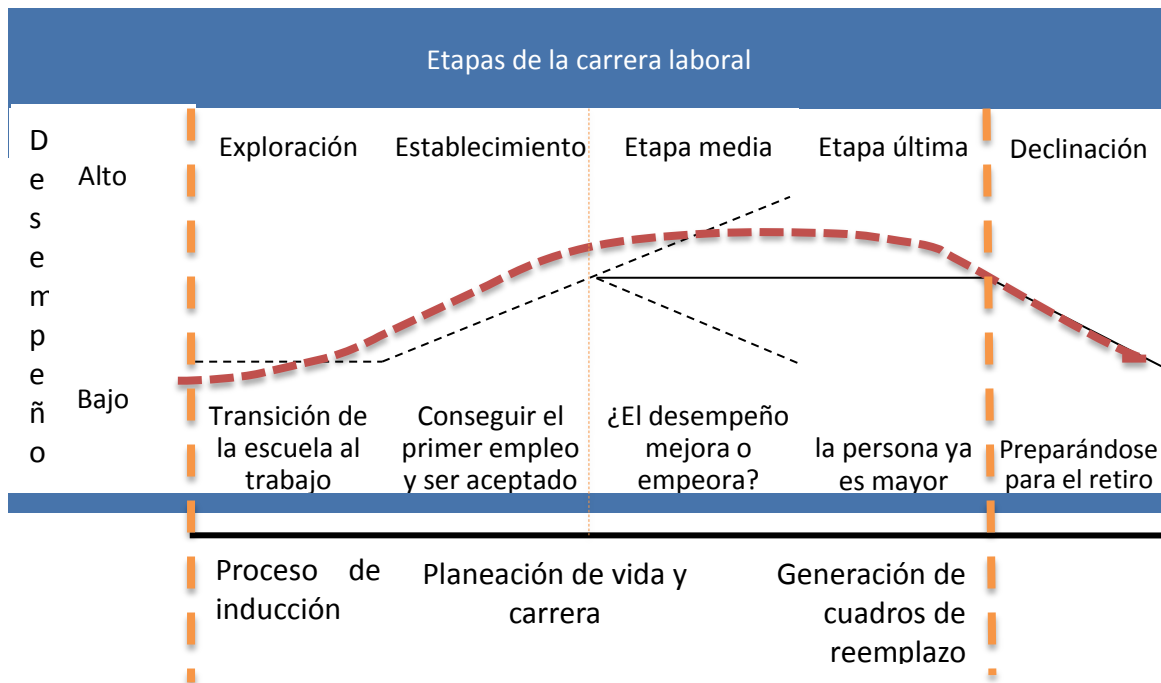
Un segundo momento se da cuando los asociados dejan la organización si no visualizan crecimiento, por lo que se propone llevar a cabo la creación de planes de carrera, buscando ya no el encontrar el puesto correcto para ellos, sino el lugar donde se satisfagan sus necesidades de socialización, reconocimiento o desarrollo.

Finalmente es importante llevar a cabo un proceso de separación adecuado donde se logre capitalizar el conocimiento que los asociados con mayor experiencia tienen hasta su misma jubilación o separación, esperando se genere un mayor impacto en la retención del talento al hacerles sentir lo importante que son para la organización.

Con esta planeación de vida y carrera se tienen, incluso, los elementos necesarios de formación de cada asociado para que pueda ocupar una posición diferente, donde lo importante será identificar su preparación y potencial integrando lo que se conoce como cuadros de reemplazo, con ello se espera evitar la fuga del talento ya descubierto, haciéndole ver al asociado la forma en que se irá desarrollando y el tiempo requerido para ello, que dependerá en gran medida de la etapa de carrera en la que se encuentre (véase Figura 16).

Los tiempos actuales son vertiginosos, una persona que gusta de su trabajo no requerirá de más de un par de meses para saber que es el ideal; por el contrario, si no gusta de éste, al primer mes saldrá de él, sin importar que para otros sea el mejor trabajo.

**Figura 16. Fases de la vida laboral del asociado**



*Nota.* En estas etapas de la carrera laboral propuestas para el plan de desarrollo se espera que el tipo de formación que se requiera cambie dependiendo del momento que viva el asociado, de igual forma que su desempeño deberá ir incrementando los requerimientos que tenga dicho asociado irá en aumento y por lo tanto el plan de formación será distinto.

