



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



Facultad de Contaduría y Administración

TESINA

Que presenta:

ARACELI SANCHEZ SANCHEZ

Asesor:

M.C.E. SACHYKO PAOLA CERON LEYVA

Para obtener el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Revisores:

M. EN A. EDUARDO AREVALO GUERRERO

DR. EN C. ED. MICHAEL ESPERANZA GASCA LEYVA

**“Teoría de la Triangulación como
herramienta para examinar los elementos
que permitan a una empresa automotriz
convertirse en un empleador preferido en
Toluca, Estado de México, 2015”**

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción	4
Capítulo I “Marco Teórico”	5
1.1. Administración	6
1.1.1. Proceso administrativo	6
1.1.2. Áreas funcionales	7
1.2. Administración de Recursos Humanos y su nuevo rol.....	8
1.2.1. Talento humano.....	11
1.2.2. Capital humano	12
1.2.3. Capital intelectual	13
1.3. Gestión del talento humano	14
1.4. Teoría de la Triangulación del empleador preferido	15
1.4.1. Cómo ser un empleador preferido.....	25
1.4.2. Teoría de la triangulación	27
1.4.2.1. Elementos para lograr la madurez organizacional	29
1.4.2.2. Elementos que definen la realidad cultural	40
1.4.2.3. Elementos que definen la satisfacción laboral del empleado	50
Capítulo II “Industria automotriz”	54
2.1. Industria automotriz en México	55
2.2. La industria automotriz en el Estado de México	56
2.3. Empresa objeto de estudio.....	57
2.3.1. Antecedentes.....	57
2.3.2. Misión	57
2.3.3. Visión	57
2.3.4. Valores	57
2.3.5. Principios corporativos	57
Capítulo III “Estructura metodológica”	58
3.1. Problema de investigación	59
3.1.1. Descripción del problema de investigación	59
3.1.2. Objetivos de investigación.....	60
3.1.3. Preguntas de investigación	61
3.1.4. Justificación	61
3.2. Metodología.....	64
3.2.1. Tipo de investigación.....	64
3.2.3. Variables.....	65
3.2.4. Población y muestra	65
3.2.5. Recolección de datos	66
3.2.6. Análisis de datos	66
Capítulo IV “Teoría de la Triangulación como herramienta para examinar los elementos que permitan a una empresa automotriz convertirse en un empleador preferido en Toluca, Estado de México, 2015”	67
4.1. Diagnóstico de los elementos clave para convertirse en empleador preferido (poner en acción la teoría)	68
4.2. Recomendaciones para mejorar el desempeño de los elementos clave para convertirse en empleador preferido.	70
Conclusiones	82
Referencias	83
Anexos.....	85



ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1 Fases del proceso administrativo.	7
Fig. 2 Etapas del proceso administrativo.	7
Fig. 3 Principales áreas funcionales de una empresa.	8
Fig. 4 Nuevos enfoques/roles de la función de RH.	10
Fig. 5 Composición del talento humano.	11
Fig. 6 Componentes del capital humano.	12
Fig. 7 El capital Intelectual como convergencia de capital interno, capital externo y capital humano.	13
Fig. 8 Cadena de valor a partir de las personas.	14
Fig. 9 Evolución de los modelos de desarrollo económico.	14
Fig. 10 Intercambio entre el mercado de trabajo y el mercado de RH.	16
Fig. 11 Paradigma tradicional del mercado laboral.	16
Fig. 12 Nuevo paradigma del mercado laboral.	17
Fig. 13 Rotación de personal.	20
Fig. 14 Costos de rotación.	20
Fig. 15 Categorías de empleados.	23
Fig. 16 Esfuerzos de posicionamiento como empleador preferido.	27
Fig. 17 Teoría de la Triangulación del Empleador Preferido.	28
Fig. 18 Elementos de la Teoría de la Triangulación del Empleador Preferido.	28
Fig. 19 Objetivos de la propuesta de valor del empleado.	30
Fig. 20 Modelo del liderazgo situacional.	32
Fig. 21 Ecuación mágica para la gestión del desempeño.	32
Fig. 22 Estilos de liderazgo para la gestión del desempeño.	33
Fig. 23 Modelo de las cinco íes de la comunicación organizacional.	34
Fig. 24 Administración del desempeño.	36
Fig. 25 Modelo EFQD.	37
Fig. 26 Administración del conocimiento.	38
Fig. 27 Proceso de cambio.	39
Fig. 28 Contrato psicológico.	41
Fig. 29 Realidad cultural.	42
Fig. 30 Pilares de la confianza.	43
Fig. 31 Formas de miedo.	45
Fig. 32 Grupos generacionales.	47
Fig. 33 Percepciones de justicia de la evaluación de desempeño.	48
Fig. 34 Employer Branding.	49
Fig. 35 Etapas del proceso de motivación según Herzberg.	53
Fig. 36 Industria Automotriz en México.	55
Fig. 37 Estrategias de retención.	71
Fig. 38 Fases del proceso de adaptación de grupo.	76
Fig. 39 Modelo de retención de empleados.	77
Fig. 40 Estrategias de administración para eliminar el miedo.	79
Fig. 41 Construcción de la propuesta de valor del empleado.	80



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Viejos paradigmas vs nuevas realidades de la función de RH.	10
Tabla 2 Modelo del Plan de Retención del Empleado.....	74
Tabla 3 Irregularidades en la retención de empleados.	76
Tabla 4 Factores que reducen el desarrollo del capital humano.	78
Tabla 5 Ejemplo de Cuadro de Mando Integral.	81

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Ejemplo de Radio de valores y responsabilidades	86
Anexo 2 Cuestionario de Liderazgo Situacional	87
Anexo 3 Expectativas de la Empresa.....	88
Anexo 4 Análisis Térmico de Brecha de la Teoría de la Triangulación	89
Anexo 5 Análisis de Brecha Nivel 2, Punto 1	90
Anexo 6 Análisis de Brecha Nivel 2, Punto 2	92
Anexo 7 Plan Estratégico de la Teoría de la Triangulación	96



Introducción

Estamos en una era en la que la visión tradicional de “recurso humano” ha evolucionado a “talento”... pero, ¿realmente las organizaciones han trascendido en este nuevo enfoque o más bien solo lo han adoptado como una nueva moda en la que todo el mundo habla del talento? La dimensión práctica de esta posición es evidente cuando se exponen los retos más importantes que encuentran los empleadores: atracción y retención.

Bajo este planteamiento se presenta la investigación titulada “Teoría de la Triangulación como herramienta para examinar los elementos que permitan a una empresa automotriz convertirse en un empleador preferido en Toluca, Estado de México, 2015”, ya que dicha teoría se enfoca en presentar un marco de referencia para atraer a los candidatos, retener el talento de mayor nivel así como motivar y comprometer a los empleados.

La investigación expuesta comprende el desarrollo de cuatro capítulos. En el primero se aborda la base teórica relacionada con la investigación; desde Administración de Recursos Humanos y su nuevo rol, considerando Gestión del talento humano y sus principales desafíos: atraer y retener talento, hasta llegar a la Teoría de la Triangulación como herramienta que permite examinar los elementos clave para convertirse en empleador preferido.

Luego, en el capítulo dos, se presenta el panorama contextual del sector al que pertenece la empresa tomada como referencia en esta investigación. Posteriormente en el tercer capítulo se describe la estructura metodológica, en el que se detalla el problema de investigación, así como la metodología empleada.

En el último capítulo se contempla un modelo de referencia para llevar la Teoría de la Triangulación del concepto a la acción, es decir, una propuesta metodológica para desarrollar esta teoría en la práctica.

Y finalmente, se incluyen algunas conclusiones generadas a partir del contenido considerado en la presente investigación.

“La competitividad de una organización depende de las capacidades de sus integrantes”

Michael Porter

Capítulo I

“Marco Teórico”

Capítulo I “Teoría de la Triangulación como herramienta que permite examinar los elementos clave para convertirse en empleador preferido”

1.1. Administración

La palabra **administración** viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia) y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo. La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2006)

La administración se volvió fundamental en la conducción de la sociedad moderna. *Su importancia* radica en que ella no es un fin en sí misma, sino un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia. (Chiavenato, 2006)

1.1.1. Proceso administrativo

Un **proceso** es un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

En su concepción más sencilla se puede definir el **proceso administrativo** como la administración en acción, o también como:

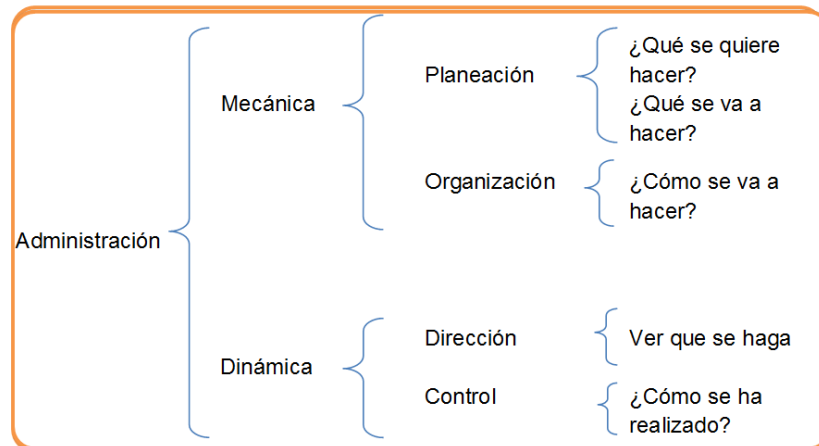
“El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”

Cuando se administra cualquier empresa se observa que existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases Lyndall F. Urwick les llama: *mecánica y dinámica de la administración*. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro. Mientras que la dinámica a cómo manejar de hecho el organismo social. Como muestra la Figura 1



Fig. 1 Fases del proceso administrativo.



Fuente: (Münch Galindo, 2012)

Es importante conocer que existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos (Figura 2). (Münch Galindo, 2012)

Fig. 2 Etapas del proceso administrativo.



Fuente: (Münch Galindo, 2012)

1.1.2. Áreas funcionales

Las áreas de actividad, conocidas también como *áreas de responsabilidad*, *departamentos* o *divisiones*, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas; las más usuales y comunes a toda empresa, son: producción, mercadotecnia, recursos humanos, finanzas y sistemas. Como se observa en la Figura 3.

Fig. 3 Principales áreas funcionales de una empresa.



Fuente: (Münch Galindo, 2012)

Claro está que la estructura que se presenta es la ideal y corresponde preponderantemente a una mediana o gran empresa industrial; pero este modelo puede servir de base para adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa. Por otra parte, es necesario conceptualizar a la empresa como un sistema que comprende las cinco funciones, ya que darle mayor importancia a cualquiera de éstas podría ocasionar que la empresa se convirtiera en una serie de secciones heterogéneas sin ningún propósito u objetivo consolidado.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales. (Münch Galindo, 2012)

1.2. Administración de Recursos Humanos y su nuevo rol

Concepto de Administración de Recursos Humanos

Existen distintos conceptos sobre administración de recursos humanos, la mayoría hace referencia a las funciones básicas del área, y en este caso se toma la siguiente:

La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores —como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas— que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización. (Chiavenato, 2009a)



Nuevo rol de la Administración de Recursos Humanos

El cambio es una constante permanente en el mundo actual y ello sin duda influye en el área de la ARH, prueba de ello son las transformaciones que ha experimentado y que continúan a través del tiempo a fin de adaptarse y hacer frente a las exigencias que demanda el entorno organizacional. En este sentido, cabe destacar lo siguiente:

La ARH abandona con rapidez el antiguo contexto industrial clásico y neoclásico que provocó el surgimiento del movimiento de las relaciones industriales, que fue su origen, para colocarse en un nuevo contexto, que será su futuro nicho de operaciones: la era del conocimiento. Más que eso, la ARH deja de ser un área orientada hacia atrás, hacia el pasado y la tradición y pocas veces hacia el presente, para constituirse en un área perfilada hacia el frente, el futuro y el destino de la empresa. Ya no es el área que privilegia la tradición; en cambio, es el área que se enfoca hacia su destino. Ya no es el área que “viene de” y que camina de lado, sino que es el área que “va hacia” y que corre en dirección del futuro próximo. (R. Levy, 1992, citado en Chiavenato, 2009a) Ésta será la ARH de hoy y del mañana.

