

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS**  
**COLEGIO DE PEDAGOGÍA**

TEZCATLIPOCA: UN MEDIO DE ORIENTACIÓN BASADA EN EL INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS PARA ANALIZAR LAS CONDICIONES LABORALES DE UNA EMPRESA ANTE LA BÚSQUEDA DE EMPLEO EN MÉXICO. UNA PROPUESTA PEDAGÓGICA

**TESINA**

QUE PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:

ÁNGEL IVÁN SÁNCHEZ NAVA

ASESORA: LIC. ROXANA VELASCO PÉREZ



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



## DEDICATORIA

Especialmente a Checo: Ahora sí, ya terminé la tesis.

Dedico este trabajo a mi mamá por haberme apoyado en todo y por haber esperado amablemente la realización de este trabajo. Gracias por todo mamá.

A mi hermana Liliana, porque aunque le caiga mal, me apoyó varias veces y fue mi principal inspiración para titularme como ella un día lo logró.

A Fernando, porque quiero que él algún día me entregue la suya y sea un hombre feliz y exitoso.

A Pablo, por apoyarme en todo momento y por haber disfrutado malas noches por el ruido del teclado y mi melodiosa voz.

A El Bicho por acompañarme durante mis noches de trabajo.

A todos ustedes, ¡muchas gracias!



## **DEDICATORIA**

Lalo, eres el que sigue en la Familia. Me dará gusto recibir tu tesis un día en mis manos.

Vania, Grecia, Mauricio, sigan adelante. Esperamos pronto la conclusión de sus estudios profesionales.

Gracias a todos mis tíos, tías, primos y colados que estuvieron conmigo siempre.

Gracias amigo Rojo, después de que tú te titulaste comencé a trabajar en mi titulación. Fuiste mi inspiración

Gracias Claudia, tus ánimos me ayudaron a no rendirme.

Nancy: te toca la tuya, ¡no lo dejes!

Uli: Apoya a Nancy y tú también termina la tuya, piensa en Terremota.

Álex, cambiar de trabajo después de todo sirvió de algo. Gracias amigo.

Ugalde: Eres el mejor pedagogo que conozco, no dejes de hacer este trabajo.

Pecosa: Tú eres la mejor pedagoga que conozco, ¡no lo dejes!

Sergio Martínez, siempre estuviste ahí para escucharme. Gracias amigo

Marco Gómez, ¡por fin lo logré amigo!



## **AGRADECIMIENTOS**

Rox, en verdad agradezco todo el apoyo y seguimiento que me diste para la realización de este proyecto, cuando esté lista la App, me encantaría que la instales. Fuiste mi mejor profesora en la Universidad, ¡gracias por todo!

Maestra Ruth, a pesar de su carga de trabajo se dio a la tarea de leer mi proyecto, gracias por todo.

Profesora Laura Márquez, todavía sigo encantado con las aportaciones y correcciones que me hizo a mi proyecto, la retroalimentación que me dio sin duda fue muy valiosa, yo le aviso cuando esté lista la App para que pueda instalarla en su teléfono.

Profesora Patricia Zurita, no tengo cómo agradecerle el tiempo y la paciencia que tuvo para revisar en repetidas ocasiones mi trabajo, pude vivir con usted el apoyo y seguimiento que un estudiante necesita. Gracias por todo.

Profesor Carlos, sé que mi proyecto no le gustó y sé que piensa que me gusta complicarme la vida, pero le agradezco mucho que haya tenido la franqueza de compartirme su postura y que haya participado en la aprobación de este proyecto. Voy a trabajar duro y tenga por seguro que tomaré en cuenta sus comentarios para que este proyecto tenga buenos resultados. Muchas gracias profesor.

Profesor Renato: Gracias por sus comentarios tan puntuales, en verdad fueron de gran ayuda.

Adrián, gracias por todo el apoyo y seguimiento que diste a mi proceso. Fuiste pieza clave para alcanzar esto, ¡Gracias!





## Contenido

Introducción .....	8
<b>Capítulo 1. El perfil dual del pedagogo promotor como capacitador y orientador .....</b>	<b>18</b>
• 1.1 Importancia de la pedagogía .....	19
• 1.2 Definición de educación .....	21
• 1.3 Capacitación y orientación .....	23
• 1.4 La necesidad e importancia del promotor Dakachi para el buscador activo de empleo en México .....	32
<b>Capítulo 2. Desempleo y reclutamiento en México.....</b>	<b>36</b>
• 2.1 Definición de desempleo .....	36
• 2.2 Principales causas del desempleo en México .....	37
• 2.3 Tasa de desempleo en México .....	38
• 2.4 Características de la población desempleada .....	40
• 2.5 Bolsas de empleo .....	40
• 2.6 Los procesos de reclutamiento .....	47
<b>Capítulo 3. Incidencias más frecuentes de las empresas hacia el trabajador durante el reclutamiento y el primer mes de trabajo .....</b>	<b>54</b>
• 3.1 Incidencias que dependen de las instalaciones y dinámica de la organización .....	54
• 3.2 Incidencias que tienen que ver con los procesos de recursos humanos.....	56
• 3.3 Incidencias relacionadas con el clima laboral de la organización o del área a la que se inserta el colaborador.....	59
• 3.4 Engaños por parte del empleador .....	61
• 3.5 Incumplimiento de contrato .....	62
• 3.6 Fraudes y empresas fantasma.....	62
<b>Capítulo 4. Clima laboral, satisfacción y rotación de personal .....</b>	<b>64</b>
• 4.1 Definición clima laboral .....	64
• 4.2 Instituciones y consultorías encargadas de la medición del clima laboral en México .....	66
• 4.3 Congruencia de las certificaciones y la realidad laboral de los colaboradores .....	67
• 4.4 Satisfacción laboral .....	70
• 4.5 Rotación de personal .....	75
<b>Capítulo 5. Presentación de Dakachi .....</b>	<b>80</b>
• 5.1 Impacto en la rotación de personal de las organizaciones .....	82
• 5.2 Acceso a servicios de Desarrollo Organizacional de bajo costo .....	83

- 5.3 Esfuerzos para cumplir el objetivo 8 de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible ..... 84
- 5.4 Crecimiento de usuarios de internet en México en 2017 y nuevas tendencias ..... 88
- 5.5 Crecimiento de búsqueda de empleo a partir de aplicaciones móviles ..... 89
- 5.6 Planeación de Dakachi..... 89
- 5.7 Arquitectura e interfaz ..... 108

Conclusiones ..... 124

Referencias ..... **128**

## Introducción

La propuesta pedagógica que se muestra a continuación, está diseñada a partir del resultado de las interacciones de cada uno de los elementos que rodean la construcción de un portal web que tendrá como principal objetivo, orientar a las personas que se encuentran en la búsqueda de empleo a partir del intercambio de experiencias laborales con otros usuarios. Los elementos que rodean la plataforma y que lograrán la propuesta pedagógica son:

- Generar un espacio de intercambio de experiencias laborales de y para los colaboradores durante su estancia en alguna empresa o institución.
- La implementación de un diseño didáctico en la arquitectura e interfaz de la plataforma.
- La participación e interacción del usuario con el portal.
- El papel del promotor que dará soporte pedagógico a los usuarios para el correcto uso de la plataforma.
- Las empresas que participarán indirectamente en la alimentación de la base de datos.
- El impacto económico y organizacional que tendrá en las empresas.

Cabe mencionar que la orientación y la toma de decisiones del usuario, se apoyarán gracias a que el portal estará construido a partir de bases de datos alimentadas por experiencias laborales de otros usuarios que han trabajado o que trabajan en las compañías de su trayectoria laboral.

Cada uno de estos elementos se mencionarán durante el desarrollo del proyecto. En el primer capítulo se mencionarán conceptos clave sobre los cuales se fundamenta el proyecto, es decir, aquellos que respalden la importancia del perfil del promotor como capacitador-orientador y los procesos de enseñanza aprendizaje involucrados durante el uso del portal y también como una posición estratégica y elemental para el desarrollo de este sitio web, en el segundo capítulo abordaremos el problema del desempleo en México para profundizar más en este problema y cómo las bolsas de trabajo y los procesos de

reclutamiento intervienen en esta solución. Durante el tercer capítulo se profundiza en las incidencias más frecuentes de las empresas hacia el trabajador durante el reclutamiento y el primer mes de trabajo, después en el capítulo 4 se mencionarán temas de clima laboral, satisfacción y retención de personal como otro de los problemas que se atenderán con la propuesta y finalmente en el capítulo 5, se reunirán los conceptos relacionados en los primeros cuatro capítulos y se hablará sobre el desarrollo del sitio web, la interfaz con el usuario y los elementos principales de navegación.

Como bien se mencionó, esta propuesta pedagógica nace de la idea de poder orientar de manera diferente a la persona que se encuentra en la búsqueda activa de empleo, debido a que no se trata de un portal de bolsa de trabajo o un portal de quejas, sino que, se busca crear un espacio de intercambio de experiencias laborales entre los colaboradores de las empresas.

La participación del pedagogo es importante para el desarrollo de esta propuesta porque se requiere de su perfil como capacitador y orientador para que los usuarios usen correctamente la plataforma, es decir, que el pedagogo no sólo podrá ayudar a generar procesos de enseñanza-aprendizaje relacionados con el uso correcto de la plataforma, sino que además, tendrá la función de orientar a los usuarios para que aprendan a interpretar la información y puedan utilizar correctamente estos datos. Este punto es importante, ya que la toma de decisiones del usuario final se debe basar en la información que se encuentre en este portal. Cabe mencionar que no es un espacio para censurar o desprestigiar a algún establecimiento, sino que es un espacio diseñado para la elección correcta de trabajo del aspirante; es decir, el candidato debe conocer por medio de las experiencias del portal las condiciones reales de trabajo de la empresa antes de tomar una decisión, y con base en esto, analizar si se adecúan a sus necesidades y a lo que está buscando en ese momento, para que así tome una decisión más responsable.

Uno de los términos que se manejarán, durante la explicación de este proyecto, será la palabra “usuario”. Patricia Hernández Salazar (s.f) define este término como “el personaje principal de la trama informática, es el principio y el fin del ciclo de transferencia

de la información: él solicita, analiza, evalúa y recrea la información”. Entonces, con base en este término, entenderemos que:

- El pedagogo invitará y capacitará para vaciar sus datos en la plataforma.
- Estará en contacto directo con la aplicación.
- Tendrá la capacidad de evaluar cada uno de los elementos que integran el sitio web en todos los aspectos.

El sitio web que se explicará en el contenido de este proyecto tiene principalmente los siguientes objetivos:

1. Generar un espacio de intercambio de experiencias laborales positivas o negativas de y para los colaboradores durante su estancia en alguna empresa o institución.
2. Funcionar como referente de orientación para que los usuarios conozcan la situación laboral de una institución antes de ingresar a colaborar en ella.
3. Que las empresas conozcan la percepción de sus colaboradores como institución y cuáles podrían ser las áreas de mejora para reforzar positivamente la experiencia de cada uno de ellos.
4. Que las empresas y usuarios puedan consultar las condiciones de salida en las que se están separando los colaboradores de una organización y no se fijen sólo en cuáles son las condiciones de contratación, sino también cuáles podrían ser las condiciones de desenlace en caso de terminar una relación laboral con la empresa.

También se nombrarán las generalidades de cada uno de los puntos mencionados con la finalidad de explicar cómo se cumplirán las expectativas de los usuarios que utilicen el sitio web y enumerar algunos elementos generales de la fundamentación del proyecto, la metodología, marketing, financiamiento, entre otros.

El desarrollo de esta aplicación web puede ser utilizada como una valiosa herramienta de apoyo para las personas que buscan una oportunidad laboral y que desafortunadamente no cuentan con una fuente fidedigna para recibir orientación sobre cómo se encuentran las condiciones de la empresa al momento de estar participando en

un concurso de selección –y no es porque no cuenten con los medios para poder consultarlos, sino que los medios que existen en la red, carecen de veracidad y formalidad sobre la información que presentan–.

En la actualidad, existen algunos portales que ofrecen un servicio similar como blogs, páginas de internet, etc., pero no son de confianza porque están saturadas de comentarios de odio y desprestigio como, por ejemplo, apestan.com o algunos otros blogs que alertan a los usuarios sobre en cuáles instituciones no deben buscar empleo y los motivos. A diferencia de estos portales, lo que se quiere lograr con esta propuesta pedagógica es que sea un espacio libre de opiniones radicales –y aunque la plataforma podría reflejar sentimientos que se pueden desatar ante el rompimiento de una relación laboral–, está diseñado para que sea lo más profesional posible con la finalidad de que los usuarios puedan encontrar en ella una fuente confiable de información.

Para lograr estos resultados no sólo se tendrá que llevar a cabo una estricta administración del portal, sino que, además, se pretende que los usuarios reciban soporte a través del trabajo de los pedagogos con un perfil dual, es decir que sean orientadores y capacitadores a la vez. Este soporte ofrecerá a los usuarios la atención que no reciben a través de otras plataformas y que, desde mi punto de vista, es necesario para atender mejor sus necesidades, porque el pedagogo cuenta con la formación y los conocimientos necesarios para ello.

Cabe mencionar que el presente proyecto está diseñado para ser un portal de confianza construido desde y para los colaboradores de las empresas, y aunque también está planeado para que las organizaciones puedan utilizar los resultados de la plataforma como una herramienta, la finalidad principal del uso y la alimentación de la plataforma es para los colaboradores de las organizaciones.

En la actualidad, las organizaciones cuentan con herramientas como Buró Laboral, Buró de Crédito, Círculo de Crédito, Buró México, entre otras plataformas que funcionan

como medio para poder “evaluar” a las personas y prevenir a todas las empresas inscritas de posibles personas fraudulentas que pudieran ser perjudiciales para su organización.

En este orden de ideas, es importante mencionar que tanto colaboradores como organizaciones deben tener los mismos derechos para poder evaluar y recomendarse entre sus iguales. Y, aunque la plataforma Dakachi está diseñada para que los colaboradores puedan evaluar a las empresas y éstas puedan utilizar los resultados de sus evaluaciones para el diseño de planes de mejora, plataformas como Buró Laboral maneja la información únicamente para fines comerciales y los colaboradores desconocen que la información que coloquen en la plataforma puede ser utilizado en su contra.

Como se muestra en las Ilustraciones 1 y 2, en la actualidad, una realidad en el campo laboral es que las empresas utilizan plataformas como Buró Laboral u otras organizaciones para decidir si contratan o no a un colaborador –y puede ser una gran herramienta- porque previene a empresas de fraudes y de la contratación de personal nocivo, pero, ¿cómo se puede saber que todos los colaboradores que se encuentran boletinados en la plataforma realmente lo están por malas prácticas dentro de una organización?

En ocasiones, la razón de que un colaborador esté boletinado en ese tipo de plataformas no siempre es porque cometió malas prácticas en la organización, en ocasiones el empleador decide boletinarlo como castigo para que no pueda encontrar empleo en otra empresa, por haber terminado mal la relación laboral con su Jefe inmediato o por haber demandado a la organización por incumplimiento de contrato. Y sí, en México es posible boletinarse a los empleados, aunque la Secretaría del Trabajo y Previsión Social diga lo contrario.



Ilustración 1  
Demandas laborales emitidas y registradas del portal web de Buró Laboral

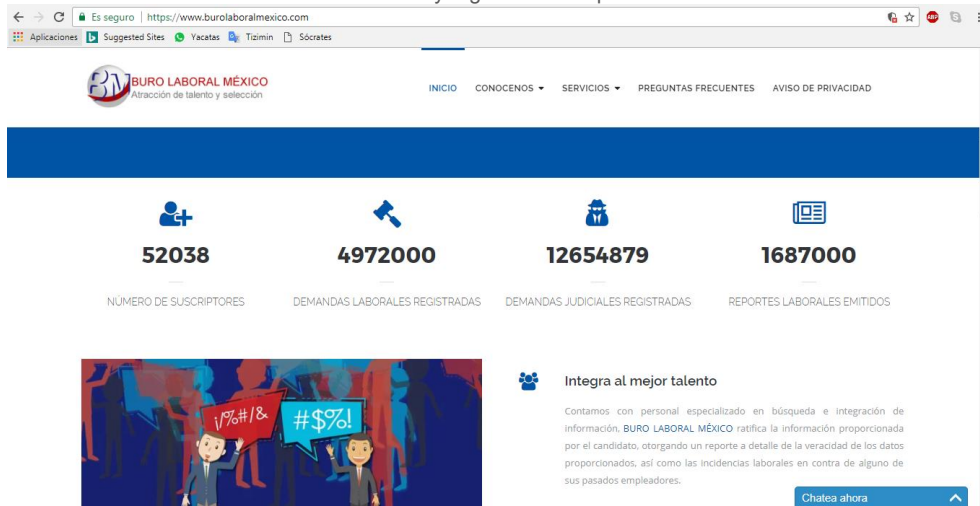
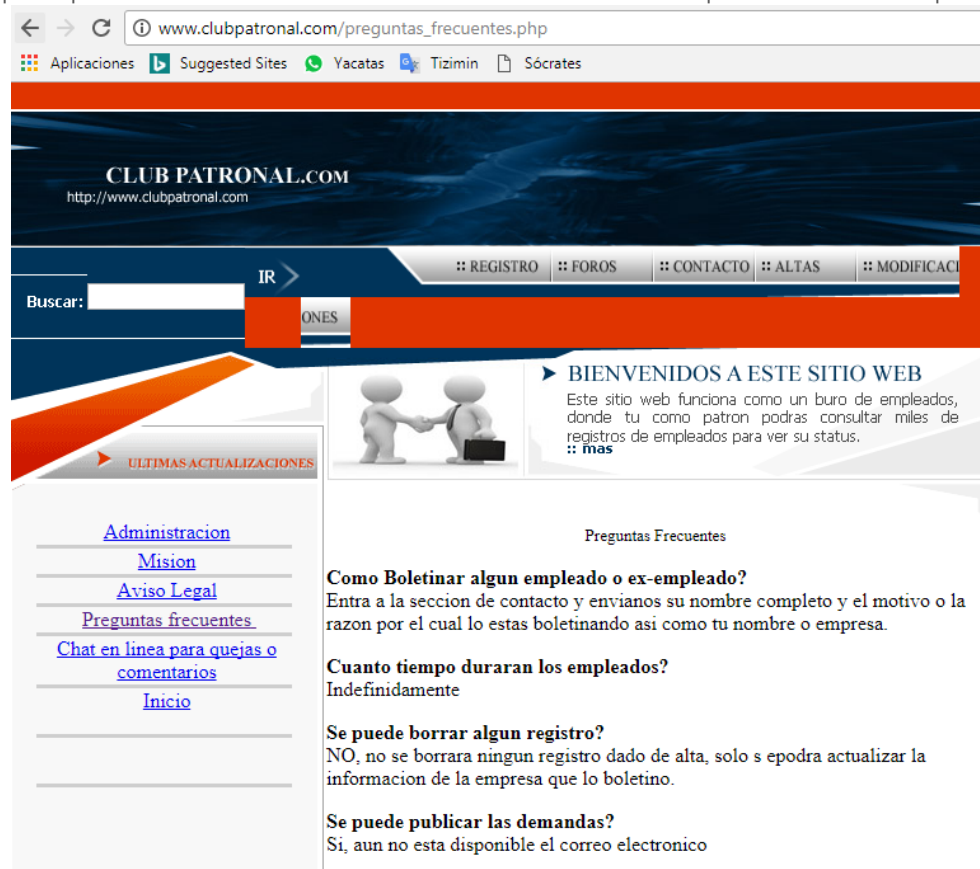


Ilustración 2  
Página principal del portal de Club Patronal donde se muestra abiertamente cómo está permitido boletinar a empleados en México.



En 2012, la delegada de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), Martha Elena Durán González advirtió que es inconstitucional “boletinar” a los trabajadores que son despedidos de las empresas sin causas justificadas, a efecto de que no sean contratados en otros centros laborales. (Avendaño, 2008)

Por estas razones es que la propuesta está diseñada para que los colaboradores puedan evaluar a las empresas y las demás personas que vean los resultados de los antiguos colaboradores puedan decidir si se integran o no sabiendo cómo está tratando la organización a sus empleados, manejando en todo momento la privacidad de datos de cada colaborador para que las empresas no puedan tener represarías por haber compartido la experiencia de haber trabajado en la organización.

### **La elección del nombre**

El nombre de “Tezcatlipoca” fue elegido porque se pretendía encontrar una deidad o un elemento que se asemejara a un oráculo, pero en la cultura mexicana por cuestiones meramente nacionalistas. Se hizo una investigación y se encontró que dentro del universo de Dioses existía uno que se asemejaba –no como se esperaba– pero las características eran similares. Miguel León Portilla cita en su artículo “Omelotl, El supremo Dios Dual y Tezcatlipoca Dios Principal” (s.f, p.24) un breve fragmento del libro “Historia de los Mexicanos por sus pinturas” donde menciona: (...) Y porque era más Dios de la guerra que no los otros dioses; y de estos cuatro hijos de Tonacatecli y Tonacaciguatl, el Tezcatlipoca era el que sabía todos los pensamientos y estaba en todo lugar y conocía los corazones y por esto lo llamaban Moyocoya, que quiere decir que es todopoderoso. (1965, 23-24).

Se seleccionó este nombre porque además existía un espejo de obsidiana donde los antiguos sacerdotes mexicanos invocaban los conocimientos de Tezcatlipoca debido al poder y conocimiento que este Dios tenía en la antigüedad. Haciendo la analogía con los objetivos del proyecto, el nombre se seleccionó porque al elegir correctamente un puesto de trabajo permitiría a los usuarios a elegir mejor su futuro y, por otra parte, debido a que la plataforma se alimentará de experiencias de los demás usuarios, se consideró que la

fuerza de la experiencia de estas personas fortalecería su valor. Por esta razón se eligió el nombre de Tezcatlipoca.

Semanas después de haber registrado el proyecto, la web anunció que el dominio del portal estaba ocupado y que incluso los posibles nombres similares como “Tezca” ya estaban ocupados. Por otro lado, por cuestiones administrativas de registro de proyecto en la Coordinación del Colegio de Pedagogía no podía hacer ya el cambio de nombre del proyecto, es por eso que se decidió cambiar el nombre de la propuesta y quitar Tezcatlipoca y sustituirlo por Dakachi.

Como la base fundamental del proyecto son las experiencias, se decidió buscar la palabra “experiencias” en mixteco en honor a mi padre (porque él pertenecía a esa comunidad) y la traducción según el Diccionario mixteco de Magdalena Peñasco es “nDakachi” como se muestra a continuación:

Ndaka'an ... Ndakachi [m.m.b ... m.m.b] difr: vi rep 1. relatar, dar testimonio Ni ndaka'an ni nDakachi i sukan ni ka yo sa'a de i ma. Relató cómo lo trataban.

2. instruir (por medio de experiencias), corregir Kakin ro cuidado sukan-va'a yutnee isa, te ndaka'an nDakachi ro nuu sa'ya ro.

Pon atención a tus experiencias para que en el futuro puedas instruir a tus hijos (Consejo tradicional para los jóvenes). (Erickson, 2017: 319)

Sin embargo, para facilitar la lectura y por fines meramente de marketing, se decidió que el nombre quedara únicamente como *Dakachi*, además que es más fácil de pronunciar y de recordar, el dominio está disponible en la red para que se pueda hacer uso de él cuando el proyecto se desarrolle.

El diseño del logo que se presenta en la Ilustración 3, se formó a partir de 4 elementos importantes:

1. Dos manos sujetadas que representan la ayuda o el apoyo de una persona a otra
2. Un diálogo representando la comunicación y el consejo de otra persona

3. Los colores que se utilizaron fueron elegidos para transmitir a los usuarios profesionalismo, confianza y veracidad en el portal
4. El nombre Dakachi que en mixteco significa “Pon atención a tus experiencias para que en el futuro puedas instruir a tus hijos”

Ilustración 3  
Logo de Dakachi





## **Capítulo 1. El perfil dual del pedagogo Promotor como capacitador y orientador**

Uno de los personajes más importantes -que sin duda- es una pieza fundamental para el desarrollo del siguiente portal es el Promotor, debido a que serán ellos quienes se encarguen de la reunión de la información de nuestros usuarios –y no sólo eso- sino que además se encargarán de ser la primera cara de la organización y que además serán los responsables de atender y dar soporte a cada una de las preguntas e inquietudes que surjan en los usuarios con respecto al uso correcto de la plataforma, el manejo de la información, la privacidad de datos, etc.

El perfil que deberán tener estos promotores se sugiere que sean pedagogos -ya que por su formación- hay mayor probabilidad de que cumplan con un perfil dual que se busca para el desarrollo de esta aplicación: ser capacitadores y orientadores al mismo tiempo y no sólo eso, sino que además estén conscientes del impacto socio económico que tendrá su posición y su ejercicio laboral dentro de una comunidad o punto clave de activación para el lanzamiento de la plataforma.

En este capítulo, se mencionarán las definiciones de pedagogía y educación y su relación con el perfil que se está buscando y los objetivos de la propuesta; posteriormente, se definirán los conceptos de orientación y capacitación desde la visión de diferentes teóricos con el fin de señalar la postura que los promotores quienes –como ya se mencionó- ejecutarán la función dual de orientador y capacitador. Finalmente se fundirán estas posturas para poder justificar la necesidad e importancia de un pedagogo con un perfil especializado en estas áreas como pieza fundamental en la formación de las personas durante su búsqueda de un empleo en México.

Al tratarse de una propuesta pedagógica, deberá fundamentarse en conceptos que -desde mi percepción- son importantes para comprender la importancia de esta propuesta. Comenzaremos entonces desde los conceptos de pedagogía y educación. Durante años, han existido teóricos que han tratado de definir estos conceptos desde diferentes enfoques, algunos fundamentando sus argumentos desde áreas del

conocimiento con el afán de definir si se trata de una corriente filosófica, una ciencia, un arte, una praxis, etc. En este apartado, la idea fundamental no es tratar de descubrir estos conceptos, sino de encontrar las definiciones adecuadas para que se pueda sostener la propuesta plasmada en esta tesina y terminar con la relación y diferencias que existen entre pedagogía y educación.

### **1.1 Importancia de la pedagogía**

Se encontró (Guanipa, 2008, citado por Rojano, 2008: 37), que la raíz etimológica de pedagogía “proviene del griego *paidos* que significa niño y *gogia* que quiere decir, llevar o conducir”, que la unión de estos dos vocablos se puede interpretar como llevar, guiar o conducir al niño. Retomando este concepto de la palabra pedagogía, menciona una de las competencias elementales que todo pedagogo –o profesional de la educación– debe tener, que es su función principal como “un guía”, no sólo enfocado al trabajo y desarrollo de los niños, sino de todas las personas.

Cabe señalar que, desde sus orígenes, el concepto de pedagogía se ha modificado de acuerdo con la formación y visión del teórico que escriba el concepto. Como ya se mencionó, existen algunos que definen la pedagogía semejante a una corriente filosófica, como es el caso de Ortega y Gasset, quien define la pedagogía como “una corriente filosófica que llega a ser la aplicación de los problemas referidos a la educación, de una manera de sentir y pensar sobre el mundo. Asegura que la Pedagogía como ciencia no puede consistir únicamente en un amontonamiento arbitrario de reivindicaciones, convicciones y experiencia relativas a la educación. La pedagogía en su total sentido ha de abarcar la totalidad de los conocimientos educativos y adquirirlos en fuentes examinada con rigor crítico y exponerlos del modo más perfecto posible, fundándolos en bases objetiva e infiriéndolos, siempre que se pueda en un orden lógico” (Ortega y Gasset, s.f, citado por Campos, 2006:19).

También existen interpretaciones desde otras posturas, como la que propone la Doctora Daysi Hevia Bernal, quien define la pedagogía como “la ciencia que estudia los procesos educativos, lo cual ciertamente dificulta su entendimiento, ya que es un proceso

vivo en el cual intervienen diferentes funciones en el organismo para que se lleve a cabo el proceso de aprendizaje” (s.f, p.2), por otro lado, José Iván Bedoya describe a la pedagogía como “una ciencia social, no puede, pues, proceder especulativamente, sino que debe operar empíricamente: Debe describirse la educación como una realidad dada, como hecho” (Bedoya, 2002: 79).

En estos dos conceptos se plantea la pedagogía como ciencia social y como una ciencia neurológica; pero, ¿por qué una ciencia? Rojano (2008: 38) cita a Ezequiel Ander-Egg (2004) quien menciona que la ciencia es “un conjunto de actividades cuya esencia es investigar problemas”, de esta manera, -aterizando esta explicación al campo de la pedagogía y rescatando las definiciones de los autores antes citados- entiéndase pedagogía como la ciencia encargada de investigar los problemas educativos basándose en las características del contexto del individuo o grupo de individuos y cuyas características se utilicen como elementos medibles y cuantificables para justificar cualquier creación o modificación de los programas de enseñanza-aprendizaje.

En otro orden de ideas, Giroux menciona su postura referente a la pedagogía de la siguiente forma: “(...) me parece importante subrayar que el concepto de pedagogía debe usarse con una *cautela respetuosa*. No sólo existen diferentes versiones de lo que constituye la pedagogía crítica, sino que no hay una definición genérica que pueda aplicarse a la expresión. Al mismo tiempo importantes ideas y prácticas teóricas se entrelazan en los diversos enfoques de aquella. Son justo esas ideas, que a menudo definen un conjunto común de problemas, las que sirven para delinear la pedagogía crítica como una serie de condiciones articuladas dentro de un contexto de un proyecto político particular, un proyecto que encara esos problemas de diferente manera en la especificidad de contextos particulares...” (Giroux, 2003: 239).