En la primera etapa de exploración se propone desarrollar un programa de integración independiente de las necesidades de formación que pudieran tener los asociados al ingresar a la organización para facilitar su adaptación, es decir, un programa general enfocado a la vivencia cultural de la organización y el puesto que desempeñará, tomando en cuenta tanto las necesidades organizacionales como su planeación estratégica.

Hacia la parte media de la etapa de exploración y durante la etapa de establecimiento, es importante comenzar con una detección de necesidades precisas para llevar a cabo la planeación de vida y carrera de los asociados. Lo cual implica además de un crecimiento en puesto o nivel jerárquico, el desarrollo de conocimientos y la preparación de cada asociado.

El crecimiento en un sentido estricto deberá darse de acuerdo con el potencial de cada asociado y puede darse incluso desde los primeros años de su vida en la organización, lo que se busca con el plan de vida y carrera es llevar a cabo la integración de todas las áreas de asociado en una estrecha interacción con la organización.

Finalmente, a partir de este plan de vida y carrera se propone llegar a la creación de un programa de cuadros de reemplazo que permitan identificar al asociado hacia dónde va y lo que requiere para llegar a ese punto.

Con estos tres puntos a trabajar se esperará un aumento en la retención de talento.

#### **4.2 Objetivo general**

Identificar, retener y crecer el talento dentro de las organizaciones independientemente de su tamaño, giro o estructura organizacional mediante planes de desarrollo y formación.

#### **4.3 Objetivos específicos**

- A. Identificar el talento dentro de la organización, mediante mecanismos de formación.
- B. Identificación de potencial que permitan fomentar el crecimiento de la organización.
- C. Desarrollo de una base de talento que permita solventar la necesidad de capital humano dentro de la organización.
- D. Fomentar la retención de asociados dentro de la organización mediante la formación y el desarrollo de los asociados.

#### **4.4 Involucrados**

Es importante que para poder efectuar este programa de desarrollo se involucren la parte directiva, los mandos medios y asociados de línea, pues cada una de las partes debe participar para asegurar la implantación y coparticipación.

De la alta dirección se espera contar con políticas claras de crecimiento, apoyo al talento y el fomento del crecimiento de los asociados.

De los mandos medios es importante buscar la adaptación para que la comunicación fluya fácilmente así como el desarrollo de medios de formación que sean avalados por quienes dirigen y controlan la parte operativa, pues esta propuesta involucra a todos los asociados, desde aquellos de línea hasta la alta dirección.

Los asociados en general deben ser copartícipes de su desarrollo, por lo que se vuelve importante realizar un plan de comunicación para que los asociados de línea conozcan sobre los planes de desarrollo que se gestan en la organización para favorecer su crecimiento.

#### **4.5 Acción propuesta**

Bajo el esquema que se ha venido trabajando en este documento, se debe partir de que la organización debe estar constituida, tener su misión, visión y objetivos establecidos, líneas de mando claras y la firme convicción de acuerdo a su planeación estratégica de que el capital humano es el principal recurso para el éxito y de que por ello se debe realizar una inversión en tiempo y recursos que garanticen el éxito del programa.

Para esto se debe tomar en cuenta que la rotación esperada debe ser inferior a la rotación que se tuvo en el mismo periodo (mes) del año anterior, para dar semejanza a las condiciones que se presentaron.

Una vez llegado cierto alcance se debe determinar el seguimiento a partir del plan de desarrollo de los asociados y evaluar si se ha tenido el impacto deseado, en general este proceso debe durar alrededor de ocho a doce semanas para su implantación, considerando que será un continuo que debe ser desarrollado a lo largo de la vida laboral del asociado, invirtiendo más tiempo en retener a la gente que en reclutarla (véase Figura 17).