En la era del conocimiento las organizaciones deben tener la agilidad, la movilidad, la innovación y el cambio que se necesitan para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades de un ambiente de intenso cambio y turbulencia. (Chiavenato, 2009a) Es por ello que surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos.

Por tanto, *el rol de recursos humanos al desempeñar esta función de capital humano es el de ser socio estratégico de la organización al más alto nivel directivo.*

Para ello, se deben despojar viejos paradigmas que se han creado alrededor de la función; por mencionar algunos:

- ◆ La función de recursos humanos ha gastado más tiempo *profesando, dogmatizando*, que siendo profesional, *proactivo y productivo*.
- ◆ Es tiempo para dejar de profesar y empezar a actuar *profesionalmente*.
- ◆ Es tiempo de hablar menos y hacer más.
- ◆ Es tiempo para medir y cuantificar, en vez de especular, subjetivizar y manipular.
- ◆ Es tiempo de *agregar valor*, no de escribir declaraciones de valor.
- ◆ Es tiempo para la *construcción de organizaciones competitivas*, no para organizaciones complacientes.

En la siguiente tabla se describen los viejos paradigmas comparados con nuevas realidades de la función de recursos humanos en las organizaciones.



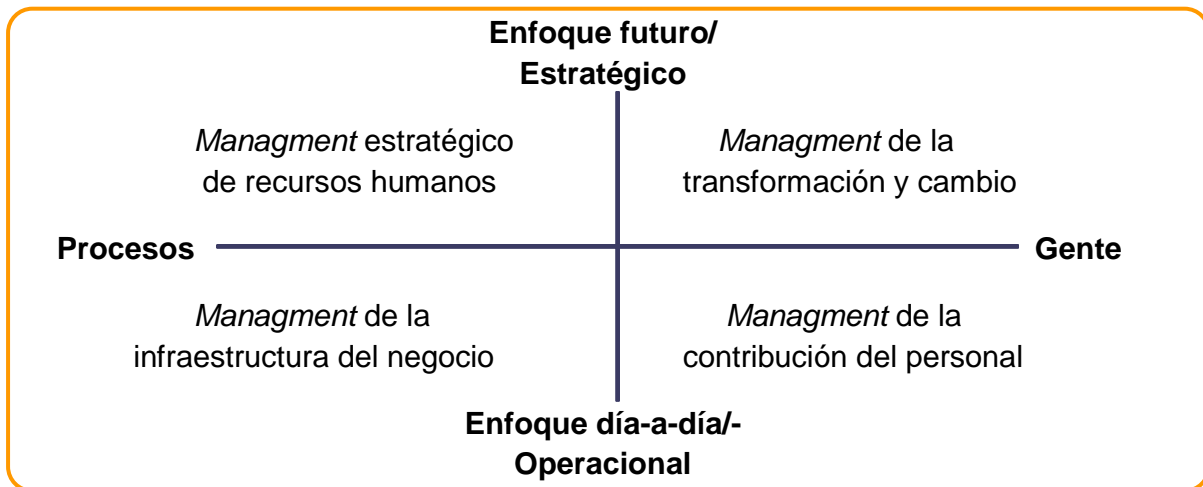
Tabla 1 Viejos paradigmas vs nuevas realidades de la función de RH.

Viejos paradigmas	Nuevas realidades
Las personas entran a trabajar en RH porque les gustan las personas.	Recursos Humanos no está diseñado para proporcionar terapia o como refugio social de salud y felicidad, lo que recursos humanos debe crear son las prácticas y los procesos que hagan más competitivo al personal, no más cómodo.
RH trabaja con el lado suave del negocio y no es por consiguiente responsable.	El impacto de las prácticas y procesos de RH en los resultados del negocio pueden y deben medirse.
El trabajo de RH es ser policía y la patrulla de la felicidad.	La función de RH no es complacer; las prácticas y procesos de RH no existen para hacer feliz al personal sino para ayudarlos a comprometerse. RH debe ayudar a los jefes a comprometer al personal y a administrar las políticas.
RH está lleno de "modas".	Las prácticas de RH han evolucionado con el tiempo. El profesional de RH debe ver su trabajo actual como parte de una cadena evolutiva y explicar su trabajo con menos jerga y más autoridad.
RH es cubierto con gente agradable.	A veces, las prácticas de RH deben forzar a vigorosos debates. Los profesionales de RH deben estar confrontando y desafiando así como soportando.
El personal es un trabajo de RH y no de los jefes de línea.	El trabajo de RH es tan importante para los jefes de línea como para el de otros staffs. Los profesionales de RH deben unirse, comprometerse y comprometer a los jefes en los asuntos relacionados con su personal.

Fuente: (Fariás Arizpe, Dirección del Capital Humano, 2011)

En base a lo anterior, se presentan los nuevos enfoques en la función de recursos humanos, y roles de RH en la construcción de una organización competitiva. Figura 4

Fig. 4 Nuevos enfoques/roles de la función de RH.



Fuente: (Fariás Arizpe, Dirección del Capital Humano, 2011)

Los ejes vertical y horizontal representan el enfoque en las actividades de recursos humanos. Este enfoque va de lo estratégico a largo plazo a lo operativo de corto plazo. Los profesionales de recursos humanos deben aprender a ser tanto estratégicos como operativos y, simultáneamente, enfocarse en el largo y corto plazo. Las actividades se extienden de la administración de procesos (herramientas y

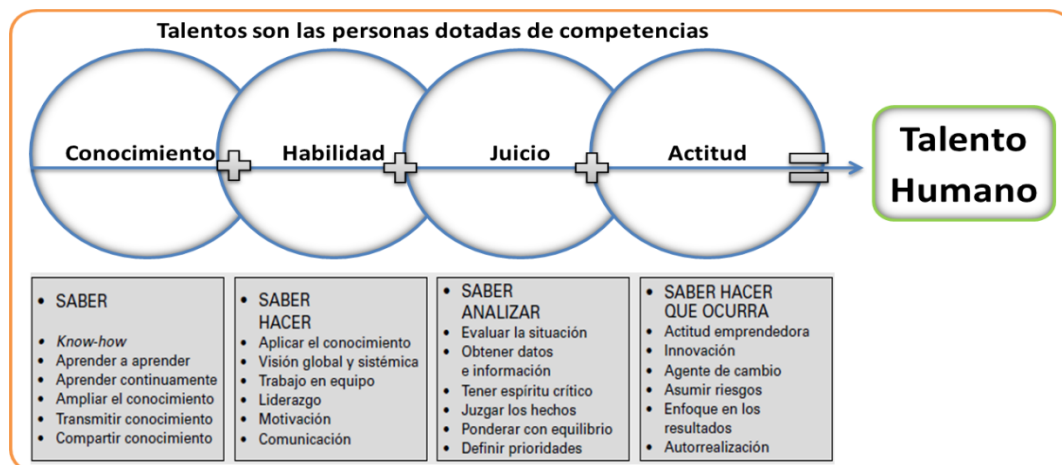
sistemas de RH) a la administración del capital humano (Ulrich, 1997 citado en Chiavenato, 2009a).

1.2.1. Talento humano

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual (Figura 5):

1. **Conocimiento.** Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo xxi.
2. **Habilidad.** Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
3. **Juicio.** Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
4. **Actitud.** Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Fig. 5 Composición del talento humano.



Fuente: (Chiavenato, 2009a)

Talento era el nombre que se daba a una moneda valiosa de la Antigüedad. Hoy en día es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar

ese activo precioso para las organizaciones. ¿Y quién debe hacerlo? Ése es un desafío para toda la organización y no tan sólo para el área de ARH. Se trata de un activo demasiado importante para quedar restringido, de manera única y exclusiva, a un área de la organización. (Chiavenato, 2009a)

1.2.2. Capital humano

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

1. *Talentos*. Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.

2. *Contexto*. Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como:

- a) *Una arquitectura organizacional* con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.
- b) *Una cultura organizacional* democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas.
- c) *Un estilo de administración* sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (empowerment).

Fig. 6 Componentes del capital humano.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Chiavenato, 2009a)

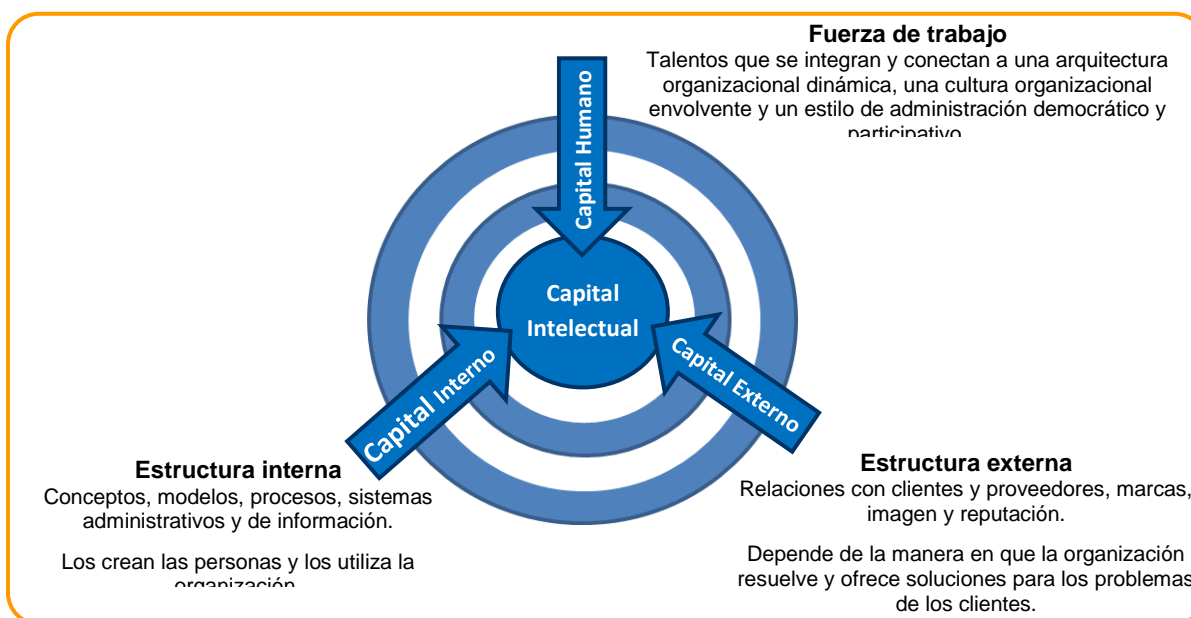
Así pues, no basta con tener talentos para poseer capital humano. Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor. Si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen. Si el contexto no es adecuado, los talentos evitan las ataduras y propician el aislamiento. La suma de ambos (talento y contexto) proporciona el concepto de capital humano.

De esta manera, el concepto de capital humano conduce al concepto de capital intelectual. Así, *el capital humano es la parte más importante del capital intelectual*. (Chiavenato, 2009a)

1.2.3. Capital intelectual

Es uno de los conceptos de mayor polémica recientemente. Al contrario del capital financiero, que es cuantitativo y numérico y se fundamenta en activos tangibles y contables, el capital intelectual es totalmente invisible e intangible. De ahí la dificultad de administrarlo y contabilizarlo de manera adecuada. El capital intelectual está compuesto por capital interno, capital externo y capital humano, como muestra la Figura 7.