Además, Fabrioni y Pinto. (2006: 44), citado por Pérez (2011: 12), menciona: “...el campo de la reflexión y formalización de la pedagogía, amplio y complejo, puede ser “objetivado” de este modo: dicho campo concierne a la formación (y la teoría de la formación), del hombre y la mujer en su contextualización histórica, cultural y social. Una



formación que se estructura en sentido de crecimiento intelectual, de autonomía cognitiva y afectiva, de emancipación y liberación ético-social”.

Retomando estas dos últimas posturas, se puede identificar como ambos autores se enfocan hacia el rescate del contexto en el campo de la pedagogía, un elemento importante y fundamental para la elaboración de este proyecto, ya que en este, entenderemos pedagogía como una ciencia social que se fundamenta en el resultado de la dinámica de los usuarios y su contexto con el fin de ayudar a otros usuarios en su búsqueda de empleo y a las organizaciones a que mejoren las condiciones laborales de sus colaboradores.

Lo ideal, es que esta sea la postura que tomen los promotores en este proyecto, tratando así de evitar que el profesional de la educación se case con la postura de lo que es o deba ser la pedagogía, sino que sus actividades y el contexto en el que se encuentre definan la posición más recomendable de trabajo para que el alcance de los objetivos sea un trabajo en conjunto; tal como lo menciona Escámez en la revista trimestral de educación comparada donde parafrasea a Ortega y Gasset “el pedagogo se halla frente a un tejido social, no frente a un individuo” (1993: 5).

## **1.2 Definición de Educación**

El campo de estudio de la pedagogía es la educación, que etimológicamente proviene del término latino *educare*, que significa “criar, nutrir, alimentar”, y de “*educere*”, que equivale a “sacar, llevar o conducir desde adentro hacia afuera” (Pérez, 2004: 119), de esta manera, se concibe la educación como el proceso de educar, guiar, orientar o conducir a una persona desde el interior hacia afuera, es decir, que la educación se preocupa por formar a la persona desde adentro para que sus acciones le permitan al individuo mantener buenas relaciones en un entorno social.

El término educación, al igual que la pedagogía tiene muchas posturas y ha habido muchos teóricos que han propuesto muchas definiciones, como es el caso de Nassif (1958) citado por Pérez (2004), quien define la educación como “la formación del hombre

por medio de una influencia exterior consciente o inconsciente, o por un estímulo que, si bien proviene de algo que no es el individuo mismo, suscita en él una voluntad de desarrollo autónomo conforme a su propia ley.”

La Doctora Catalina Harrsch, define la educación como “el desarrollo de capacidades, actitudes o formas de conducta, y adquisición de conocimiento, como resultado del entrenamiento o la enseñanza.” (2005: 288). Una definición interesante que define las características para conducir a la persona en un proceso formativo.

Por otro lado, otra definición es la que ofrece Jacques Delors, (1996), citado por Trilla (2004, p.16), en donde menciona la importancia de la educación en nuestros días: “el concepto de educación a lo largo de la vida es la llave para entrar en el siglo XXI. Este concepto va más allá de la distinción tradicional entre educación primera y educación permanente y coincide con otra noción formulada a menudo: la de sociedad educativa en la que todo puede ser ocasión para aprender y desarrollar capacidades del individuo”.

Por otro lado, Imbernón menciona que la educación “es el pilar fundamental para el progreso de todos los pueblos, el instrumento que nos permite ser más libres, más humanos y también más solidarios en nuestras relaciones individuales y sociales. Sin Educación no hay futuro; y si lo hay es un futuro que condena a los pueblos, a los ciudadanos y a las ciudadanas, a la alienación, a la explotación, a la dependencia y al sometimiento a otros” (Imbernón, 2002: 5).

Las definiciones de educación también van relacionadas de acuerdo con la formación de cada autor, sin embargo, existen elementos importantes en cada uno de ellos como el desarrollo de los individuos hacia una la sociedad y los objetivos de querer llevar a cabo dicha formación, mencionan también la importancia que tiene la educación como la libertad y el progreso de la sociedad.

Se puede observar como el concepto de pedagogía y educación están ligadas desde su raíz etimológica y las diferentes concepciones quizás difieren en algunos

elementos entre ellas, pero contienen elementos importantes como la búsqueda de la formación del individuo. De acuerdo con las necesidades de la sociedad actual y a las ideas y posturas de los educadores contemporáneos, las definiciones se siguen y se deben seguir transformando buscando en todo momento conducir a los individuos hacia las demandas del mundo moderno.

### **1.3 Capacitación y orientación**

Al igual que los conceptos de pedagogía y educación, existen diferentes fuentes que se han dado a la tarea de construir y definir los conceptos de orientación y capacitación; conceptos que se utilizarán para presentar los contenidos de la propuesta, ya que un pedagogo capacitador es el perfil ideal para poder atender las posiciones clave de la de organización.

Comenzando por el concepto de orientación, algunos autores la han definido como disciplina, otros como actividad y algunos otros como ciencia como es el caso de la psicóloga Elvira Reppeto quien define la orientación como “la ciencia de la acción que estudia, desde la perspectiva educativa y, por tanto, diagnóstica, preventiva, evolutiva y ecológica, la fundamentación científica del diseño, la aplicación y la evaluación de las intervenciones dirigidas al cambio optimizante del cliente y de su contexto” (1994: 35).

De igual manera, Alonso Tapia (1995: 363) citado por Galindo (2015) define a la orientación como “proceso recurrente y sistemático a través del que se describen y analizan, a distintos niveles de generalidad, los modos de funcionamiento de una comunidad educativa concreta y de ésta como sistema organizado con fines propios, con el objeto inmediato de detectar las ayudas precisas para favorecer el desarrollo de las capacidades y competencias de los alumnos, y a través del que se planifica y se facilita la puesta en práctica de propuestas de actuación encaminadas a facilitar tales ayudas desde el contexto de la propia actividad escolar, todo ello desde los modelos y principios teóricos proporcionados por la Pedagogía y la Psicología, con el fin último de ayudar a la institución a optimizar los esfuerzos que realiza para conseguir sus finalidades propias”.

Álvarez (1995: 36) citado por Hernández (2016), por su lado, define orientación como “un proceso sistemático de ayuda, dirigida a todas las personas en período formativo, de desempeño profesional y de tiempo libre, con la finalidad de desarrollar en ellas aquellas conductas vocacionales que les preparen para la vida adulta, mediante una intervención continuada y técnica, basada en los principios de prevención, desarrollo e intervención social, con la implicación de los agentes educativos y socio profesionales”.

Hasta ahora, las definiciones presentadas sobre orientación están apegadas a la construcción de la orientación basadas generalmente en procesos de evaluación, medición y análisis, que aunque estos conceptos son válidos y sirven para las diferentes modalidades, para fines prácticos de este proyecto, el concepto que más se acerca a la propuesta que se presentará a lo largo de los capítulos, es la definición de Bisquerra, quien define orientación como “un proceso de ayuda continuo, a todas las personas, en todos sus aspectos con objeto de potenciar la prevención y el desarrollo humano a lo largo de toda la vida. Esta ayuda se realiza mediante programas de intervención psicopedagógica, basados en principios científicos y filosóficos” (2006: 152).

Todas las propuestas de orientación son muy interesantes, sin embargo, se debe considerar la concepción desde donde se quiere trabajar la orientación, en este caso, la postura de Bisquerra hace mucho sentido en varios aspectos, por un lado, cuando menciona que la orientación se debe dar a todas las personas. En nuestro país, según el Consejo Nacional de Evaluación, mencionó que para el 2010, el 19.3% de la población en México no tenía acceso a servicios básicos como salud, educación, agua potable, bienestar social (CONEVAL, 2010) y mucho menos a orientación.

La propuesta pedagógica que se presentará en los siguientes capítulos, trata de apegar a la idea de que la aplicación esté al alcance de los mexicanos, y –aunque trabaja con internet- será gratuita para que no existan barreras de acceso a ella –y no sólo eso- sino que los Promotores con perfil pedagógico deberán de cumplir el objetivo de inclusión del portal. Según el INEGI, al segundo trimestre de 2015, el 57.4 por ciento de la

población de seis años o más en México, se declaró usuaria de Internet (INEGI 2016), poco más de la mitad de los habitantes de nuestro país.

Cuando Bisquerra menciona que la orientación “debe potenciar la prevención y el desarrollo humano a lo largo de toda la vida”, se refiere a que la orientación no sólo debe atender a los niños o a los jóvenes, sino que debe permanecer como un programa permanente que atienda las necesidades de todos y cada uno de los habitantes de nuestro país y más en un momento de decisión tan importante como es la búsqueda de empleo en donde todos deberían obtener orientación y qué mejor que sea de un profesional que cuenta con la formación necesaria para atender estas necesidades.

Retomando el punto del perfil de los Promotores, cabe mencionar que existen profesionales de la educación que ejercen actividades similares como es el caso de los que trabajan en las ferias de empleo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o en la Secretaría del Desarrollo Social, quienes no sólo ejercen un perfil de orientadores, sino que también capacitan a las personas para que se puedan integrar al campo laboral, y es justo el punto que se abordará a continuación.

La Delegación Federal del Trabajo del Estado de Guanajuato (SEGOB), menciona que la capacitación es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas.

Según la Real Academia de la Lengua Española (2017), el concepto de capacitar es hacer a alguien apto, habilitarlo para algo, como la función que llevarán a cabo los promotores, que será justamente habilitar las funciones de los usuarios para que puedan incorporar su información a la plataforma, pero también, como menciona la Delegación Federal del Trabajo, se busca actualizar y desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de sus funciones laborales después de haber tomado una buena decisión.

Por otro lado, el concepto de capacitación del Ingeniero Mario Jaureguiberry, menciona que la Capacitación es un proceso que posibilita al capacitando la apropiación de ciertos conocimientos, capaces de modificar los comportamientos propios de las personas y de la organización a la que pertenecen. La capacitación es una herramienta que posibilita el aprendizaje y por esto contribuye a la corrección de actitudes del personal en el puesto de trabajo.

Esta definición es muy interesante, cuando menciona que estos conocimientos tendrán la capacidad de modificar los comportamientos propios de las personas y de la organización, es justo el objetivo final del promotor, pues por un lado apoyarán en la correcta orientación de las decisiones de los usuarios y por otro lado, las organizaciones sufrirán modificaciones al ser evaluadas por sus ex colaboradores y también al optimizar sus procesos de reclutamiento al mejorar la toma de decisiones de sus candidatos.

Michael Armstrong (1997) menciona que la capacitación es: “The systematic development of the knowledge, skills and attitudes required by an individual to perform adequately a given task or job”, que traducido al español sería el desarrollo sistemático de los conocimientos, y las actitudes requeridas por un individuo para desempeñar adecuadamente una determinada tarea o trabajo. Esta definición coincide con la definición propuesta por la Delegación Federal del Trabajo.

En la introducción de un artículo que escribió Mousa Masadeh (s.f), cita a Kitson (2003) con la frase: “Until very recently the concept of ‘learning’ has not really entered into this field of debate, training and development were seen as things that happened in organizations whereas learning appeared to be more formal and was linked to education be it school, college or university”, que traducido al español sería: “Hasta hace muy poco, el concepto de ‘aprendizaje’ no había entrado realmente en este campo de debate, la formación y el desarrollo se veían como cosas que sucedían en las organizaciones, mientras que el aprendizaje parecía ser más formal y estaba vinculado a la educación ya sea en la escuela, en los colegios o en la universidad”.

Cuando se hizo la planeación de este proyecto, unas de las preguntas constantes eran: “¿y entonces, ¿dónde está la pedagogía en este proyecto si no es evidente el proceso de enseñanza-aprendizaje?” esta cita nos ayuda a extender el panorama y ver cómo el proceso de enseñanza-aprendizaje también existe fuera del campo académico y más en un proceso tan vulnerable como cuando las personas se encuentran en la búsqueda de una nueva o mejor oportunidad laboral. La orientación-capacitación que necesitan para poder tomar una mejor decisión es importante para disminuir los índices de rotación e insatisfacción en los colaboradores.

La forma de penetración en el mercado comenzará realizando una campaña 360°. Según el portal Yeepli (2016), las campañas 360° son aquellas que se enfocan de manera holística y engloban todos los canales posibles. Se basan en identificar quién es el usuario y cuáles son los mejores caminos para llegar a él/ella, sin importar que para ello tengamos que utilizar las redes sociales, un *foodtruck* o bien, anuncios en la televisión.

Basándose en esta metodología, se tiene pensado colocar los promotores con stands publicitarios en puntos estratégicos de gran afluencia de personas económicamente activas para invitarlos a formar parte de la plataforma. Naturalmente, cuando el promotor tenga al usuario al frente, deberá seguir una serie de pasos no sólo de atención a clientes y servicio, sino que se debe basar en los fundamentos de la capacitación para comenzar el proceso de orientación y enseñanza.

Gregorio Billikope (2003) de la Universidad de California indica los pasos de la capacitación en donde menciona que “La capacitación propiamente tal consiste en: 1) explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea; 2) ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión; 3) luego permitir que el personal se desempeñe solo; 4) evaluar el desempeño laboral; y 5) capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación. Es posible tener que repetir estos pasos varias veces antes de que un colaborador capte correctamente lo que debe hacer. Cuando el trabajador ha asimilado el material, éste puede 6) afianzar sus conocimientos capacitando a otra persona.”

Al ser una aplicación web, se espera a corto y mediano plazo por medio de la recomendación de boca en boca se pueda captar al mayor número de usuarios logrando tener más de 1000 descargas anuales y al menos 100 registros mensuales. Se tiene estimado que -al tratarse de una plataforma cuyos objetivos atañen a diferentes atmósferas-, pudiera tener buena aceptación de parte de los usuarios, no sólo por el impacto socio laboral que tendrá en el mercado, sino por la calidad del servicio, orientación y capacitación que ofrecerán los promotores.

Definitivamente el desarrollo de esta plataforma se trata en una propuesta pedagógica basándonos en que una de las líneas de trabajo es la transmisión de la cultura, ya que se basa en querer generar un espacio con el fin de compartir experiencias laborales –que hasta cierto punto- estas experiencias son resultado de la cultura de la empresa y en ocasiones se funden y forman parte de la cultura de una comunidad o grupo de personas. Entonces no se trata de sólo una plataforma tecnológica, sino que busca ser un espacio de intercambio y transmisión de la cultura laboral en México. Freire (1998) citado por Marta Degl’Innocenti (2008: 11), entiende que transmitir es un acto de generosidad y de confianza sobre otro.

Emilio Durkheim (1996) citado por Fatore y Caldo (2011: 5) menciona que la transmisión es “la acción ejercida por las generaciones adultas sobre aquellas que todavía no están maduras para la vida social. Tiene por objeto suscitar y desarrollar en el niño cierto número de estados físicos, intelectuales y morales, que exigen de él la sociedad política en su conjunto y el medio espacial, al que está particularmente destinado”

Los promotores también son un elemento que tienen que ver con la pedagogía. Quizás los espectadores de este documento podrían pensar que un trabajador social o un sociólogo podría cubrir el perfil del pedagogo –como pasa en el campo laboral– pero no, como ya se mencionó, es de suma importancia que el pedagogo con perfil dual de capacitador-orientador atienda las necesidades de las personas que se inviten a



participar y usar la plataforma para que expliquen a detalle cada uno de los puntos importantes que se deben considerar y sientan la confianza de que se trata de un espacio en el que se puede confiar y no es una plataforma que busca engañarlos y jugar con su información como lo hacen otras empresas.

El perfil de egreso de la Licenciatura en Pedagogía de la FES Aragón de la UNAM, dice que el pedagogo tendrá la capacidad de diseñar, ejecutar y evaluar programas y proyectos encaminados a satisfacer requerimientos y necesidades educativas; así como proyectos de capacitación y actualización laboral que demanden diferentes instituciones u organizaciones (FES Aragón, UNAM).

Se tomó en cuenta el perfil de egreso de la Licenciatura en Pedagogía de la FES Aragón porque el de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM no está disponible. Basándose en el perfil se corrobora una vez más que el pedagogo cuenta con las competencias necesarias para poder atender las responsabilidades de un promotor Dakachi.

Ahora, a continuación, se mencionarán algunas definiciones de orientación. Comenzando con la aportación de Vélaz de Medrano, se identifica que aporta al proyecto elementos importantes ya que la orientación funciona como medio de prevención en la toma de decisiones, esto se reafirma cuando Vélaz menciona que la orientación está dirigida a personas e instituciones, en este caso ambas deben tener acceso a la orientación porque no hay que olvidar que también las instituciones y en este caso –las empresas- están formadas de personas.

Vélaz de Medrano define la orientación como “un conjunto de conocimientos, metodologías y principios teóricos que fundamentan la planificación, diseños, aplicación y evaluación de la intervención psicopedagógica preventiva, comprensiva, sistemática y continuada que se dirige a las personas, instituciones y al contexto comunitario, con el objetivo de facilitar y promover el desarrollo integral de los sujetos a lo largo de las

distintas etapas de su vida, con la implicación de los diferentes agentes educativos (orientadores, tutores, profesores, familias) y sociales” (Vélaz, 1998: 37-38).

Las definiciones de orientación que se acaban de mencionar, atienden a la población en diferentes entornos, cada una de ellas mencionan lo que debe ser la orientación, pero ¿cómo debe o debería ser la figura del pedagogo como orientador en nuestra sociedad actual? Virginia Luviano, recupera una cita de su libro: “El mundo como escuela”, donde dice que “el orientador debe desarrollar métodos y técnicas, modelos e investigaciones que expliquen y permitan un mejor desarrollo y crecimiento educativo, vocacional y personal de los individuos que integran el sistema; y explique, asimismo, los mecanismos que favorecen u obstaculizan la creación de un ambiente de aprendizaje ontológico que repercuta en el cambio de las mismas estructuras del sistema educativo. Este cambio debe ser planeado, y apoyado por los elementos del sistema” (Luviano, 1979: 3).

Por su parte, se encontró (Caballero, 2005, citado por Aceves, 2013: 3) que hay cuatro funciones básicas de un orientador, las cuales son:

- Función diagnóstica. Trata la valoración y el diagnóstico de las necesidades del sujeto para posibilitar su autoconocimiento y el desarrollo de su proyecto vital.
- Función de ayuda. Esta engloba tareas como el asesoramiento y el consejo personal, la formación en la búsqueda y utilización de la información, la ayuda en el proceso de toma de decisiones y el apoyo en el desarrollo del proyecto vital.
- Función de planificación, organización y coordinación de la intervención. A través de esta intervención participan los programas educativos, con especial atención a los contextos donde se desarrollan los agentes educativos implicados, los recursos y las actividades consideradas.
- Función de evaluación e investigación de la propia acción orientadora. Se afronta la evaluación en el nivel global y específico, se informa de las investigaciones más relevantes y se utilizan las conclusiones de éstas en la práctica orientadora. Se investiga sobre la propia intervención orientadora.

En la actualidad, las funciones del pedagogo, al igual que la de muchos profesionistas de otras áreas, se han modificado, un profesionista del Siglo XXI que se integra al campo laboral, no sólo tiene que atender las responsabilidades propias de su quehacer profesional, sino que además, debe contar con otro tipo de competencias –en algunos casos ajenas a su formación- lo cual impacta sin duda no sólo a los profesionales en estas áreas, sino a las instituciones de educación superior tal y como menciona la Dra. Dora Elena Marín: “El contexto social de demanda de cambio y de crisis real, que enmarca el proceso formativo de los futuros profesionales, es complejo y diversificado, e impacta de forma múltiple y contradictoria la vida académica actual en las universidades públicas de nuestro país” (Marín, 1993: 3).

En el mismo orden de ideas, Aceves menciona que “todas las profesiones deben orientarse de una ética que regule y conforme el cómo deber ser la actividad que realicen. Los orientadores no son la excepción, sin embargo, es importante resaltar que la mayoría que funge como orientador en las instituciones educativas, no son de formación orientadores o asesores psicopedagogos, por el contrario, un gran porcentaje es de formación psicólogo, enfocados a la psicología educativa” (2013: 8).

La transformación del campo de trabajo del pedagogo ha alcanzado fronteras de otras áreas del conocimiento, de tal suerte que los profesionales de la pedagogía ahora tienen un amplio abanico de posibilidades laborales para poder insertarse y llevar a cabo sus responsabilidades como profesionales de la educación, sin embargo, como comenta la Doctora Marín, el impacto a veces es contradictorio cuando los aprendizajes que se imparten en las aulas universitarias no coinciden con las demandas empresariales o como menciona Aceves, las plazas disponibles no están ocupadas por personal calificado para el puesto.

Aunque se está presenciando cada vez más este tipo de situaciones, es interesante analizar cómo es que la formación del educador con “saberes tradicionales” está atendiendo el campo laboral actual a partir del esfuerzo adicional que hacen los profesionales de la educación en querer superarse y aprender a cubrir las necesidades

de su entorno, tal como comenta Delors, “tras el profundo cambio de los marcos tradicionales de la existencia, nos exige comprender mejor al otro, comprender mejor el mundo. Exigencias de entendimiento mutuo, de diálogo pacífico y, por qué no, de armonía, aquello de lo cual, precisamente, más carece nuestra sociedad” (Delors, 1996: 18).

Los profesionales de la pedagogía se están orientando a diferentes campos de trabajo como pueden ser la orientación, capacitación, diseño curricular, planeación, entre otras, sin embargo, –independientemente del área laboral en la que se estén desempeñando– y justamente atendiendo sus responsabilidades profesionales, no deben olvidarse, sino mantenerse y actuar como profesionales de la educación, en las cuales, por supuesto está, el ser un profesional que se encarga de orientar y ayudar a todas las personas a la toma de decisiones para mejorar su formación y tener una mejor calidad de vida. Funciones que son necesarias y elementales para cumplir el perfil de promotor en Dakachi.

#### **1.4 La necesidad e importancia del promotor Dakachi para el buscador activo de empleo en México**

Se mencionaron algunos conceptos de capacitación, se describieron las principales características que debe tener un orientador, se citó el perfil de egreso del Licenciado en Pedagogía y se mencionó a grandes rasgos las características del perfil de egreso del Licenciado en Pedagogía con la finalidad de justificar por qué los promotores de Dakachi deberán tener una formación pedagógica.

El primer concepto que hay que mencionar es el del Promotor. Según la Asociación Americana de Salud Pública, menciona que los promotores son miembros en los cuales la comunidad ha puesto su confianza y que poseen un conocimiento único sobre la comunidad a la que sirven (MCN, 2015: 4).

En el mismo documento, citan otra definición de la Dr. Arcela Núñez, quien menciona lo siguiente: Los promotores o trabajadores comunitarios se especializan en

alcanzar a las comunidades más vulnerables. Abogan continuamente por brindar mejores oportunidades a los más necesitados, a poblaciones de difícil alcance y de muy bajos recursos en nuestra comunidad Hispana /Latina (MCN, 2015: 5).

Por otro lado, diferentes autores hablan sobre el papel del pedagogo y el orientador como la persona que se encargará de guiar a las personas en su formación en la toma de decisiones, y entiéndase que cuando se mencionan personas, se refiere a individuos de cualquier edad, género, posición económica, cultura, etc., aunque particularmente para fines prácticos de este proyecto, estará enfocado a personas que se encuentran en la búsqueda de empleo.

La Universidad del Museo Nacional Argentino, define importancia de la orientación para adultos como una reorientación, es decir, “supone el cuestionamiento de algunas elecciones efectuadas en el pasado, sin que esto signifique un retroceso. Más bien, implica el reconocimiento de que la búsqueda y la construcción de un camino personal son procesos permanentes. Por este motivo, puede resultar conveniente recibir orientación específica y actualizada a la hora de replantearse un proyecto de vida” (UMSA, 2016).

La definición que propone UMSA complementa perfectamente el enfoque que se quiere utilizar en este proyecto, porque no se trata de una plataforma de orientación a la que las personas están acostumbradas a ver, como comenta Grañeras: “durante los últimos años se ha experimentado un cambio importante en la forma de concebir la Orientación. Se ha ido perdiendo el carácter terapéutico correctivo a favor de una postura en la que la acción orientadora se concibe como una respuesta más amplia, que tenga en cuenta los nuevos cambios sociales, culturales y económicos y, por tanto, los nuevos protagonistas y los nuevos escenarios en los que debe intervenir” (2009: 35).

La importancia de un promotor para las personas que se encuentran en la búsqueda activa de empleo es porque esta persona necesita de información importante para la toma de decisiones, principalmente por falta de acceso de las instituciones, falta

de recursos y desconocimiento de los servicios que ofrecen las instituciones, además que –como ya mencionamos- en ocasiones las plazas de las personas que deberían orientar a los usuarios no cuentan con el perfil ni la vocación para poder atenderlos correctamente.

El promotor entonces deberá atender las diferentes necesidades del usuario que busca un empleo en México, más adelante se mencionarán los puntos más importantes en donde está enfatizando en su búsqueda, no obstante, vale la pena mencionar en este apartado que la mayoría de las personas en la actualidad, encuentran el apoyo que van a encontrar en Dakachi en fuentes no formales como familiares, amigos y comentarios que muchas veces no suelen ser el mejor canal.

Para la plataforma Dakachi, los promotores serán ese puente entre el portal web y los usuarios, porque según las definiciones que ya se revisaron, el pedagogo cuenta con las habilidades y competencias necesarias para poder atender este tipo de actividades y puede ser –por supuesto- considerarse una opción más dentro de su campo laboral. Se tiene confianza en el trabajo de los promotores porque si realizan bien su trabajo, podrán invitar de manera objetiva a los usuarios a que sean parte de Dakachi y así formar una plataforma colectiva de consulta confiable de información.

El siguiente capítulo se enlistará información sobre la población ocupada en buscar un empleo en México, sus principales características, necesidades y también se abordará información relevante sobre los procesos de reclutamiento y cómo impactan en los índices de rotación de personal y desempleo en nuestro país.



## Capítulo 2. Desempleo y Reclutamiento en México

En el siguiente capítulo se presentarán definiciones importantes que se utilizarán a lo largo del proyecto, después se mencionarán algunos puntos fundamentales sobre las personas buscadoras de empleo y los procesos de reclutamiento en México, también se analizarán datos demográficos sobre la población activa en la búsqueda de empleo y se mencionarán propuestas e iniciativas para atender las necesidades de esta población “en la mejor forma de combatir frontalmente el fenómeno del desempleo es a través del conocimiento, estudio y análisis de sus causas, para de esta manera sugerir, proponer e impulsar acciones y políticas integrales y bien fundamentadas que coadyuven a reducir sustancialmente sus efectos devastadores (Zamorano, s.f: 1).

### 2.1 Definición de desempleo

Al estar relacionados con temáticas de empleo y desempleo, es importante definir algunos términos relevantes para fundamentar correctamente este proyecto. En este sentido, se iniciará con el concepto de desempleo que según Neffa se entiende que “la desocupación es una categoría estadística cuya formulación data de una época relativamente reciente, que se ha construido socialmente en los países desarrollados, pues no existía en los primeros censos nacionales de población ni en los censos nacionales económicos hasta finales del siglo pasado” (2014: 20).

Neffa también hace referencia a la Conferencia de Estadígrafos del Trabajo de 1954 donde se enlistan las características de un trabajador para ser considerado como desempleado. Éstas características son:

- Encontrarse sin empleo, es decir que no tengan un empleo asalariado o un empleo independiente, tal como se los definiera anteriormente;
- Estar disponible para trabajar en una de las dos modalidades (asalariado o independiente)
- Estar buscando un empleo asalariado o un empleo independiente en un periodo reciente especificado (2014: 20-21).



El concepto de desempleo utilizado en 1954 ha sufrido modificaciones importantes a lo largo del tiempo, pero en esencia sigue conservando las mismas características. En el caso de México, el tema del desempleo ha sido tratado desde hace varios años porque no es un problema nacido en la actualidad, es un problema que se viene arrastrando desde los años 30 debido a los fenómenos migratorios cuando las personas dejaban el campo y se dirigían a las ciudades en busca de empleos. (Trejo, s.f: 730). En la actualidad, este fenómeno se sigue presentando, sólo que ahora se presentan en movimientos de personas a otros países como Estados Unidos donde la gente ya no sólo es del campo, sino que ahora son personas con diferentes características socioeconómicas que dejan su trabajo y su familia en las grandes ciudades de México en busca de mejores ingresos debido a la diferencia salarial.

## **2.2 Principales causas del desempleo en México**

La falta de empleo ha sido, por muchos años, el problema social más grave de México (Ruiz, s.f: 92). Diferentes son las causas que provocan este tipo de fenómenos, sin embargo, existen autores que mencionan algunas causas como es el caso de Zamorano, quien asegura que unos de los motivos han sido “las repetidas crisis económicas que ha sufrido el país a lo largo de más de tres décadas, se caracterizan por un desplome extraordinario de la producción y del empleo; se ha contraído la actividad económica, aumentado el desempleo [...]” (Zamorano, s.f: 39).

Por otro lado, la Organización Internacional del Trabajo en su informe titulado “Perspectivas sociales y del empleo en el mundo. Tendencias 2016” menciona que proyecta que México terminará el 2016 con 2.4 millones de desempleados, mismos que se mantendrán para el 2017 (OIT, 2016: 18), ya que según el informe éstas cifras continuarán con el mismo comportamiento debido a la desaceleración económica mundial, de hecho en el mismo informe menciona que “si se mantienen las respuestas políticas actuales, se presenta la perspectiva de un continuo debilitamiento económico, lo que plantea problemas importantes para las empresas y para los trabajadores. También se prevé que en los próximos dos años la economía mundial solo crecerá

alrededor de un 3 por ciento, considerablemente menos de lo que lo hacía antes de la crisis mundial.” (OIT, 2016: 7).