**Figura 17. Planograma de desarrollo de actividades de forma semanal**

**PLANOGRAMA DE DESARROLLO**

Planeación / semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Observ.
Análisis de rotación	■												
Análisis de puestos de más alta rotación	■	■											
Formulación de DNC asociados con 6 meses o menos		■	■										
Creación del plan de desarrollo (asociados 6 meses o menos)			■	■									
Implementación del programa de capacitación					■	■	■	■					
Planeación de vida y carrera (6 meses de antigüedad o más)				■	■								
Evaluación de potencial (6 meses de antigüedad)					■	■							
Creación de plan de desarrollo						■	■						
Implementación de Plan de desarrollo							■	■	■	■	■	■	
Formulación de cuadros de reemplazo							■	■					
Evaluación de impacto								■				■	

*Nota.* La planeación se establece con tiempos estimados de hasta doce semanas, aunque el impacto debe verse reflejado en la retención a partir de la octava semana.

Partiendo de esto, lo primero a hacer es un análisis de puestos; de aquellas posiciones con mayor rotación, para determinar el perfil que se requiere dentro de la organización, éste puede ser por medio de encuesta, entrevista individual, *focus group*, observación directa, mixta o incluso participando en la posición a analizar, con cualquiera de ellos se tendrá que recabar los datos sobre esta posición (véase Formato 1).

Una vez que se analiza el perfil requerido para cada puesto (priorizando los de alta rotación) recursos humanos procede a realizar una entrevista con cada asociado y el jefe de ellos para analizar las oportunidades y fortalezas que se tienen con respecto al puesto y así construir una primer DNC, dicha información se transmite al área directiva para analizar estas oportunidades con la planeación

estratégica de la organización y determinar la importancia de solventar estas necesidades (véase Formato 2).

Una vez analizadas estas situaciones se desarrolla el plan de formación inicial para el desarrollo, mismo que se estará empleando en cada una de las fases de crecimiento de nuestros asociados (véase Formato 3).

Al crear el plan de trabajo de cada asociado (privilegiando a aquellos que se encuentren en puestos de alta rotación) se debe realizar una segunda fase en la formación y desarrollo, esto es básicamente identificar el plan de vida y carrera para el asociado, y relacionarlo con la planeación estratégica del negocio, considerando objetivos profesionales y personales que impliquen un desarrollo y se unifiquen con las metas de la organización, esto se realiza por recursos humanos en conjunto con el asociado y el área directiva del área (véase Formato 4).

Aquí es importante que se identifique el talento dentro de la organización, para poder llevar a cabo un proceso exitoso tanto para el desarrollo de cada asociado como para el crecimiento de la organización.

Para poder generar lo que sería una tabla de reemplazo, a la larga se debe saber el potencial con el que se cuenta, por lo que el siguiente paso es que mediante pequeños comités dentro de la organización (involucrando a recursos humanos, gerencia y dirección, con la posibilidad de tener entrevistas directas con los asociados o simplemente por el desempeño y competencias mostrados) se genere un proceso de evaluación, actualmente incluso ya se conoce como calibración y en este proceso intervienen las posiciones de índole superior que tienen relación directa con cada asociado (véase Formato 5), de la misma forma es importante conocer el cómo se deberá ir desarrollando y los requerimientos que se le irán presentando ya sea en un cambio lateral o vertical (véase Formato 6).

**Formato 1.**

<b>Perfil de puesto</b>	
Nombre del puesto	
Departamento (descripción)	
Fecha de levantamiento (fecha en que realizaste el ejercicio)	
Describe el objetivo central del puesto	
Describe el proceso como se efectúa el trabajo	
Anota las tareas principales a desarrollar	
Anota los conocimientos que requiere el puesto	
Anota las habilidades intelectuales requeridas (ej. Capacidad viso-espacial, habilidad de razonamiento, deducción, inferencia, percepción, etc.)	
Anota las habilidades motrices requeridas	
Anota las competencias requeridas	
Anota las necesidades físicas requeridas	
Anota las necesidades conductuales requeridas	
Anota las áreas con las que se tiene relación en el puesto	
Anota el tipo de experiencia, área o actividades que requiere conocer alguien previo a ocupar este puesto	
¿El puesto se puede facilitar más a hombres o mujeres?	
Motivo:	
De acuerdo con las actividades agregue un rango de edad preferente para realizarlas	

**Formato 2.**

DNC Perfil–Participante						
Nombre:				Fecha:		
Área:						
Posición y grado	Competencias requeridas, técnicas y humanísticas	Alcance	Requisito	Área de impacto en la organización de acuerdo a planeación estratégica	Formación esperada: talleres, diplomados, lecturas, cambios de puesto, cursos, etc.	Tiempo estimado de desarrollo
		Anota nivel del 1 (bajo) al 5 (alto)				