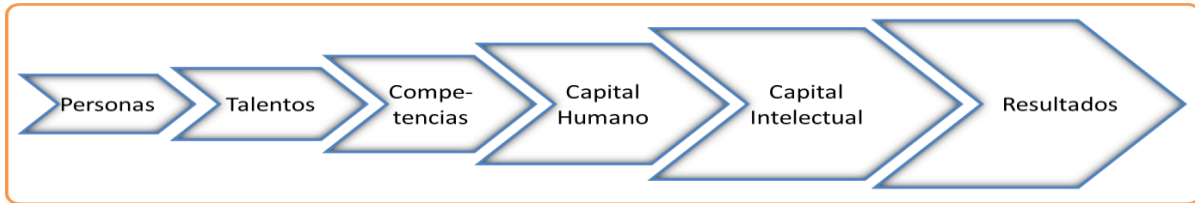
Fig. 7 El capital Intelectual como convergencia de capital interno, capital externo y capital humano.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Chiavenato, 2009a)

Ahora más que nunca, la ARH se enfoca en el capital humano y en sus consecuencias para el capital intelectual de la organización. Así, el campo de influencia de la ARH se extiende no sólo a “nuestras personas”, sino también a “nuestra organización” y a “nuestros clientes”. Figura 8

Fig. 8 Cadena de valor a partir de las personas.



Fuente: (Chiavenato, 2009a)

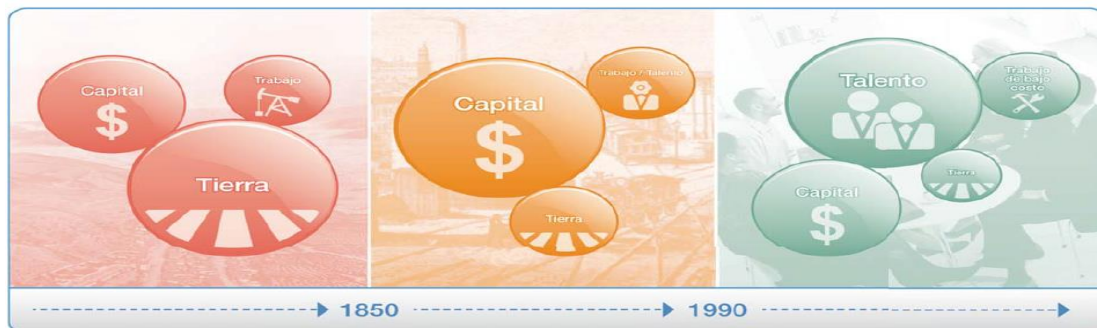
1.3. Gestión del talento humano

La ARH es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios del mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento vital de su sistema nervioso, que introduce la inteligencia a los negocios y la racionalidad a las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de talentos y de masa encefálica productiva. Precisamente para proporcionar esa nueva visión de las personas, ya no como meros trabajadores que son remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino más bien como asociados y colaboradores del negocio de la empresa, es que hoy en día ya no se habla de recursos humanos, sino de gestión del talento humano. (Chiavenato, 2009a)

Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos asociados de la organización. Las personas deben estar preparadas para enfrentar los nuevos desafíos y para ayudar a la organización a superarlos. (Chiavenato, 2009a)

Nos enfrentamos a una era que reemplazará al capital como motor de los modelos de desarrollo por el talento como energía de competitividad y crecimiento (Figura 9).

Fig. 9 Evolución de los modelos de desarrollo económico.



Fuente: (Manpower Group, 2011)

En la era del talentismo, podemos apostar precisamente al talento como palanca de crecimiento, podemos considerarlo nuestra mejor inversión. Como lo plantea Jeff

Joerres, CEO y Director General de ManpowerGroup: “Esta nueva realidad que busca la optimización del potencial humano, será la determinante del éxito y crecimiento de las organizaciones y países en la ahora llamada Human Age”. Por esto, el talento como motor del desarrollo se posiciona del mismo modo en que lo hizo la dinámica del tren globalizador desde hace dos décadas: o aboradas inmediatamente o cada vez será más difícil alcanzarlo, pues no se detiene y cada vez va más rápido.

Es tiempo de cuestionar el nivel de madurez de las organizaciones y de los profesionales respecto a su capacidad para atraer, motivar, retener y desarrollar talento; de prepararnos como empresas e individuos para implementar una estrategia de gestión de talento que permita hacer frente a esta era competitiva, en la que los mercados más innovadores y demandantes de la historia puedan ser efectivamente nuestra mejor oportunidad y nuestra mayor catapulta hacia un futuro mejor. (Manpower Group, 2011)

1.4. Teoría de la Triangulación del empleador preferido

Un tema que sigue ganando popularidad e interés en las salas de juntas de las corporaciones es el reto de atraer y retener a los empleados correctos. Durante muchos años, una frase comúnmente usada, “nuestro recurso más valioso son nuestros empleados”, fue adoptada por los líderes corporativos pero, con demasiada frecuencia, esta verborrea, bajo una estrecha examinación, no fue otra cosa que una falsa alabanza porque esos líderes de empresa no estaban totalmente comprometidos con el desarrollo de una estrategia completa para atraer y retener el talento adecuado. No obstante, las cosas están cambiando en la actualidad, y uno de los principales desafíos en términos de administración de personal es atraer y conservar el talento adecuado en el lugar apropiado, y luego, definir cómo mantener ese talento motivado y comprometido con la organización” (Fielglass, 2008 citado en Howatt, 2011).

En este sentido, se hace énfasis en estos dos principales desafíos que actualmente enfrentan las corporaciones respecto al manejo del talento:

1) Atraer la cantidad suficiente del mismo

Martha Alles, en su Diccionario de términos de recursos humanos, define **atracción** como: “Etapa del proceso de selección de personas durante la cual se realiza una serie de acciones para atraer a los postulantes más adecuados en relación con el puesto que se desea cubrir”. (Alles, 2012)

En ello intervienen aspectos como:

► Mercado de RH (MRH)

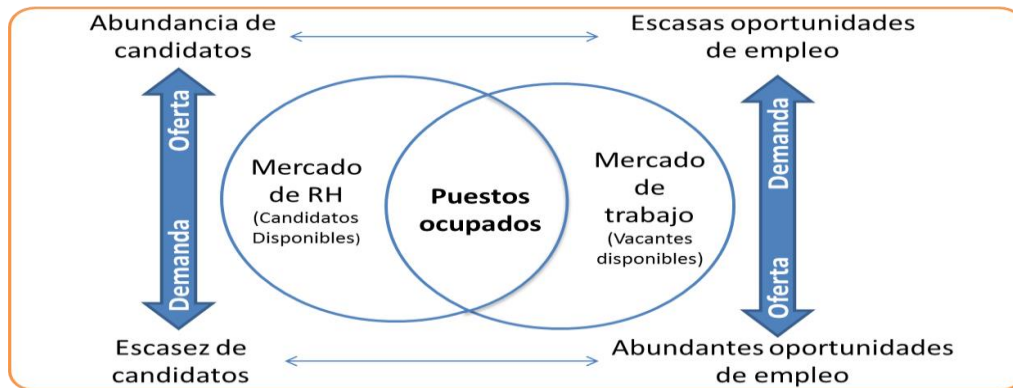
Si el mercado de trabajo se refiere a las oportunidades de empleo y a las vacantes existentes en las empresas, el mercado de recursos humanos (MRH) es el reverso de la medalla. Se refiere al conjunto de candidatos a empleo.

El MRH (o mercado de candidatos) se refiere al contingente de personas que están dispuestas a trabajar, o que trabajan pero están dispuestas a buscar otro empleo. Lo constituyen personas que ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas.

Como todo mercado, el MRH puede ser segmentado para facilitar su análisis y penetración. Se presenta en situaciones de oferta (abundancia de candidatos) o de demanda (escasez de candidatos).

El MRH puede estar total o parcialmente contenido en el MT. Pero las características del MRH influyen enormemente en las prácticas de RH de las organizaciones que componen el MT, como muestra la Figura 10.

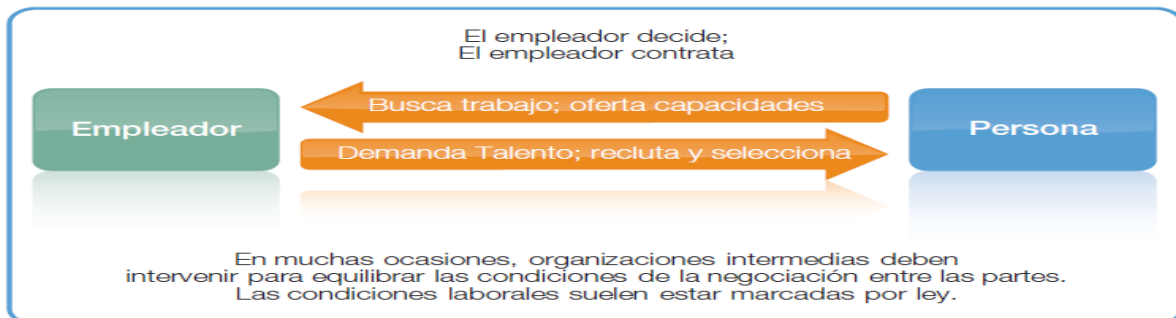
Fig. 10 Intercambio entre el mercado de trabajo y el mercado de RH.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Chiavenato, 2009a)

Ayer, el peso de la demanda de los empleadores era tal, que determinaba prácticamente todos los aspectos de la relación entre organizaciones y personas (Figura 11).

Fig. 11 Paradigma tradicional del mercado laboral.



Nota: con organizaciones intermedias se hace referencia a sindicatos y asociaciones especializadas en una industria específica.

Fuente: Manpower, 2008 citado en Manpower Group, 2011

Hoy, la demanda se determina en un centro de gravedad distinto (Figura 12). Los empleadores no dejan – ni dejarán– de seleccionar a las personas, pero la fuerza que el talento despliega al buscar y discriminar entre diversas oportunidades posibles para

su desarrollo, ha efectuado una auténtica revolución. Ahora, es el talento, sobre todo el más escaso, el de mayor potencial, el factor que selecciona y decide.

Fig. 12 Nuevo paradigma del mercado laboral.



Nota: con organizaciones intermedias se hace referencia a sindicatos y asociaciones especializadas en una industria específica.

Fuente: Manpower, 2008 citado en Manpower Group, 2011

► Perfil de puesto

Un *puesto* constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y diferencian de los demás puestos. (Chiavenato, 2009a)

El *perfilamiento de puestos* consiste en establecer las actividades propias del puesto, las responsabilidades principales, las atribuciones o facultades y sus retos más importantes. (Farías Arizpe, Dirección del Capital Humano, 2011)

Por su parte (Alles, 2012) menciona que la definición del perfil es la “Acción por la cual se definen todas las características que una persona debe tener para ser seleccionado como nuevo colaborador en un puesto de trabajo específico. Usualmente se definen requisitos excluyentes, no excluyentes y competencias requeridas para la posición”.

► Medir la atracción

Dado que el tiempo requerido para reemplazar a un empleado eleva de manera importante los costos de reclutamiento y disminuye la productividad, es trascendente evaluar la abundancia de talento; para ello, Branham (2001, citado en Howatt, 2011) presenta un ejemplo de protocolo que subraya los factores a considerar cuando se estudian las tasas de atracción:

- ◆ Porcentaje de solicitud de candidatos considerados “A”.
- ◆ Número promedio de días para llenar la vacante.

- ◆ Tasa de desertores en la solicitud.
- ◆ Número de recursos de reclutamiento usados.
- ◆ Rango de porcentaje de compensación total versus competidores de talento.
- ◆ Porcentaje de referencias de nuevos contratados que permanecen por lo menos seis meses.
- ◆ Porcentaje mensual promedio de puestos abiertos.