El desaceleramiento económico y los impactos que ha tenido a nivel global en los últimos años, no sólo impacta al desempleo, pues éste es sólo uno de los detonantes que responden a muchos de los problemas que existen en nuestra sociedad actual, problemas como los altos índices de delincuencia, falta de oportunidades para diferentes sectores de la población, desequilibrio social y por supuesto los niveles de pobreza, ya que “en las sociedades modernas está asociada a la falta de oportunidades de la población en edad de trabajar para encontrar una ocupación adecuadamente remunerada en una economía cuya producción es cada vez más tecnificada” (Ruiz, s.f: 91).

Estamos viviendo un problema económico global que sin duda afectará a México y América Latina, por un lado, el número de empresas e instituciones que están tratando de sobrevivir a estos grandes cambios, esquivando los duros golpes de la devaluación del peso mexicano frente al dólar y las duras estrategias gubernamentales para poder cumplir con las demandas empresariales, pero también es importante poner atención en la situación de los trabajadores, quienes se enfrentan a un México en el que cada vez disminuyen las oportunidades laborales y las que existen, están en condiciones laborales muy difíciles, ya que carecen de prestaciones de seguridad social que le puedan sumar al trabajador mejores condiciones de vida y desarrollo profesional.

### **2.3 Tasa de desempleo en México**

Para Alejandro Gómez Tamez, en un artículo publicado en el periódico El Financiero en agosto del 2016, mencionó que “en el segundo trimestre de 2016 la Tasa de Ocupación Parcial y Desocupación 1 (TOPD1) se ubicó en 9.93% en promedio. Esto significa que, de cada 100 personas económicamente activas, prácticamente 10 se encuentran desocupadas, o bien, trabajan menos de 15 horas en la semana. Cabe señalar que esta tasa se encontraba en un nivel de 10.67% en el segundo trimestre de 2015. Para muchos analistas esta tasa refleja mejor la situación laboral (desempleo) de

nuestro país ya que se debe tener en mente que para el INEGI una persona deja de estar desempleada con que trabaje una hora a la semana, aunque sea lavando carros en la calle (Gómez, 2016: 1).

Es importante poner atención a estos datos, no sólo por las características que INEGI tiene catalogado a cada uno de los sectores de la población, por la categorización de las personas cuando son consideradas económicamente activas, etc., sino más bien por cómo las grandes instituciones mexicanas continúan sin poder identificar qué porcentaje de la población en México realmente se encuentra laborando, en qué dónde se encuentra trabajando y además en qué condiciones, ya que hasta el día de hoy no existe una institución que pueda medir estos datos y en dado caso que exista, es probable que la metodología que se adopte para poder medir a la población se base en los estatus que propone INEGI, lo cual continuaría sin poner atención a los grupos de trabajadores que no forman parte de la población económicamente activa.

Entiéndase como población económicamente activa como “todas las personas de uno u otro sexo que aportan su trabajo para producir bienes y servicios económicos, definidos según los sistemas de cuentas nacionales y de balances de las Naciones Unidas, durante un período de referencia especificado” (OIT, 1988). Esas personas pueden estar empleadas o desempleadas (Neffa, 2014: 14).

Como se puede ver, las cifras que se muestran en los diferentes medios de información no son cien por ciento confiables debido a que no se puede ver exactamente qué porcentaje de la población se encuentra en condiciones de desempleo real ya que no muestra correctamente todos los sectores que existen actualmente en nuestro país. Gómez también menciona: “Lo que sucede es que en países como México donde la mayoría de la gente no tiene ahorros ni una red de seguridad social, pues cuando alguien pierde su empleo por lo general no se puede dar el lujo de quedarse semanas desempleado esperando encontrar el trabajo ideal bien remunerado, por lo que la gente se ve forzada a salir a “trabajar” aunque sea cuidando carros en la calle, o bien, pone un

puesto de jugos afuera de su casa (por ejemplo); y pues estas personas no están desempleados con base en la metodología del INEGI” (Gómez, 2016: 1).

## **2.4 Características de la población desempleada**

### **Sexo**

Según el INEGI, en México la población económicamente activa es de 54,226,803 de los cuales, 33,425,292 son hombres y 20,801,511 son mujeres. De esta población, el 4% de hombres y mujeres se encuentra desocupado (tomando en cuenta las características que menciona Gómez en el artículo antes mencionado), es decir, que de los hombres hay 1,306,659 desocupados y 877,044 mujeres desocupadas. Para el 2016, la tasa de desocupación en los hombres aumentó de 3.9% en abril pasado a 4.1% en mayo de 2016, y en las mujeres pasó de 3.9% a 4% en el mismo lapso (INEGI, 2016: 5).

### **Escolaridad**

En mayo del 2016, el INEGI reportó que un 18.4% de los desocupados no contaba con estudios completos de secundaria, en tanto que los de mayor nivel de instrucción representaron al 81.6 por ciento. (INEGI, 2016: 9).

## **2.5 Bolsas de empleo**

Las bolsas de empleo han tenido una gran transformación desde su nacimiento, en la actualidad, hay algunas que son públicas, otras en las que se tiene que pagar una cuota y algunas otras que forman parte de un periódico o una gaceta. Un dato importante que vale la pena rescatar es justamente el origen o nacimiento del aviso oportuno. Según Héctor de Mauleón, en enero de 1784, la Gaceta de México publicó este aviso: “Las personas que por medio de la Gaceta quieran participar al público alguna cosa que les interese, como venta de esclavos, casas o haciendas, alhajas pérdidas o halladas, y otras de este género, ocurran a la oficina a participarlo por escrito, sin más costo que un par de reales” (2013: 1).

Es interesante ver como desde la época de la Nueva España se habían considerado este tipo de anuncios como una fuente de consulta en la cual podía haber

diferentes tipos de anuncios y servicios, pero hay que hacer un *zoom* justo donde se menciona desde su primera publicación la venta de esclavos; ¿en realidad habrá cambiado la identidad del anuncio hacia nuestros días rescatando el valor de la persona y sus derechos universales o sólo cambió el término “esclavo” por “ayudantes generales”?

A continuación, se explicará a grandes rasgos las particularidades de cada una de las modalidades de bolsas de empleo que existen en nuestros días y cuáles son los requisitos que cada una de ellas pide a las personas para poder hacer uso de las mismas, costos, cobertura y por supuesto el porcentaje de efectividad para las personas que se encuentran en su búsqueda de empleo.

### **Bolsas de empleo gubernamentales**

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social tiene a disposición un portal gratuito para la búsqueda de empleo llamado Servicio Nacional de Empleo, el cual, según el Artículo 537 de la Ley Federal del Trabajo, tiene como principal objetivo estudiar y promover la generación de empleos, promover y supervisar la colocación de los trabajadores, organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y registrar las constancias de habilidades laborales (Ley Federal del Trabajo, 2015, art. 537).

En este portal, el usuario puede cargar su hoja de vida con fotografía para ponerla a disposición de los empleadores. También tiene la posibilidad de generar una cita para que puedan ofrecerle mejor orientación en cuanto a los procesos de búsqueda de empleo, en las cuáles, teóricamente un especialista en bolsas de trabajo ayuda a los buscadores a optimizar su investigación, pero la realidad es que sólo son prestadores de Servicio Social de diferentes áreas del conocimiento o empleados jubilados que no tienen idea de la importancia de su trabajo.

En este sentido, (Weller, 2009: 36-37) citado por Botello (2014: 192) menciona que los servicios públicos de empleo tienen entre sus principales funciones en primer lugar la

de ofrecer información general, investigaciones y estudios acerca del mercado de trabajo, en particular en su papel de intermediario, divulgar información sobre plazas vacantes y buscadores de empleo, así como impulsar estrategias de inserción laboral. También se establece que los servicios públicos de empleo no crean trabajo, sino que propician la inserción en el mercado laboral, lo cual puede contribuir a la reducción del desempleo. Los servicios que se prestan son herramientas de apoyo eficaces y de bajo costo.

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social cumple perfectamente estas condiciones, ya que adicional al Portal de Empleo, la institución ofrece a los usuarios orientación profesional por medio del Observatorio Laboral que es un servicio público de información en línea confiable y gratuita sobre las características y el comportamiento de las ocupaciones y las profesiones más representativas en México. En este portal se pueden encontrar indicadores de Ocupación y Empleo para Carreras Profesionales, carreras de Universidades Tecnológicas, Carreras Técnicas de Nivel Medio Superior y ocupacionales a nivel nacional, tales como porcentaje de mujeres ocupadas, ingreso promedio mensual, principales ocupaciones, actividad económica en la que se ocupan, región en la que se ocupan, entre otros. (Observatorio Laboral, 2016)

Samaniego (2002) citado por Botello (2014: 192) menciona que la población objetivo del servicio nacional de empleo desde el lado de la oferta está conformada por buscadores de empleo de primera vez y con experiencia laboral previa, así como personas “desalentadas”, es decir aquellas que han tenido un prolongado periodo de desempleo y buscan reinsertarse en un puesto de trabajo. Desde el lado de la demanda de trabajo, el servicio nacional de empleo busca cubrir las vacantes requeridas por empresas del sector formal.

Aunque la STPS tiene diferentes modalidades de difusión de las vacantes, es importante señalar que la mayoría de éstas se encuentran muy por debajo de las demandas laborales de los usuarios buscadores de empleo. En un artículo publicado por la Jornada, menciona que las ferias del empleo fracasaron en su intento de incorporar a cientos de personas al mercado laboral. Bajos salarios, largas jornadas laborales,

carencia de prestaciones sociales y poca o nula experiencia requerida en los puestos ofrecidos por las empresas participantes impidieron que 80 por ciento de las vacantes no se ocuparan. (Gómez, 2010)

Esta es la situación en el caso de las personas que acuden a las Ferias de Empleo a nivel nacional en México, mientras que en el caso de las personas que buscan empleo por medio de portales electrónicos se encuentran con el mismo escenario, ya que únicamente el 15 por ciento de los internautas consulta empleo.gob.mx (El Economista, 2016) como una alternativa de búsqueda de empleo lo cual cumple perfectamente con la aportación de Samaniego, ya que este portal de empleo sólo atiende a personas que se encuentran desesperadas por una oportunidad laboral sin importar el salario, tiempo de traslado o prestaciones sociales.

Por otro lado, el sistema de citas que tiene el Servicio Nacional de Empleo coincide perfectamente con las otras dos modalidades debido a que las personas que se encuentran en los módulos de orientación no cuentan con el perfil ni la formación para poder atender las necesidades de los usuarios, eso sin mencionar que las vacantes con las que cuentan son las mismas que se encuentran en el portal web.

### **Otras bolsas de empleo**

En un artículo publicado por El Economista menciona que, “con más de 60 millones de internautas en el país, las bolsas de trabajo en línea se han convertido en una de las principales herramientas, dejando a los medios tradicionales como segunda opción. Así mismo, según los resultados de la encuesta “Búsqueda de Empleo por Internet”, de la Asociación Mexicana de Internet, el 58% ha encontrado su empleo más reciente mediante las bolsas de trabajo en línea y 76% de los internautas confía en que su siguiente empleo lo encontrará por este medio (El Economista, 2016).

Basándonos en estos resultados, podemos ver cómo la comunidad internauta se está acercando cada vez más hacia los medios informáticos para su búsqueda de empleo, haciendo de lado las bolsas de empleo tradicionales debido a que las personas

confían más en que su siguiente empleo lo encontrarán por este medio como dice el artículo. Las razones principalmente las podemos orientar a que buscar trabajo por internet es menos costoso y cansado, más fácil y rápido a diferencia de los medios tradicionales en donde un candidato tenía que salir a buscar la sección de los clasificados en el periódico, después ponerse a buscar con ayuda de un lápiz, comunicarse por teléfono y en seguida acudir a la cita telefónica.

Definitivamente, los portales para la búsqueda de empleo han ayudado mucho a que las personas agilicen y optimicen su búsqueda con las características que ellos quieren, sin embargo, hay algunos elementos importantes que limitan la búsqueda de empleo en estas fuentes y que al igual que los medios tradicionales, las personas también pueden ser víctimas de fraudes y estafas que se venden por medio de vacantes ficticias o empresas fantasmas.

Según el artículo publicado por Toche, el grado de conocimiento de las diferentes bolsas de trabajo, destacaron OCCMundial por el 94% de los encuestados, seguida por LinkedIn (82%) y por empresas como Computrabajo (80%) y Bumeran (79%); figura también el portal de ofertas laborales del gobierno federal empleo.gob.mx (70 por ciento) (El Economista 2016).

A continuación, se mencionarán las principales características de cada una de estas bolsas de trabajo para conocer más sobre ellas.

### **OCCMundial**

Es una empresa fundada en 1998, pionera en la creación del modelo de bolsa de trabajo vía internet en México, actualmente cuenta con oficinas corporativas en la Ciudad de México, un sitio de Investigación y Desarrollo en Querétaro y un Centro de Tecnología en Indianápolis, Estados Unidos, es el sitio líder en México para encontrar empleo a cualquier nivel, ofrece de manera gratuita la más amplia gama de vacantes de empleo a las personas que lo buscan vía Internet, ha publicado el mayor número de vacantes a nivel nacional, por más de 11 años consecutivos, es el medio de reclutamiento por



Internet más consultado por su eficacia, utilizado por más de 10 mil empresas y expertos en reclutamiento y selección, es la manera más económica y eficiente para localizar candidatos, desde el nivel de dirección hasta el operativo, cuenta con más de 5 millones de personas registradas y cerca de 500 mil lo visitan diariamente, incrementándose exponencialmente día a día, destina un porcentaje significativo de sus ingresos a Investigación, Desarrollo e Innovación para ofrecer siempre valor agregado a sus usuarios; recientemente ha establecido un acuerdo estratégico de inversión con Seek Limited, empresa líder del sector de empleo y educación en línea en Australia y Nueva Zelanda, además recibe y publica vacantes internacionales gracias a su alianza global con los sitios de empleo líderes con presencia en más de 110 países (OCC 2016).

Con 20 años en el mercado, OCC Mundial reporta que hoy, 8 de cada 10 personas la utilizan para encontrar trabajo por internet y que 7 de cada 10 son contratados, según sus encuestas. De enero a agosto de este año había publicado 720 mil vacantes (Milenio, 2016).

OCC Mundial además cuenta con diferentes servicios que aportan a los candidatos valor a su currículum como cursos y talleres que ayudan a su profesionalización, además cuenta con el servicio Premium para posicionarse cuando una empresa se encuentre ante la búsqueda de un candidato entre otros servicios que han ayudado a OCC posicionarse como marca líder en el mercado.

## **LinkedIn**

Por su parte, LinkedIn se ha posicionado por ser, -aparte de una buena fuente para buscar empleos-, como una red social de profesionales en la cual el usuario puede ponerse en contacto con otros profesionales. LinkedIn fue lanzada el 5 de mayo del 2003 y desde entonces ha crecido hasta alcanzar cientos de millones de miembros, abarcando más de 200 países y territorios. Además, está disponible en español.

El principal objetivo de LinkedIn es fomentar lo que llaman *conexiones profesionales*, que se clasifican en grados, y que pueden ser usadas para: buscar trabajo

u oportunidades de negocio basándose en recomendaciones de alguna conexión. Se pueden usar conexiones de segundo grado y mayores para establecer contactos con fines de negocio o profesionales.

Es posible crear grupos para usuarios con intereses en común, por ejemplo, por área profesional. LinkedIn puede ser utilizado y aprovechado por todos. Desafortunadamente, LinkedIn a menudo es visto como una simple herramienta para los que buscan empleo. Pero la red social se ha convertido en mucho más que eso. Crece y se expande a una velocidad vertiginosa, y sus características están mejorando también, y más ahora que se confirmó la compra de esta gran empresa por Microsoft, quien anuncia que quiere mejorar la experiencia de navegación de esta red para todos los usuarios.

## **Computrabajo**

Computrabajo fue creada hace 17 años en Edimburgo, Escocia, donde ha tenido su sede durante muchos años. La web ofrece a las empresas herramientas avanzadas para la gestión de los procesos de selección y facilita a los profesionales el acceso a nuevas oportunidades de trabajo.

Computrabajo es la web de empleo líder en Latinoamérica. Es la bolsa de trabajo más visitada en Colombia, Perú, Argentina, Uruguay, Guatemala, Ecuador y El Salvador, y la segunda de Honduras, Venezuela, Nicaragua, Cuba y Costa Rica. Además, está presente en México, Chile, Panamá, República Dominicana, Bolivia, Paraguay y Puerto Rico (Computrabajo, 2016).

Uno de los problemas o de las razones por las cuales este sitio de internet descendió de la cima de los portales más visitados de la web fue a partir de que la empresa decidiera cambiar su interfaz para hacerla más “amigable”, esto le costó mucho a Computrabajo, ya que no sólo perdió las vacantes que tenía publicadas hasta ese momento, sino que además se enfrentaría a el disgusto de sus colaboradores ante la nueva imagen de la página.

## **Bumeran**

Es una empresa especialista en el desarrollo de software orientados a procesos de recursos humanos. Sus equipos de trabajo se destacan por su alta capacidad técnica, interacción con el cliente, metodología de trabajo y la adopción de las mejores prácticas, los que se sustentan por la inversión constante en investigación y desarrollo.

Son reconocidos en el mercado como líderes en reclutamiento a través de Internet y en el desarrollo de tecnología para automatizar y terciar procesos internos relativos a la gestión de los recursos humanos, además de ofrecer a las empresas anunciantes 12 años de experiencia en Internet, que sumada a la presencia regional los convierten en la alternativa ideal de reclutamiento online (Bumeran, 2017).

## **2.6 Los procesos de reclutamiento**

Hablar de reclutamiento es profundizar en un área del conocimiento de Recursos Humanos en la cual existen diferentes posturas sobre cuáles son o deberían ser los principales elementos que se deberían tomar en cuenta y las principales características para poder llevar a cabo un proceso de reclutamiento. A continuación, se revisarán algunas posturas y posteriormente se realizará un análisis para posicionar el proyecto y ver de qué manera atendería esta problemática la propuesta pedagógica que se revisará en el último capítulo.

### **Definición de reclutamiento**

Existen diferentes posturas en relación a la definición del proceso de reclutamiento que se lleva a cabo en una organización, algunas posturas ven el proceso desde una óptima administrativa como es el caso de Chiavenato, quien sugiere que el reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos que pretenden atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización (2000: 208).

También existen otras posturas que enfocan los procesos de reclutamiento desde una óptica más social, como es el caso de Rodríguez, quien comenta que el proceso de reclutamiento comienza en el momento en que el departamento de personal de una empresa se entera de las necesidades de personal presentes y futuras de ésta e intercambia información de la empresa e información del mercado de trabajo y viceversa. También es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer a los candidatos idóneos para la organización (2007: 150).

Por otro lado, Werther sugiere que el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará después a los nuevos empleados (2000: 150).

Sin duda, la definición de reclutamiento al igual que muchos conceptos de otras áreas del conocimiento, han sufrido modificaciones a lo largo del tiempo, sin embargo, cada una de ellas se esfuerza por conservar la esencia –y aunque en algunas se descuida un poco la postura del solicitante como persona y es más vista como un recurso o como un elemento clave en la organización- siempre se menciona que el reclutamiento es ese proceso de la organización en donde se selecciona a esa persona que cumple con los requisitos y necesidades que la organización demanda para una posición en particular.

### **Los procesos de reclutamiento en México**

Según la Revista Expansión, en un artículo publicado en noviembre del 2016, anunció que hasta hace dos años, México era atractivo para las empresas internacionales por su manufactura no codificada (sin especialidad), pero esta característica ha cambiado y la inversión extranjera ahora voltea a ver al país por su mano de obra especializada, de acuerdo con la consultora en reclutamiento (Expansión: 2016)

En un reporte publicado por LinkedIn en el año pasado, las prioridades principales de los líderes mexicanos para 2015 están en seleccionar candidatos altamente

cualificados y mejorar la calidad de las contrataciones. Para el 2016, ante estos resultados, Federico de Vicente, director de *Page Personnel*, división que se encarga de reclutar a talentos debajo de puestos gerenciales, aseguró que, aunque se puede presentar una inflación salarial por pelear los talentos más especializados, las empresas tienen control en sus ofertas para impedir pagar más a una persona que no está suficientemente calificada.

En cuanto a la búsqueda de candidatos, las redes sociales profesionales han sido usadas por los reclutadores en México como una de las principales fuentes para realizar contrataciones de calidad, por otro lado, en las tendencias futuras los responsables de selección de México creen que el uso de redes sociales profesionales, la marca empleadora y la selección de candidatos pasivos son las tendencias más destacadas y duraderas del sector (Expansión, 2016).

### **Descripción de las vacantes**

Durante los procesos de reclutamiento de cada organización, existen diferentes elementos que deben de tomar en cuenta, algunos son requisitos que pide el jefe de la posición, otros quedan al alcance del reclutador, mientras que otros quedan a nivel organización. Uno de esos elementos es justamente la descripción de las vacantes que puede ser la diferencia entre cubrir la posición de manera efectiva.

Para la redacción de las vacantes, OCCMundial divide los procesos de reclutamiento en dos grandes grupos: Los reclutamientos masivos y los reclutamientos especializados.

El reclutamiento masivo es aquel que:

- Requiere 2 o más personas con el mismo perfil para realizar la misma actividad
- No se requiere de un currículum muy especializado, educación superior o mucha experiencia previa
- Son puestos de alta rotación

Y el reclutamiento especializado es

- El puesto a ocupar requiere cierta preparación académica y/o experiencia
- El perfil del candidato incluye competencias y habilidades específicas
- La persona seleccionada tendrá personal a su cargo o manejará un presupuesto

En cuanto a la redacción de las vacantes, OCC propone ciertas sugerencias para cada población, en el caso de los reclutamientos especializados propone que la redacción de las vacantes sea de la siguiente manera:

- El anuncio debe enganchar a las personas
- Se debe utilizar un lenguaje más abierto, dirigido a un perfil más amplio
- Se deben destacar los beneficios clave, recuerda que compites con otras empresas que buscan vendedores, promotores, animadores, etc.
- El reto es diferenciarte
- Comunica más información sobre tu empresa: giro, tiempo en el mercado, cultura Incluye la zona de trabajo, así recibirás postulaciones más refinadas

Por otro lado, si se trata de un reclutamiento especializado importa más la calidad de los candidatos, no la cantidad, entonces:

- El lenguaje debe ser más especializado, enfocado en el área laboral
- Es indispensable incluir funciones y conocimientos clave para recibir postulaciones de mayor calidad Habla de tu empresa, ¿quiénes son? ¿cuál es su giro?
- Al candidato le interesa además de funciones habla de competencias: ¿qué cualidades requiere el candidato además de conocimientos y trayectoria?
- Detalla lo más que puedas la compensación.
- Además del dinero, el 'salario emocional' también cuenta.

Comenzando desde la separación de los procesos de reclutamiento y de cómo deben ir redactadas las vacantes atendiendo las necesidades y características de cada una de estas poblaciones es en donde comienzan algunos de los principales problemas del reclutamiento en México, ya que algunas vacantes donde se solicita personal

especializado se convoca a los candidatos como si fuera reclutamiento masivo y viceversa.

Una parte también importante es justamente lo del salario emocional, ya que en las vacantes muy pocas empresas lo anuncian y algunas que lo anuncian, muchas veces está condicionado, es decir, que estos beneficios se asignarán al colaborador una vez que tenga cierto tiempo de antigüedad en la empresa, que se contrate o que algunos de sus compañeros dejen de tener esos beneficios porque sólo cuentan con cierto número de prestaciones.

El salario emocional sin duda es una parte importante y fundamental para que un candidato pueda decidir si aplica o no a una vacante y lo cual suma a las prestaciones que la empresa ofrece a sus colaboradores.

### **Fraudes y estafas en los procesos de reclutamiento**

La mayoría de las vacantes fraudulentas –al igual que las otras vacantes- se encuentran principalmente en medios digitales como Internet debido a que esta es la fuente más consultada por los buscadores de empleo, esto se publicó en un artículo en 2015 por el periódico El Economista, no obstante, es importante mencionar que este tipo de prácticas fraudulentas donde las vacantes son falsas son de las prácticas más comunes donde se abusa de las personas que están a veces desesperadas por una oportunidad laboral, principalmente los jóvenes entre 20 y 24 años quienes regularmente son personas que se encuentran en búsqueda de una oportunidad laboral ya que acaban de egresar de una carrera universitaria y no cuentan con experiencia laboral.

Muchas son las características de las vacantes que son fraude, algunas de ellas ofrecen salarios muy elevados, citan a muchos candidatos, dan pláticas de superación personal, piden inversión económica a cambio de la contratación, entre otras. Cada vez la creatividad de estas empresas mejora y se renueva con el mercado laboral, lo que es importante mencionar, es que los usuarios que se encuentran en búsqueda de empleo desconocen este tipo de situaciones debido a que no existe un portal en donde puedan consultar este tipo de vacantes, algunas veces en Internet pueden consultar por medio

del número telefónico o la dirección si se trata de una vacante falsa pero muchas veces es incierta esa información.





### **Capítulo 3. Incidencias más frecuentes de las empresas hacia el trabajador durante el reclutamiento y el primer mes de trabajo**

En el siguiente capítulo voy a mencionar algunas de las incidencias más frecuentes a las que se enfrentan los colaboradores de nuevo ingreso cuando se integran a trabajar en un nuevo puesto de trabajo. Hay una gran variedad de incidencias que se pueden mostrar, las cuales se pueden separar en 4 grandes grupos:

1. Incidencias que dependen de las instalaciones y dinámica de la organización.
2. Incidencias que tienen que ver con los procesos de Recursos Humanos.
3. Incidencias relacionadas con el clima laboral de la organización o del área a la que se inserta el colaborador.
4. Incidencias relacionadas con fraudes y malas prácticas

Después de haber hecho esta separación, a continuación, se dará una breve explicación de lo que se refiere cada uno de estos puntos, algunos datos importantes y testimonios de personas que se han visto relacionadas con estas malas prácticas.

#### **3.1 Incidencias que dependen de las instalaciones y dinámica de la organización**

Insertarse a laborar en una organización trae consigo muchos sueños e ilusiones de ambas partes, por un lado, el reclutador espera que el nuevo colaborador se integre a la empresa y forme parte del equipo de trabajo en condiciones óptimas, que sea productivo, que exista una relación de cortesía con su equipo de trabajo y que sus superiores no tengan ni una queja de él para que no haya motivos por el cual la contratación de esta persona no se ponga en tela de juicio.

De esta manera, el colaborador de nuevo ingreso tiene ilusión de encontrar oportunidades profesionales, económicas y personales en esa nueva oportunidad que le están dando a través de la adquisición de conocimientos con cursos de actualización, aprender nuevos procesos, conocer nuevas formas de solucionar problemas, entre otros. Hay ocasiones en las que los colaboradores no alcanzan el cumplimiento de sus sueños

en la nueva empresa debido a que la misma mecánica de la empresa no permite o no coincide con las necesidades del nuevo colaborador.

Cuando un colaborador de nuevo ingreso trae consigo nuevas formas de poder solucionar los problemas o de innovar la dinámica de producción de los procesos de las empresas, pero las empresas tienen resistencia al cambio, terminan por frustrar al nuevo colaborador destruyendo cada una de las ilusiones que traían para poder agilizar y optimizar los recursos de la empresa.

Otra forma de causar esta frustración es cuando la empresa no ha definido las funciones de cada colaborador y terminan siendo “todólogos” de la empresa, o bien, aquellos que son profesionales de un área y realizan funciones administrativas o que no son parte de su ejercicio profesional debido a que el perfil de ingreso del colaborador no está bien definido.

Los trámites internos de una empresa a veces suelen ser fastidiosos y eternos cuando no existe apertura para poder cambiar los que ya están obsoletos, lo cual hace que el colaborador comience a sentir cansancio y desilusión cuando piensa en todos los trámites sin sentido que debe hacer en su nuevo empleo.

Otra causa que también se presenta es cuando la filosofía interna de la organización no es congruente con las acciones que se llevan a cabo en cada una de las áreas de trabajo o en la operación o cuando las actividades que promueven son totalmente distintas a lo que mencionan en los valores de la organización, por ejemplo, cuando una empresa menciona que debe cuidar al otro y protegerlo como a uno mismo y se observan en diferentes áreas acciones de agresión o discriminación, la empresa no está siendo congruente con sus valores.

Cuando se presentan este tipo de situaciones, es cuando la empresa comienza a tener altos grados de rotación en todos los niveles de la organización, desde el nivel operativo hasta medios y altos mandos, también comienzan a tener alto grado de

frustración en sus colaboradores, mal ambiente laboral, deslealtad en sus colaboradores y todas las consecuencias que se puedan desprender por tener malas prácticas dentro de la organización.

La propuesta que se presenta en el capítulo 5, justo está enfocada en atender este tipo de situaciones para que las personas que se encuentran en la búsqueda de empleo conozcan la situación real de la empresa que dentro de un portal web esta información es prácticamente invisible hasta que el colaborador se inserta a trabajar en la empresa y es hasta entonces cuando se arrepiente de haber aceptado esa oferta laboral y dentro de la empresa se mantiene en búsqueda de una nueva oportunidad laboral.