Plan Individual de desarrollo (PID)									
<b>Nombre:</b>					<b>Fecha de elaboración:</b>				
<b>Puesto:</b>					<b>Periodo de ejecución:</b>				
Impacto de Desarrollo	Competencia o habilidad / Tema de desarrollo	Modo de desarrollo	Seguimiento						
			Nombre de la acción	Fecha propuesta		Duración	Fecha de ejecución	Facilitador /Agente	Alcance una vez terminada acción
				Inicio	Térm.				
Generales o de acuerdo a planeación organizacional									
Proceso o aplicación técnica									
Individuo o de desarrollo asociados									
<p style="text-align: center;">Modo de desarrollo:</p> <p>(1) Capacitación; (2) Seminarios/ conferencias; (3) Asistencia a reuniones; (4) Estudios particulares; (5) Entrenamiento asistido; (6) Autoformación; (7) Rotación/cambio de puesto; (8) Experiencia laboral; (9) Estadías; (10) Lecturas; (11) Talleres; (12) estudios particulares (13) Assessment; (14) Roll Playing; (15) otros</p> <p><b>Nota:</b> El nombre de la acción puede coincidir con el tema de desarrollo, aunque no necesariamente, sin embargo, cubre la necesidad de formación en el tema.</p>									
Recursos humanos <b>Elaboró</b>			Asociado involucrado <b>Revisó</b>				Dirección / gerencia de área <b>Aprobó</b>		

Plan de vida y carrera							
Nombre:						Fecha:	
Área:				Posición inicial:			
Crecimiento	Metas	Área	Objetivo	Acción	Indicador	Fecha límite	
<b>Anual</b>	Identifica las posiciones claves de cada en la organización	Identificar metas a cumplir en la posición relacionadas con la estrategia organizacional	Determina las áreas de impacto que con esta meta se pueden lograr (familiar, social, laboral)	Establecer metas u objetivos indicados	Indicar claramente las acciones a seguir para alcanzar los objetivos indicados	Formular acciones para medir los resultados alcanzados	Establecer las fechas temporales para lograr los resultados
Año 1							
Año 2							
Año 3							
Año 4							
Año 5							

Formato 5.

Evaluación del potencial						
Nombre:				Puesto:		
Área:				Puesto proyectado:		
Departamento:				Potencial:		
Conductas / Competencias	Tiene potencial (Posee la competencia o podría desarrollarla)				No tiene potencial (No podría desarrollar la competencia)	
	Listo para siguiente posición	Necesita formac. de corto plazo (3 meses a 1 año)	Necesita formac. de mediano plazo (1 a 2 años)	Necesita formac. prolongada (+ de		
Competencias de desarrollo						
Competencias técnicas						
Potencial	A	B	C	D	E	

Formato 6.

Plan de desarrollo			
Nombre:			
Posición actual			
Posición a desarrollar			
Nivel de posición	Talento		
Potencial	Anota características de Posición especialista "C"	Anota características de Posición especialista "B"	Anota características de Posición especialista "A" o deseada
	Anota características de Posición analista "C"	Anota características de Posición analista "B"	Anota características de Posición analista "A"
	Anota características de Posición operativa "C" o actual	Anota características de Posición operativa "B"	Anota características de Posición operativa "A"
Crecimiento	Plan a largo plazo	Plan a mediano plazo	Plan a corto plazo

## **4.6 Materiales e instrumentos**

### Material y equipo

- Computadora
- Aulas para reuniones y entrevistas
- Blocks de notas
- Bolígrafos y lápices

### Instrumentos

- Misión, visión y objetivos institucionales
- Planeación estratégica de la organización
- Formatos desarrollados
- Perfil de puestos
- DNC Perfil-Participantes
- Plan individual de desarrollo (PID)
- Plan de vida y carrera
- Evaluación de potencial
- Plan de desarrollo

## **4.7 Criterios de evaluación**

Para llevar a cabo la evaluación del impacto de las acciones propuestas, de acuerdo con el cronograma, a la octava semana se debe realizar una evaluación del impacto de la formación en la retención de los asociados, aunque como se observa, el impacto se podrá determinar en primer término con los asociados de menos de seis meses de antigüedad en la organización —quizá el rango más vulnerable en la retención—, evaluando el total de bajas.