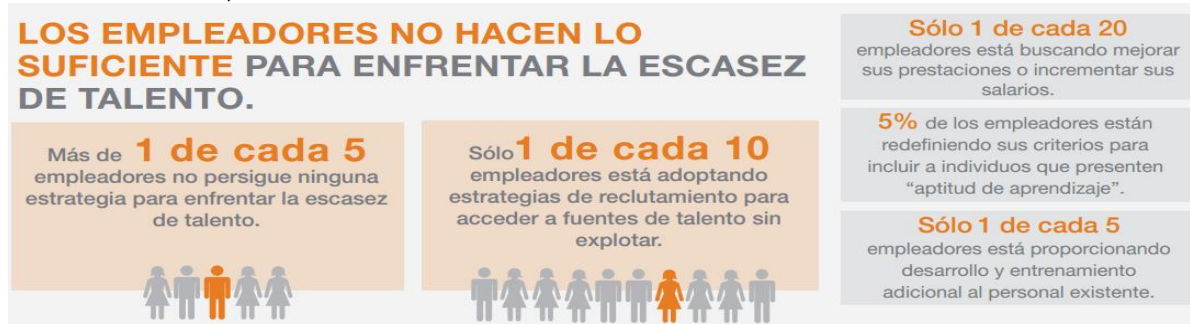
¿Cuál es el mayor reto de las organizaciones hoy para atraer el talento adecuado?

La respuesta es encontrar ese talento adecuado (Howatt, 2011). Lo cual es todo un reto, las tendencias emergentes valoran el talento como el motor del éxito empresarial, de una forma jamás vista anteriormente. Este hecho solo aumentará la competencia a la hora de encontrar a empleados cualificados y con talento que tengan las habilidades y competencias que necesitan las organizaciones. Asimismo, las personas con las aptitudes requeridas pasarán a ser más selectivas a la hora de evaluar sus opciones de empleo, lo que obligará a las empresas a mejorar sus estrategias de atracción y retención. (ManpowerGroup, 2012)

Al momento de cubrir un puesto se presentan varios obstáculos, en este sentido, la encuesta de escasez de talento 2015 realizada por ManpowerGroup señala:



Adicional a esto,



De tal forma que las empresas se verán forzadas a adoptar una nueva mentalidad en relación con el desarrollo de talento, en la que la formación continua de la plantilla actual y el desarrollo de los candidatos con potencial pasarán a ser la norma en lugar de la excepción. (ManpowerGroup, 2012)

En base a lo anterior, (ManpowerGroup, 2015) recomienda:



2) Conservar también una cantidad suficiente.

El costo de reemplazar a un empleado que se va es, en términos conservadores, de 30 por ciento de su salario anual. En el caso de los que tienen habilidades de alta demanda, el costo puede elevarse a 1.5 preocupantes veces su salario anual.

-The American Management Association

Hablar de conservar talento implica preponderantemente conocer aspectos como los siguientes:

► Rotación de personal

La **rotación de personal** (o turnover) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.

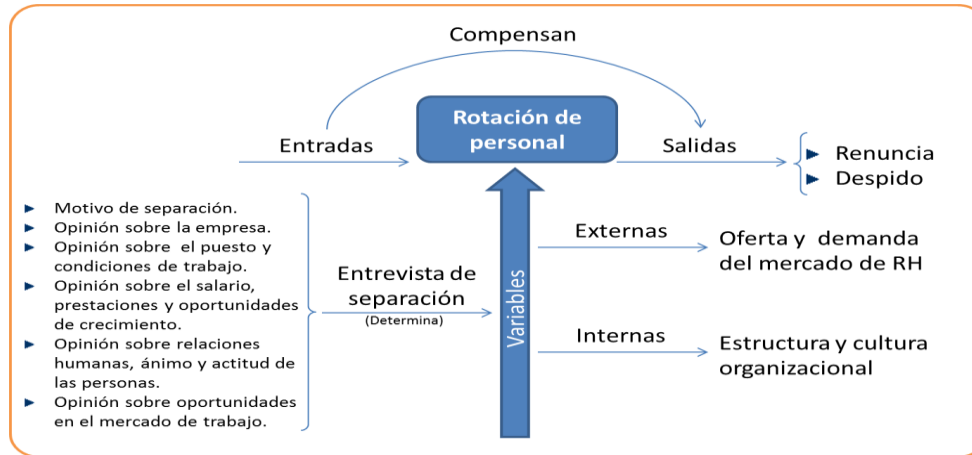
Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir. Esto significa que siempre pierden energía y recursos y que se deben alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que casi siempre compensan las salidas de las personas de las organizaciones.

¿Conoce su índice de rotación de personal?

Conocerlo ayuda a la empresa a saber cuánto está costando perder talento frente a la competencia. Sí el índice de rotación de personal es menos de 20 por ciento, no es el dinero la causa de que la gente se valla, porque las personas que aman su trabajo, su empresa y a su jefe no se van por otra oferta, a menos que los transforme, y esta cantidad no lo es (Putzier, 2001 citado en Howatt, 2011).

La rotación no es una causa, sino el efecto de algunas variables externas e internas, como muestra la Figura 13.

Fig. 13 Rotación de personal

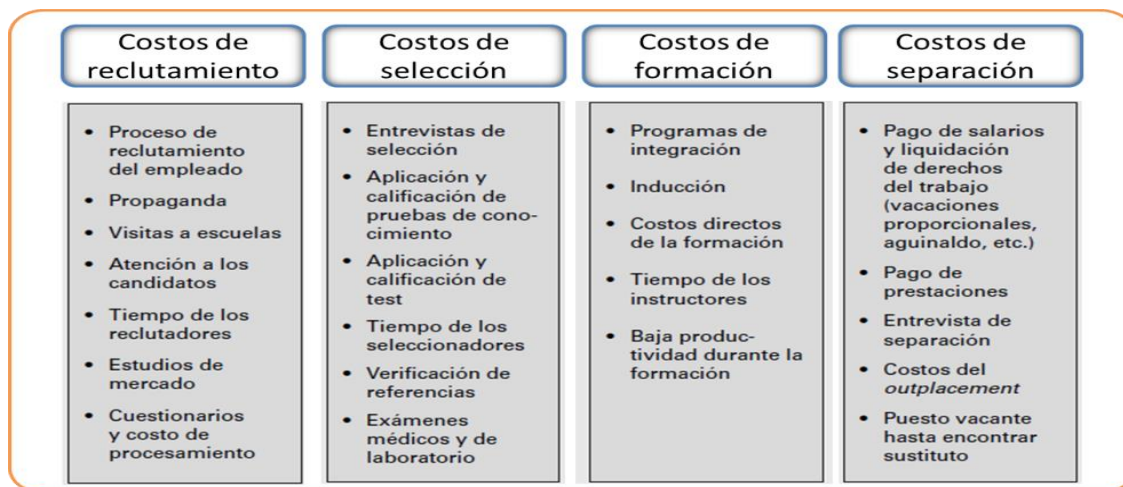


Fuente: Elaboración propia a partir de (Chiavenato, 2009a)

► Costos de rotación de personal

Un estudio reportó que las dos terceras partes de los 1,290 directores/gerentes entrevistados no sabían cómo cuantificar los costos de la rotación de personal en sus empresas (Kepner-Trego, 1999 citado en Howatt, 2011). La Figura 14 muestra algunas herramientas para calcular dichos costos de rotación de personal. No hacer estos cálculos es, quizás, una razón por la que muchos directivos no unen los puntos de lo importante que es su conducta y de qué manera influye en la rotación de personal, además de cuánto cuesta estar cambiando de empleados. (Howatt, 2011)

Fig. 14 Costos de rotación.



Fuente: (Chiavenato, 2009a)

Cascio (2003, citado en Howatt, 2011) señala que los costos directos de la rotación de personal quedan entre 1.5 y 2.5 veces el salario anual de un empleado. El autor de

best-sellers, Brandon Scott (2005, citado en Howatt, 2011), en su obra *Top Grading*, sugiere que reemplazar el talento de alto nivel en las organizaciones generalmente termina costando a las empresas 15 veces el salario del empleado, estas suposiciones se basan en la investigación que hizo alrededor de los costos relacionados con no contratar a la persona adecuada para el puesto adecuado. En promedio, las organizaciones desembolsan 36 por ciento de sus ingresos en gastos de capital humano, si suponemos una tasa promedio de rotación de personal de 25 por ciento y un costo asociado con esa rotación equivalente al salario, el costo de la rotación representa aproximadamente 9 por ciento del ingreso (Lermusiaux, 2005, citado en Howatt, 2011). El autor presenta un ejemplo del costo de la rotación y el incentivo para reducirla: en una compañía con 100 mil empleados con un salario promedio de 40,000 dólares, un índice de rotación de personal de 10 por ciento cuesta 400 millones de dólares, la disminución de la rotación de 0.5 por ciento dará como resultado un ahorro de 2 millones. Sin tomar en cuenta el costo en dólares y centavos de reemplazar talento, las unidades mentales del tiempo gerencial, la pérdida de productividad y la pérdida de conocimiento institucional crítico son costos adicionales que tienen un impacto negativo en los aspectos fundamentales de una organización” (Gleebek y Bax, 2004 citado en Howatt, 2011).

► **Por qué se van**

Harris y Brannick (1999, citado en Howatt, 2011) señalan que el profesional promedio tiene más de ocho empleos entre los 18 a 32 años de edad, lo cual es una prueba de la confusión que muchos empleados enfrentan en su carrera. Estos autores sugieren, además, que un gran porcentaje de mano de obra se encuentra desconectado en tres niveles: compañía, empleo y personal, y para el éxito permanente de una empresa, ésta debe comenzar a abordar este tema y ayudar a sus trabajadores a sentirse comprometidos y conectados con su labor. Son muchos los empleados que no ven su trabajo como una carrera, sino, más bien, como un peldaño hacia otra oportunidad que pueda ser mejor para ellos. Lejos están los días en que un empleo era igual a una carrera hasta la jubilación.

La investigación basada en más de 20 mil empleados de 18 industrias y en docenas de otros estudios, demuestra que 80 a 90 por ciento de los casos, la razón para salir de una empresa no tenía que ver con el dinero; pero como casi 90 por ciento de los gerentes/directores creen que ésta es la razón principal, es muestra clara de que no hay conexión entre lo que los empleados quieren y lo que ellos creen que quieren (Branham, 2005 citado en Howatt, 2011). El autor menciona su propia investigación que da a los ejecutivos senior hechos empíricos que, si se abordan, mejorarían la capacidad de las organizaciones para ser rentables a través de una fuerza de trabajo estable:

- ◆ El empleo o trabajo no era lo que esperaba.
- ◆ No hay conexión entre el empleo y la persona.
- ◆ Hay muy poco coaching y retroalimentación.

- ◆ Muy pocas oportunidades de crecimiento y mejora.
- ◆ Se sentían devaluados e ignorados.
- ◆ Había un desequilibrio entre estrés y vida laboral.
- ◆ Pérdida de la confianza en los líderes senior.

Más de 50 por ciento de la satisfacción laboral de un empleado puede estar directamente asociada con una relación sana con su jefe directo (Saratoga Institute, 1995 citado en Howatt, 2011).

Para Branham las ocho razones principales de por qué se van los empleados (2001, citado en Howatt, 2011) son:

- * No existe ningún vínculo directo entre la paga y el desempeño de los empleados.
- * No vislumbran un camino claro de crecimiento y avance profesional.
- * No perciben que su trabajo sea importante para los líderes de la empresa.
- * No creen que están siendo reconocidos por el trabajo que están haciendo.
- * No se acostumbran a usar sus talentos y fortalezas naturales.
- * Tienen expectativas poco claras o poco realistas que no fueron medidas en el proceso de la entrevista.
- * Ya no piensan soportar a los gerentes/directores abusivos.
- * Ya no están dispuestos a trabajar en un ambiente laboral tóxico.

► **Análisis del valor del talento humano**

Los valores tangibles tales como equipo y mobiliario se deprecian anualmente, con el efecto negativo en los resultados netos de la compañía como una proyección estándar en las declaraciones de pérdidas y ganancias. Los valores de talento de una corporación (es decir, la propiedad intelectual y las ideas innovadoras) tienen el potencial de ser apreciados a medida que los empleados van adquiriendo conocimiento y experiencia, pero permanecen ausentes de las proyecciones financieras, a pesar del impacto medible en las ganancias.