### **3.2 Incidencias que tienen que ver con los procesos de Recursos Humanos**

Independientemente de la situación en la que se encuentre la empresa, un área que siempre participa y es importante en la decisión final del candidato para aceptar o no una oferta laboral es sin duda el área de Recursos Humanos, ya que no sólo es el área que atiende de primera instancia al colaborador, sino que además –en muchos casos- se encarga de que el colaborador cuente con sus herramientas de trabajo, accesos a la empresa, presentación, seguridad empresarial y una salida digna de la organización.

Cuando esta área comienza a tener incidencias es desde el momento en que el candidato envía su CV participando por una vacante y el reclutador no tiene la cordialidad de responder a ese correo, desde ahí comienza el mal servicio del área de recursos humanos, porque después cuando el reclutador llama al candidato se pueden presentar situaciones como que el reclutador lo entreviste por teléfono y el candidato por no entender bien lo que dice le cuelguen el teléfono, que durante el proceso de la entrevista el reclutador se burle del candidato por su aspecto físico o porque no cuenta con las habilidades y competencias para cubrir una vacante, que le dejen mucho tiempo esperando o que lo dejen sin tomar agua mucho tiempo durante la aplicación de pruebas psicométricas, etc.

Desde este momento, el candidato se da cuenta si la empresa vale o no la pena, aunque cabe mencionar que muchos de ellos tienen la esperanza que una vez ingresando a trabajar las cosas serán diferentes en su área de trabajo, pero existe la posibilidad de que no sea así.

Durante el proceso de reclutamiento el participante por una oferta laboral se puede enfrentar a múltiples escenarios que pongan en duda sus ganas de querer integrarse a la nueva área de trabajo, sin embargo, muchas veces por necesidad se llegan a esperar hasta 6 u 8 horas sin comer y sin tomar agua con tal de tener una entrevista con el reclutador o finalizar la aplicación de las pruebas psicométricas para que el reclutador observe que en realidad tiene ganas de trabajar.

Una vez que el colaborador ingresó a su área de trabajo, otra de las situaciones más frecuentes es que el área de Recursos Humanos no pase a tiempo los datos del nuevo colaborador y comiencen los problemas de que le nieguen el acceso, que no cuente con credencial, que no tenga lugar donde trabajar, computadora, que no sepa quién es su jefe, que no conozca sus funciones, entre otras situaciones que – dependiendo de la organización- caen en la cancha de recursos humanos o del jefe de área.

Cuando se presentan este tipo de incidencias es cuando el colaborador coloca en tela de juicio si tomó o no la mejor decisión al integrarse a trabajar en esa empresa, otra de las dos situaciones más delicadas es cuando no se le paga a tiempo al colaborador o cuando no está asegurado porque no hicieron los trámites pertinentes para cerrar ese proceso.

Ese es uno de los problemas más delicados de la organización porque puede traer consecuencias legales a la organización e incluso a las personas encargadas de esos procesos.

Cuando el colaborador llega a tener un problema en la empresa, espera que Recursos Humanos le brinde el apoyo para poder solucionar cualquiera que sea su inquietud dentro de la organización e incluso, hay empresas que cuentan con beneficios para sus colaboradores que lo apoyan dentro y fuera de la organización, pero cuando Recursos Humanos no apoya en este caso, el colaborador comienza a sentir inseguridad y puede desembocar en muchas decisiones, desde baja productividad, contaminación del ambiente laboral o la separación definitiva de la relación laboral con la organización.

Para finalizar, el último de los procesos que ve Recursos Humanos es cuando el colaborador debe terminar la relación laboral con la empresa, ya sea que le despidan o que el renuncie independientemente del motivo que le haya orillado a tomar esa decisión.

El área de Recursos Humanos debe estar preparada para dar soporte y seguridad al colaborador de que el proceso que está concluyendo es en su beneficio –o bien- que es lo más justo para ambas partes y darle una salida digna de la organización, pero no siempre sucede así, en ocasiones el área que se encarga de llevar a cabo este tipo de situaciones muchas veces es fría y ve al colaborador como un número que se debe eliminar en la plantilla de Excel donde se encuentra capturado, esto sin duda es deshumano pero es una de las malas prácticas que se está presentando en muchas organizaciones.

No siempre el área de Recursos Humanos es la responsable al 100% de cargar con esta responsabilidad, pero sí es la responsable de que el colaborador se sienta bien en cada uno de los procesos que cubren esta área. Este es otro de los puntos fundamentales que el proyecto quiere atender, ofrecer al colaborador la información necesaria para que cuando tome una decisión sea la adecuada y que, si se enfrenta a un área de recursos humanos poco profesional, con base en los testimonios de otros colaboradores tome la decisión de incorporarse o no en la organización.

### **3.3 Incidencias relacionadas con el clima laboral de la organización o del área a la que se inserta el colaborador**

La relación del colaborador de nuevo ingreso y las personas que ya se encuentran trabajando en la organización es fundamental para la permanencia del colaborador en la empresa, de hecho, podría asegurar que es una de las principales razones que influyen para la permanencia del colaborador.

Existen varios tipos de relaciones que el colaborador de nuevo ingreso se tiene que enfrentar, sin embargo, hay algunas de ellas más importantes a las que vale la pena poner más atención. Las principales son:

a) La relación con el jefe inmediato

Este tipo de relación es fundamental, en ocasiones, no sólo depende que el colaborador sea productivo o que tenga las competencias y habilidades para desempeñar bien su trabajo, sino que además depende mucho de la relación que este lleve con su jefe inmediato, y esto no sólo afecta a su permanencia dentro de la organización, sino que también afecta al ambiente laboral e incluso a la posibilidad de alcanzar mejoras de crecimiento dentro de la organización.

Si el colaborador lleva una mala relación con su jefe, hay menos probabilidad de que pueda ser tomado en cuenta para concursar por puestos que le ayuden al crecimiento profesional y económico dentro de la organización.

Por otro lado, el clima laboral también se puede comenzar a afectar cuando el jefe del área es quien propicia el mal ambiente laboral entre los compañeros de trabajo, cuando un jefe es una persona nociva comienzan este tipo de problemas.

En un artículo **publicaron que justamente los colaboradores no renuncian a las malas empresas, sino que renuncian a los malos jefes**, cuando estos no cuentan con las competencias ni habilidades para poder desempeñar bien su trabajo o para poder gestionar un equipo de trabajo de una manera profesional y objetiva.

Dentro del proyecto que estoy presentando a continuación, justo quiero hacer mención de cómo las organizaciones se pueden proteger hasta cierto punto de los malos jefes y que estos mermen el desarrollo y crecimiento de las áreas, aumenten la rotación de los equipos de trabajo o bien que sean personas nocivas que comiencen a generar mal ambiente laboral y contaminen otras áreas. El portal de internet tendrá la capacidad de poder especificar si el colaborador renunció a la empresa o por la falta de liderazgo de la persona que se encontraba en ese momento a cargo, de esta manera no se afectará la reputación de las empresas, sino que se especificará este tipo de información para que no se piense que toda la organización trabaja de la misma manera.

b) La relación con el Gerente o Director de área

Otro de los escenarios que se puede presentar es que el colaborador de nuevo ingreso no tenga una relación óptima con el jefe de su jefe o el mando medio que se encuentre dentro de la organización. Regularmente cuando la relación no es cordial, la probabilidad de desarrollo o crecimiento dentro de la empresa disminuyen debido a esta situación y el ambiente laboral comienza a tensarse debido a las fricciones, y es que no sólo se contamina la relación del jefe inmediato con el colaborador, sino que también se genera un ambiente laboral hostil para todos.

c) La relación con sus iguales

El ambiente laboral de un centro de trabajo en gran parte se genera a partir de las relaciones humanas que existen o se generan entre iguales. Si la relación que existe entre los compañeros de trabajo no es la mejor, hay mayor probabilidad de que el ambiente laboral se torne tenso o a veces hasta intratable. Y aunque el ambiente laboral influye mucho el liderazgo del responsable del equipo, ya que su gestión involucra a todos, es cierto que las relaciones personales son parte importante del clima de la empresa.



El proyecto no busca evidenciar el liderazgo del jefe de un equipo de trabajo, pero considera anunciar a la persona que se encuentra en búsqueda las condiciones de ambiente que hay dentro para saber de qué manera poder atenderlas.

d) La relación con sus subordinados

Es importante que si alguien esté buscando una posición en la cual dentro de sus funciones tenga que liderar equipos de trabajo, es importante que también conozca la situación en la cual se encuentra el equipo. El ambiente laboral que genere su equipo definirá mucho del alcance de metas y del comportamiento de los mismos para el alcance de estándares.

### **3.4 Engaños por parte del empleador**

Cuando el área de recursos humanos, específicamente el área de reclutamiento y selección tiene como principal responsabilidad cubrir la plantilla como parte de sus indicadores, o la organización interna de la empresa obliga al reclutador a agilizar los procesos y cubrir las vacantes teniendo en ocasiones que llegar a realizar acciones que en ocasiones puedan caer en la deshonestidad.

Cuando el reclutador se encuentra en una posición crítica en la que no hay tiempo de definir cuál debe ser el mejor perfil para poder cubrir la vacante, el reclutador debe mentir a la persona que se encuentra en búsqueda de empleo ilusionando falsamente al candidato, en ocasiones la respuesta suele ser: “al menos que me cubra la vacante un rato en lo que busco su reemplazo”. Este tipo de decisiones son las que a veces suelen ser más preocupantes debido a que los candidatos creen todo lo que el reclutador les menciona durante el proceso de reclutamiento, sin embargo, es importante mencionar que ellos desconocen o ignoran por completo el costo que puede tener la merma laboral que genera una baja de esta naturaleza, o la inestabilidad en el clima laboral que esto pueda generar.

Las bajas que se presentan en una empresa dentro de los 3 primeros meses regularmente se dan debido a que no se hizo un buen reclutamiento.

Cuando el colaborador empieza a detectar este tipo de situaciones, regularmente comienza a preguntar quién es el que deba hacerse responsable por la mala información, por un lado, pregunta si el área de recursos humanos debe hacerse responsable por haber dado malas expectativas de la vacante y, por otro lado, el responsable del área menciona que ellos no son los que se encargan de este tipo de situaciones. Las áreas entran en disputa hasta que el colaborador toma alguna de dos decisiones, o se queda en la organización aceptando las condiciones laborales reales de la empresa una vez que ya las vivió o bien, busca una mejor oportunidad laboral en otra empresa.

A veces las personas dicen que esto sucede porque es parte de aprender, pero mientras muchas personas “aprenden” con este tipo de situaciones, lo cierto es que las empresas siguen perdiendo dinero por la mala toma de decisiones y por la escasa información que ofrecen a las personas que se encuentran en búsqueda de empleo.

### **3.5 Incumplimiento de contrato**

Después que no se cumplieron las condiciones que se hablaron durante el proceso de reclutamiento, vienen las inconsistencias en el contrato que el colaborador firmó con la empresa, lo cual podría llegar desde la ruptura de la relación laboral hasta problemas legales entre ambos. Pero aquí no termina todo, si la empresa cuenta con membresía en portales como Buró Laboral, entonces aparte de la demanda, el colaborador se va boletinado, reduciendo así sus oportunidades laborales en el mercado.

### **3.6 Fraudes y empresas fantasma**

Uno de los servicios más importantes de la aplicación es justamente atender las denuncias de las personas que fueron víctimas de participar en procesos de reclutamiento de empresas fantasmas o fraudulentas.

Una sección de la página solicitará al colaborador la dirección, teléfono y descripción de la situación a la que se enfrentó mientras estaba en el proceso de reclutamiento, algunas de ellas pueden ser agencias fantasmas que piden a las personas

que se desvistan durante la entrevista, venta de perfumes, membresías, dulces, etc. Y que además el candidato invierta una cierta cantidad de dinero para poder ser parte de ese proceso de reclutamiento.

En México este tipo de prácticas son muy comunes, principalmente con personas que se encuentran en la búsqueda de su primer empleo, recién egresados de universidades o escuelas técnicas o personas en situación vulnerable no completamente activa como pueden ser amas de casa, adultos mayores, menores de edad, entre otros.

El que las personas puedan denunciar en el portal este tipo de malas prácticas, nos permitirá incluir a los usuarios en una red de comunicación con el objetivo que puedan aconsejarse entre ellos para que eviten caer en este tipo de trampas.

## **Capítulo 4. Clima laboral, satisfacción y rotación de personal**

Cuando una persona ingresa a trabajar a un nuevo lugar de trabajo, una de las causas más importantes para que el colaborador permanezca dentro de la organización es el clima laboral, el clima laboral, como asegura Guillén y Guil (2000), el éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados perciben el clima organizacional.

En el siguiente capítulo se mencionarán algunas definiciones importantes que ayudarán a esclarecer un poco más sobre cómo el clima laboral y la satisfacción del personal influyen directamente en la permanencia de un colaborador de nuevo ingreso, también se mencionarán algunas instituciones importantes que son encargadas de medir la satisfacción de los colaboradores de las empresas más importantes a nivel global y cuáles son algunos de los principales parámetros que se toman en cuenta para poder dar una calificación a la organización.

Al finalizar este capítulo se hará un breve análisis sobre las principales diferencias que existen entre las calificaciones que emiten este tipo de organizaciones y el clima laboral o la rotación de personal que viven todos los días los colaboradores que trabajan en estas instituciones.

### **4.1 Definición clima laboral**

Diferentes organizaciones e investigadores coinciden en que el clima laboral es uno de los aspectos más importantes dentro de la organización, pues no sólo constituyen el clima laboral de un área o una célula de trabajo, sino que además influye mucho en el comportamiento y en la construcción de la cultura de una organización. Ouchi (1992) citado por Solarte (2009) define el clima como un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una compañía, no obstante, Sandoval Caraveo (2004) cita a Forehand y Gilmer (s.f) donde define el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

Por otro lado, el término Clima Organizacional es un término relativamente joven, ya que fue mencionado por primera vez, según Solarte (2009) en el libro psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960.

Guillén y Guil (1999, p.66) citados por Williams (2013) definen el clima organizacional como la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.

Chiavenato (2000) citado por Solarte en (2009), menciona que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Por su lado, la Institución Great Place to Work en 2015, define este concepto como el resultado de las percepciones individuales y/o compartidas de los miembros de la organización sobre del entorno y comportamiento.

Poniendo atención a cada una de las definiciones mencionadas, se puede notar que todos los autores coinciden en que el clima organizacional involucra mucho la percepción de los colaboradores de una organización con base en lo que viven día a día o lo que perciben del contexto laboral diario y que lo transmiten a través de conductas y sus relaciones con los demás colaboradores. De acuerdo con un estudio publicado por la revista Forbes, México es el segundo de los países emergentes donde los empleados pasan la mayor parte de su tiempo en sus trabajos, pues el 29 por ciento de la población labora más de 50 horas semanales (El Financiero, 2015), lo que resulta una cifra bastante preocupante, ya que con base en estos datos, si los mexicanos pasan más tiempo en el trabajo y si ahí existe un clima organizacional no saludable, el resultado puede ser crítico para el bienestar y estabilidad del colaborador.

Con base en esto y para fines de la presentación de la siguiente propuesta, se entiende como clima organizacional al conjunto de comportamientos, ideas y relaciones

interpersonales de los colaboradores de una empresa, los cuales definen la cultura de la organización.

#### **4.2 Instituciones y consultorías encargadas de la medición del clima laboral en México**

A continuación, se mencionarán algunas de las principales organizaciones que se encargan de medir el clima organizacional de las empresas en México, -y aunque actualmente hay muchas en el mercado-, mencionaremos únicamente a las más importantes y no por menospreciar el trabajo de las otras empresas, sino porque estas se están considerando como principal competencia para el desarrollo de la siguiente propuesta.

#### **Certificación Great Place to Work**

Great Place to Work es una empresa trasnacional encargada de medir el clima laboral de diferentes empresas alrededor del mundo. Para entender mejor su filosofía, se mencionarán a continuación algunas definiciones extraídas de su portal de internet:

¿QUÉ ES UN EXCELENTE LUGAR PARA TRABAJAR?

(PARA EL LÍDER)

*“Un excelente lugar para trabajar es aquel donde se logran los objetivos de la organización, con personas que entregan lo mejor de sí mismas, y trabajan unidas como equipo/ familia, todo en un ambiente de confianza”.*

¿QUÉ ES UN EXCELENTE LUGAR PARA TRABAJAR?

(PARA EL COLABORADOR)

*“Un excelente lugar para trabajar es aquel en donde confías en la gente para quien trabajas, te sientes orgulloso de tu trabajo, y disfrutas a tus compañeros”.*

Menciona que un excelente lugar para trabajar es donde:

- Se logran o exceden los objetivos del negocio
- Todos dan lo mejor de sí mismos
- Existe un sentimiento de equipo o familia

Además, afirma que los beneficios de tener un excelente lugar para trabajar son tales como:

- Aumenta el valor de la empresa en el mercado de valores
- Disminuye la tasa de rotación voluntaria
- Atraen un mejor pool de talento
- Cuentan con buenas herramientas para gestionar y desarrollar talento
- Son más resistentes ante las crisis
- Aumenta la retención del talento
- Disminuye el nivel de ausentismo en los colaboradores
- Disminuye el nivel de robos y mermas

Como se puede observar, Graet Place to Work menciona varios de los beneficios de pertenecer a un excelente lugar para trabajar, tanto para los colaboradores, así como para los empresarios, sin embargo, lo que no mencionan es sobre los beneficios que Great Place to Work obtiene a cambio de otorgar estas certificaciones.

Naturalmente, al ser una empresa que ofrece un servicio con fines lucrativos, es el intercambio de los servicios no es por ayudar a las empresas a que mejoren las condiciones de trabajo de sus colaboradores, ni tampoco es por la preocupación de disminuir la rotación de personal para que los colaboradores mejoren la productividad en la organización. Las Certificaciones GPTW se otorgan a cambio de dinero.

#### **4.3 Congruencia de las certificaciones y la realidad laboral de los colaboradores**

En los capítulos anteriores, se revisó que las certificaciones como GPTW y Empresas en Expansión, son una excelente herramienta para la atracción de talento que busca insertarse para mejorar sus condiciones de trabajo, sin embargo, cabe mencionar que cuando los colaboradores se insertan a laborar en estas organizaciones no siempre son lo que ofertan.

A continuación, se mencionará lo que sucede en el caso de Gentera, quien es una de las empresas que durante años ha ganado la certificación de GPTW por ser una de

las empresas que se preocupa y trabaja mucho por el desarrollo de sus colaboradores. Se ilustrará el tema con algunos casos de ex colaboradores para explicar las condiciones de trabajo durante y después de laborar en la empresa. Por tratarse de información de personas que ya no laboran en la empresa, su identidad se mantendrá protegida como “colaborador” para evitar represarías después de mencionar esta información.

### **Caso 1**

El colaborador 1 llevaba más de 10 años laborando en la empresa, se encargaba de llevar funciones administrativas y organización del presupuesto de un área clave y de gran importancia para la organización. Llevaba un gran orden en la organización, siempre con disposición para aprender y organizar todo lo que requería la organización. Siempre con la camiseta puesta y conocedor de cada uno de los procesos internos de la organización la empresa lo despidió para darle el puesto a la amiga de su jefa, una persona que no cumplía con el perfil y que además entró ganando el mismo sueldo de su amiga. Cuando corrieron a este colaborador, la empresa no le dio oportunidad de colocarse en otra empresa, simplemente lo despidieron por atender los múltiples casos de tráfico de influencias que existe dentro de la mejor empresa para trabajar en México. En este caso no se podía hacer nada al respecto, la jefa de este colaborador era la sobrina del Presidente de la compañía, misma que era famosa en toda la organización por deshacerse de quien se pusiera en su camino.

(Testimonio de Paco ex colaborador de una empresa con certificación Great Place to Work)

### **Caso 2**

Una colaboradora que desarrollaba contenidos especializados bajo la filosofía de la empresa, fue orillada a presentar su renuncia después de sufrir presión bajo el mal clima laboral del área donde trabajaba. Dentro de la empresa hay un área donde se pueden hacer este tipo de denuncias porque está sumamente “prohibido” que sucedan este tipo de cosas, pero como su Jefa era mejor amiga de la Gerente de esa área se enteró cuando esta colaboradora denunció a su Jefa y entonces la hostigaron laboralmente hasta que la obligaron a renunciar. El hostigamiento laboral es una de las armas que mejor se utilizan dentro de la organización para que ellos presenten su renuncia y no se vea como que la empresa los está despidiendo, porque entonces eso afectaría sus métricas para Great Place to Work, sino que manipulan los datos para que se vea como una renuncia sana del colaborador para que busque mejores oportunidades de superación, porque la empresa siempre está preocupada en que los colaboradores crezcan personal y profesionalmente.

(Testimonio de Gaby ex colaboradora de una empresa con certificación Great Place to Work)

### **Caso 3**

Otra de las situaciones que suceden dentro de la organización, es que, si no son fieles seguidores de la religión católica, entonces no son dignos de pertenecer a la organización. Este tipo de situaciones se puede



ver durante el reclutamiento, ya que una de las preguntas obligadas que deben hacer los reclutadores es preguntar sobre la religión que profesan y en caso de decir que son católicos, deben responder preguntas como el número de veces que van a retiros espirituales al año o el número de veces que acuden a misas semanalmente. Uno de los colaboradores del área de Personas (Recursos Humanos), fue dado de baja porque dentro de sus actividades diarias se percató de las injusticias que se llevaban a cabo dentro de la organización y cómo iban en contra de la mística que tanto inculcaban en sus colaboradores. Él veía como había bajas de la empresa por motivos de discriminación racial, preferencia sexual, libertad de credo, sexo, edad, etc.

Cuando este colaborador cuestionó este tipo de injusticias bajo el fundamento de la mística de la organización y los principios básicos de la religión católica, fue dado de baja por poner en tela de juicio la espiritualidad de las “nobles” personas que laboran en la organización, subrayaron como imprudente y osada su manera de hablar de la mística de la organización y naturalmente, también se dieron cuenta que este colaborador era una persona que representaba un riesgo para la organización, así que le dieron unos días para descansar para que reflexionara sobre su comportamiento, -porque seguramente se trataba de un tema causado por el estrés de la operación- y cuando regresó, sólo fue por su finiquito porque reemplazo ya estaba contratado.

(Testimonio de Duenn ex colaborador de una empresa con certificación Great Place to Work)

Como se puede ver, este tipo de situaciones se encuentran todos los días dentro de la organización de la mejor empresa para trabajar en México, cuestiones como tráfico de influencias, acoso sexual, corrupción, sobre explotación del personal, imposición de credo, discriminación, racismo, etc. Son varios los casos que se pueden mencionar sobre este tipo de situaciones dentro de la organización y entonces cuando Great Place to Work evalúa a los colaboradores resulta que la siguen evaluando como la mejor empresa para trabajar, ¿no es extraño?

Peláez Marqués (2015), menciona en un artículo publicado por LinkedIn que “el buen clima laboral no puede ser un fin y no garantiza la retención del talento. Muchas compañías que presumen del sello "Best Place to Work" y tienen los mejores indicadores de clima laboral tienen el reverso de unos altos índices de rotación no deseada.” Entonces, para el desarrollo de esta propuesta se está considerando como un punto realmente importante que si se mide a una empresa debería ser también sobre cómo se

siente el colaborador después de que dejó de laborar en una empresa y las condiciones en las que se llevó a cabo la separación laboral.

El salir de una empresa de manera digna y que además el colaborador identifique y reconozca el aprendizaje y crecimiento que esta organización hizo por él, debería ser una métrica importante para que los demás buscadores de empleo volean a ver este tipo de situaciones y se interesen por pertenecer a este tipo de organizaciones, no a empresas que adquieren certificaciones por medios corruptos para después desechar a las personas como si fueran pañuelos sucios y seguir celebrando que son las mejores empresas para trabajar.

#### **4.4 Satisfacción laboral**

La satisfacción del personal es una de las variantes que poco se miden dentro de las organizaciones, en algunas solo se mide el clima laboral o que tan contentos se sienten los colaboradores con respecto a sus actividades o con su salario, pero poco se orientan sobre la satisfacción que tienen los colaboradores entendiendo satisfacción laboral como un todo que integra no sólo el sueldo o las actividades desarrolladas y además, los beneficios que puede traer este punto al desempeño de la persona dentro de la organización. De acuerdo con Spector (2002) citado por Castro (2009), la satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la longevidad.

Retomando de nuevo el texto de Castro (2009) quien cita a Blum (1990), la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados; esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares.

Landy y Conte (2005) citado por Castro (2009) definen la satisfacción laboral como la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral, y Spector (2002) citado en el mismo artículo, reafirma que la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de estos.

En este orden de ideas, se entiende la satisfacción laboral como la relación que existe entre la persona y el trabajo y todo lo que implica dedicar tiempo a esas actividades y el pago por ese tiempo. Cuando me refiero al pago por esas actividades me refiero no sólo a la parte monetaria, sino al salario no económico que recibe el colaborador de una organización.

### **Satisfacción laboral en México**

En 2004 según Forbes, México está al fondo de la tabla en América Latina, con sólo 12% de sus trabajadores completamente satisfechos con su empleo, 60% desconectados y un 28% que repudia su trabajo, esto quiere decir que menos de 2 de cada 10 colaboradores en México está completamente satisfecho con su trabajo. Estos datos son alarmantes, porque entonces se lanza la pregunta ¿qué está pasando en México que los colaboradores no se encuentran felices en su trabajo? En realidad, las causas son muchas, varias de ellas relacionadas mucho con el tema de la satisfacción del personal.

El Consorcio Latinoamericano de Capacitación en Microfinanzas en colaboración con una Universidad Panamericana durante la impartición del curso: “Satisfacción y Retención de personal en Instituciones de Microfinanzas Populares”, mencionaron –entre otras cosas- que los elementos que se muestran en la siguiente tabla, son los más importantes a considerar en la medición de la Satisfacción del Personal:

Tabla 1 Elementos de Satisfacción del Colaborador

1	Satisfactores relacionados con los <b>logros alcanzados</b> en el propio trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar los objetivos previstos</li> <li>• Aplicar con eficacia las propias capacidades</li> <li>• Utilizar la propia creatividad</li> <li>• Sentirse responsable por el propio puesto de trabajo</li> <li>• Controlar el propio trabajo en función de los objetivos y las expectativas del puesto</li> </ul>
2	Satisfactores relacionados con <b>los reconocimientos recibidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir reconocimientos verbales y escritos</li> <li>• Recibir reconocimientos mediante comportamientos de sus superiores (por ejemplo, una palmada en la espalda, un apretón de manos, un elogio público, y similares)</li> <li>• Recibir reconocimientos simbólicos (regalos, viajes, premios, medallas, etcétera)</li> <li>• Lograr una promoción</li> <li>• Recibir reconocimientos en dinero extra (premios, bonos, aumentos, etcétera)</li> <li>• Lograr que le encomienden proyectos importantes</li> <li>• Recibir reconocimientos de tipo material relacionados con el ambiente de trabajo (mejor oficina, beneficios colaterales, etcétera)</li> </ul>
3	Satisfactores relacionados con <b>los progresos realizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en cursos que le permitan desarrollarse profesionalmente con miras al futuro (no sólo para hacer mejor lo que el empleado hace en ese momento)</li> <li>• Alcanzar un nivel de responsabilidad en el que tenga que dirigir equipos de personas</li> <li>• Estar en grado de desempeñar responsabilidades más comprometedoras</li> <li>• Ser reconocido en la organización</li> </ul>

### Principales causas de la insatisfacción laboral en México

Como se menciona en la Tabla 2, los índices de insatisfacción laboral en México son preocupantes, pero ¿cuáles son las principales causas de la insatisfacción laboral?, se pueden mencionar varias de acuerdo conl impacto de la insatisfacción, sin embargo, mencionaremos algunas de las más importantes.

Tabla 2 Factores que favorecen y dificultan la motivación de los colaboradores en una organización

FACTORES QUE FAVORECEN LA MOTIVACIÓN	FACTORES QUE DIFICULTAN LA MOTIVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar</li> <li>• Proporcionar recompensas y alabanzas.</li> <li>• Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad</li> <li>• Animar y favorecer la creatividad</li> <li>• Involucrar a los voluntarios en la solución de los problemas</li> <li>• Ayudar al desarrollo de habilidades personales.</li> <li>• Indicar como el trabajo de los voluntarios contribuye al logro de los objetivos de la organización</li> <li>• Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo</li> <li>• Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte crítica hacia el trabajo</li> <li>• Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos</li> <li>• Supervisión de las tareas no adecuada</li> <li>• No dar respuesta sincera a las cuestiones planteadas</li> <li>• Adoptar decisiones unilaterales</li> <li>• No estar dispuesto a aceptar nuevas ideas</li> <li>• Ocultar la verdad</li> <li>• No dar elogios por el trabajo bien realizado</li> <li>• Asignar trabajos aburridos o tediosos</li> <li>• Falta explícita de reconocimientos</li> <li>• Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles</li> <li>• Sentimiento de no formar parte del equipo</li> </ul>

Granada define la insatisfacción laboral como el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo, también menciona que generalmente, son ciertos factores de la organización del trabajo o psicosociales (falta de responsabilidades, malas relaciones, trabajos rutinarios, presión de tiempo, falta de promoción, ausencia de la participación, inestabilidad en el empleo) los que favorecen su aparición, aunque las características individuales tienen gran influencia, porque no todos los trabajadores reaccionan de la misma manera ante la misma situación.

Lo que menciona Granada es de suma importancia, porque, aunque un elemento como que una empresa promueva dentro de sus colaboradores actividades de voluntariado en hospitales o en hospicios, para unos colaboradores estas actividades pueden sumar a sentirse parte de la organización, mientras que otros podrían verlo como una agresión hacia sus principios o valores lo cual puede desfavorecer en su actitud y compromiso con la organización.