Por ello, el departamento de Recursos Humanos debe determinar la retención mensual lograda el año anterior y realizar una comparación con la retención mensual alcanzada en el periodo de aplicación, con el pronóstico de un aumento en el índice marcado.

#### **4.8 Propuesta de acciones**

En primer lugar, previo a cualquier acción se deben establecer indicadores claros de retención, revisando periodos similares para determinar el alcance que se vaya presentando, una vez establecidos estos indicadores clave se deben seguir los siguientes pasos:

- Paso 1. Difundir con área gerencial y directiva la metodología para la medición del impacto de la formación, que en este caso se verá reflejada en la retención, identificando los costos y ahorros probables.
- Paso 2. Revisar la plantilla que se tiene dentro de la organización, agrupando por antigüedad y posición dicho catálogo.
- Paso 3. Revisar las evaluaciones psicométricas y técnicas previas de ingreso de cada asociado, así como la entrevista llevada a cabo para su selección, en caso de no contar con estos datos se debe efectuar por medio de observación o entrevista una evaluación para determinar el alcance que tiene el asociado con las competencias requeridas para la posición.
- Paso 4. Elaboración de un PID a partir de las diferencias encontradas entre el perfil de puestos deseado y el mostrado por el asociado.
- Paso 5. Para el caso de asociados con mayor antigüedad a seis meses es indispensable hacer primero una revisión de su evaluación de desempeño, adicional a ello se debe realizar un comité donde se observe el potencial y talento del asociado.
- Paso 6. Una vez analizado el potencial en conjunto se crea el plan de vida y carrera, identificando las necesidades del asociado y la organización, para poder determinar las acciones a seguir para el desarrollo y la formación.
- Paso 7. Se delimitan las posibles posiciones y periodos en que se pudiera acceder a ellas, creando cuadros de reemplazo a dos niveles de posición, independientemente de si el potencial indica que estos niveles se den como crecimiento en otras áreas.

Paso 8. Se establecen fechas de evaluación y seguimiento a programas de formación y desarrollo, generando una agenda de reuniones para revisión de avances en conjunto con el asociado.

Paso 9. Evaluar la retención que se vaya presentando.

Paso 10. Reconfigurar de forma trimestral, semestral o anualmente (dependiendo del impacto) los planes de desarrollo.

#### **4.9 Conclusiones**

El papel del psicólogo dentro de las organizaciones se ha ido posicionando, llevando la investigación de diversos temas a su aplicación práctica y concreta.

Si bien la percepción que se tiene todavía del psicólogo en el ámbito laboral es la de un reclutador (misma que no cambia para quien ocupe el puesto de recursos humanos), depende de aquellas pequeñas contribuciones que se realicen en el área para originar una perspectiva diferente de su trabajo.

Así, mientras se piense el departamento de recursos humanos sirve para llenar huecos con procesos de reclutamiento y selección, crear bajas, desarrollar algunos cursos o pagar las nóminas, difícilmente se estarán considerando los aspectos de fondo que permitan convertir el área en lo que verdaderamente es: un departamento de apoyo.

Generalmente quien se encuentra desempeñando una posición en recursos humanos se debe enfrentar a una serie de adversidades, dentro de las cuales se encuentran el liderazgo de los mandos medios, los problemas con pagos de nómina, los climas organizacionales deficientes, la falta de motivación y hasta la baja “rentabilidad” de los asociados quienes en su decir “simulan que trabajan, para que las empresas simulen que les pagan”.

Los asociados de mayor antigüedad conservan la idea de que no existen formas diferentes de actuar dentro de la organización, por el contrario, transmiten a los asociados de nuevo ingreso esta parte de la cultura que no beneficia la retención y, por el contrario, impulsa la idea del asociado “desechable”, por lo que la confianza en mantenerse en una organización por largo tiempo se pierde.

El psicólogo en el ámbito laboral tiene que luchar cotidianamente con este tipo de sensaciones y sentimientos de los asociados, sin embargo, el tiempo que les puede dedicar difícilmente podrá servir de mucho, pues tiene que invertir más tiempo en atraer recursos humanos; al extremo de que algunas empresas piensan antes en tener “manos” que gente preparada para desempeñar una posición que les sea rentable.