Según la investigación realizada por McKinsey y Company (2001 citado en Howatt, 2011) Los gastos concretos relacionados con la rotación de personal representan aproximadamente 9 por ciento de ingresos; sin embargo, un riesgo más grande para una organización es la pérdida de trabajadores conocedores y altamente competentes. Los mejores trabajadores de una compañía generalmente permanecen en la empresa de 3 a 10 años y se encuentran entre los 25 y 35 años de edad. La combinación entre experiencia específica-firma de estos diestros profesionales forma un núcleo de equidad de talento que garantiza el negocio continuo por parte de los clientes.

El valor del talento incluye el conocimiento implícito, el conocimiento tácito y las habilidades. La investigación señala que solo 20 por ciento de las prácticas y procedimientos de la compañía está escrito; 8 por ciento de todo el conocimiento de una organización está en la cabeza de su fuerza laboral. Si el talento comienza a irse

con mayor rapidez de lo que la compañía puede reemplazarlo y desarrollar personal nuevo, los sistemas empiezan a colapsar porque el personal actual no puede anticipar las necesidades y la organización no puede seguir cumpliendo con sus obligaciones.

Si bien el talento no se puede valorar en términos de dinero, como los tangibles del estado de cuentas, el nivel actual de exposición y el riesgo potencial pueden predecirse con un análisis muy sencillo. Una estrategia muy sencilla para calcular el talento actual en una organización es usar la misma herramienta de valoración P y G (pérdidas y ganancias) llamada *Radio de valores y responsabilidades (Anexo 1)*. Esta metodología puede adaptarse a calcular elementos de línea para evaluar si la situación actual de recursos humanos es positiva o negativa.

► **Retención de personal**

Retención de personal es el “Proceso que tiene por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta” (Chiavenato, 2009a)

Una productividad superior y el resultante incremento en las ganancias son aspectos que se relacionan directamente con un talento superior. Los programas de retención de empleados se enfocan en los individuos leales, motivados y trabajadores que añaden valor y ayudan a la empresa a mantener su competitividad, y *no* a los de bajo desempeño que no quieren estar en el entorno laboral.

En este sentido, es importante conocer a la plantilla laboral e identificar qué tipo de empleados son, para lo cual vale la pena considerar a Branham (2001, citado en Howatt, 2011) ya que explica que los empleados tienden a pertenecer a una de cuatro categorías (Figura 15):

Fig. 15 Categorías de empleados.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Howatt, 2011)

Las compañías que cuentan con sistemas para monitorear la rotación de personal y responden a los trabajadores de alta calidad en su plan estratégico, limitan los gastos en el corto plazo y cosechan las ganancias de una fuerza laboral que madura, mejora e innova en el corto plazo.

Más de 75 por ciento de todos los líderes corporativos ahora están de acuerdo en que la retención de empleados es un asunto de mayor importancia; sin embargo, solo 15 por ciento de ellos cuentan con un plan para abordarlo (Fishman, 1998 citado en Howatt, 2011).

La investigación original de Kaye y Jordon-Evan (2005, citado en Howatt, 2011), llamada “Lo que te retiene”, se basó en más de 15,000 trabajadores que señalaron que las 10 razones principales por las que los empleados se quedan en su lugar de trabajo son:

- ◆ Retos laborales interesantes.
- ◆ Crecimiento profesional, aprendizaje y desarrollo.
- ◆ Trabajar con gente extraordinaria.
- ◆ Paga justa.
- ◆ Jefe y personal directivo solidario.
- ◆ Ser reconocido, valorado y respetado.
- ◆ Prestaciones.
- ◆ Trabajo significativo y marcar la diferencia.
- ◆ Orgullo por la organización, su misión y su producto.
- ◆ Un excelente ambiente laboral y cultura.

La rotación de personal siempre ha ocurrido; sin embargo, una institución que cuenta con un plan de retención de empleados bien pensado, tiene más probabilidades de lograr que los buenos empleados se queden. Hacer esas pequeñas cosas que la mayoría de los trabajadores quiere para estar a gusto y sentirse valorado tiene cierto sentido económico porque el recurso más importante de una empresa durante los próximos 20 años será precisamente el capital humano (la cantidad de talento). (Howatt, 2011)

Los líderes que consideran estas cuestiones como una inversión más que como gastos, están aumentando las posibilidades de retener talento valioso. He aquí un par de ventajas:

- ◆ Cada año que permanece un empleado equilibra los costos de reemplazo.
- ◆ Cada año, el retorno potencial de la inversión en un recurso humano aumenta en forma exponencial a medida que se agregan conocimiento y experiencia. Dos mediciones primarias del desempeño son la alta calidad y productividad que dependen del hecho de que los empleados se sientan motivados todos los días y permanezcan el tiempo suficiente para saber cómo convertirse en una persona eficiente. (Howatt, 2011)

Desde luego, retener talento que no es eficaz tampoco es mejor que no tener talento. El costo de no hacer nada hoy respecto al tema de atraer y retener empleados talentosos es demasiado elevado. El éxito de largo plazo de una organización está determinado por su habilidad para atraer y mantener una fuerza laboral de calidad. (Howatt, 2011)

El talento está obteniendo un reconocimiento sin precedentes como un factor clave de éxito en los negocios. De hecho, la gestión de talento ha llegado a ser tan fundamental para el crecimiento empresarial y el progreso económico que está forzando a las organizaciones a reexaminar cómo atraer, desarrollar, retener y lograr el compromiso de los empleados. (Right Management, 2014)

El balance de este punto ofrece una teoría sobre la atracción y la retención (Teoría de la triangulación del empleador preferido) que brinda un marco de referencia de qué y cómo una organización puede colocarse en posición de convertirse en una empresa empleadora preferida. (Howatt, 2011)

1.4.1. Cómo ser un empleador preferido

Esta clase de empresa, por definición, es *una organización para la que los empleados quieren trabajar porque ha demostrado interés en influir en estos tres elementos: satisfacción laboral, cultura y madurez corporativa*. En este punto de la evolución, una organización se ha posicionado para lograr lo que en última instancia marca a los empleadores en la industria. La distinción de ser un empleador preferido, es muy importante para facilitar los tres elementos anteriores. (Howatt, 2011)

De acuerdo a la metodología Great Place to Work®, un excelente lugar para trabajar es aquel donde:

- ◆ SE LOGRAN LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.
- ◆ Donde las personas DAN LO MEJOR DE SÍ.
- ◆ TRABAJAN COMO EQUIPO / FAMILIA todo en un ambiente de CONFIANZA.

El hecho de atraer y retener empleados es importante, pero quizás lo es más el compromiso y el interés de la fuerza laboral de tener un impacto directo en la habilidad de la empresa para alcanzar su madurez comercial. Cientos de encuestas Gallup han señalado que las organizaciones que son capaces de comprometer a sus trabajadores, tienen muchas probabilidades de superar a aquellas que no; por ejemplo: tasas de servicio al cliente 86 por ciento más altas, 70 por ciento más éxito en la disminución de la tasa de rotación de personal, un aumento de 70 por ciento en la productividad, 44 por ciento más rentabilidad y 78 por ciento mejores registros de seguridad. Un estudio de Watson Wyatt, en 2005, indicó que las compañías con empleados muy comprometidos, generalmente alcanzan un desempeño financiero *cuatro veces mejor* que las que tienen empleados con malas actitudes.

La Teoría de la Triangulación se enfoca en presentar un marco de referencia para atraer a los candidatos, retener el talento de mayor nivel así como motivar y comprometer a los empleados.

Los puntos de referencia globales que ayudan a una organización a evaluar su progreso hacia o que las aleja de convertirse en empleadores preferidos son: 1) atracción, 2) retención. Cuando los empleados quieren trabajar para y permanecer en una organización, estos dos resultados habrán de manifestarse con el tiempo y facilitar actitudes sociales y percepciones de las personas, tanto internas como externas a la empresa, del valor y los beneficios de trabajar para ella. Esto ayuda a las corporaciones a hacer uso del pensamiento grupal en su beneficio.

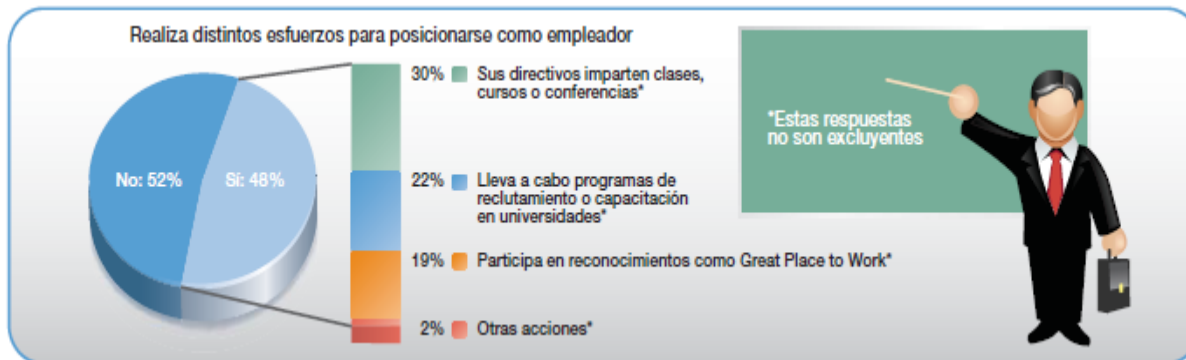
Lo lamentable es que algunas firmas creen que convertirse en empleadores preferidos es, básicamente, una actividad que ayuda a promover y posicionar la marca corporativa. Esto es una falacia. Esta clase de logro ocurrirá, solamente, a través de la intención y la acción de facilitar conductas enfocadas que influyan en el pensamiento y las emociones de la mano de obra de la empresa. Si preguntamos a un atleta olímpico, “¿Cómo ganaste la medalla de oro?” Su respuesta será algo como, “Enfocándome en convertirme en el mejor, un día a la vez, día tras día, durante los últimos cuatro años”. Nada se logra de la noche a la mañana; el éxito no se puede comprar, se gana.

Ser un empleador preferido tiene que ver con algo más que recompensas externas. Malcolm Gladwell (2002, citado en Howatt, 2011), autor de *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, explica el fenómeno de la recomendación de boca a boca en lo que se refiere a cómo esto es una parte normal de la vida del empleado. Todas estas pequeñas conversaciones que los empleados tienen entre sí, definen y facilitan la clase de epidemia de marca que los líderes de las organizaciones están buscando. Sin embargo, las ideas que los empleados comparten respecto a cómo es trabajar para cierta compañía se extienden por toda una comunidad como si fueran un virus. Una reflexión importante de Gladwell es que el juicio desde la perspectiva de la mano de obra –buena o mala- va a determinar el éxito que tendrá el esfuerzo de una empresa por convertirse en un empleador preferido. De nuevo, *la métrica de atracción y retención servirá como faro de luz si la empresa se mueve en la dirección correcta.*

Cada vez con más frecuencia vemos a empresas que hacen un gran esfuerzo en ser identificadas como un empleador preferido. Además de ayudar en su proyección e imagen, este tipo de reconocimiento ayuda a que estas empresas puedan atraer al mejor personal que está disponible en el mercado. Al igual que un cliente exigente busca los mejores productos y a las mejores empresas para obtener lo que necesita, un buen colaborador también busca los mejores sitios para laborar.

Cabe señalar que el 48% de las organizaciones en MeCA (México y Centroamérica), tienen la intención de posicionarse como empleadores para atraer el talento escaso en todos los niveles, como se aprecia en la Figura 16. (Manpower Group, 2011)

Fig. 16 Esfuerzos de posicionamiento como empleador preferido.



* Cabe subrayar que menos del 10% de las empresas está inscrita en programas formales de evaluación al empleador, entre otras cosas porque estos programas tienen un costo. En este caso, la proporción de participación de los empleadores grandes triplica a la de las PyMEs (15% frente a 5% respectivamente).