El mismo autor divide la insatisfacción laboral en 5 principales causas que son:

- Insatisfacción con el puesto de trabajo
- Insatisfacción con la empresa
- Insatisfacción con el salario
- Insatisfacción con la política de ascensos

- Insatisfacción con el Jefe o Supervisor

Como se puede observar, estas causas van ligadas al concepto de satisfacción laboral que se mencionó anteriormente; estos motivos que promueven la insatisfacción del colaborador ayudan a que su rendimiento y actitud dentro de la organización no sea en condiciones óptimas de trabajo.

También se puede observar como cada uno de los puntos que menciona Granada, atiende perfectamente la insatisfacción laboral que se mencionó en cada uno de los casos de los colaboradores que no tuvieron la oportunidad de continuar laborando dentro de Gentera. Por esta razón, se considera pertinente e importante medir la satisfacción del colaborador también después de haber terminado la relación laboral dentro de la organización, ya que después de haber sufrido un momento como es una separación laboral, la persona podría identificar los beneficios o ventajas de haber sido parte de esa organización o de lo contrario, podría aumentar las cifras de rotación laboral de la organización.

De acuerdo con Schultz (1990), hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización.

Al analizar diversos estudios tanto nacionales como internacionales sobre satisfacción laboral, en general se observa que en la mayoría de ellos la gente se declara satisfecha o muy satisfecha con su vida laboral, sin embargo hay autores que indican que estos resultados positivos deben ser revalorizados, ya que cuando se llevan a cabo análisis más minuciosos sobre ciertos aspectos específicos y centrales de la actividad laboral, el grado de satisfacción es notablemente menor (Warr, 1999; citado por Mejía, Gondra y Laca, 2006; Oshagbemi, 2003).

Robbins (1998) considera que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con la rotación de personal, ésta a su vez, se refleja en la salida inminente de los empleados; por el contrario, cuando existe satisfacción, el ambiente de trabajo se puede dar en condiciones favorables y éste influir de manera positiva, a un buen desempeño laboral, que es reflejo de una organización sana.

#### **4.5 Rotación de personal**

La rotación del personal es uno de los problemas más comunes dentro de las organizaciones, en ocasiones la preocupación viene directamente por mantener aliado al personal que labora en la empresa, pero en otras ocasiones el problema es atendido directamente por los costos que genera estar contratando a personal de nuevo ingreso y las posibilidades de que ese nuevo integrante se quede a laborar dentro de la organización.

Chiavenato (1990), considera que uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación personal, por este término se entiende a la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir; el intercambio de personas que está definido por el volumen de individuos que ingresan y que salen de la empresa. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones.

También se puede entender por rotación como el retiro voluntario o involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación; se dice que los gerentes nunca podrán eliminar la rotación (Robbins, 2005).

(Wherter y Davis, 2000) señalan que un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Cuando sea adecuado

y aconsejable, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente quizá ocasione una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta puede perder su capacidad de competir en el mercado.

La compensación digna por el trabajo que se está haciendo sigue siendo una de las principales causas de la rotación de personal, causa que, si no está atendida dentro de las prioridades de la organización, podría originar que la insatisfacción del colaborador aumente considerablemente y se vuelvan desleales, lo cual puede originar problemas severos en la operación.

### **Causas más frecuentes de la rotación de personal**

La rotación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene.

La rotación real puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización, mientras que la potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas, para ser detectada.

Si bien es importante conocer y medir la rotación real es más importante el estudio de la rotación potencial la cual en cualquier momento se convierte en una salida definitiva por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo.

Según Velásquez (2005) citado por Reyes en 2007, menciona que las principales razones por las que los trabajadores piensan en cambiar de rumbo antes de cumplir un año en empresa para la que trabajan son:



1. Que el empleado haya tomado el empleo mientras encontrara algo mejor simplemente por urgencia de un ingreso o porque “buscar trabajo con trabajo es más fácil”
2. Que no se identifique con la cultura de la organización y/o con el liderazgo
3. Que alguna promesa no se haya cumplido y se sienta defraudado.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección. Puchol (1994) citado por Flores (2008).

Muy ligado a la satisfacción está la motivación, pero hay que dejar claro que no son directamente proporcionales ambas variables. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. (Yáñez, 2012 citado por Jaramillo en 2016).

### **Consecuencias de la rotación del personal**

La rotación laboral y sus causas fundamentales (la inestabilidad laboral) generan consecuencias negativas para cualquier organización, dichas consecuencias se agudizan cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, lo cual provoca que en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel. Una de las formas más frecuentes de manifestar la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la

búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando, opina Dessler (1991).

### **Costos de la rotación de personal**

Según Heróles (2007) citado por Expansión en 2007, menciona que la rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional.

¿Cuán altos son los costos de una tasa alta de rotación? (Robbins, 1999). Si se toma en cuenta que se afecta el funcionamiento eficaz y eficiente de una organización cada vez que se retira un empleado (que ya desarrolló conocimientos y experiencia en el puesto) y que se debe invertir tiempo para encontrar a su reemplazo y que éste se prepare, es decir, ser entrenado para poder desempeñar responsablemente dicho puesto. Un aspecto importante también señalado, es que la rotación se genera en empleados, que por cuyos resultados de rendimiento satisfactorio, no se desearía perder.

La rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral. (Chiavenato, 1999).

La rotación de personal implica costos Primarios, secundarios y terciarios: Costos Primarios de la rotación de personal. Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, incluyen:

- Costo de reclutamiento y selección
- Costo de registro y documentación
- Costo de ingreso
- Costo de desvinculación

Costos Secundarios de la rotación de personal. Abarcan aspectos intangibles, difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador y se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación:

- Efectos en la producción
- Efectos en la actitud de personal
- Costo extra laboral
- Costo extra operacional

Costos Terciarios de la Rotación de Personal. Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables.

Después de analizar los costos que representa la rotación de personal, es importante identificar el impacto negativo que este puede tener en la organización y utilizarlo como estrategia de venta para que las organizaciones puedan reconocer la importancia de conocer los datos que se generarán de la plataforma de Dakachi.

Aunque algunas de las organizaciones tienen áreas que cuentan con personal trabajando los datos de la organización como puede ser Desarrollo Organizacional o Recursos Humanos –en la mayoría de los casos-, pero no podemos asegurar que todas se preocupan por analizar los resultados de las encuestas de salida, aunque deberían pues esa es una de las funcionalidades de la encuesta de salida. Martín Molina (2006, p.01) menciona que el “minimizar el trauma de un despido, obtener información relevante y libre sobre la empresa, y desarrollar un proceso de desvinculación óptimo con la compañía son elementos suficientemente importantes como para instaurar una correcta y productiva entrevista con aquellos trabajadores que, forzados o no, finalizan su relación laboral con la compañía.

## Capítulo 5. Presentación de Dakachi

En este capítulo se presentará la parte más importante de la propuesta que es la presentación detallada de la plataforma, con la cual se piensa cumplir en gran medida con todo lo que ya se mencionó en los capítulos anteriores y se explicará cada uno de los momentos que se deben tomar en cuenta para poder llevarla a cabo durante la etapa de ejecución.

Dakachi será entonces una plataforma que ayudará a las personas a que puedan tomar mejores decisiones en la búsqueda de una nueva oferta laboral, no obstante, a diferencia de las demás plataformas, Dakachi ofrecerá a los usuarios el acompañamiento y capacitación de expertos que apoyen –no sólo al correcto uso de la plataforma- sino que además los orienten sobre la información que deberán colocar en el portal.

El vivir este acompañamiento con expertos en el tema, harán de Dakachi una herramienta fundamental para la búsqueda de empleo, porque este servicio inyectará a los usuarios la seguridad y la confianza que necesita durante la investigación de una nueva oportunidad laboral.

La necesidad de capacitar y orientar a las personas en su proceso de búsqueda es una realidad actual, esta necesidad es más evidente en macro ciudades como la Ciudad de México en donde todos los días miles de personas de diferentes entornos salen a la calle a buscar una oportunidad laboral, algunos con mucha experiencia en la búsqueda de empleo, varios con nociones de cómo podría llevar a cabo este proceso y otros sin idea ni orientación de cómo poder comenzar a buscar empleo. Se estima que el 60% de los mexicanos trabajan en el sector informal, en puestos no calificados, con salarios bajos y sin beneficios adicionales (REDETIS, s.f).

Del lado de instituciones gubernamentales, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social ofrece el Programa de Apoyo y Capacitación al Empleo (PAE) el cual ha ayudado a más de 8,6 millones de personas (el 70% de ellas eran mujeres), a encontrar un puesto

de trabajo de calidad (REDETIS, s.f). Cabe mencionar que, según el portal de empleo, este programa únicamente promueve la colocación, en una ocupación o actividad productiva, de personas desempleadas o subempleadas mediante el otorgamiento de apoyos económicos o en especie que permitan la capacitación, autoempleo o movilidad laboral requerida para su desarrollo. (Portal de empleo, s.f) pero no promueven talleres para la búsqueda de empleo y no cuentan con un portal en donde puedan consultar si las vacantes que se encuentran vigentes en el mercado son confiables o si coinciden con las necesidades que los candidatos tienen en ese momento.

Cabe mencionar que, en el caso particular de la Ciudad de México, algunas Delegaciones como parte de sus actividades culturales ofrecen a los vecinos de ciertos Centros Comunitarios, Talleres para preparar a las personas para buscar empleo, talleres como el diseño de CV, cómo enfrentarse a una entrevista de trabajo, etc. Pero siguen siendo talleres o actividades con poca cobertura porque –a pesar que es un programa gubernamental- no está teniendo alto impacto en los buscadores de empleo.

Como se mencionó, una de las responsabilidades del pedagogo es orientar a las personas en los diferentes momentos de su vida, y considero que la búsqueda de empleo forma justamente una de esas partes elementales, ya que es en este momento en donde la persona está eligiendo el lugar en donde pasar un tiempo considerable de su día en un trabajo. Es por eso que nace esta propuesta, como una estrategia pedagógica de orientación y capacitación para todas las personas que se encuentran en la búsqueda de empleo apoyadas de una plataforma en la cual puedan compartir experiencias con otras personas que se encuentren en la misma situación.

Pero los beneficios de la plataforma van más allá, no sólo apoyarán a las personas que se encuentran en la búsqueda de empleo, sino que además tendrá 3 objetivos secundarios importantes que son:

1. Disminuir la rotación de personal de las organizaciones
2. Que las MiPyMEs puedan acceder a servicios de Desarrollo Organizacional a bajo costo

3. Sumar esfuerzos para cumplir el objetivo 8 de la agenda 2030 de Desarrollo Sostenible: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.

### **5.1 Impacto en la rotación de personal de las organizaciones**

Existe un panorama positivo para las organizaciones cuando los usuarios comiencen a evaluar los centros de trabajo, y es que cuando las empresas conozcan con datos duros las condiciones reales de trabajo que están percibiendo los colaboradores que trabajan o que han trabajado en sus instalaciones, quizás puedan convencerse de la importancia de introducir programas de Desarrollo Organizacional con sus equipos de trabajo, trabajar en los índices de insatisfacción, aumentar la lealtad de sus colaboradores y disminuir los costos de reclutamiento.

Si el colaborador toma una decisión más responsable sobre su nuevo empleo, aumenta la probabilidad de que la satisfacción del colaborador durante su estancia en la organización aumente y entonces disminuya la probabilidad de que renuncie al conocer la situación real de la organización.

Por otro lado, la plataforma será una excelente herramienta para las empresas para ser utilizada como medio de marketing interno con sus colaboradores. Del Prado citado por Dvoskin en 2004, define el marketing interno como el conjunto de técnicas que permiten “vender” la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, directivos y demás componentes, a un “mercado” constituido por los trabajadores, “clientes internos”, que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad (Dvoskin, 2004).

Pero la plataforma no sólo beneficiará de este modo a las empresas, existen otras consecuencias que se pueden generar como:

- La disminución de gastos que se generan a partir de la rotación de personal
- El aumento de satisfacción de los colaboradores que ingresan a la organización
- Sentido de pertenencia de los colaboradores de la organización
- Optimización de los procesos de reclutamiento
- Certificación y competitividad con otras empresas cuidando su activo más importante: los equipos de trabajo.

La aplicación tendrá principalmente 3 líneas de trabajo:

1. Captura y consulta de experiencias laborales
2. Aviso preventivo y denuncia de empresas fantasma y vacantes fraudulentas
3. Servicio de Desarrollo Organizacional para las empresas basado en la evaluación de los usuarios registrados

## **5.2 Acceso a servicios de Desarrollo Organizacional de bajo costo**

Sin duda este es uno de los objetivos más interesantes, porque las micro, pequeñas y medianas empresas podrán acceder a métricas gratuitas para conocer cómo está el clima organizacional dentro de sus centros de trabajo y específicamente en cada una de sus sucursales.

Cabe mencionar que hoy en día los servicios de consultoría para medir los elementos que se tienen que tomar en cuenta dentro de un ambiente organizacional son costosos y por ello no invierten en estos servicios o simplemente porque no se encuentra dentro de sus prioridades. Según Diana Bustani de la Revista Forbes, la mayoría de los directores consideran que la clave del éxito de sus empresas es el recurso humano; sin embargo, pocos toman decisiones estratégicas enfocadas al personal. La realidad es que, a la hora de realizar una planeación estratégica, se priorizan temas relacionados al desempeño económico, la rentabilidad y eficiencia, dejando en un segundo plano a temas relacionados con capital humano (Bustani, s.f).

Pero este beneficio no sólo favorece a los Directores Generales de las pequeñas y grandes empresas, sino que además permite que Dakachi sea una plataforma con la que se concienticen sobre el impacto de las buenas o malas prácticas que se estén llevando dentro de sus instalaciones y las consecuencias de esas experiencias.

Para los Promotores de Dakachi sin duda esta es una oportunidad laboral ya que ellos al tener un perfil como capacitadores y orientadores, podrán entonces atender y poder ofrecer planes de acción para las empresas que quieran realizar una modificación en los resultados que los colaboradores están vaciando en la plataforma.

### **5.3 Esfuerzos para cumplir el objetivo 8 de la agenda 2030 de Desarrollo Sostenible**

En 2015, la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás. La Agenda cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de nuestras ciudades (ONU, 2015).

El objetivo ocho de dicha agenda habla sobre promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos, el cual menciona en el portal de la ONU que, para conseguir el desarrollo económico sostenible, las sociedades deberán crear las condiciones necesarias para que las personas accedan a empleos de calidad, estimulando la economía sin dañar el medio ambiente. También tendrá que haber oportunidades laborales para toda la población en edad de trabajar, con condiciones de trabajo decentes.

En el mismo documento que extendió la ONU sobre el objetivo 8, menciona que la razón principal por la cual se quiere puntualizar este objetivo es porque con la creación de empleos se podría erradicar la pobreza que existe en el mundo. En este sentido, la



ONU menciona: “La erradicación de la pobreza solo es posible mediante empleos estables y bien remunerados.”

Atendiendo el punto anterior, considero que Dakachi podría ser la herramienta que pueda propiciar la estabilidad de los colaboradores en los centros de trabajo porque a mayor satisfacción del colaborador en su centro de trabajo, disminuirá la rotación del personal de la empresa. Robbins (1998) citado por Portales (s.f), menciona que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con la rotación de personal, ésta a su vez, se refleja en la salida inminente de los empleados; por el contrario, cuando existe satisfacción, el ambiente de trabajo se puede dar en condiciones favorables y éste influir de manera positiva, a un buen desempeño laboral, que es reflejo de una organización sana.

En este orden de ideas, si los promotores realizan un acompañamiento pedagógico adecuado con cada uno de los usuarios, entonces podrán realizar su registro adecuadamente y utilizar la plataforma a su beneficio, lo cual podría generar que, al momento de la toma de decisión de un nuevo empleo, lo haga de manera más objetiva, disminuyendo así la probabilidad de que este pueda renunciar inmediatamente. De esta manera, Dakachi podría ser la herramienta ideal para poder estabilizar la rotación en los centros de trabajo.

Pero no sólo es, el objetivo 8 también menciona que además de crear empleos, también se tienen que mejorar las condiciones de unos 780 millones de mujeres y hombres que trabajan, pero no ganan lo suficiente para que ellos y sus familias puedan salir de la pobreza. En el caso de México, Ruiz y Ordaz (s.f) mencionan que la falta de empleo ha sido, por muchos años, el problema social más grave de México. La carencia de empleo es una de las expresiones más agudas de la pobreza.

Con base en estos datos, surge la siguiente pregunta como tema para otra línea de investigación: las personas en situación de pobreza, no están encontrando empleo ¿Por qué no existen oportunidades laborales, porque los sueldos no cubren las

necesidades de los colaboradores o porque no saben cómo buscar empleo? Los dos primeros elementos están fuera del círculo de influencia de atención de Dakachi, sin embargo, el tercero de ellos sí se puede atender con el uso correcto de la plataforma que se está sugiriendo en esta propuesta. Se tiene la hipótesis que, si las personas aprenden a buscar empleo y tienen a Dakachi como herramienta que les ayude a decidir mejor sobre qué empleo elegir, podrían elegir un empleo. El empleo productivo y el trabajo decente son elementos clave para lograr una globalización justa y la reducción de la pobreza (ONU, 2015).

En la descripción del objetivo 8, la ONU entiende trabajo decente como que todas las personas tengan oportunidades para realizar una actividad productiva que aporte un ingreso justo, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias; que ofrezca mejores perspectivas de desarrollo personal y favorezca la integración social. En este punto es donde Dakachi tiene una presencia más puntual, pues el que las personas puedan encontrar un trabajo decente como lo menciona la ONU, como se mencionó en los capítulos anteriores, es el principal objetivo de la plataforma y sin duda puede ser un canal adecuado y amigable para sumarse a los esfuerzos internacionales para alcanzar este objetivo de la agenda.

La Organización Internacional del Trabajo en mayo del 2017, mencionó que un número mayor de personas con empleos decentes significa un crecimiento económico más fuerte e inclusivo, y mayor crecimiento significa más recursos disponibles para crear empleos decentes, para lo cual Dakachi puede ser una herramienta ideal para cubrir esta necesidad en los objetivos.

En este orden de ideas, en el mismo artículo, la OIT hace un bosquejo sobre las consecuencias de tener un trabajo decente y el impacto positivo que podría tener en las comunidades. Menciona lo siguiente: “El trabajo decente incrementa los ingresos de los individuos y de las familias, que pueden ser gastados en la economía local. Su poder adquisitivo incentiva el crecimiento y el desarrollo de empresas sostenibles, sobre todo de las pequeñas empresas, que a su vez pueden contratar a un número mayor de trabajadores y mejorar sus salarios y condiciones de trabajo. El trabajo decente aumenta

los ingresos fiscales para que los gobiernos puedan financiar medidas sociales dirigidas a proteger a quienes no encuentran un empleo o no pueden trabajar. Promover el empleo y las empresas, garantizar los derechos en el trabajo, extender la protección social y fomentar el diálogo social son los cuatro pilares del Programa de Trabajo Decente de la OIT, con la igualdad de género como tema transversal. Estos son factores indispensables para hacer avanzar toda la Agenda de Desarrollo Sostenible”.

Retomando cada uno de los puntos que se mencionaron, Dakachi podría ser entonces no sólo una plataforma que tenga impacto en México, sino que podría ser una herramienta que ayude a la disminución de los índices de pobreza en México y lo más importante, que ayude a las personas a incorporarse a un trabajo decente que cumpla sus expectativas. Estamos convencidos que Dakachi podría ser entonces una iniciativa favorable, 100% mexicana que podría sumarse a los esfuerzos internacionales para poder alcanzar el objetivo 8 de la agenda del 2030 del desarrollo sostenible.

Naturalmente, la plataforma que se presenta en la siguiente propuesta no podría generar sola los resultados que ya se acaban de mencionar, pues la clave del buen funcionamiento es justamente la atención y servicio que el pedagogo ofrecerá a cada uno de los usuarios interesados en utilizar Dakachi. La vocación de servicio y atenciones que preste el pedagogo son la clave para el óptimo funcionamiento de la plataforma para que además pueda atender los objetivos tan ambiciosos que ya se mencionaron.

De este modo, para poder sumarnos correctamente a los esfuerzos que las organizaciones internacionales, es de suma importancia la buena administración de la plataforma, pero lo más importante es la autenticidad, vocación y servicio que tenga el pedagogo para cumplir los estándares de calidad que demanden cada uno de los usuarios, independientemente de las características sociales, culturales o profesionales que puedan distinguir a cada uno de ellos. El Promotor Dakachi siempre tendrá dentro de sus objetivos profesionales el cumplir y servir correctamente, pues en sus manos está el esfuerzo para poder tener un mundo mejor.

#### 5.4. Crecimiento de usuarios de Internet en México en 2017 y nuevas tendencias

Según el 12º Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2016 publicó que México cerró el 2016 con 65 millones de usuarios de internet, lo que representa un incremento de 15.7% comparado con el año anterior, reveló que los usuarios mexicanos están siendo cada vez más frecuentes sus visitas en internet y poco a poco se sienten más familiarizados con el uso de plataformas virtuales.

En ese mismo informe, menciona que el dispositivo a través del cual se conectan a internet con mayor frecuencia es el teléfono inteligente o Smartphone con 77% le siguen la laptop con 69%, la computadora de escritorio con 50%, los teléfonos celulares convencionales con 45% y las tabletas con 23%. Tomando en cuenta estas referencias, podemos observar que la tendencia de los usuarios es que se seguirán conectando a internet, pero no sólo eso, sino que la navegación se está orientando más hacia el campo de la navegación con el uso de aplicaciones móviles como es el caso de esta propuesta de trabajo en la que sugiere el uso de aplicaciones móviles para la consulta y alimentación de bases de nuestra base de datos.

La propuesta que se presenta en este trabajo es híbrida, la cual consiste en aplicaciones que contienen en su interior el navegador web del dispositivo. Para su desarrollo se utilizan *frameworks* de desarrollo basados en lenguajes de programación web (HTML, CSS y JS). Actualmente *Phonegap* es el más conocido (aunque no el único) y el que concentra mayor número de desarrolladores a su alrededor.

Actualmente con esta opción se espera tener bastante acceso al hardware del teléfono e incluso en algunos casos a las librerías del SO, pero lo cierto es que, aunque de momento no se ha conseguido igualar la respuesta y la experiencia de usuario de una App nativa, hay que reconocer que va camino de hacerlo. En este punto es importante mencionar que ninguno de los competidores que tenemos actualmente en el mercado cuenta con alguna aplicación similar que pueda competir con nuestro desarrollo.

El desarrollo de las aplicaciones ha ido evolucionando a desarrollos más complejos en los que ciertas funcionalidades se ejecutan como una web y otras en nativo, como por

ejemplo Instagram que utiliza nativo para hacer y publicar la fotografía, pero web para desplegar las fotografías y perfil. Su uso es una opción muy económica y muy interesante para llegar al mayor número de usuarios repartidos en las diferentes plataformas y dispositivos, aunque por el momento sus limitaciones son claras.

## **5.5 Crecimiento de búsqueda de empleo a partir de aplicaciones móviles**

Dentro de los hábitos que se tomaron en cuenta como muestra de estudio se contempló que el 22% de la población ingresa a internet a buscar empleo, lo cual representa un incremento del 8% con respecto al 2015.

Otro punto importante con respecto a este tema es justo el uso de redes sociales, ya que dentro de ellas hay una que vale la pena mencionar. LinkedIn es la primera red profesional, tiene una penetración del 20% (alineada a los resultados de 2015). Es decir que al menos el 20% de la población mexicana que tiene acceso a redes sociales está conectada a LinkedIn, pero cabe mencionar que dentro del listado de redes sociales que se mencionaron en este informe no se mencionan otro tipo de aplicaciones que pudieran funcionar con la mecánica que se está proponiendo para nuestra aplicación.

## **5.6 Planeación de Dakachi**

Ahora bien, con respecto a los usuarios que se tienen pensados para atender la plataforma, se están considerando los siguientes perfiles:

- Personas de 14 años en adelante que se encuentren en la búsqueda activa de una oportunidad laboral
- Emprendedores, Microempresas, Medianas empresas, Empresas Gacela y Empresas Tractoras con diferente número de empleados

Los clientes indirectos son:

- Agencias de publicidad que realicen campañas de publicidad vía internet
- Bolsas de empleo virtuales como OCC Mundial, Bumeran, Computrabajo y STPS

## Filosofía

Ser la organización número uno en el mundo encargada de reunir y compartir las experiencias de cada uno de los usuarios con el fin de orientar, capacitar y apoyar a las personas en la toma de decisiones para un mejor empleo.

## Valores:

- Servicio
- Honestidad
- Discreción
- Respeto
- Lealtad

## Producto y Servicio

1. Orientación y capacitación de usuarios a través de Pedagogos Promotores que puedan apoyar en el correcto uso de Dakachi como herramienta durante la toma de decisiones para la búsqueda de empleo
2. Captura y consulta de experiencias laborales. Dentro de los servicios que se ofrecerán dentro de la aplicación es la captura de los datos que compartirán los usuarios dentro del aplicativo.
3. Aviso preventivo y denuncia de empresas fantasma y vacantes fraudulentas. Uno de los servicios importantes de esta propuesta es justo la presentación de avisos y denuncias de las vacantes y ofertas laborales provenientes de empresas fraudulentas o fantasmas, principalmente aquellas que hacen promesas enriquecedoras a sus postulantes y después los engañan haciéndoles vender perfumes en las calles, dulces, colchas, o realizando otro tipo de actividad sin relación con el proceso de reclutamiento.

Dentro del proceso de registro lo que se quiere tomar es que cada uno de los usuarios que ingresen a este portal puedan denunciar colocando la experiencia que tuvieron que vivir, la dirección en donde tuvieron que hacer su proceso de reclutamiento y algunos otros datos adicionales que valdrá la pena ir ajustando mientras se hace el desarrollo de la aplicación web y también con base en la Ley General de Protección de Datos para evitar futuros problemas con los demandantes.

El manejo adecuado de datos es un punto que se debe tocar con mucho cuidado debido a que como son datos sensibles, es importante que no se atente contra la integridad de las personas. La política relacionada con este tema se mencionará en siguientes temas.

4. Servicio de Desarrollo Organizacional para las empresas basado en la evaluación de los usuarios registrados. Después de ofrecer a la empresa los resultados de sus equipos de trabajo y las condiciones de renuncia de las personas que ya no laboran en el equipo, el trabajo de este proyecto será crear planes de capacitación adecuados que surjan a partir de las necesidades detectadas del clima laboral.

El servicio de Desarrollo Organizacional se venderá como un servicio de consultoría, sin embargo, es importante mencionar que habrá un paquete de servicios de acuerdo con el número de colaboradores que tenga cada una de las empresas. Se tiene proyectado que para emprendedores y microempresas la venta de este servicio se tome de manera gratuita o a un precio más accesible en comparación a los precios que se ofrecerán a empresas como las tractoras y gacela. Este tipo de acciones es justo para que desde los orígenes de las organizaciones se vayan tomando en cuenta ciertas acciones que permitan darle todo ese bagaje organizacional a sus empresas para que cuando crezcan tengan identidad, estructura y por supuesto, mayor satisfacción y retención en sus plantillas de trabajo.

## **Puntos fuertes y ventajas**

Los puntos fuertes que se pueden mencionar en comparación a la estructura, servicio y organización de los otros competidores son:

- **Servicio innovador**

En la actualidad, el mercado cuenta con diferentes tipos de competidores, sin embargo, ninguno de ellos se dedica al 100% a las funciones que se proponen con Dakachi. Aunque no es nuevo este tipo de servicio, es innovadora la forma en que se propone para que los trabajadores aumenten su satisfacción en los empleos donde puedan insertarse.

El papel del pedagogo toma un papel importante para el correcto funcionamiento de la plataforma, ya que su participación durante la promoción, capacitación y orientación, será la diferencia en comparación con otras organizaciones y otros portales web.

La propuesta también busca ser integradora, ya que no sólo está dirigido en abarcar empresas medianas y grandes que puedan pagar los servicios de Desarrollo Organizacional, sino que busca integrar a todas las empresas que tengan empleados en su plantilla y que además tengan el interés y la preocupación por atraer y retener al talento que esté colaborando en ese momento con ellos.

- **Servicio al cliente**

Para ambos clientes la política estará orientada para ofrecer siempre y en todo momento una calidad de servicio orientada al cuidado de las personas, es decir, ver al cliente no como alguien que está comprando mis servicios sino una persona que se está acercando a nosotros para que le ayudemos en cualquiera que sea el servicio que requiera.



En el caso de los usuarios que requieran información acerca del funcionamiento o políticas de servicio de la empresa, se tratarán por igual independientemente de las condiciones sociales, rasgos culturales, preferencia sexual, religión, etc.

Es importante mencionar que dos de los pilares más fuertes de la propuesta es la inclusión y la política de no discriminación, por ello es que queremos que todas las empresas formen parte de nuestra cartera de clientes para poder acercarnos a ellos y poderles ofrecer nuestros servicios sin discriminarlos por la cantidad de dinero que facturen anualmente, número de empleados o giro al que se dediquen.

Este punto es de suma importancia y será un filtro importante durante la selección de candidatos para cubrir cada una de las plazas que se vayan abriendo en la promotoría de Dakachi, ya que, sin estos dos elementos, difícilmente los promotores podrán visualizar el impacto de su trabajo en la sociedad y entonces no se podrán alcanzar los objetivos que queremos alcanzar.