Con este plan de desarrollo se espera tener un impacto positivo dentro de la retención de la organización, que si bien es probable que no se llegue en primer instancia a niveles aceptables de 95% a 97% de retención mensual si al menos tener una disminución radical en aquellos asociados que actualmente buscan otro trabajo debido a que la filosofía de la organización y planeación estratégica de la misma no considera el desarrollo de su gente (Rodríguez, 2012).

Por lo que, si de acuerdo con Anguiano (2013), la retención mensual ha caído hasta 82% mensual, nuestra parámetro de medición debe hacerse considerando cifras arriba de 90% de retención mensual en un lapso no mayor a 12 semanas, dependiendo de la industria o sector que se tome.

Es un trabajo por demás maratónico, pues lo que se busca es realizar el mantenerse como equilibrista, con varias metas en el aire, donde por un lado es indispensable atraer talento, por el otro manejar el talento que ya se tiene, así como buscar que la gente que recién ingresa se pueda ir desarrollando paso a paso.

No es tarea fácil, por el contrario, cada uno de estos puntos implica varias actividades que involucran desde un reclutamiento eficiente (buscar a los candidatos donde se debe hacerlo para ahorrar esfuerzos y obtener mejores resultados), un proceso de selección cuidadoso donde se obtenga a los mejores, así como un proceso de desarrollo, que va desde la inducción a la organización y al puesto hasta la generación de cuadros de reemplazo, sin olvidar la importancia de sentar las bases de un desarrollo organizacional para eficientar los recursos y mantener el orden.



Con esto, se espera observar que la retención es más el resultado que se obtiene de un proceso cuidadoso de recursos humanos donde se privilegia el desarrollo y crecimiento de los asociados, que una causa de aspectos materiales como el salario.

De la misma forma, se espera poder identificar que el costo-beneficio provocado por la inversión de la organización (y no gasto) en producir los esquemas de formación y desarrollo de los asociados, tiene un impacto o retribución mayor que el dejar ir a la gente.

Con esto, el papel del psicólogo —a diferencia de otros competidores (como lo son los egresados de carreras como administración, contabilidad, ingeniería industrial, relaciones industriales, entre otras)— directo en el ámbito puede ser decisivo en la manera de enfocar las soluciones, pues si existe una rotación no solamente se debe pensar que alguien debe ser sustituido, sino meterse en las entrañas de la organización e identificar hacia dónde dirigir los esfuerzos.

#### **4.10 Limitaciones y sugerencias**

El retener a los asociados es un proceso que implica una serie de factores conjuntos, mismos que se debe dar de forma paralela dentro de la organización y pueden confundir el alcance que tuvo cada una de las acciones tomadas.

Un ejemplo claro será que entre mayor sea la inversión que se tenga en el desarrollo y formación de los asociados, es probable que se puedan cotizar salarios más elevados, resultados de valuaciones de puesto o revisiones salariales que indiquen mayores responsabilidades, lo que debe tener como resultado el enriquecimiento de los perfiles, y el cambio total en la búsqueda de candidatos.

Por lo que es importante más que realizar un monitoreo del alcance de esta propuesta por medio del índice de retención —mismo que debe bajar-, llevar a cabo procesos de retroalimentación o recabar información sobre el cómo ha venido impactando la formación al asociado para mantenerse en la organización.

De la misma forma, no todas las empresas se encuentran listas para llevar a cabo un proceso como este, pues la estabilidad laboral y el contar con asociados calificados para el desempeño de sus labores, implica que la filosofía

organizacional, la misión y la planeación estratégica del negocio se encaminan a los resultados conjuntos con su gente en una relación de ganancia mutua y no solamente a través de ella, en una relación donde alguno pierda.

En caso de no tener esta perspectiva inicial difícilmente se lograra una adecuada implementación no solamente de este programa, sino de cualquier programa de intervención que implique el fortalecer las competencias y habilidades de la gente con la que cuenta.

Finalmente, se debe considerar que este no debe ser un esfuerzo aislado o temporal que se de en un momento y luego de deseché, sino que se debe volver un continuo donde la intervención del psicólogo debe mantenerse en conjunto con su socio de negocio, ayudando a mantener y desarrollar el talento mediante la reformulación continua de los planes de desarrollo individuales en sintonía con los institucionales.