Fuente: (Manpower Group, 2011)

Convertir a una empresa en el lugar preferido para trabajar requiere de mucho esfuerzo y ajustes internos. Desde excelentes condiciones de trabajo hasta políticas adecuadas para contratar y promover a sus colaboradores, son todos elementos a ser considerados a la hora de evaluar la calidad de un empleador. Al final es un esfuerzo que vale la pena, que brinda a la empresa una ventaja competitiva sobre otras que compiten por los mismos recursos de personal. (PwC Interaméricas, 2011)

1.4.2. Teoría de la triangulación

Se trata de una teoría estratégica de aprendizaje organizacional que brinda un marco de referencia para saber cómo convertirse en un empleador preferido. También diagnostica las estrategias y los actos que un empleador puede seguir para mejorar los procesos de atracción y retención.

La hipótesis central de esta teoría es que, **para convertirse en un empleador preferido, la organización debe estar en posición de atraer y retener una fuerza laboral motivada y comprometida.** Lograr esto brinda la oportunidad de que la empresa alcance todo su potencial financiero.

La Teoría de la Triangulación del Empleador Preferido (propuesta por William A. Howatt) tiene tres elementos principales. En primer lugar, el modelo se llama Teoría de la Triangulación porque *cualquiera de los tres puntos puede tener un impacto directo en los otros dos, positivo o negativo*, respecto a su influencia en el desempeño organizacional (Figura 17).

Fig. 17 Teoría de la Triangulación del Empleador Preferido.



Fuente: (Howatt, 2011)

Cada elemento tiene conductas de desempeño que influyen en el éxito de la organización en un elemento en particular (Figura 18):

- ▶ La mayoría de las personas que integran la fuerza laboral deben sentir **satisfacción por su trabajo**.
- ▶ La **cultura de la empresa** debe ser congruente, estar comprometida y demostrar las acciones necesarias para alcanzar el valor principal de la compañía, junto con sus objetivos de negocio.
- ▶ La empresa debe alcanzar la **madurez organizacional**.

Fig. 18 Elementos de la Teoría de la Triangulación del Empleador Preferido.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Howatt, 2011)

Considere el ejemplo de una firma en la que la mayoría de los empleados no se sienten satisfechos con su trabajo. Esto puede influir en forma negativa en la cultura de la empresa. En este ejemplo, las cifras de atracción y retención, cuando se comparan con las de la competencia, podrían indicar altos niveles de rotación de personal y más retos al momento de atraer a la clase correcta de empleados que sus competidores. Si la corporación quisiera influir en el cambio basado en esta teoría, el primer paso sería observar las conductas que debieran evitarse y aquellas que se podrían iniciar para influir en la satisfacción del empleado hacia su trabajo.

Quizás no existe mejor evidencia del valor de esta teoría en acción que cuando se estudia la estrategia de liderazgo de Jack Welch. Él logró posicionar a GE como una de las corporaciones más icónicas del mundo; se enfocó en las conductas específicas que él creía que eran necesarias para la compañía en cuanto a las personas, los procesos y el producto. Slater (1999 citado en Howatt, 2011) señaló que Welch concentró su atención en asegurarse de que los líderes de la empresa cumplieran con los valores de la misma, fueran confiables, se enfocaran en desarrollar una organización de enseñanza que confiriera poder a sus empleados y mantuviera el compromiso de que el crecimiento y el cambio fueran un imperativo central que definiera el éxito de la organización. El resultado de esta estrategia fue que GE no tuvo problema para atraer y retener talento de alto nivel. En resumidas cuentas, la empresa evolucionó hacia un empleador preferido por excelencia. (Howatt, 2011)

1.4.2.1. Elementos para lograr la madurez organizacional

El resultado de la madurez organizacional es una institución que ha madurado hasta el punto en que se encuentra en camino a alcanzar su máximo potencial. Las seis medidas más importantes que influyen en la capacidad potencial de la empresa son: *las personas, los procesos, las políticas, las proyecciones, la productividad y la rentabilidad*. Los resultados de cada una de estas medidas finalmente van a determinar el valor y el éxito de la compañía. Peter Senge (1990, citado en Howatt, 2011) señaló que, para que una organización evolucione hacia su máximo potencial, debe instruir o preparar a su fuerza laboral para que deje de lado las formas de pensamiento tradicionales, desarrolle competencias centrales, aprenda a aceptar el cambio, admita que el éxito de la organización depende de la conducta de muchos y haga que su mano de obra adquiera una visión ambiciosa.

A continuación se presentan algunas conductas centrales que influyen en la capacidad de una corporación para alcanzar la madurez organizacional; cada una de esas conductas debiera ser evaluada y valorada para determinar el nivel actual de eficacia de cada uno y si cada uno está teniendo comportamientos que mejoren la atracción y la retención. Para medir la madurez organizacional de una empresa se pueden comparar las percepciones de sus líderes, accionistas, empleados y clientes para discernir cómo esas percepciones están influyendo en los otros dos elementos.

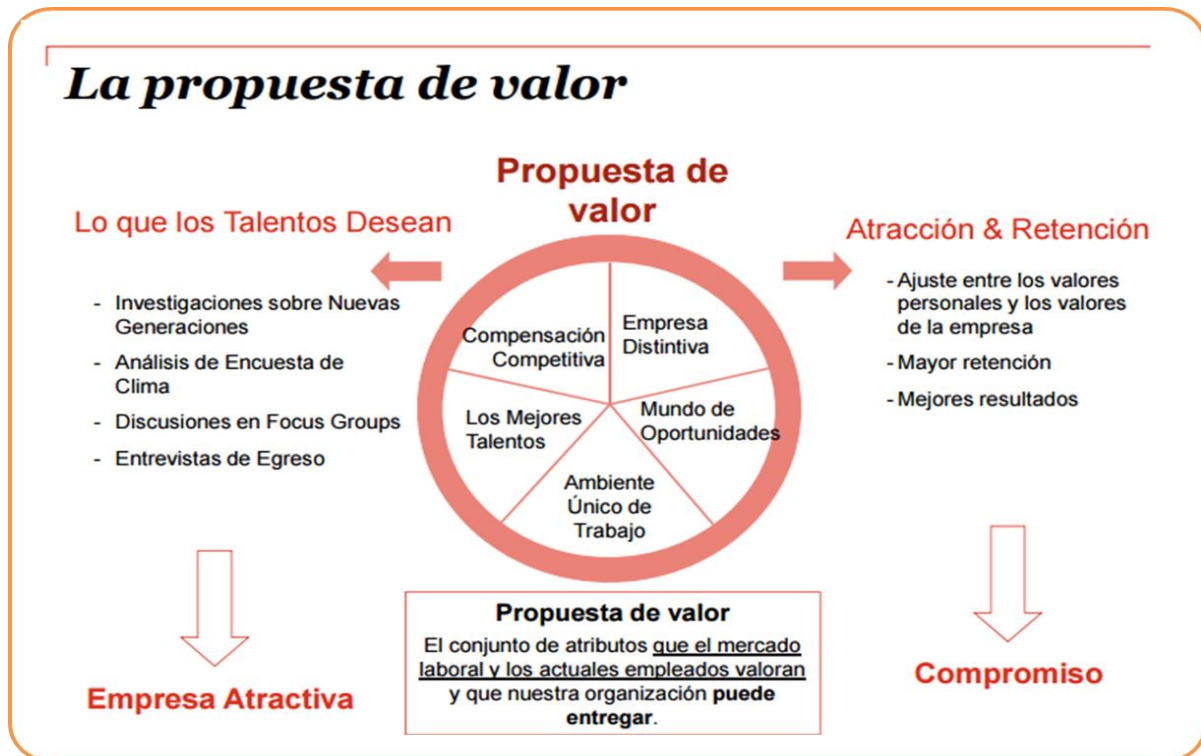
Propuesta definida del valor del empleado.

La **propuesta del valor del empleado** es una herramienta que nos permite identificar el conjunto de atributos que el mercado laboral y los actuales empleados valoran y que una organización puede entregar. (PricewaterhouseCoopers Ltda., 2011)

Dicha propuesta persigue los siguientes objetivos (Figura 19):

- ▶ **Atracción:** claridad en cuanto a la oferta de valor al mercado laboral objetivo.
- ▶ **Retención:** claridad en cuanto a la oferta de valor a nuestros colaboradores.
- ▶ **Compromiso:** lograr el compromiso de los colaboradores.

Fig. 19 Objetivos de la propuesta de valor del empleado.



Fuente: (PricewaterhouseCoopers Ltda., 2011)

Todas las compañías, consciente o inconscientemente, definen la propuesta del valor del empleado por sus acciones. Dicha propuesta responde a la pregunta de “por qué” respecto a las razones que tienen los empleados para llegar y permanecer en una empresa. El Corporate Leadership Counsel (2007 citado en Howatt, 2011) refiere que los dos puntos de atracción principales para que los empleados se acerquen a una compañía son un paquete competitivo de compensaciones y la estabilidad de la organización; sin embargo, las tres razones principales por las que se quedan son la administración senior, la eficacia en la administración y los compañeros en el trabajo. **Las estrategias de atracción y retención se integran en la propuesta de valor del empleado de la corporación.**

Es de vital importancia no sólo desarrollar una propuesta de valor del empleado, sino también comunicarla, monitorearla y medirla para garantizar que sea un catalizador de la atracción y retención de personal. Si no es así, entonces hay que cambiarla. (Howatt, 2011)

Capacidad de liderazgo ejecutivo.

(Alles, 2016) Define el **liderazgo ejecutivo** como la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que define su carácter de líder. Implica ser un *líder de líderes*, al crear un clima de energía y compromiso junto con un fuerte deseo de guiar a los demás, que se verifica en el comportamiento de los otros al acompañar su visión con entusiasmo.

Tal vez una de las principales razones por las que las empresas no alcanzan su máximo potencial es el pobre liderazgo ejecutivo que tienen. En una economía global competitiva, una empresa que carece de liderazgo ejecutivo visionario no cosecha los beneficios de atraer y retener una mano de obra motivada porque los líderes tienen una visión estrecha y se concentran sólo en los beneficios de corto plazo. La investigación de Tietjen y Myers (en 1998 citado en Howatt, 2011) descubrió que el estilo de liderazgo tiene un impacto directo en la satisfacción del empleado. El liderazgo ejecutivo eficaz impulsa las seis medidas antes mencionadas (*las personas, los procesos, las políticas, las proyecciones, la productividad y la rentabilidad*) a través de un pensamiento estratégico y crítico y una planificación estratégica y de negocios, definiendo las responsabilidades y expectativas de la administración en todos los niveles, para, posteriormente, medir y monitorear el éxito. Collins (2001 citado en Howatt, 2011), autor de *Good to Great*, reporta que los cinco imperativos centrales del éxito organizacional son: empleados competentes, personas que trabajan juntas, administración efectiva, liderazgo eficaz y *liderazgo ejecutivo eficiente*.

Existen múltiples estilos de liderazgo, pero hoy, los líderes más eficaces son aquellos que se sirven de las diferentes modalidades y saben pasar de una a otra en función de las circunstancias (Del Castillo, 2010). En este sentido, el liderazgo situacional (propuesto por Blanchard y Hersey, 1993) provee un modelo de análisis de determinada situación y cómo adoptar el estilo de liderazgo adecuado. Esta teoría sostiene que el grado de dirección y apoyo que los supervisores o gerentes le den a cada empleado puede variar dependiendo del nivel de desarrollo del empleado, sus competencias y su grado de compromiso hacia las tareas asignadas (Figura 20).

Fig. 20 Modelo del liderazgo situacional.

Nivel de desarrollo del colaborador		Estilo de liderazgo	
D1	Poca competencia y mucho interés.	E1 - Dirigir	Estructurar, controlar y supervisar.
D2	Alguna competencia y poco interés.	E2 - Instruir	Orientar y ayudar.
D3	Mucha competencia e interés variable.	E3 - Apoyar	Elogiar, escuchar y dar facilidades.
D4	Mucha competencia y falta de interés.	E4 - Delegar	Traspasar responsabilidad de las decisiones cotidianas.

Fuente: (ManpowerGroup, 2012)

La teoría de Blanchard y Hersey (1983) establece que el liderazgo efectivo es producto del estilo y que no es inherente a la personalidad, sino que puede ser aprendido. Esa es una de las grandes ventajas de ese modelo de liderazgo (ManpowerGroup, 2012). El **Anexo 2** representa una herramienta para evaluar la habilidad respecto al liderazgo situacional.