- Flexibilidad

En cuanto al tema de flexibilidad se refiere a que como la empresa estará dedicada a las personas, entonces debe demostrar servicio hacia la flexibilidad y disposición de las personas, hay que recordar que, así como todas las personas son diferentes, nosotros como empresa debemos de ser flexibles en cuanto a las políticas y reglamentos internos. La empresa tendrá que regirse por las políticas internas, pero con la flexibilidad de cuidar siempre a la persona, ya sean usuarios o clientes de una empresa, viendo siempre y en todo momento ayudarlos y cuidar su integridad.

## **El mercado potencial**

El mercado potencial de esta propuesta es la población económicamente activa de México, ellos serán los usuarios que nos ayudarán a alimentar la base de datos.

Por otro lado, tenemos a los clientes. Empresas mexicanas o extranjeras de 2 hasta 100,000 empleados. La colocación de la cartera de clientes tendrá que hacerlo el responsable de ventas, sin embargo, es importante mencionar que estos clientes en algún momento se pueden convertir empresa.

## **Claves de desarrollo para el futuro**

La estrategia que definirá el crecimiento de la empresa será la actualización del portal y la suma de los esfuerzos que los mantenga siempre con un entorno amigable y fácil de usar. Para que una aplicación triunfe, no vale sólo con lanzarla al mercado, sino que hay que aplicar todas aquellas actualizaciones que sean necesarias, intentando aunar en cada una de ellas todos los cambios posibles, logrando mejoras operativas que aporten más valor a la aplicación. Ya sea para reparar errores o añadir alguna nueva funcionalidad como, por ejemplo, los idiomas, y también cuando surjan nuevos sistemas operativos o nuevos terminales que traigan consigo modificaciones importantes.

Ser persistentes en probar y corregir carencias que tenga la aplicación es vital.

Aunado a esto, no sólo la plataforma debe mantenerse actualizada, sino que se deben hacer los esfuerzos necesarios para que la información de los comentarios se mantenga en todo momento actualizada y no sólo eso, sino que ayudemos con la gestión de esta información para que no se contamine la aplicación y se vaya a convertir en un espacio de quejas negativas que la información comience a perder veracidad.

La moderación de los comentarios tendrá que ser una tarea importante de todos los días en cuanto al mantenimiento y actualización de la aplicación, así como la evolución y actualización de campañas de comunicación y marketing para que a mediano plazo podamos abarcar cada vez más clientes y nuevos sectores en el mercado.

## Nuestra Competencia

### a) Fortalezas

En la actualidad no existen competidores encargados al 100% de lo que habla esta propuesta, y aunque algunos de ellos tocan algunos de los puntos que la propuesta cubrirá, no se dedican a ello. Las principales fortalezas del competidor es el posicionamiento con el que ya cuenta en el mercado, además que algunos de ellos llevan más de 10 años en el mercado laboral y el reconocimiento –algunas de ellas- como las mejores para la búsqueda de empleo no sólo en México, sino en Latinoamérica.

### b) Áreas de oportunidad

La mayoría de estas empresas está orientada a atender las necesidades de las personas y empresas que ya cuentan con cierto posicionamiento, sin embargo, considero que han dejado de lado a las personas y empresas que se encuentran en la base de la pirámide, aquellos microempresarios y microempresas que no cuentan con la antigüedad, posicionamiento o solvencia para poder aspirar a este tipo de servicios. Hasta cierto punto se ha discriminado a este tipo de empresas, pero lo que no saben -o lo que no han querido ver- es que este tipo de empresas también cuenta con empleados y algunas de estas empresas algún día se volverá en una gran empresa ya que no todas morirán al primer año, sino que algunas podrán emerger y convertirse en gigantes de la economía.

## Principales competidores

### a) Great Place to Work

Se trata de una empresa estadounidense con más de 20 años de experiencia en hacer investigación para encontrar a las mejores empresas para trabajar en el mundo. Según la historia que muestran en su portal, Great Place to Work® empezó con un descubrimiento inesperado. En 1981, un editor de Nueva York les pidió a dos periodistas de negocio (Robert Levering y Milton Moskowitz) que escribieran un libro titulado *The 100 Best Companies to Work for in America* (Las 100 Mejores

Empresas para Trabajar en Estados Unidos). Aceptaron, aunque se mostraron escépticos de encontrar 100 empresas que reunieran los requisitos para aparecer en el libro. Empezaron una travesía que los llevaría a más de 25 años de investigación, de reconocimiento y de construcción de excelentes lugares de trabajo, que continúa hasta hoy.

Lo que descubrieron fue una sorpresa: la clave para crear un excelente lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo. Es así como las relaciones basadas en la confianza dejan de ser un factor secundario y se convierten en la clave para mejorar los resultados de negocio. Es por ello que, la confianza es el tema central del libro de 1984 y de su secuela de 1988: *A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good - And Most So Bad? (Un excelente lugar de trabajo. ¿Qué hace que algunos empleadores sean tan buenos, y que tantos sean tan malos?)*.

Estas ideas condujeron a la creación de Great Place to Work® Institute. Los líderes de muchas empresas del mundo adoptaron el modelo y la metodología del Instituto como una valiosa forma para medir y crear excelentes lugares de trabajo. En 1997, *FORTUNE* (Estados Unidos) y *Examen* (Brasil) se asociaron con esta capacidad de investigación del Instituto para producir la primera lista de Las Mejores Empresas para Trabajar®.

Años después, en el 2002, se publicó la primera lista de Las Mejores Empresas para Trabajar® en México, a lo que siguieron años de éxito en la publicación de los rankings del país. En el 2010, se publicó la primera lista de Las Mejores Instituciones Gubernamentales para Trabajar® en México, reconociendo así es esfuerzo en favor de los colaboradores de diversos organismos del principal empleador de ese país. Gradualmente, Great Place to Work® ha abierto sus

puertas en 45 países y se prevé que este crecimiento se acentúe en los próximos años.

b) **Apestan**

Apestan.com existe para crear, entre otras cosas, conciencia sobre los derechos del consumidor. En general, el sitio ayuda al consumidor proveyendo información sobre empresas, personas y servicios que pueden no ofrecen niveles adecuados de calidad en el servicio, éstas podrán identificarse a través de las quejas que publican nuestros usuarios(as).

Apestan ayudan con las publicaciones a diferentes entidades que tienen problemas de servicio y satisfacción, en algunos casos tratando de llegar a alguna solución de los problemas suscitados. Ayudan generando una comunidad de personas interesadas en recibir un mejor servicio.

c) **Indeed**

Es el líder mundial de los sitios web para la búsqueda de empleo, con más de 200 millones de usuarios únicos por mes. Indeed está disponible en más de 60 países y en 28 idiomas, abarcando el 94% del PIB mundial.

Desde 2004, Indeed ha ofrecido a los usuarios acceso gratuito a millones de empleos de miles de portales de empleo y páginas web de empresas. Como la principal red de anuncios de empleo de pago por rendimiento, Indeed dirige a los candidatos adecuados a empleos de todas áreas y es la fuente de candidatos más rentable para miles de empresas.

## Análisis FODA de nuestros competidores

### a) Great Place to Work

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reconocimiento a nivel global</li> <li>* Estructura organizacional</li> <li>* Cartera de clientes</li> <li>* Instrumentos de medición confiables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se proyecta aumentar su cartera de clientes a corto y mediano plazo debido al reconocimiento y presencia que ha tenido en México</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de transparencia en los resultados para los colaboradores de las instituciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de apertura a empresas que no pueden pagar los servicios de GPTW</li> <li>* Falta de cobertura e inclusión a micro y pequeñas empresas</li> </ul>

### b) Apestan

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuenta con el aporte de miles de usuarios de diferentes regiones</li> <li>* La facilidad que tiene para ingresar a la plataforma</li> <li>* Es integradora, ya que –aunque los usuarios son los que ponen las quejas en el portal- pueden ingresar todo tipo de instituciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se proyecta aumentar su cartera de clientes a corto y mediano plazo debido al reconocimiento y presencia que ha tenido en México</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de credibilidad de comentarios, ya que al tener la apertura de que cualquiera de los usuarios pueda ingresar a la plataforma no hay gestión y administración de los comentarios.</li> <li>* El lenguaje que se utiliza en la plataforma no es adecuado para las quejas.</li> <li>* El logo de la organización y la imagen del portal hace dudar de su fidelidad y seriedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La falta de organización de la empresa hace que el portal constantemente se sature y no esté disponible</li> <li>* El que no exista una administración del portal hace pensar que los comentarios y la información que se encuentra ahí enrede o confunda a las personas</li> <li>* No todos los comentarios se ven como sugerencias, sino que se ven como un área de quejas.</li> </ul>

### c) Indeed

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Es una red social para buscar empleo con presencia en muchos países</li> <li>* En algunos de ellos cuenta con gran presencia</li> <li>* Tiene servicios innovadores que no ofrecen otros portales</li> <li>* Tiene cobertura y enlaza al buscador de empleo a otros portales para que conozcan otras vacantes que no pertenecen directamente a Indeed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estar compartiendo vacantes de otros portales le permite a la página tener oportunidades de posicionarse rápidamente en la web</li> <li>* Indeed tiene la opción de poder comentar la experiencia de cómo los usuarios están percibiendo la vacante, sin embargo esa herramienta la tienen muy abandonada.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de estructura para soportar más vacantes</li> <li>* Falta de marketing para mejorar su posicionamiento en la web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Al no tener una estructura robusta que pueda soportar más vacantes, pierden clientes potenciales o empresas que puedan pagar los servicios del portal</li> <li>* Otros buscadores de empleo más robustos ocupan su mercado potencial.</li> </ul>

## **Comparativo de nuestros competidores con la propuesta**

Al hacer un comparativo general de las condiciones que tiene esta propuesta con las empresas antes mencionadas, se pueden encontrar diferentes elementos que se podrían tomar en cuenta para un comparativo general, sin embargo, el comparativo se realizará a partir de los análisis que se realizó de cada una de las empresas.

En el caso de Great Place to Work, mi propuesta en comparación a esta trasnacional, -aparte de ser una empresa 100% mexicana y estar al pendiente de las necesidades y condiciones mexicanas- tiene potencial para convertirse en favorita del mercado mexicano, ya que uno de los puntos más importantes de la filosofía de la empresa es la inclusión a todas las micro, pequeñas y medianas empresas del país que forman justamente la base de la pirámide y además representan la columna vertebral de la economía mexicana, según PROMÉXICO, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país

La certificación GPTW se ha distorsionado significativamente. Quizás en sus inicios, -tal y como dice en la historia de la organización- si existe evidencia que la medición y selección de las mejores empresas para trabajar se hizo correctamente, sin embargo, hay evidencia y conocimiento por parte de empleados que han pertenecido a organizaciones con esta certificación que se dieron cuenta de malas prácticas para el logro y alcance de este resultado.

En un artículo publicado por la Revista El Espectador, comentan lo siguiente: “La calidad de esa medición es susceptible de distorsión, porque muchas empresas ofrecen bonificaciones a sus empleados por ser reconocidas como GPTW. Ese incentivo, además, puede inducir a complicidad, tal como sucedió en la galardonada Enron (GPTW-Fortune).

Este tipo de noticias no se publica a menudo y casi no existe evidencia en los diarios donde se ventilen las malas prácticas de las empresas GPTW, donde existen casos de corrupción y maltrato laboral a cambio de beneficios empresariales. Es lógico que estos datos no aparezcan a la luz cuando ya que sabemos que los clientes de GPTW son empresas en su mayoría con renombre y prestigio a nivel nacional e internacional, por lo que una noticia de esta naturaleza podría perjudicarlas.

Uno de los casos donde se presentó este tipo de situaciones fue en la empresa Liverpool, donde la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal (PGJDF) confirmó la muerte de una empleada la noche del 15 de noviembre en el interior de la sucursal ubicada en Perisur causado por asfixia.

Otro ejemplo es el caso de Gentera, quien en 2016 ganó el ranking como La Mejor Empresa para Trabajar en México, en donde reseñas de los colaboradores mencionan los malos tratos, tráfico de influencias y fanatismo por parte de las autoridades de la organización. En un artículo publicado por SDP Noticias, el pasado 3 de enero mencionan justo el origen de los fondos de Compartamos Banco: “Crearon un fondo de inversión en Luxemburgo para manejar millones de dólares y en México, cuando Carlos Salinas privatizó la Banca crearon el Banco Compartamos, un banco destinado a los grupos sociales de menores ingresos, bajo la premisa de Maciel quien decía: “No hay mejor negocio que los pobres”.

Como podemos ver, las empresas que son las mejores para trabajar en México no siempre suelen ser las que cumplen con todos los requerimientos para ser las mejores, o peor aún, sus colaboradores sufren las consecuencias de estar trabajando en una organización cuyos tratos no son los adecuados pero están siendo manipulados psicológicamente que si renuncian de esa empresa nunca van a poder ingresar a una mejor empresa, o peor aún, se sienten con el adeudo de pagar a la empresa todo lo que ha hecho por ellos.



Si se hace el comparativo con la empresa Apestan, se puede observar una de sus fortalezas es justo la cantidad de información que ingresa todos los días a su plataforma y que cuenta con una cartera generosa de clientes quienes alimentan todos los días la base de datos de esta organización.

La cobertura y la inclusión de la plataforma, permiten que los usuarios que colaboran en el portal puedan hacer de los comentarios un universo de opiniones de acuerdo con el tipo de servicio que estén evaluando. Eso es algo importante, sin embargo, vale la pena mencionar que la mayoría de los comentarios que se hacen en la página tienen tintes negativos, lejos de ser una evaluación objetiva y concreta, termina siendo un muro de quejas en donde las personas se acercan para vaciar, no sólo su queja, sino los sentimientos que le provocan el haber tenido que pasar esa situación.

### **Política de Producto y Servicio**

Este punto es importante para ofrecer a todos los clientes y usuarios de esta aplicación la importancia que es para nosotros el mantener los datos de nuestros clientes en perfectas condiciones para que se sientan seguros en todo momento. También es importante que no sólo se expongan las políticas sobre la protección de datos, sino que también se mencionará cómo se protegerá al usuario en cuanto a la contratación de nuestro servicio y las condiciones de uso. Esta política menciona justamente cómo los usuarios deben protegerse en todo momento.

#### **a) Privacidad y protección de datos**

Al ser una aplicación que se prestará para conocer e intercambiar información, es importante que la protección de datos esté perfectamente segura en todo momento, es por eso que la aplicación y la política de seguridad se apegará en todo momento a la Ley Federal de Protección de Datos Personales (Anexo 1).

#### **b) Desarrollo e implementación de campañas de marketing**

Para el lanzamiento de la aplicación se tiene pensado un plan de marketing que primero vaya destinado a la población ubicada en la base de la pirámide y que

después la divulgación de la aplicación se vaya extendiendo con base en la recomendación de las personas. Para el desarrollo de esta aplicación se sugiere que la congruencia sea uno de los pilares más importantes en el desarrollo de la aplicación, es por eso que no se tiene pensado en hacer banners publicitarios o anuncios luminosos que impulsen el uso de la aplicación, sino que, con base en la recomendación de las personas, la aplicación se pueda dar a conocer poco a poco dentro de nuestra población objetivo.

Como primer paso de la campaña de marketing, como etapa de lanzamiento se tiene pensado elaborar brigadas de promocionales con promotores que entreguen volantes informativos con la información esencial de la aplicación. Pueden ser volantes o algún otro material publicitario con el fin de que los usuarios se puedan enterar de que ya estamos presentes en el mercado. Uno de los objetivos es que el punto donde se haga este tipo de entregas es en las salidas del metro de la Ciudad de México o en puntos importantes donde se encuentren los mayores grupos de empleados como puede ser la Glorieta de los Insurgentes, Insurgentes Sur o el Centro de la Ciudad, todos estos pueden ser puntos estratégicos en donde los empleados puedan captar más fácilmente la información que se les quiere hacer llegar.

### **Política de Servicio y Atención al Cliente**

Se tiene pensado que exista un Centro de Atención a Clientes donde se les pueda dar orientación gratuita vía telefónica a los clientes que tengan problemas de acceso a su cuenta o a su usuario. Este servicio se tiene contemplado para que inicialmente sea sin costo alguno, a mediano plazo el servicio será únicamente disponible para la versión Premium, También se tienen contemplados la colocación de stands con información de la aplicación para que los usuarios puedan acercarse a los módulos para poder instalarla y que les puedan orientar de mejor manera sobre la utilización, condiciones y alcances que tiene. Estos stands se tienen considerados de acuerdo con el incremento de usuarios habilitados en la plataforma.

## **Estrategias de comunicación**

La comunicación que se haga hacia nuestros clientes se realizará por medio de mensajes de texto (sms), por correo electrónico y por alertas directamente en la aplicación, esto con el fin de mantener a nuestros usuarios informados en todo momento de los cambios y actualizaciones que se hagan en la aplicación.

En el caso específico de los promotores, la comunicación inicial con los usuarios de Dakachi deberá ser puntual de acuerdo con las necesidades y medios de contacto que el usuario decida y que sea fácil y mejor para él. Recordemos que la atención personalizada será la diferencia de Dakachi contra el resto de las organizaciones.

## **Estrategias de penetración en el mercado**

La primera estrategia de lanzamiento de la aplicación será a través de los Promotores, pues serán ellos los encargados de dar difusión a la plataforma a través de la calidad del Servicio que ofrezcan a cada uno de los usuarios. Recordemos que a través de la recomendación de los usuarios inscritos en Dakachi será la mejor estrategia de marketing y penetración en el mercado que podremos tener.

Sumado a esto, es importante mencionar que se enviarán campañas de comunicación para nuestros clientes lanzando campañas publicitarias con el fin de ofrecer orientación laboral en todo momento y también para invitarles a actualizar su hoja de vida con nosotros. Las campañas se tienen pensadas que se hagan alianzas con organizaciones no gubernamentales que se dediquen a estos fines para poder apoyar y orientar mejor a la sociedad.

Estos convenios se tienen pensados que se hagan con instituciones como Secretaría del Trabajo y Previsión Social y Secretaría del Desarrollo Social, Organización Internacional del Trabajo, la Organización de las Naciones Unidas, UNESCO, entre otras, las cuales podrían funcionar como canales para que la propuesta se pueda dar a conocer a la población a través de medios gubernamentales.

## **Plan de ventas**

A continuación, se presentarán los planes que se tienen considerados para atender las necesidades de venta de esta propuesta. Inicialmente se describirá el plan de ventas, después se describirán las características de la fuerza de ventas

A corto plazo, uno de los objetivos que tendrá la organización será lograr la captación del mayor número de clientes a corto plazo, sin embargo, en lo que se refiere a ventas la propuesta se está enfocando en la recuperación de clientes, pero más enfocado a las empresas que quieran adquirir nuestros servicios como consultoría o empresas interesadas en conocer los resultados de los colaboradores que están laborando actualmente y los que ya dejaron de laborar.

El plan es que se comience a vender la propuesta a las micro y pequeñas empresas que no cuentan con los recursos para poder pagar este tipo de servicios a empresas como Great Place to Work pero que están interesadas en conocer sobre las buenas prácticas para poder generar un buen lugar para trabajar.

La propuesta tiene pensado que los precios sean bajos y accesibles para que las micro y pequeñas empresas puedan adquirir este tipo de servicios sin verlo como un gasto sino como una posible inversión accesible a su capital y que –por el número de colaboradores que tienen- puedan ver el retorno de su inversión a corto plazo.

Los precios deberán mantenerse a precio bajo para este sector, ya que es nuestra población objetivo y por el alza de precios no se está considerando que esta pueda ser una de las causas para poder perderlas, así mismo, se tiene considerado que exista un servicio Premium orientado para medianas y grandes empresas que puedan pagar servicios y consultoría más especializada.

## **Fuerza de ventas**

Para nuestra fuerza de ventas se está considerando que existan los siguientes perfiles:

### **1. Perfil promotor**

Este perfil estará orientado principalmente en atender al grueso de la población objetivo, es decir, que su principal función será dar a conocer a las personas la existencia de nuestra plataforma y capacitarle en su uso y principales funciones. Uno de los principales retos de esta posición será la penetración en el mercado y el posicionamiento del portal para que de boca en boca comience la divulgación y promoción para que cada día más y más usuarios puedan registrarse en la plataforma.

### **2. Supervisor de promotores**

Esta posición tendrá como principal función supervisar las funciones de los promotores, estar al pendiente del servicio y orientación que están ofreciendo y capacitarlos constantemente para que los promotores siempre cuenten con las herramientas necesarias para poder realizar su trabajo y alcanzar los KPI's establecidos por la institución.

Se tiene visualizado que el perfil que deba ocupar esta posición sea una persona con visión de ventas y que esté preocupado por la persona, no sólo para que cuide a sus promotores, sino que esté siempre enfocado en influir en su célula de trabajo la importancia de servir siempre y en todo momento.

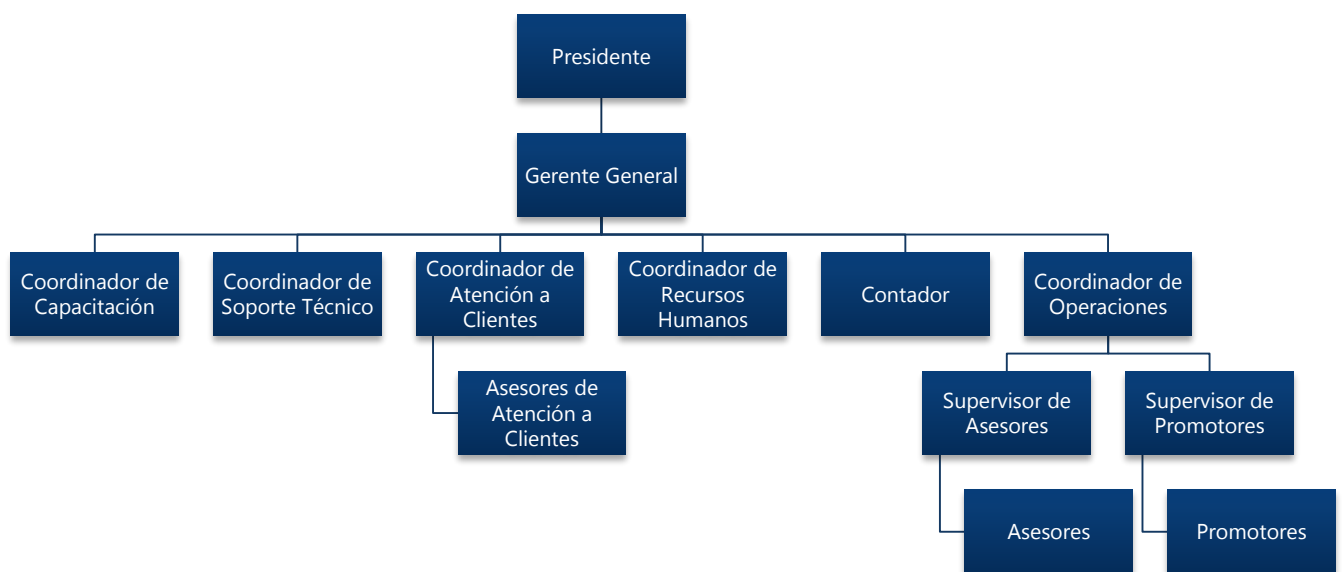
### **3. Perfil asesor especializado**

Las ventas a empresas serán atendidas por el perfil del asesor especializado, esta posición deberá ser un perfil de vendedor pero que además tenga y esté capacitado en tener la visión de la empresa como una persona estratégica que ofrecerá los servicios de la institución como un beneficio para las micro y pequeñas empresas y vender cómo el conocer este tipo de información de las empresas puede ser estratégico para el crecimiento y desarrollo de la organización.

#### 4. Supervisor de asesores

El mantener capacitado a los asesores, ofrecer técnicas de negociación, herramientas de venta, manejo de objeciones y atención al cliente, serán algunas de las principales responsabilidades del supervisor de asesores. Además de estas funciones, es importante mencionar que deberán mantener siempre muy firme la visión de la empresa para saber de qué manera se puede penetrar en el mercado empresarial vendiendo nuestros servicios.

### Mapa organizacional



### Personas clave

Como en todas las organizaciones, existen posiciones clave que permitirán el crecimiento de la organización, todas las áreas que trabajarán en esta propuesta sin duda son elementales en el buen y correcto funcionamiento de la empresa, sin embargo, es importante mencionar que en el caso particular de esta propuesta las áreas de capacitación, soporte técnico y atención a clientes.

Por su parte, el área de capacitación será importante ya que con ella se mantendrán capacitadas y actualizadas –no sólo las posiciones operativas- sino todas

las posiciones de la organización para que todos trabajen por un fin común y que los esfuerzos de todos sumen los resultados de la organización.

El área de soporte técnico ofrecerá a los clientes la comodidad de navegación que permita a cada uno de ellos encontrar en la plataforma la información que necesitan en el tiempo necesario, además de dar el mantenimiento y actualización de la página para que siempre se encuentre vigente.

Finalmente, el área de atención a clientes dará a nuestros clientes la información necesaria para que puedan navegar en el portal ya tender cualquier duda que surja en nuestros clientes.

### **Plan de financiamiento**

El financiamiento que se tiene pensado para echar a andar esta iniciativa es 100% con capital privado con el fin de evitar el sobre endeudamiento de la empresa, aunque no está descartada la opción de buscar financiamiento gubernamental a través del programa de financiamiento con Capital Semilla patrocinado por la Secretaría de Economía.

El apoyo se buscaría por dos vertientes, por el lado de emprendimiento social y, por otro lado, un proyecto de innovación tecnológica. Por el lado del emprendimiento social se buscaría que las instituciones observaran como esta propuesta se está preocupando por educar y capacitar a los sectores del grueso de la pirámide económica empresarial, del lado del desarrollo tecnológico, se quiere vender como una plataforma de innovación en donde las personas sean las encargadas de compartir a otros mexicanos que viven y entienden su realidad laboral, recomendaciones de a donde entrar a trabajar y poder desarrollar los 5 elementos que mencionan diferentes empresas que han ganado el premio como los mejores lugares para trabajar en México que son los aspectos: espiritual, familiar, laboral, profesional y físico.

## 5.7 Arquitectura e interfaz

A continuación, se muestra la interfaz propuesta de cómo sería la interacción del usuario con la plataforma y algunos de los principales alcances que tendría la aplicación.

### Pantalla principal

En esta pantalla, el principal objetivo es que el usuario ingrese su correo electrónico y su contraseña para poder ingresar. En caso que no cuente con una cuenta, podrá hacerlo haciendo *clic* en el botón “Regístrate”. Después de haberse registrado, el usuario recibirá un correo de confirmación para la activación de la cuenta.



### Proceso de registro de nuevo usuario



### Datos Generales de Registro

Datos personales	Experiencia Laboral	Otras experiencias
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre Completo</li><li>• Fecha de Nacimiento</li><li>• Código Postal</li><li>• Correo electrónico</li><li>• Teléfono de contacto</li><li>• Escolaridad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Opción 1. Sin Experiencia</li><li>• Opción 2. Ingreso de empleos anteriores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procesos de reclutamiento y entrevistas</li><li>• Empresas Fantasma</li><li>• Robo, fraudes y otros.</li></ul>



## a) Datos Personales

Nombre Completo	Fecha de Nacimiento	Código Postal	Correo electrónico	Teléfono de contacto	Escolaridad
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre y Apellido del usuario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Día, mes y año para verificar que el usuario tiene más de 17 años cumplidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para saber la localización del usuario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prellenado ya que este dato se solicitó para darse de alta en el portal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De preferencia Celular para que pueda ponerse vincularse con la App</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especificar máximo grado escolar</li> <li>Especificar de qué escuela es egresado</li> </ul>

## b) Experiencia Laboral

Opción 1	Opción 2. Registro de Empleos anteriores
<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleccionar que el usuario NO cuenta con experiencia laboral.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Nombre de la empresa</li> <li>Giro</li> <li>Ubicación</li> <li>Puesto que desempeñaba</li> <li>Horario</li> <li>Dirección a la que pertenecía (en caso de que aplique)</li> <li>Gerencia o Sucursal a la que pertenecía (en caso de que aplique)</li> <li>Tiempo en el que prestó sus servicios</li> <li>Causa de salida de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>Renuncia voluntaria*</li> <li>Despido*</li> <li>Término de contrato*</li> <li>Recorte de personal*</li> <li>Otro (especifique)</li> </ul> </li> </ol> <p>*Dar opción a especificar motivo de salida.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>En la escala del 1 al 5, ¿qué calificación podría darle a esta empresa? <ul style="list-style-type: none"> <li>Insertar escala dinámica de evaluación o escala con estrellas.</li> </ul> <p>☆☆☆☆☆</p> </li> <li>¿Recomienda a otras personas trabajar en esta empresa? <ul style="list-style-type: none"> <li>Si. Especificar porqué</li> <li>No. Especificar porqué</li> <li>Más o menos. Especificar porqué</li> </ul> </li> <li>¿Recomienda a otras personas trabajar en esa área de trabajo? <ul style="list-style-type: none"> <li>Si. Especificar porqué</li> <li>No. Especificar porqué</li> <li>Más o menos. Especificar porqué</li> </ul> </li> <li><b>13. Evaluación de la Empresa</b></li> <li>Cuéntanos tu experiencia (Dejar caja de texto para comentarios) <ul style="list-style-type: none"> <li>No se pueden mencionar palabras altisonantes</li> </ul> </li> </ol>

## c) Evaluación de las empresas

En la escala del 1 al 5, ¿qué calificación podría darle a esta empresa?