## Referencias

- Alles, M. (2006a). *Entrevista por competencias: seleccione al mejor*. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A.
- (2006b). *Desarrollo por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- (2007). *El rol del jefe*. Buenos Aires. Ediciones Garnica S.A.
- (2010). *Selección por competencias*, Buenos Aires, Editorial: Ediciones Granica S.A.
- Álvarez, M., D. Arocha, Ortiz M. y Morales, S. (2011). *Coaching, Motivación y Retención de Personal*. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá]. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/psicologia/tesis153.pdf>. 17 de febrero de 2014.
- Anguiano, D. (2013). "Se eleva la rotación de personal en México, alcanza niveles de 17.8%" *Milenio*. Recuperado de [http://www.milenio.com/negocios/rotacion-personal-Mexico-alcanza-niveles\\_0\\_116988619.html](http://www.milenio.com/negocios/rotacion-personal-Mexico-alcanza-niveles_0_116988619.html). 23 del abril de 2014.
- Arouesty, A. (2009). *Propuesta de un staffing guide para el Hotel Casa Moctezuma ubicado en Oaxtepec, Morelos, México*. [Tesis de grado para licenciatura, Universidad de las Américas, Puebla, Puebla]. Recuperada de [http://caterina.udlap.mx/udla/tales/documentos/lhr/arouesty\\_f\\_a/](http://caterina.udlap.mx/udla/tales/documentos/lhr/arouesty_f_a/) 20 de Junio de 2014.
- Banco de México, Crecimiento proyectado en México, Recuperado de <http://www.bancomexico.gob.mx/estadisticas/index.html>
- Bolívar, J. (2015), Recursos Humanos debe desaparecer, Recuperado de <http://www.optimainfinito.com/2015/01/recursos-humanos-debe-desaparecer.html>

- Bullard, J. (2013), Malden Mill case study, Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/134403319/Malden-Mills> 10 de enero de 2014
- Castillo, A. (2006). *Administración de personal, un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Castillo, X. (2008). *Propuesta de un procedimiento para la capacitación en el lugar de trabajo*. [Tesis de licenciatura, México: Universidad Nacional Autónoma de México].
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, Capital humano de las organizaciones* [8a. ed.]. México, DF: McGraw-Hill.
- (2009). *Comportamiento organizacional*. México, DF: McGraw-Hill.
- Covy, S. (2007). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- De Cenzo, R. (2006). *Administración de recursos humanos*. México DF: Limusa Wiley.
- Dibble, S. (2001). *Conserve a sus asociados valiosos*. México, DF: Oxford University Press.
- Donalson, Lex (2001). *The Contingency Theory of Organization*, California, Sage publication, Inc.
- Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos humanos / Human Resources manual: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*, Barcelona, Editorial UOC. Recuperado de [http://books.google.com.mx/books?id=xTaAvxr2yPQCypg=PA331ydq=desventajas+de+la+planeaci%C3%B3n+de+carrerayhl=esyei=JQTCTOyLJYTCsAOIlyQDAysa=Xyoi=book\\_resultyct=resultyresnum=1yved=0CDAQ6AEwAA#v=onepageyqyf=false](http://books.google.com.mx/books?id=xTaAvxr2yPQCypg=PA331ydq=desventajas+de+la+planeaci%C3%B3n+de+carrerayhl=esyei=JQTCTOyLJYTCsAOIlyQDAysa=Xyoi=book_resultyct=resultyresnum=1yved=0CDAQ6AEwAA#v=onepageyqyf=false)

- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2007). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*; México, DF: McGraw-Hill.
- Gómez, M. (2013). *Propuesta para implementar planes de carrera en las organizaciones y generar cuadros de reemplazo*. [Tesis de licenciatura, México: Universidad Nacional Autónoma de México.]
- Gonzalez, M. (2006). La rotación de personal como un elemento laboral. [Tesis para obtener el grado de licenciatura, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/2630/1/1020154556.PDF>.
- Hay Group (2008). *Manual de análisis y valuación de puestos*. México: Hay Group.
- Instituto Nacional de Geografía Estadística. (2013). Ocupación tercer trimestre. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadrosestadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=606&c=25442>
- (2013). Desocupación tercer trimestre. Recuperado de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=estyc=25433yt=1>.
- Ivancevich, J. (2005) *Administración de recursos humanos*, México, ed. McGraw-Hill 2005,
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007) *Elementos de la administración. Un enfoque internacional* [7<sup>a</sup> ed.]. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- Koontz, H., Weihrich H. y Cannice M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y emprearial* [13a. ed.]. China: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- Ley Federal del trabajo (vigente). Recuperada de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>