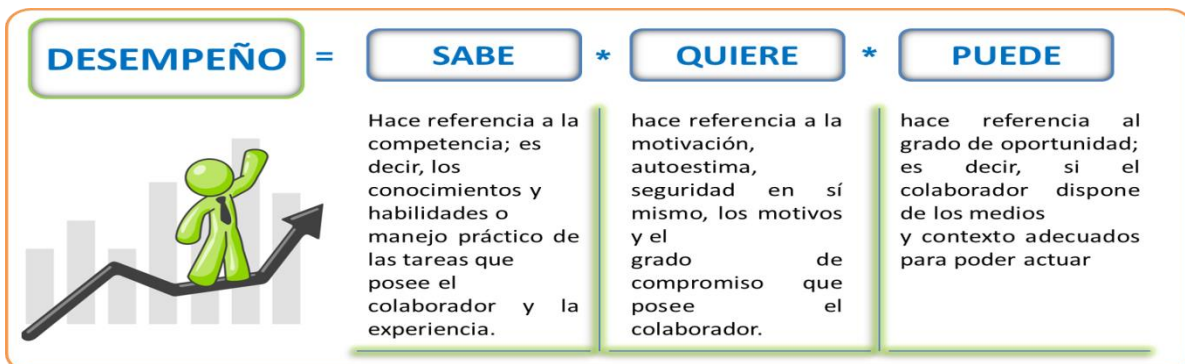
Estilo de supervisión.

El Diccionario de la Real Academia Española define **supervisar** como: Ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros.

A los mandos medios les corresponde planificar, supervisar los trabajos y controlar a los equipos para que cumplan los objetivos propuestos y consigan una actuación adecuada de sus colaboradores (ManpowerGroup, 2012).

Existe una ECUACIÓN MÁGICA que orienta al supervisor a la hora de actuar con cada uno de sus colaboradores en función de sus características individuales. Dicha ecuación está formada por tres factores: **DESEMPEÑO = SABE * QUIERE * PUEDE** (Figura 21).

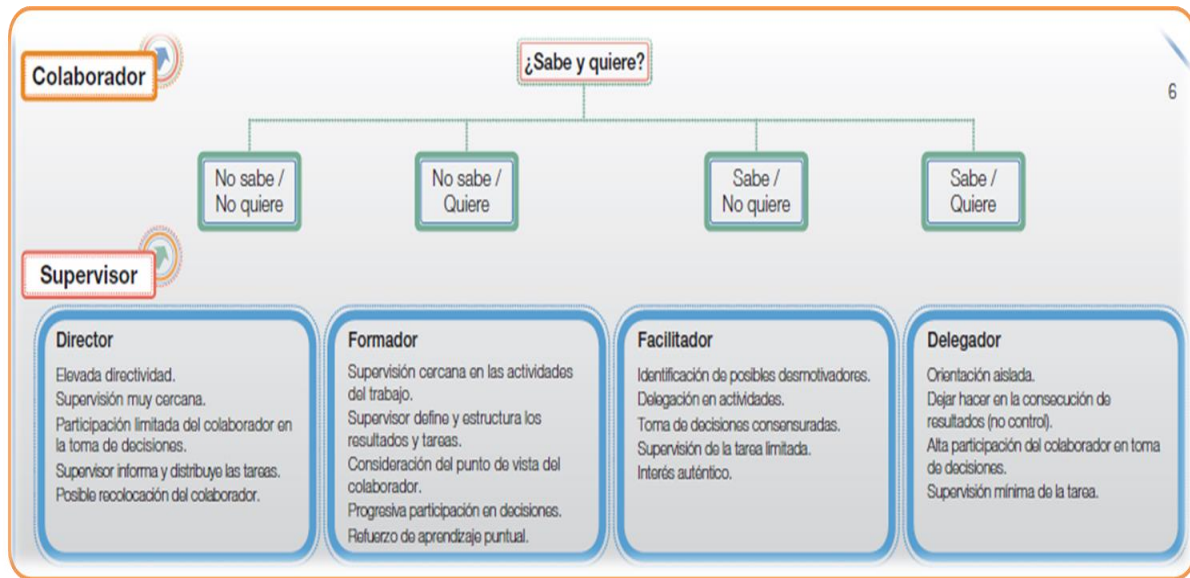
Fig. 21 Ecuación mágica para la gestión del desempeño.



Fuente: (ManpowerGroup, 2012)

En base a lo anterior, el supervisor puede actuar como muestra la Figura 22:

Fig. 22 Estilos de liderazgo para la gestión del desempeño.



Fuente: (ManpowerGroup, 2012)

Schneider, Gruman y Coutts (2005 citado en Howatt, 2011) explican el enfoque de la psicología social en estudiar la correlación que existe entre la manera como las personas piensan, sienten y se relacionan entre sí; y, en términos colectivos, cómo influye esto en la conducta humana. Los autores presentan un ejemplo histórico de uno de los más grandes pensadores en su campo, Kurt Lewin, quien, en la década de 1930, mostró un gran interés en la manera como la gente, las relaciones interpersonales y la productividad son afectadas por el estilo de supervisión. Muchos empleados dejaron su trabajo nada más que por la incapacidad de sostener una relación productiva y profesional con su jefe (supervisor) directo. Además, cuando empleados y jefes están en conflicto, las consecuencias pueden ser muchas horas de productividad perdida e ineficiencia. Una de las funciones centrales de los buenos supervisores o jefes es crear un ambiente laboral amigable.

Los mandos medios tienen características de líderes, pues influyen en el personal para que trabaje con entusiasmo y en equipo, al tiempo que les ayudan a satisfacer sus necesidades, escuchando y valorando sus opiniones, modelando la sensibilidad necesaria para poder identificar los valores de las personas a su cargo y hacerles desarrollar como profesionales y devengan en talentos.

La aportación de los mandos medios constituye una generación de valor para la empresa, logrando la satisfacción de cada cliente a partir de la satisfacción de los clientes internos: sus colaboradores. (ManpowerGroup, 2012)

Comunicación de calidad.

David K. Berlo sostenía que la comunicación es el proceso social fundamental. Desde esta perspectiva, la **comunicación organizacional** es el conjunto total de mensajes

que se intercambian entre los integrantes de una organización (*comunicación interna*), y entre ésta y sus diferentes públicos externos (*comunicación externa*).

Hablando específicamente de la comunicación interna, el objetivo fundamental de la misma se expresa en los siguientes términos:

“Respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios”.

Este objetivo general comprende cuatro objetivos específicos (identificación, información, integración e imagen), que van a requerir de una quinta “i” para cumplirse plenamente: la investigación misma, que debe abrir y cerrar el proceso. De esta forma tenemos el “Modelo de las cinco íes” (Figura 23) (Andrade, 2005)

Fig. 23 Modelo de las cinco íes de la comunicación organizacional.



Fuente: (Andrade, 2005)

Una comunicación efectiva (es decir, una manera eficiente de transmitir y distribuir la información) es muy importante para que una empresa alcance todo su potencial. La precisión y la frecuencia de la comunicación vertical y horizontal influye en la toma de decisiones que impacta en las seis medidas previamente mencionadas, así como en el pensamiento grupal de la fuerza laboral. Bennis (1990 citado en Howatt, 2011) apoya esta observación y añade que la comunicación por parte de los líderes de la organización debe tener sentido y ser sensible a las necesidades y los valores del receptor del mensaje. La comunicación es importante, cierto, pero también lo es el mensaje. En esta era de la información, la calidad de la comunicación puede tener un fuerte impacto en la cultura tanto como en la satisfacción del empleado. La

información es fundamental y cuando la gente no sabe o se preocupa porque no sabe, se queda con sus propias percepciones, las cuales pueden estar equivocadas. Graham y Messner (1998 citado en Howatt, 2011) promueven el hecho de que la calidad de la comunicación influye en la satisfacción del empleado. Una clase de comunicación que devalúa la madurez de la organización es, precisamente, la falta de comunicación, la cual puede costar muchos millones de dólares a las empresas en términos de una pérdida inmediata de oportunidades y de la productividad, además de que representa un daño de largo plazo al condicionar en forma negativa la cultura corporativa.

Hablar de una comunicación eficaz y eficiente en las organizaciones, no significa que comunicar todo de manera constante sea lo mejor, mucho menos es pensar que sólo con estar en Internet y contar con redes sociales o páginas web se está a la vanguardia en comunicación digital. Es necesario analizar los pros y contras que una inadecuada gestión de comunicación puede generar para la organización.

Este último es un desarrollo constante y latente que encierra el análisis, coordinación, integración, planificación de tareas, acciones y procedimientos, evaluación y control para que los procesos de comunicación resultantes sean cuidadosamente elaborados y cumplan con los objetivos de la organización. Se debe hacer énfasis en que, para poder establecer un proceso exitoso de comunicación, es importante conocer primeramente a la organización en sus múltiples facetas. (Manrique, 2015)

Administración del desempeño.

(Alles, 2012) Define *desempeño* como un concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo.

Así mismo, menciona que el desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de conocimientos (tanto a través de estudios formales como informales), la experiencia práctica, y las competencias.

En este sentido, la **administración del desempeño** contempla el valor mensurable que la fuerza de trabajo aporta a la organización en términos de habilidades o competencias colectivas y motivación de las personas y que se maximiza cuando las personas aplican al máximo sus habilidades y competencias en las actividades de la organización y cuando esta adquiere una configuración estructural que refuerza e incrementa el desempeño humano y lo dirige hacia sus objetivos estratégicos. (Chiavenato I. , 2009a)

Motivar a los empleados y desarrollar el talento a su máximo potencial requiere un proceso en el que los trabajadores sepan que pueden aprender y desarrollarse, así como asegurarse de que los empleados correctos estén en los puestos correctos. Un

modelo eficaz de administración del desempeño alinea los negocios con las personas, considerando diferentes aspectos como muestra la Figura 24.

Fig. 24 Administración del desempeño.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Howatt, 2011)

Además, la planificación de la fuerza laboral es importante para monitorear las necesidades del personal y la capacidad del talento (por ejemplo, una medida es la edad promedio para puestos importantes), así como el desarrollo de la planificación de las sucesiones en la empresa. En 2000, el jefe de capacitación de Motorola calculó que, “La compañía está recuperando 30 dólares por cada dólar que invierte en la capacitación de su gente. Se trata de la mayor ganancia en la inversión de tiempo y dinero que la empresa puede obtener. Otras organizaciones reportan ingresos similares de su inversión en el rubro de adiestramiento a su personal y sus ejecutivos” (Tracy, 2000, citado en Howatt, 2011).

Compromiso con la calidad.