Proceso de reclutamiento	•El proceso de reclutamiento fue claro y eficiente.
Horario	•Se respetaba el horario de entrada y salida.
Ambiente Laboral	•Había un buen ambiente para trabajar.
Oportunidades de crecimiento	•Existían oportunidades de crecimiento.
Prestaciones	•La empresa cumplió con el otorgamiento puntual y completas de cada una de las prestaciones que se hablaron durante la contratación
Salario digno y puntual	•El salario adecuado de acuerdo a las actividades que desempeñabas y se pagó en los tiempos acordados.
Relación con el empleado	•La empresa se preocupaba por los empleados en todo momento.
Herramientas de trabajo	•La empresa me proporcionó herramientas de trabajo para que cumpliera mis funciones de manera eficiente.
Actividades por las que te contrataron	•Las actividades que desempeñé fueron por las que me contrataron.
Carga de Trabajo	•La carga de trabajo estaba debidamente distribuida entre todos los integrantes de mi equipo
Liderazgo del Jefe Inmediato	•Mi Jefe inmediato contaba con los conocimientos y competencias necesarios para llevar a cabo las funciones de su puesto
Salida de la empresa	•Recursos Humanos y mi Jefe inmediato me apoyaron para que tuviera una salida digna de la empresa.

## d) Otras experiencias

Entrevistas	Procesos de reclutamiento	Empresas Fantasma	Trabajo por proyectos o eventos
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Tuviste una mala experiencia en alguna entrevista de trabajo?, ¡cuéntanos!</li><li>• Nombre de la empresa</li><li>• Descripción de la situación</li><li>• ¿Qué calificación le das a esta entrevista?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Tuviste una mala experiencia en algún proceso de reclutamiento?, ¡cuéntanos!</li><li>• Nombre de la empresa</li><li>• Descripción de la situación</li><li>• ¿Qué calificación le das a ese proceso de reclutamiento?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre de la empresa</li><li>• Nombre del contacto</li><li>• Dirección</li><li>• Teléfono</li><li>• Descripción de la situación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre de la empresa</li><li>• Ambiente laboral</li><li>• Horario</li><li>• Cumplimiento de contrato</li><li>• Cumplimiento de Pago</li></ul>

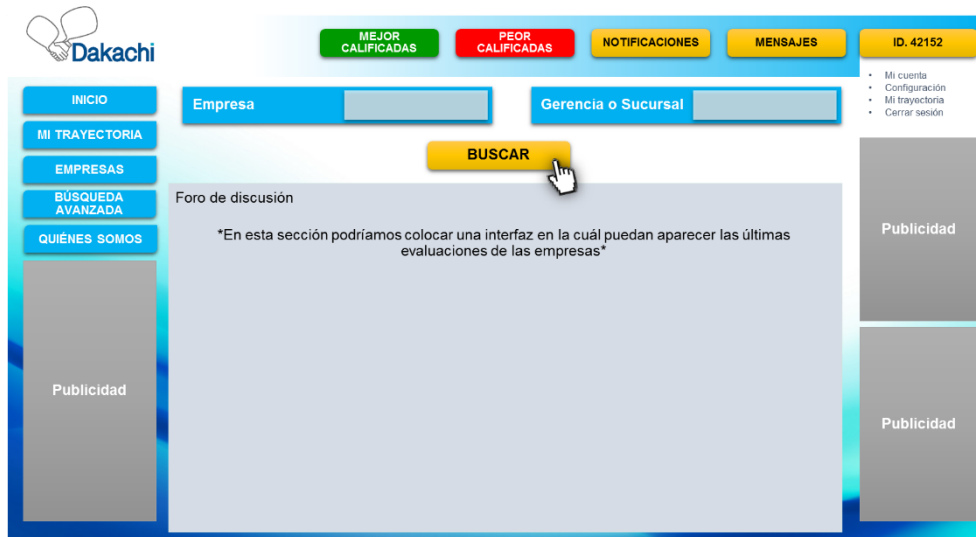
## e) Privacidad y protección de datos

### Notas:

- ❖ Todos los usuarios que se generen serán confidenciales (puede ser con un número de registro o un ID) para que puedan participar en el foro de manera anónima y las empresas o las personas que hayan trabajado con ellos no tengan represarías.
- ❖ Los usuarios sólo podrán evaluar a las empresas y puestos en los que hayan laborado.
- ❖ Todos los usuarios pueden revisar la información de las experiencias de otros usuarios en otras empresas.
- ❖ En cada una de las evaluaciones del área de trabajo deberá existir un espacio para comentarios por si un usuario quiere agregar comentarios.
- ❖ Ningún usuario podrá ver la información ni la actividad de otro usuario.
- ❖ Las relaciones de amistad por seguridad y confidencialidad no están contempladas. No es una red social aunque los usuarios sí podrán seguir las publicaciones hechas por otros usuarios en el foro principal de la página.
- ❖ **DAKACHI** no se hace responsable de los comentarios publicados en esta página.

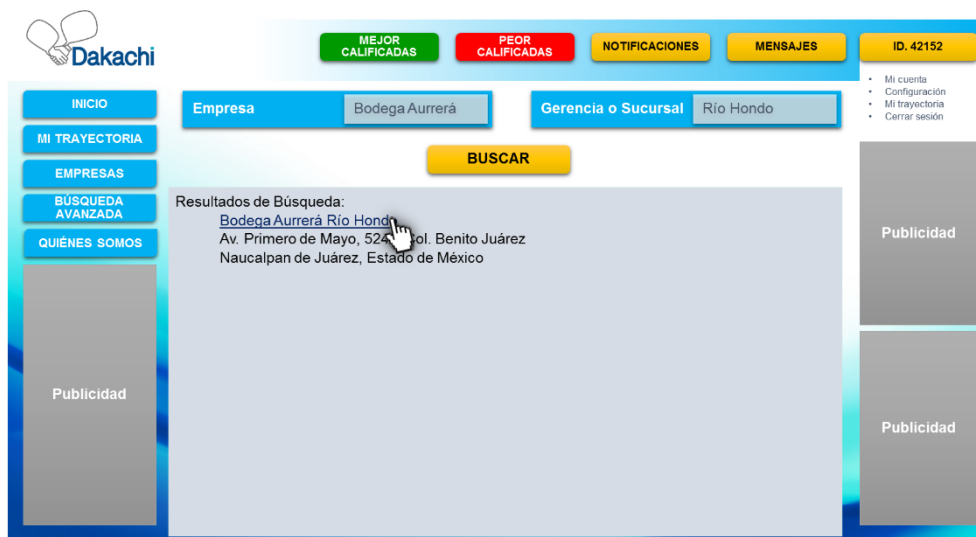
## Interfaz de pantalla principal

La pantalla principal muestra diferentes elementos de importancia. Del lado izquierdo se muestra un menú con opciones para buscar información acerca del perfil del usuario y de la organización. En medio de la pantalla se muestra un espacio en donde se muestran dos campos para realizar la búsqueda de la empresa, en el lado superior se puede observar el menú de comunicación con el usuario y en el ángulo superior derecho se muestra un cuadro donde viene la información clave del usuario. Los cuadros grises que se muestran en los lados laterales también se tienen previsto venderlos como espacios publicitarios relacionados con Recursos Humanos.



## Proceso de búsqueda perfil Usuario

Después que se ingresan en los cuadros centrales el nombre de la empresa y la Gerencia o la Sucursal, la página mostrará una sugerencia de búsqueda. Quizás existan resultados duplicados en la plataforma, se trabajará constantemente para que este tipo de incidencias no sean constantes durante la navegación del usuario; el área de Soporte será la encargada de atender este tipo de incidencias. Para continuar, hay que hacer *clic* en la empresa que coincida la dirección que se quiera buscar.



Cada empresa mostrará elementos generales de evaluación, los cuales constan de una evaluación general con escala de 0 a 5 estrellas, las cuales se obtienen del promedio de la calificación que los demás colaboradores han otorgado a esa empresa. Posteriormente se contesta la pregunta: “¿Las personas recomiendan trabajar en esta empresa?”, para lo cual se responde con una gráfica en donde vienen las respuestas sí o no, de acuerdo con el promedio obtenido de las respuestas de los usuarios consultados hasta el momento.

Del lado izquierdo aparecerá un menú que incluyen las áreas o gerencias registradas hasta el momento. Este espacio es importante porque con base en este espacio se podrá hacer una evaluación más específica de la empresa; quizás una empresa es muy mala en sus operaciones, pero quizás el área de Recursos Humanos tiene personal talentoso que pese a este tipo de condiciones hacen que la empresa resalte en este aspecto a evaluar, es por eso que la evaluación se tratará que sea específica y se capacitará a los usuarios para que aprendan a llenar todos los campos del portal y la importancia de hacerlo.

The screenshot displays the Dakachi website interface. At the top, there are navigation buttons: 'MEJOR CALIFICADAS' (green), 'PEOR CALIFICADAS' (red), 'NOTIFICACIONES', 'MENSAJES', and 'ID. 42152'. Below these are buttons for 'INICIO', 'MI TRAYECTORIA', 'EMPRESAS', 'BUSQUEDA AVANZADA', and 'QUIÉNES SOMOS'. The main content area shows the company profile for 'Bodega Aurrerá Río Hondo' with the address 'Av. Primero de Mayo, 5245, Col. Benito Juárez, Naucalpan de Juárez, Estado de México'. A search bar is present. A prominent box displays the 'Calificación General de la Empresa' as 4 stars and a survey result for '¿Las personas recomiendan trabajar en esta empresa?' with a bar chart showing 62% 'Sí' and 38% 'No'. Below this, a list of 'Áreas registradas' includes 'Damas', 'Caballeros', 'Perfumería', 'Recursos Humanos', 'Niños', 'Prevención', 'Cajas', and 'Gerencia'. The left sidebar contains 'Publicidad' and '120 personas' talking about the company.

Después de seleccionar el área de interés, el menú del lado derecho aumentará incluyendo el área de interés.

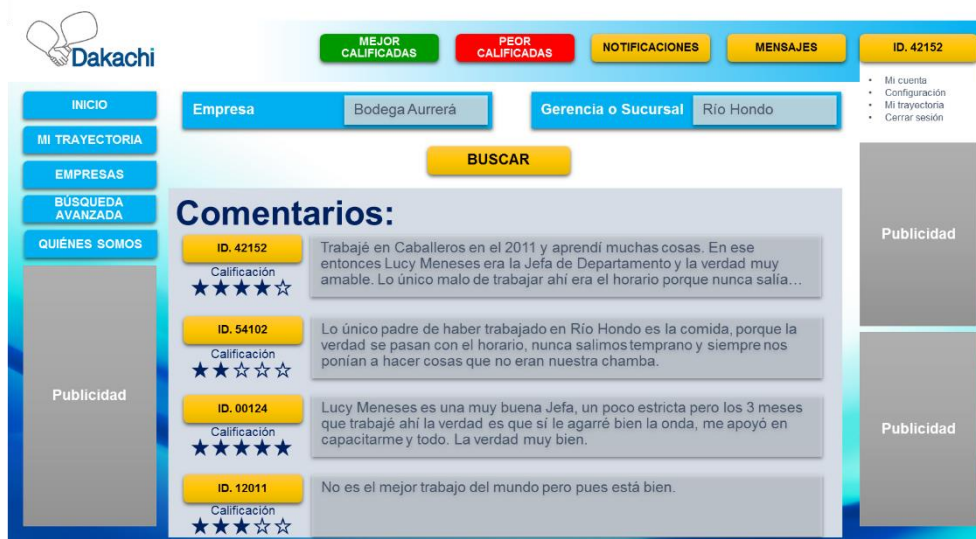


Si se baja la pantalla, se podrán encontrar los resultados de acuerdo con diferentes métricas que se tomarán en cuenta para la evaluación de las empresas. La escala de 0 a 5 estrella es una constante que se mantiene durante el desarrollo de esta propuesta, pues es importante que los usuarios vean este portal como un espacio dinámico y amigable que les pueda entregar información útil y de fácil acceso, no un portal burocrático y complicado de entender.





Después de las evaluaciones, en la parte inferior aparecen los comentarios que algunos usuarios que han participado en el registro de esas actividades. Estos comentarios incluyen elementos importantes como una evaluación del lado izquierdo en donde los participantes pueden votar en caso de que estén de acuerdo o no con lo que dice la publicación. La votación únicamente la pueden hacer personas que han registrado que han laborado en esa empresa.



En seguida, aparecen las estadísticas generales sobre el trabajo, las cuales se obtienen de la información que cada uno de los colaboradores ingresó en su registro inicial.



La causa de salida de los colaboradores es un punto importante dentro de la plataforma, pues ofrece transparencia para que las personas que ingresan a trabajar en ella se den cuenta de la causa por la cual los colaboradores dejaron el trabajo. Las causas se emiten después de hacer *click* en la causa de baja, en seguida se desplegará un listado de causas y su explicación.



En caso de que no se encuentre la empresa con los campos, existe la opción de búsqueda avanzada en donde se pueden poner más campos.



Después de ingresar los campos que se solicitan en el portal, se arrojarán resultados mostrando un listado donde vienen todas las coincidencias y además un elemento más, que es si la empresa se ha considerado dentro de las mejores o peores calificadas de acuerdo con los registros obtenidos hasta el momento.



The screenshot shows the Dakachi website interface. At the top, there are navigation buttons: 'MEJOR CALIFICADAS' (green), 'PEOR CALIFICADAS' (red), 'NOTIFICACIONES', 'MENSAJES', and 'ID. 42152'. Below these are search filters for 'Empresa' and 'Gerencia o Sucursal', followed by a 'BUSCAR' button. The main content area displays 'Búsqueda Avanzada' for 'Giro: Retail' and 'Venta de Ropa de Caballero'. It features a table with columns for 'Calificación' and '¿Recomiendan trabajar en esta empresa?'. The table lists various companies with their respective star ratings and recommendation percentages. On the left and right sides, there are vertical bars labeled 'Publicidad'.

Empresa	Calificación	¿Recomiendan trabajar en esta empresa?
Furor Izazaga	★★★★★	SI 98% NO 2%
Quarry Jeans Izazaga	★★★★★	SI 97% NO 3%
Quarry Jeans Pino Suárez	★★★★☆	SI 81% NO 19%
Silver Plate Mesones	★★★★☆	SI 80% NO 20%
Nike Factory Palma	★★★★☆	SI 78% NO 22%
Ops Jeans	★★★★☆	SI 65% NO 35%
Oggi Jeans Centro Histórico	★★★★☆	SI 60% NO 40%
Confort Jeans Pino Suárez	★★★★☆	SI 58% NO 42%
Lee	★★★★☆	SI 45% NO 55%
Cimarrón Mesones	★★★★☆	SI 40% NO 60%
Diesel Madero	★★★☆☆	SI 20% NO 80%
Acá Jeans	★★★☆☆	SI 12% NO 88%

Si se hace *clic* en el botón superior derecho en donde dice “Peores Calificadas”, se pueden consultar a las empresas peor calificadas hasta el momento. Se pueden buscar de todo el país o por localidad.

This screenshot shows the same Dakachi website interface, but with the 'PEOR CALIFICADAS' button highlighted in red and a mouse cursor pointing to it. The rest of the page, including the navigation bar, search filters, and the 'Publicidad' bars, remains the same as in the previous screenshot.

Empresa	Calificación	¿Recomiendan trabajar en esta empresa?	
Banamex Félix Cuevas	★★★★★	Sí 1%	NO 99%
Genera	★★★★★	Sí 2%	NO 98%
Telcel Avenida Coyoacán	★★★★★	Sí 2%	NO 98%
Autofin	★★★★★	Sí 3%	NO 97%
Office Depot Insurgentes Sur	★★★★★	Sí 4%	NO 96%
Tortas El Caifa	★★★★★	Sí 10%	NO 90%
Chaya Michan Oso	★★★★★	Sí 18%	NO 82%
Surman Eugenia	★★★★★	Sí 20%	NO 80%
Walmart Universidad	★★★★★	Sí 22%	NO 78%
Liverpool Félix Cuevas	★★★★★	Sí 25%	NO 75%
ZOY Universidad	★★★★★	Sí 30%	NO 70%
Sanborns División del Norte	★★★★★	Sí 60%	NO 40%

En el menú del lado izquierdo, también viene la opción para conocer información sobre quiénes somos y a qué nos dedicamos, así mismo, también especifica que el portal no se hace responsable por la información publicada por los usuarios en el portal.

Para finalizar, en el ángulo superior derecho viene la opción de cerrar sesión para salir de la plataforma.



### Proceso de búsqueda perfil Empresa



Al ingresar al portal con el perfil empresa, el usuario empresa podrá observar la calificación que han dado sus colaboradores de acuerdo con diferentes aspectos que se han medido en las encuestas al momento de ingresar los datos de registro. En el menú

del lado izquierdo, aparece la opción de Estadísticas en donde el usuario empresa podrá ver a detalle los comentarios de cada una de estas calificaciones.

**Dakachi**

MEJOR CALIFICADAS PEOR CALIFICADAS SITUACIÓN DEL MERCADO MENSAJES OGGI JEANS CENTRO HISTÓRICO

INICIO Empresa Gerencia o Sucursal

MIS PROYECTOS

EMPRESAS

**ESTADÍSTICAS**

SOLUCIONES

QUIÉNES SOMOS

Publicidad

BUSCAR

**Estadísticas**

Usuarios Registrados 521 Activos 200 Bajas 321

Procesos de Reclutamiento	★★★★★
Horario Laboral	★★★★★
Ambiente Laboral	★★★★★
Oportunidades de Crecimiento	★★★★★
Cumplimiento de Prestaciones	★★★★★
Sueldos y Salarios	★★★★★
Relación con el empleado	★★★★★
Herramientas de trabajo	★★★★★
Cumplimiento de actividades	★★★★★
Distribución de Carga de Trabajo	★★★★★
Liderazgo de Jefes	★★★★★
Proceso de Salida	★★★★★

Publicidad

Publicidad

Publicidad

**Dakachi**

MEJOR CALIFICADAS PEOR CALIFICADAS SITUACIÓN DEL MERCADO MENSAJES OGGI JEANS CENTRO HISTÓRICO

INICIO Empresa Gerencia o Sucursal

MIS PROYECTOS

EMPRESAS

**ESTADÍSTICAS**

SOLUCIONES

QUIÉNES SOMOS

Publicidad

BUSCAR

**Estadísticas**

Usuarios Registrados 521 Activos 200 Bajas 321

Procesos de Reclutamiento	★★★★★
Horario Laboral	★★★★★
Ambiente Laboral	★★★★★
Oportunidades de Crecimiento	★★★★★
Cumplimiento de Prestaciones	★★★★★
Sueldos y Salarios	★★★★★
Relación con el empleado	★★★★★
Herramientas de trabajo	★★★★★
Cumplimiento de actividades	★★★★★
Distribución de Carga de Trabajo	★★★★★
Liderazgo de Jefes	★★★★★
Proceso de Salida	★★★★★

Publicidad

Publicidad

Publicidad

**Dakachi**

MEJOR CALIFICADAS PEOR CALIFICADAS SITUACIÓN DEL MERCADO MENSAJES OGGIJEANS CENTRO HISTÓRICO

INICIO MIS PROYECTOS EMPRESAS ESTADÍSTICAS SOLUCIONES QUIÉNES SOMOS

Empresa Gerencia o Sucursal

BUSCAR

**Comentarios de Oportunidades de Crecimiento**

**USUARIO ACTIVO**  
Calificación ★★★★★  
Hay muchos favoritismos por parte de los Jefes, en especial del Señor Sanabria.

**USUARIO ACTIVO**  
Calificación ★★★★★  
No dejan crecer a nadie en el área, siempre contratan personas de fuera.

**USUARIO ACTIVO**  
Calificación ★★★★★  
El Señor Sanabria siempre tiene a sus consentidos.

**USUARIO ACTIVO**  
Calificación ★★★★★  
Llevo más de 2 años en el mismo puesto ganando lo mismo y no hay oportunidades de crecimiento, por eso ya ando buscando mejor otra chamba.

Publicidad

**Dakachi**

MEJOR CALIFICADAS PEOR CALIFICADAS SITUACIÓN DEL MERCADO MENSAJES OGGIJEANS CENTRO HISTÓRICO

INICIO MIS PROYECTOS EMPRESAS ESTADÍSTICAS SOLUCIONES QUIÉNES SOMOS

Empresa Gerencia o Sucursal

BUSCAR

**Estadísticas**

Usuarios Registrados 521 Activos 200 Bajas 321

Relación trabajo-familia	★★★★★
Oportunidades profesionales	★★★★★
Violencia	★★★★★
Discriminación	★★★★★
Identidad del colaborador	★★★★★
Comunicación con superiores	★★★★★
Retroalimentación	★★★★★
Áreas de oportunidad	★★★★★
Higiene y Seguridad	★★★★★
Otras prestaciones	★★★★★
Medición específica	★★★★★
Medición Específica	★★★★★

¡Conoce más a tus colaboradores!  
Diseñamos la encuesta de acuerdo a tus necesidades  
Obtén ya la versión PREMIUM por tan sólo \$200 MXN mensuales.  
**COMPRAR AHORA**

Publicidad

Para este tipo de perfil, existirá la opción de ofrecer la versión premium en caso de que se quiera conocer mayor información sobre los resultados de sus colaboradores y ver la situación de su empresa en comparación a los resultados que están teniendo las empresas aledañas, con este menú se quiere lograr que las empresas generen competitividad entre ellas para retener más a los colaboradores y emprender acciones que sean notorias ante los ojos de los buscadores de empleo.



MEJOR CALIFICADAS PEOR CALIFICADAS SITUACIÓN DEL MERCADO MENSAJES OGGI JEANS CENTRO HISTÓRICO

INICIO MIS PROYECTOS EMPRESAS ESTADÍSTICAS SOLUCIONES QUIÉNES SOMOS

Empresa Gerencia o Sucursal

BUSCAR

**Estadísticas**

Usuarios Registrados 521 Activos 200 Bajas 321

Relación trabajo-familia	☆☆☆☆☆
Oportunidades profesionales	☆☆☆☆☆
Violencia	☆☆☆☆☆
Discriminación	☆☆☆☆☆
Identidad del colaborador	☆☆☆☆☆
Comunicación con superiores	☆☆☆☆☆
Retroalimentación	☆☆☆☆☆
Áreas de oportunidad	☆☆☆☆☆
Higiene y Seguridad	☆☆☆☆☆
Otras prestaciones	☆☆☆☆☆
Medición específica	☆☆☆☆☆
Medición Específica	☆☆☆☆☆

¡Conoce más a tus colaboradores!  
Diseñamos la encuesta de acuerdo a tus necesidades  
Obtén ya la versión PREMIUM por tan sólo \$200 MXN mensuales.  
**COMPRAR AHORA**

Publicidad

Publicidad

Publicidad



MEJOR CALIFICADAS PEOR CALIFICADAS SITUACIÓN DEL MERCADO MENSAJES OGGI JEANS CENTRO HISTÓRICO

INICIO MIS PROYECTOS EMPRESAS ESTADÍSTICAS SOLUCIONES QUIÉNES SOMOS

Empresa Gerencia o Sucursal

BUSCAR

**Situación del Mercado**

Giro: Retail

	Calificación	¿Recomiendan trabajar en esta empresa?		
		SI	NO	
<b>Venta de Ropa de Caballero</b>				
Furor Izazaga	☆☆☆☆☆	98%	2%	
Quarry Jeans Izazaga	☆☆☆☆☆	97%	3%	
Quarry Jeans Pino Suárez	☆☆☆☆☆	81%	19%	
Silver Plate Mesones	☆☆☆☆☆	80%	20%	
Nike Factory Palma	☆☆☆☆☆	78%	22%	
Oops Jeans	☆☆☆☆☆	65%	35%	
Oggi Jeans Centro Histórico	☆☆☆☆☆	60%	40%	
Confort Jeans Pino Suárez	☆☆☆☆☆	58%	42%	
Lee	☆☆☆☆☆	45%	55%	
Cimarrón Mesones	☆☆☆☆☆	40%	60%	
Diesel Madero	☆☆☆☆☆	20%	80%	
Acá Jeans	☆☆☆☆☆	12%	88%	

Publicidad

Publicidad

Publicidad



## Conclusiones

Como se puede observar, el proyecto es integral, ya que no sólo busca beneficiar a las empresas, sino que también busca beneficiar a las personas que se encuentran en la búsqueda de un empleo y a los colaboradores que se encuentran en un empleo y que están en búsqueda de cambiarse de trabajo.

También busca apoyar a las empresas medianas, grandes, gacela y tractora para que puedan identificar sus principales áreas de oportunidad en cada uno de los puntos de venta, esto les permitirá poner principal atención en esas zonas para identificar los problemas que están ocasionando esos resultados.

En el caso de los reclutadores, cuando busquen contratar a un gerente o a un jefe de área, podrán consultar en el portal su grado de rotación y la opinión que tenían los colaboradores acerca de esa persona para poder así, tomar una decisión con menos probabilidad de fracaso o de que se contamine el ambiente laboral de la organización.

En el caso del perfil laboral del pedagogo, esta herramienta atiende perfectamente una de las áreas que están menos atendidas y menos remuneradas que es el campo del Orientador Vocacional. Con esta herramienta se busca que los pedagogos volteen a ver el desarrollo de herramientas tecnológicas como una oportunidad interesante para que puedan involucrarse como expertos en educación y atiendan por estos medios las necesidades de la población.

Como ya se mencionó, esta propuesta es una solución que puede atender los problemas de reclutamiento, selección, satisfacción y retención de personal en las empresas. Se tiene visualizado que, si se lleva al pie de la letra las indicaciones de desarrollo de esta propuesta, antes de los 6 meses de funcionamiento podrán verse resultados positivos y un posicionamiento significativo en el área de Recursos Humanos.

Como se puede observar, el desarrollo de esta propuesta es multidisciplinario, ya que no sólo se trata del conocimiento del pedagogo para poder realizar iniciativas de esta



naturaleza, sino que además del fundamento pedagógico, es necesario consultar a expertos en diferentes áreas del conocimiento que aporten sus conocimientos para que el impacto de esta plataforma tenga los alcances y resultados esperados.

Esta propuesta no sólo busca ilustrar un área de trabajo dentro del campo de la orientación, sino que también busca ilustrar un campo de trabajo que los pedagogos de México y el mundo deberían considerar como un área de desarrollo importante para que con ayuda de las nuevas tecnologías se puedan desarrollar propuestas que ayuden a los procesos de enseñanza aprendizaje que vivimos en nuestros días.

Es importante que los pedagogos busquen otras áreas del conocimiento y de trabajo diferentes a las tradicionales con la finalidad de posicionar nuestra responsabilidad pedagógica en el campo laboral no como un área de servicio o de producción, sino como un profesional que cuenta con los conocimientos y herramientas necesarios para poder crear matrices de trabajo que favorezcan los procesos de enseñanza aprendizaje en diferentes contextos.

El pedagogo es un profesional que tiene la flexibilidad y la capacidad de poder adaptarse a diferentes equipos de trabajo, sin embargo, es importante que los grandes avances en desarrollo de nuevas propuestas pedagógicas estén liderados por educadores que sepan y que conozcan los procesos de aprendizaje del individuo y que además sea sensible al impacto que puedan tener estos desarrollos a corto, mediano y largo plazo.

Los pedagogos mexicanos deben abrirse a trabajar e investigar las problemáticas educativas actuales, en México contamos con profesionales excelentes que podrían atender estas necesidades o desarrollar propuestas que puedan tener el alcance de poder modificar o iniciar un cambio dentro de diferentes contextos –y sin ayuda de organismos gubernamentales- deben haber más propuestas que consideren hacer el cambio dentro del campo de trabajo del pedagogo para poder posicionar y rescatar el papel del pedagogo en la sociedad mexicana.