- Llanos, J. (2005). *Integración de recursos humanos*. México, DF: Editorial.
- Martín, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. [Tesis doctoral, Universidad de Valladolid, España.]
- Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. (2005). *Administración de recursos humanos* [9a. ed.]. México, DF: Prince Hall.
- Montes M. y L. José. (2007). "Plan de Vida y Carrera... y ahora, ¿qué sigue?", *Revista Integratec*. Recuperado de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ed3GrVsMF6QJ:htt.ps://egresados.itesm.mx/vinculacion/Edi\\_72/edi72\\_re vista\\_11.htm+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ed3GrVsMF6QJ:htt.ps://egresados.itesm.mx/vinculacion/Edi_72/edi72_re vista_11.htm+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx)
- Mosqueira, J. (2011). *Notas de Administración de personal III*, Cátedra Mosqueira. Recuperado de: <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/mosqueira/UBA%20-%20Resoluci%F3n%20Gerencia%20RRHH%202011.pdf>.
- Newstrom, J. (2007). *Dirección, Gestión para lograr resultados* (9a. ed.). India: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Porret, M. (2010). *Gestión del asociados. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. España: Esic Editorial.
- Reyes, A. (2008). *Administración de asociados. Relaciones Humanas. Primera parte*. México DF: Limusa.
- Reza, J. (2007). *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*. México: Panorama Editorial.
- Robbins, S. (1998). *La administración en el mundo de hoy*. México: Editorial: Prentice Hall México.
- Rodríguez, L. (2012). "Rotación de personal, barrera para una planeación estratégica efectiva". *Cienciacierta*, 32. Recuperado de: [volver](#)

Santacruz, F. (2011). *Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización*. [Tesis de Grado Maestría, Universidad nacional de Colombia] Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/3804/1/franciscojaviersantacruzvillegas.2011.pdf>

Shermerhorn, J. (2006). *Administración*. México DF: Limusa.

Tovar, M. y Uriza, T. (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association*. Mexico: El Manual Moderno.

Walton, S. (2000). *Made in America, Mi historia*. México DF: Editorial Arredondo.

# Anexos



Anexo 1: Descripción de puestos (Chiavenato, 2007, p.227)

<b>Descripción de puestos</b>		
<b>Clave del puesto</b>	<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Fecha de revisión</b>
<b>Título del puesto</b>	<b>Departamento</b>	<b>División</b>
<b>Descripción genérica</b>		
<b>Descripción específica</b>		

Anexo 2. Plan de vida y carrera

Metas	Área	Objetivo	Acción	Indicador	Fecha límite
Identificar metas a cumplir en un determinado tiempo	Puede ser dentro de los ámbitos profesional, laboral, asociados, familiar, social, etc.	Establecer metas u objetivos indicados	Indicar claramente las acciones a seguir para alcanzar los objetivos indicados	Formular acciones para medir los resultados alcanzados	Establecer las fechas temporales para lograr los resultados

Evaluación de desempeño					Escala	Nivel deficiente	1-1.99
Nombre						Más desfavorables que favorables	2-2.99
Jefe inmediato						Cumple en tiempo y de forma correcta	3-3.79
F. Ingreso		F. de evaluación				Más sobresalientes de lo esperado	3.80-4.49
Puesto						Excede expectativas	4.5-5
Competencia Evaluada	Comentarios de competencia	Auto ev.	Ev. de jefe inmediato	Requerido		Alcance	Comentarios de desempeño
Total de evaluación		Cantidad	Alcance				
Desempeño	Quejas			Faltas			
	Felicitaciones			Retardos			
	Evaluación inicial			Permisos			
	Evaluación anterior			Incapacidades			
_____		_____		_____			
Asociado Evaluado		Jefe inmediato		Recursos humanos			