## Referencias

- Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., Montoya Ramírez, S. (2009) *Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. Enseñanza e Investigación en Psicología*. Número 14. Recuperado de <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29214108>> ISSN 0185-1594>.
- Aceves Villanueva, Y. *et al.* (2013). “La orientación educativa en México. Su historia y perfil del orientador”, *Revista Pilquen*. Recuperado de <[http://www.revistapilquen.com.ar/Psicopedagogia/Pscio%2010/10\\_VillanuevaChavez\\_Nota.pdf](http://www.revistapilquen.com.ar/Psicopedagogia/Pscio%2010/10_VillanuevaChavez_Nota.pdf)> (consultado el 22 de noviembre de 2016).
- Aguilar Morales, N. (sin fecha). *Importancia de la Satisfacción Laboral. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*. Recuperado de <[http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no69/38-importancia\\_de\\_la\\_satisfaccion\\_laboral\\_investigacion\\_ocubre\\_2010x.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no69/38-importancia_de_la_satisfaccion_laboral_investigacion_ocubre_2010x.pdf)>.
- Aguilar, A. (13 de diciembre de 2016). “OCC Mundial cumple 20 años, compra empleo listo y ya con la australiana Seek por duplicarse al 2020”, *Milenio Diario*. Recuperado de <[http://www.milenio.com/firmas/alberto\\_aguilar/occ\\_mundial-empleo\\_listo-seek-amesp-segob\\_18\\_865293486.html](http://www.milenio.com/firmas/alberto_aguilar/occ_mundial-empleo_listo-seek-amesp-segob_18_865293486.html)>.
- Álvarez, M. (1995). *Orientación Profesional*. Barcelona: Cedex.
- AMIPCI. (2016). *12º Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2016*. Recuperado de <[https://www.amipci.org.mx/images/Estudio\\_Habitosdel\\_Usuario\\_2016.pdf](https://www.amipci.org.mx/images/Estudio_Habitosdel_Usuario_2016.pdf)>.
- Amstrong, M. (1997). *Handbook of Personnel Management Practice*. Personnel in Practice, Currie, Donald: Blackwell Business, Oxford, UK.
- Appio (sin fecha). *Tipos de apps: nativas, híbridas y web apps*. Recuperado de <<http://appio.es/tipos-de-apps/>>.
- Avendaño, J. C. (27 de julio de 2012). “Es inconstitucional boletinar a extrabajadores para que ya no sean contratados: STPS”, *La Jornada de Oriente*. Recuperado de <[http://www.lajornadadeoriente.com.mx/noticia/tlaxcala/es-inconstitucional-boletinar-a-ex-trabajadores-para-que-ya-no-sean-contratados-stps\\_id\\_11185.html](http://www.lajornadadeoriente.com.mx/noticia/tlaxcala/es-inconstitucional-boletinar-a-ex-trabajadores-para-que-ya-no-sean-contratados-stps_id_11185.html)>.
- Bedoya, J. I. (2005). *Epistemología y Pedagogía. Ensayo Crítico sobre el objeto y método pedagógicos*. Recuperado de

<[https://books.google.com/books?id=M9g3DgAAQBAJ&pg=PA79&lpg=PA79&dq=una+ciencia+social,+no+puede,+pues,+proceder+especulativamente,+sino+que+debe+operar+emp%C3%ADricamente:+Debe+describirse+la+educaci%C3%B3n+como+una+realidad+dada,+como+hecho+bedoya&source=bl&ots=h-puB3Sqo\\_&sig=BGk9r-7ma9Yw4rwK25z8sxpXI\\_M&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj50dbGqozXAhVn2IMKHRN4Cx8Q6AEILTAB#v=onepage&q=una%20ciencia%20social%2C%20no%20puede%2C%20pues%2C%20proceder%20especulativamente%2C%20sino%20que%20debe%20operar%20emp%C3%ADricamente%3A%20Debe%20describirse%20la%20educaci%C3%B3n%20como%20una%20realidad%20dada%2C%20como%20hecho%20bedoya&f=false](https://books.google.com/books?id=M9g3DgAAQBAJ&pg=PA79&lpg=PA79&dq=una+ciencia+social,+no+puede,+pues,+proceder+especulativamente,+sino+que+debe+operar+emp%C3%ADricamente:+Debe+describirse+la+educaci%C3%B3n+como+una+realidad+dada,+como+hecho+bedoya&source=bl&ots=h-puB3Sqo_&sig=BGk9r-7ma9Yw4rwK25z8sxpXI_M&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj50dbGqozXAhVn2IMKHRN4Cx8Q6AEILTAB#v=onepage&q=una%20ciencia%20social%2C%20no%20puede%2C%20pues%2C%20proceder%20especulativamente%2C%20sino%20que%20debe%20operar%20emp%C3%ADricamente%3A%20Debe%20describirse%20la%20educaci%C3%B3n%20como%20una%20realidad%20dada%2C%20como%20hecho%20bedoya&f=false)>.

Bernal, D. (sin fecha). *Arte y Pedagogía*. Recuperado de

<[http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/williamsoler/arte\\_y\\_pedagogia.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/williamsoler/arte_y_pedagogia.pdf)>.

Billikopf Encina, G. (sin fecha). *Capacitación del Personal. Administración Laboral Agrícola*.

Recuperado de <<https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/05s.htm>>.

Bisquerra Alzina, R. (2006). *Orientación psicopedagógica y educación emocional*

Universidad de Navarra. Recuperado de

<<http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/3448/b15760364.pdf?sequence=1>> (consultado el 10 de noviembre del 2016).

Botello Triana, J. (2014). "Servicios de intermediación en mercados de trabajo", *Análisis*

*Económico*, vol. XXIX, núm. 71, mayo-agosto, 2014, pp. 191-208. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, Distrito Federal, México.

Recuperado de <<http://www.redalyc.org/pdf/413/41333722009.pdf>>.

Bustani, D. (sin fecha). "Por qué el talento humano hace que las empresas ganen más",

*Forbes*. Recuperado de <<https://www.forbes.com.mx/brand-voice/por-que-el-talento-humano-hace-que-las-empresas-ganen-mas/>>.

Campos Mancilla, C., Peña Ávila, A. y Vera Figueroa, R. (2006). *Los recursos didácticos*

*concretos y su uso en la educación parvularia: la posibilidad de alcanzar un buen nivel de pensamiento abstracto*. Universidad de Chile. Recuperado de

<[http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2006/campos\\_c/sources/campos\\_c.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2006/campos_c/sources/campos_c.pdf)>.

- Casanova, Hugo *et al.* (2004). "Educación, universidad y sociedad: el vínculo crítico", Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona. Recuperado de <[https://books.google.com.mx/books?id=GNOAg2mXxKkC&pg=PA16&lpg=PA16&dq=hugo+casanova+definicion+de+educacion&source=bl&ots=STGm5BMVVh&sig=hC1UELdkg\\_tciY7B51eJOXPISGA&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjCn7-7gcnQAhVLxoMKHer9BLUQ6AEILjAD#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=GNOAg2mXxKkC&pg=PA16&lpg=PA16&dq=hugo+casanova+definicion+de+educacion&source=bl&ots=STGm5BMVVh&sig=hC1UELdkg_tciY7B51eJOXPISGA&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjCn7-7gcnQAhVLxoMKHer9BLUQ6AEILjAD#v=onepage&q&f=false)> (consultado el 18 de noviembre de 2016).
- Chiavenato, I. (1990). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*, 5° edición. México: McGraw Hill.
- Coneval (2008). *Acceso a la Calidad, Espacios y Servicios Básicos*. Recuperado de <[http://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Documentos%20tem%C3%A1ticos%20IEPDS2011/IEPDS%20\\_Vivienda%20\\_2011.pdf](http://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Documentos%20tem%C3%A1ticos%20IEPDS2011/IEPDS%20_Vivienda%20_2011.pdf)>.
- Consejo Nacional de Evaluación de Política en Desarrollo Social (2010). "Carencia en acceso a los servicios básicos de la vivienda", Coneval. Recuperado de <[http://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/med\\_pobreza/Servicios\\_basicos\\_de\\_la\\_vivienda\\_Censo\\_2010/Carencia\\_servicios\\_basicos\\_vivienda\\_2010.pdf](http://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/med_pobreza/Servicios_basicos_de_la_vivienda_Censo_2010/Carencia_servicios_basicos_vivienda_2010.pdf)> (consultado el 20 de noviembre de 2016).
- Córdova, C. (22 de octubre de 2015). "Cuidado con las ofertas de empleo fraudulentas", *Milenio Diario*. Recuperado de <<http://eleconomista.com.mx/finanzas-personales/2015/10/22/cuidado-las-ofertas-empleo-fraudulentas>>.
- De Mauleón, H. (2013). "El primer aviso oportuno", *El Universal*. México. Recuperado de <<http://www.eluniversalmas.com.mx/editoriales/2013/09/66634.php>>.
- Degl' Innocenti, M. (sin fecha). *Pedagogía y transmisión de la cultura*. Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Recuperado de <[http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/358/hologramatica08\\_v5pp29\\_49.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/358/hologramatica08_v5pp29_49.pdf)>.
- Del Prado, L. (1993). "Marketing interno", *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas*. Recuperado de <<http://200.16.86.50/Digital/33/revistas/blse/delprado7-7.pdf>>.
- Delors, J. (1996). "La educación encierra un tesoro". Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. Recuperado de

<[http://www.rau.edu.uy/docs/delors\\_s.pdf](http://www.rau.edu.uy/docs/delors_s.pdf)> (consultado el 22 de noviembre de 2016).

Dessler, G. (1991). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.

Díaz, M. (2017). *Caen de los legionarios, los cómplices de Maciel ¿cuándo?* Recuperado de <<http://www.sdpnoticias.com/nacional/2017/01/03/caen-de-los-legionarios-los-complices-de-maciel-cuando>>.

Dvoskin, R. (2004) *Fundamentos de Marketing: teoría y experiencia*. Ediciones Granica.

Recuperado de

<[https://books.google.com/books?id=FpvOL1kpfKoC&pg=PA50&lpg=PA50&dq=conjunto+de+t%C3%A9cnicas+que+permiten+E2%80%9Cvender+E2%80%9D+la+idea+de+empresa,+con+sus+objetivos,+estrategias,+estructuras,+directivos+y+dem%C3%A1s+componentes&source=bl&ots=jj2iooc8bH&sig=VknNgNL5UTyzLmtwkvzRoPbcFoZk&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwii6a\\_g04zXAhUj44MKHV3vDKIQ6AEIJzAA#v=onepage&q=conjunto%20de%20t%C3%A9cnicas%20que%20permiten%20E2%80%9Cvender%20E2%80%9D%20la%20idea%20de%20empresa%2C%20con%20sus%20objetivos%2C%20estrategias%2C%20estructuras%2C%20directivos%20y%20dem%C3%A1s%20componentes&f=false](https://books.google.com/books?id=FpvOL1kpfKoC&pg=PA50&lpg=PA50&dq=conjunto+de+t%C3%A9cnicas+que+permiten+E2%80%9Cvender+E2%80%9D+la+idea+de+empresa,+con+sus+objetivos,+estrategias,+estructuras,+directivos+y+dem%C3%A1s+componentes&source=bl&ots=jj2iooc8bH&sig=VknNgNL5UTyzLmtwkvzRoPbcFoZk&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwii6a_g04zXAhUj44MKHV3vDKIQ6AEIJzAA#v=onepage&q=conjunto%20de%20t%C3%A9cnicas%20que%20permiten%20E2%80%9Cvender%20E2%80%9D%20la%20idea%20de%20empresa%2C%20con%20sus%20objetivos%2C%20estrategias%2C%20estructuras%2C%20directivos%20y%20dem%C3%A1s%20componentes&f=false)>.

El Espectador (08 de enero de 2017). *La corrupción de los “mejores” es la peor*.

Recuperado de <<http://www.elespectador.com/opinion/opinion/la-corrupcion-de-los-mejores-es-la-peor-columna-673749>>.

Erickson de Hollenbach, E. (2017). *Diccionario mixteco de Magdalena Peñasco, Oaxaca*. México: Instituto Lingüístico de Verano, A. C.

Escámez Sánchez, J. (1999). *José Ortega y Gasset (1883-1955)*, *Perspectivas: revista trimestral de educación comparada*, vol. XXIII, nos 3-4, pp. 808-821, 1993. París: UNESCO/ Oficina Internacional de Educación. Recuperado de <<http://www.ibe.unesco.org/sites/default/files/ortegas.PDF>>.

Expansión (23 de noviembre del 2016). “2016, año de la lucha por el talento mejor capacitado”, *Expansión*. Recuperado de <<https://expansion.mx/carrera/2016/11/23/2016-ano-de-la-lucha-por-el-talento-mejor-capacitado>>.

- Fattore, N. y Caldo, M. (agosto 2011). "Transmisión: una palabra clave para repensar el vínculo pedagogía, política y sociedad". VIII Encuentro de Cátedras de Pedagogía de Universidades Nacionales Argentinas. Recuperado de <[http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.962/ev.962.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.962/ev.962.pdf)>.
- FESA-UNAM (sin fecha). *Perfil de egresado de la licenciatura en Pedagogía*. Recuperado de <<http://www.aragon.unam.mx/aragon/pedagogia.html>>.
- Flores, R. (marzo, 2008). "Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas". Daena: International Journal of Good Conscience. Recuperado de <[http://www.spentaMéxico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentaMéxico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)>.
- Galindo, A. (24 de febrero de 2015). "La educación no cambia el mundo: cambia a las personas que van a cambiar el mundo". En Paulo Freire, *Psicología de la orientación escolar*. Recuperado de <<http://orientacionescolaru2015.blogspot.com/>>.
- García Solarte, M. (2009). "Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual, *Cuadernos de Administración*". Recuperado de <<http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>>.
- García, M. (2015) "Principios de salud pública para promotores", *Migrant clinicians network*, serie webinar de 10 partes. Recuperado de <[http://www.migrantclinician.org/files/\\_pdfs/RoldePromotoraL.pdf](http://www.migrantclinician.org/files/_pdfs/RoldePromotoraL.pdf)>.
- Giroux, H. (1996). *Educación posmoderna y generación juvenil. Nueva sociedad*. Recuperado de <[http://nuso.org/media/articles/downloads/2554\\_1.pdf](http://nuso.org/media/articles/downloads/2554_1.pdf)>.
- Giroux, H. (2003). *Pedagogía y política de la esperanza. Teoría, cultura y enseñanza*. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Gómez Flores, L. (23 de abril de 2010). "Admite Mirón Lince: el fracaso de ferias para abatir la desocupación", *La Jornada*. Recuperado de <<http://www.jornada.unam.mx/2010/04/23/capital/039n1cap>>.
- Gómez Tamez, A. (08 de agosto de 2016). "La realidad del empleo y desempleo en México", *El Financiero*. Recuperado de <<http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/la-realidad-del-empleo-y-desempleo-en-México.html>>.
- González Pérez, P. (2013) *Estudio comparativo de satisfacción laboral en docentes de las facultades de Psicología de una institución de Educación Superior Pública y de una institución de Educación Privada en la Ciudad de Monterrey, Nuevo León, México*.



Universidad de Nuevo León. Recuperado <de <http://eprints.uanl.mx/3489/1/1080256649.pdf>>.

Gonzalez Yañez, V. (2012). "Cómo sobrevivir al nuevo jefe", Mujer ejecutiva.

Granada Carazas, E. (sin fecha). *La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de <<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2006/segundo/a10.pdf>>.

Grañeras Pastrana, M. y Parras Laguna, A. (2009). *Orientación Educativa: fundamentos teóricos, modelos institucionales y nuevas perspectivas*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Recuperado de <<https://books.google.com/books?id=8CwbAgAAQBAJ&pg=PA35&lpg=PA35&dq=durante+los+%C3%BA%ltimos+a+%C3%B1os+se+ha+experimentado+un+cambio+importante+en+la+forma+de+concebir+la+Orientaci%C3%B3n.+Se+ha+ido+perdiendo+el+car%C3%A1cter+terap%C3%A9utico&source=bl&ots=JdxZBJ14K7&sig=cYSVZXDhLEk96IKrVUHI-0wh-nl&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiMzcTuvozXAhWo4IMKHfDKCDQQ6AEIJzAA#v=onepage&q=durante%20los%20%C3%BA%ltimos%20a%C3%B1os%20se%20ha%20experimentado%20un%20cambio%20importante%20en%20la%20forma%20de%20concebir%20la%20Orientaci%C3%B3n.%20Se%20ha%20ido%20perdiendo%20el%20car%C3%A1cter%20terap%C3%A9utico&f=false>>.

Great Place to Work (sin fecha). ¿Qué es un buen lugar para trabajar? Recuperado de <<http://www.greatplacetowork.com.mx/>>.

Harrsch Bolado, C. (2005). *Identidad del Psicólogo*. Recuperado de <[https://books.google.com/books?id=JrLky9GIkKQC&pg=PT311&lpg=PT311&dq=el+desarrollo+de+capacidades,+actitudes+o+formas+de+conducta,+y+adquisici%C3%B3n+de+conocimiento,+como+resultado+del+entrenamiento+o+la+ense%C3%B1anza&source=bl&ots=IAgLKBMTHH&sig=VgHtv7ouc6GYGsf7nqJC2Phr61Y&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwigt\\_LaslzXAhWj7IMKHZ1jDrIQ6AEIJzAA#v=onepage&q=el%20desarrollo%20de%20capacidades%20actitudes%20o%20formas%20de%20conducta%20y%20adquisici%C3%B3n%20de%20conocimiento%20como%20resultado%20del%20entrenamiento%20o%20la%20ense%C3%B1anza&f=false](https://books.google.com/books?id=JrLky9GIkKQC&pg=PT311&lpg=PT311&dq=el+desarrollo+de+capacidades,+actitudes+o+formas+de+conducta,+y+adquisici%C3%B3n+de+conocimiento,+como+resultado+del+entrenamiento+o+la+ense%C3%B1anza&source=bl&ots=IAgLKBMTHH&sig=VgHtv7ouc6GYGsf7nqJC2Phr61Y&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwigt_LaslzXAhWj7IMKHZ1jDrIQ6AEIJzAA#v=onepage&q=el%20desarrollo%20de%20capacidades%20actitudes%20o%20formas%20de%20conducta%20y%20adquisici%C3%B3n%20de%20conocimiento%20como%20resultado%20del%20entrenamiento%20o%20la%20ense%C3%B1anza&f=false)>.

- Hernández Abad, F. (abril 2016). *Orientación vocacional*. Recuperado de <[http://orvoc1.blogspot.com/p/blog-page\\_82.html](http://orvoc1.blogspot.com/p/blog-page_82.html)>.
- Hernández, P. (sin fecha). *El personaje principal de la trama informática, es el principio y el fin del ciclo de transferencia de la información: él solicita, analiza, evalúa y recrea la información*. Investigación bibliotecológica. Recuperado de <<http://www.ejournal.unam.mx/ibi/vol07-15/IBI000701502.pdf>>.
- Hevia Bernal, Daysi (sin fecha). *Arte y pedagogía*. Hospital Pediátrico Universitario William Soler. Recuperado de <[http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/williamsoler/arte\\_y\\_pedagogia.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/williamsoler/arte_y_pedagogia.pdf)> (consultado el 22 de noviembre del 2016).
- Imbernón, F. et al. (2002). *Cinco ciudadanías para una nueva educación*. España: Biblioteca de Aula.
- INEGI (14 de noviembre de 2016). *Indicadores de ocupación y empleo cifras oportunas durante mayo de 2016*. Recuperado de <<http://www3.INEGI.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=25433&t=1>>.
- INEGI (2016). *Estadísticas a propósito del día mundial de internet (17 de mayo)*. INEGI. Recuperado de <[http://www.INEGI.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/internet2016\\_0.pdf](http://www.INEGI.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/internet2016_0.pdf)> (consultado el 23 de noviembre de 2016).
- INEGI (28 de junio de 2016). *Cuadro Resumen. Indicadores de ocupación y empleo al tercer trimestre de 2016*. INEGI. Recuperado de <[http://www.INEGI.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/iooe/iooe2016\\_06.pdf](http://www.INEGI.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/iooe/iooe2016_06.pdf)>.
- Jaramillo Garza, J. (16 de mayo de 2016). *Principales Factores que influyen en la rotación de personal en la empresa Smart S.A. de C.V.* Recuperado de <<http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/2023%20-%202039%20-%20PRINCIPALES%20FACTORES%20QUE%20INFLUYEN%20EN%20LA%20ROTACION%20DE%20PERSONAL%20EN%20LA%20EMPRESA%20SMART%20S.A.%20DE%20C.V.pdf>>.
- Jaureguiberry, M. (sin fecha). *¿Qué es la capacitación?* Facultad de Ingeniería. Recuperado de

<<http://www.fio.unicen.edu.ar/usuario/segumar/Laura/material/Que%20es%20la%20Capacitaci%F3n.pdf>>.

León Portilla, M. (sin fecha). *Ometeotl. El supremo dios dual y Tezcatlipoca "dios principal"*. Recuperado de <<https://es.scribd.com/document/20821502/Miguel-Leon-Portilla-Ometeotl-el-supremo-dios-dual-y-Tezcatlipoca-dios-principal>>.

Ley Federal del Trabajo (2016). Recuperado de <<http://México.justia.com/federales/leyes/ley-federal-del-trabajo/titulo-once/capitulo-iv/>>.

LinkedIn (sin fecha). *Tendencias de reclutamiento en México. Las 3 tendencias de atracción de talento que debes saber para 2015*. Recuperado de <<https://business.Linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/site/pdf/whitepapers/recruiting-trends-México-LinkedIn-2015.pdf>>.

Luviano Bosdet, V. (1979). *La orientación vocacional como un modelo de cambio dentro del sistema educativo*. ANUIES. Recuperado de <<http://publicaciones.anui.es.mx/acervo/revsup/res036/art2.htm>> (consultado el 23 de noviembre de 2016).

Marín Méndez, D. E. (1993). "Los profesionales universitarios. Perspectivas y tendencias de su formación en el contexto educativo modernizante", *Perfiles Educativos*, enero-marzo, México. Recuperado de <<http://www.redalyc.org/pdf/132/13205902.pdf>>.

Masadeh, M. (2003). "Training, education, development and learning: what is the difference?", *European Scientific Journal*. Recuperado de <<https://orlandottl.camber.com/VBATMRC/Assets/Documents/Training-vs-Learning.pdf>>.

Milkovich George T. y Boudreau (1994). *Un enfoque de estrategia. Dirección y administración de Recursos Humanos. Condiciones del Empleado*. 6° edición. México: Mc Graw Hill.

Movilidad Empresarial (sin fecha). *La importancia de actualizar y mantener las aplicaciones móviles*. Recuperado de <<http://movilidadempresarial.idg.es/tecnologias/la-importancia-de-actualizar-y-mantener-las-aplicaciones-moviles>>.

Nassif, Ricardo (1978). *Pedagogía general*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Cincel.

- Neffa, J.C. (2014). *Actividad, empleo y desempleo. Conceptos y definiciones*. CEIL-CONICET. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <[http://209.177.156.169/libreria\\_cm/archivos/pdf\\_461.pdf](http://209.177.156.169/libreria_cm/archivos/pdf_461.pdf)>.
- OCCMundial (sin fecha). *Contrata al mejor talento. OCCMundial te da las mejores recomendaciones y herramientas para contratar empleados más fácilmente*. Recuperado de <[http://cdn2.hubspot.net/hub/339690/file-2356796781/pdf/occ\\_empresas/Guia\\_Maxima\\_de\\_Reclutamiento.pdf?t=1427837318289](http://cdn2.hubspot.net/hub/339690/file-2356796781/pdf/occ_empresas/Guia_Maxima_de_Reclutamiento.pdf?t=1427837318289)>.
- OCCMundial (sin fecha). *Sobre OCCMundial.com. Portal de OCC Mundial*. Recuperado de <<http://empleoccmundial.com/sobre-occmundial-com/>>.
- ONU (2017a). *17 objetivos para transformar nuestro mundo*. Recuperado de <<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>>.
- ONU (2017b). *Objetivo 8: promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos*. Recuperado de <<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>>.
- Organización Internacional del Trabajo (1982). “Resolución sobre estadísticas de la población económicamente activa, del empleo, del desempleo y del subempleo, adoptada por la decimotercera Conferencia Internacional de Estadígrafos del Trabajo”. La decimotercera Conferencia Internacional de Estadígrafos del Trabajo. Recuperado de <<http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/stat/download/res/ecacpop.pdf>>.
- Organización Internacional del Trabajo (2016). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo. Tendencias 2016*. Ginebra, Suiza. Recuperado de <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_443505.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_443505.pdf)>.
- Parras, Antonia et al. (2009). Orientación educativa: fundamentos teóricos, modelos institucionales y nuevas perspectivas, Consultado el 26 de noviembre del 2016 España: CIDE. Disponible en web: <[http://www.apega.org/attachments/article/379/orientacion\\_educativa.pdf](http://www.apega.org/attachments/article/379/orientacion_educativa.pdf)>.
- Peláez Marqués, J. M. (2015). “La entrevista de salida. 4 preguntas básicas”, *Linkedin*. Recuperado de <<https://www.Linkedin.com/pulse/la-entrevista-de-salida-4-preguntas-b%C3%A1sicas-pel%C3%A1ez-marqu%C3%A9s-3-200->>.

- Pérez Serrano, G. (2004). *Pedagogía social*. Recuperado de <https://books.google.com/books?id=Sfu9BjiTQWoC&pg=PA119&lpg=PA119&dq=educare,+que+significa+%E2%80%9Ccriar,+nutrir,+alimentar%E2%80%9D,+y+de+%E2%80%9Cex-ducere%E2%80%9D,+que+equivale+a+%E2%80%9Csacar,+llevar+o+conducir+desde+adentro+hacia+afuera&source=bl&ots=JBfqOKLRlp&sig=P0USbybGMELVUYe-5kh4EEhE2hk&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjThqvtr4zXAhUJ0IMKHV0FDpEQ6AEIKTAA#v=onepage&q=educare%2C%20que%20significa%20%E2%80%9Ccriar%2C%20nutrir%2C%20alimentar%E2%80%9D%2C%20y%20de%20%E2%80%9Cex-ducere%E2%80%9D%2C%20que%20equivale%20a%20%E2%80%9Csacar%2C%20llevar%20o%20conducir%20desde%20adentro%20hacia%20afuera&f=false>.
- Pérez, L. (2011). "Pedagogía científica: una opción hacia la superación de la Escuela Reproductora". XII Congreso Internacional de Teoría de la Educación. Recuperado de <http://www.cite2011.com/Comunicaciones/Neurociencia/221.pdf>.
- Portales González, C. et al. (sin fecha). *La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista. Retos desde las ciencias administrativas de las economías emergentes: evolución de sociedades*. Universidad Autónoma de Coahuila. Recuperado de [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15\\_PF601\\_Satisfacci\\_\\_n\\_Laboral\\_y\\_Rotaci\\_\\_n\\_de\\_Personal.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_PF601_Satisfacci__n_Laboral_y_Rotaci__n_de_Personal.pdf).
- Proceso (18 de diciembre de 2014). *Liverpool adultera muerte de empleada*. Recuperado de <http://www.proceso.com.mx/390988/liverpool-adultera-muerte-de-empleada>.
- Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la lengua española (22.a ed.)*. Recuperado de <http://www.rae.es/rae.html>.
- Redetis (2012). México. *Programa de Apoyo a la Capacitación y el Empleo (PACE)*. Recuperado de [http://www.redetis.iipe.unesco.org/programas\\_type/México-programa-de-apoyo-a-la-capacitacion-y-el-empleo-pace/#.WfD6YVvWzIU](http://www.redetis.iipe.unesco.org/programas_type/México-programa-de-apoyo-a-la-capacitacion-y-el-empleo-pace/#.WfD6YVvWzIU).
- Repetto Talavera, E. (1977). *Fundamentos de orientación: la empatía en el proceso orientador*. Madrid: Ediciones Morata.

- Reyes Heroles, R. ( 6 de julio de 2007). "La rotación de personal cuesta caro", *Expansión*. Recuperado de <<http://expansion.mx/midinero/2007/6/la-rotacion-de-personal-cuesta-car0>>.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez V., Joaquín. (2007). *Administración moderna de personal*. 7° edición. México: Cengage learning.
- Rojano Mercado, J. (2008). "Conceptos básicos en pedagogía", Edición número 4, año 3. p.37.
- Ruiz Nápoles, P. (sin fecha). *Evolución reciente del empleo y el desempleo en México*. Facultad de Economía, UNAM. Recuperado de <<http://www.economia.unam.mx/publicaciones/nueva/econunam/23/05napoles.pdf>>.
- Sandoval Caraveo, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Ensayo Administración. Recuperado de <[http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto\\_dimensiones.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf)>.
- Schultz P. (1990). *Psicología industrial*. México: Mc Graw Hill.
- STPS (sin fecha). *Implementación del proceso capacitador*. Recuperado de <[http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La\\_funcion\\_de\\_la\\_capacitacion.pdf](http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La_funcion_de_la_capacitacion.pdf)>.
- STPS (sin fecha). *Observatorio laboral*. Recuperado de <<http://www.observatoriolaboral.gob.mx/>>.
- STPS (sin fecha). *Programa de Apoyo al Empleo*. México. Recuperado de <<http://www.empleo.gob.mx/sne/programa-apoyo-empleo-pae>>.
- Toche, Nelly (23 de agosto de 2016). "Búsqueda de trabajo por Internet, la mejor", *El Economista*. Recuperado de <<http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2016/08/23/busqueda-trabajo-internet-mejor>>.

- Trejo Reyes, R. (sin fecha). "El desempleo en México, características generales", *Bancomext*. México. Recuperado de <[http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/410/7/EL\\_DESEMPLEO.pdf](http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/410/7/EL_DESEMPLEO.pdf)>.
- UMSA (sin fecha). *IOVP. Te acompañamos en tu decisión vocacional y profesional*. Recuperado de <<http://www.umsa.edu.ar/orientacion-vocacional-y-profesional/orientacion-vocacional-para-adolescentes-jovenes-y-adultos/>>.
- Universidad del Museo Social Argentino (2016). *Portal principal*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <<http://www.umsa.edu.ar/orientacion-vocacional-y-profesional/orientacion-vocacional-para-adolescentes-jovenes-y-adultos/>> (consultado el 27 de noviembre de 2016).
- Velás de Medrano, C. (1998). *Orientación e intervención psicopedagógica. Conceptos, modelos, programas y evaluación*. Málaga: Aljibe.
- Werther, William y Davis J. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Williams, R. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado de <<http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>>.
- World Health Organization (2010). *Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS. Contextualización, prácticas y literatura de apoyo*. Recuperado de <[http://www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf)>.
- Yeepli (sin fecha). *¿Cómo promocionar una app? La importancia de las campañas 360*. Recuperado de <<https://www.yeeply.com/blog/promocionar-una-app-campanas-360/>>.
- Zamorano García, E. (sin fecha). "Causas de desempleo en México", *Cápsulas de ética*. Colegio de Contadores Públicos de México. Recuperado de <<http://www.ccpm.org.mx/consulta/veritas/2008febrero/13febrerocapsulasdeetica.pdf>>.
- Zavala, D. (23 de noviembre de 2016). "Año de lucha por el talento mejor capacitado", *Revista Expansión*. Recuperado de <<http://expansion.mx/carrera/2016/11/23/2016-ano-de-la-lucha-por-el-talento-mejor-capacitado>>.