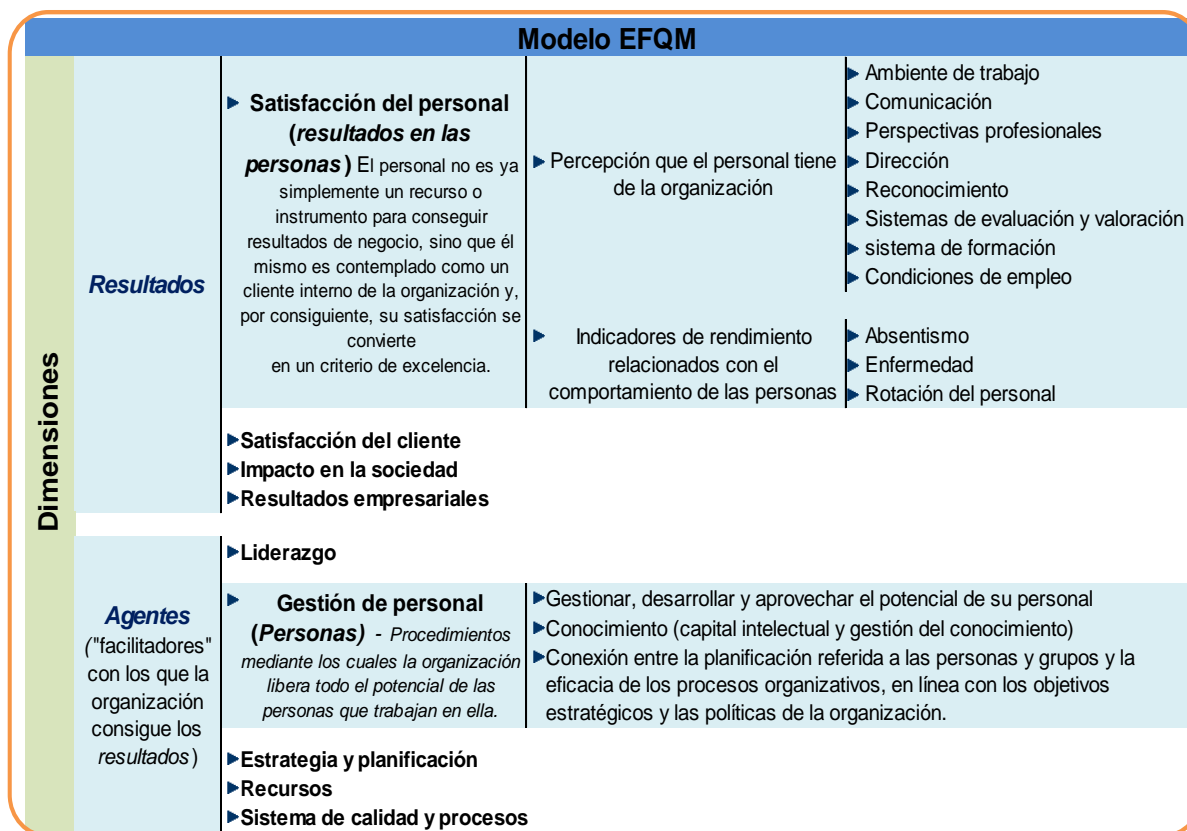
La calidad es un término muy relativo, tan es así, que hoy en día no existe una definición universal; por lo que en este caso se toma el concepto de acuerdo con la norma UNE-EN ISO 9000, que menciona que el término **calidad** debe entenderse como el grado en el que un conjunto de características (rasgos diferenciadores) cumple con ciertos requisitos (necesidades o expectativas establecidas). (Alcalde, 2007)

W. Edwards Deming (1999 citado en Howatt, 2011) un estadístico, enseñó a los líderes de negocio a responder a las demandas de calidad y eficiencia. Para fomentar esta clase de respuesta, la fuerza laboral debía tener líderes que estuvieran interesados en motivar y conferir poder a sus empleados. El ‘modelo Deming’,

considerado el padre de la Administración de Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés), tuvo un enorme impacto en las metodologías de liderazgo de la década de los 80 (Walton, 1986 citado en Howatt, 2011). El control de calidad de funcional a organizacional es, en realidad, una filosofía sobre cómo una compañía va a hacer negocio (por ejemplo, las expectativas del servicio al cliente), y las medidas del éxito.

En este sentido, la EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) dentro de su modelo de gestión de calidad (considerado como modelo de excelencia) contempla dimensiones en las que muestra la calidad referida a las personas (Figura 25).

Fig. 25 Modelo EFQM.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Quijano, Cornejo, Yepes, & Flores, 2005)

Las organizaciones utilizan el control de calidad para colaborar en el proceso de medición y monitoreo de las conductas necesarias para aumentar tanto la atracción como la retención. Algunos ejemplos de las clases de métricas que las empresas están usando para evaluar la percepción de los empleados son los sondeos o encuestas (por ejemplo, sondeos de compromiso, encuestas sobre las entrevistas de los nuevos empleados contratados), grupos de enfoque y entrevistas de salida. El propósito de esta actividad es ayudar a las compañías a entender si están avanzando en su intención de atraer y retener una fuerza laboral motivada; además, otras actividades de control de calidad tienen que ver con la búsqueda de mejores

prácticas, benchmarking interno y externo y la exploración constante de oportunidades para hacer mejoras.

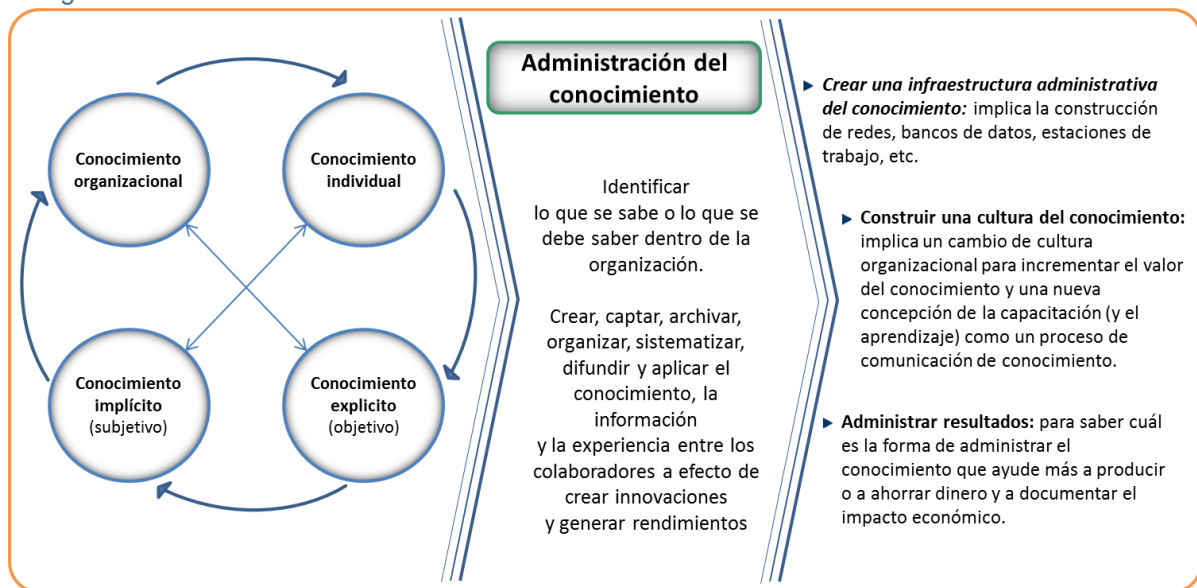
Habilidad para transferir conocimiento.

Todo depende del conocimiento: pensar, razonar, decidir y hacer. Según Drucker, Conocimiento significa información estructurada y capaz de generar y agregar valor. Sin embargo, el conocimiento no se forma por azar, debe ser administrado. La administración del conocimiento es el proceso mediante el cual las organizaciones generan valor a partir de su capital o sus activos intelectuales. (Chiavenato I. , 2009a)

La Administración del Conocimiento es la ciencia de procesamiento y captura de la cantidad disponible de conocimiento que se puede usar en una organización. La información comprende el significado que se da a los datos, a lo cual se le conoce como conocimiento explícito (Nonaka y Takeuchi, 1995 citado en Howatt, 2011). Los componentes de conocimiento de la cultura y las habilidades de la cultura representan el conocimiento implícito, el cual depende del individuo y se guarda en la mente de las personas. Este concepto es difícil de describir, está basado en la experiencia y es de naturaleza práctica. El conocimiento explícito, por el contrario, no depende del individuo, es de naturaleza teórica y se especifica como procedimientos, teorías, ecuaciones, manuales, dibujos, etc. Este conocimiento se guarda principalmente en la información de administración, los sistemas técnicos y las rutinas de la organización.

El conocimiento, sea tácito o explícito, de las personas y las organizaciones no puede ser aislado, porque éstas interactúan entre sí, generando un crecimiento exponencial (Figura 26).

Fig. 26 Administración del conocimiento.



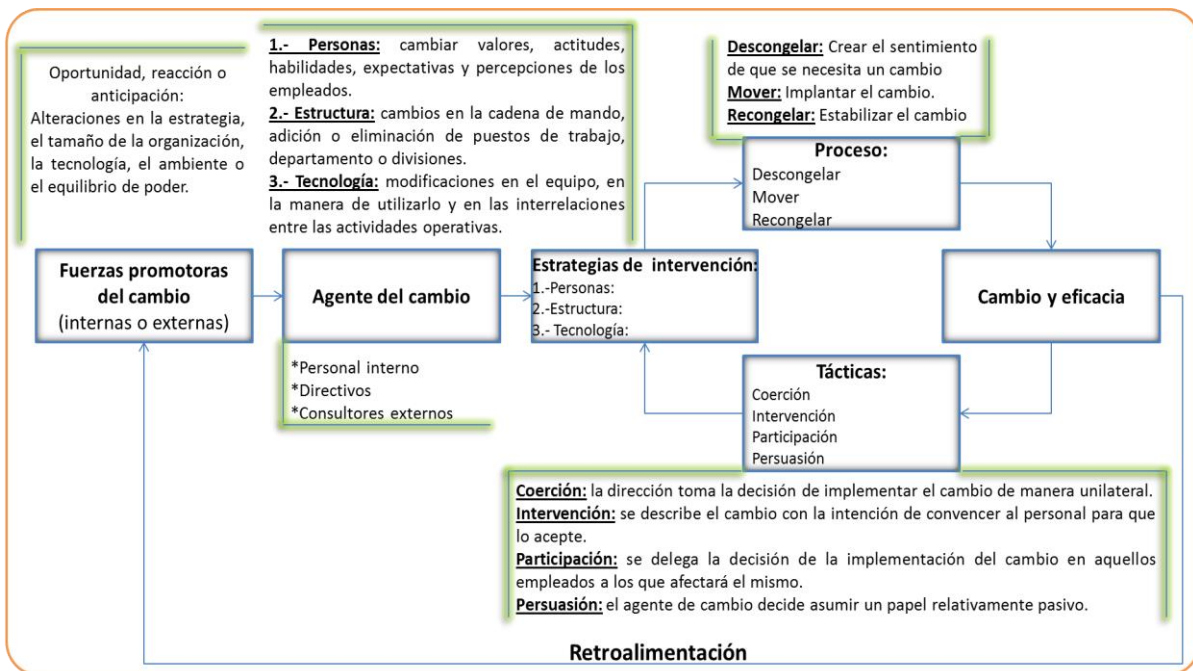
Fuente: Elaboración propia a partir de (Chiavenato I. . 2009a)

La madurez de la empresa resulta afectada por la eficacia y la eficiencia de la misma para mantener su fuerza laboral preparada con la información que necesita. Una corporación que sabe retener a su personal proporciona quizás uno de los elementos más importantes de la madurez empresarial: tiene seguro el conocimiento institucional crítico (táctico) que representa el 80 por ciento del conocimiento necesario para operar un negocio en todo su potencial (Howatt, 2011).

Habilidad para manejar el cambio.

Una constante con la que pueden contar todas las empresas es el cambio. Cambiar significa pasar de un estado a otro diferente. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, interrupción, perturbación o ruptura, dependiendo de su intensidad. Constituye un proceso, como muestra la Figura 27:

Fig. 27 Proceso de cambio.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Chiavenato I. , 2009a) y (rrhmagazine, 2002)

Schein (1985 citado en Howatt, 2011) afirma que la eficacia del liderazgo juega un papel importante al momento de determinar la cultura de una organización y la función de su programa para administrar el cambio (por ejemplo, programas de comunicación, asuntos relacionados con el personal, estrategias de administración del cambio, manejo de recompensas). Lo efectiva que una empresa pueda ser para administrar el cambio, facilitarlo y preparar a su fuerza laboral para el mismo tiene una influencia directa en la cabeza, el corazón y la mente del personal. Es importante saber manejar dos cuestiones cuando se trata del cambio en la organización: 1) de qué manera ese cambio afectará a las personas, 2) cómo ayudará dicho cambio a que la empresa

madure. Los dos son asuntos importantes que requieren claridad, pensamiento, estrategia y preparación antes de implementar cualquier cambio. Una vez que se ha tomado una decisión para hacer un cambio, la compañía debe apoyarse en la eficacia de su programa para manejar el cambio a fin de ponerlo en práctica. Ese manejo del cambio tiene una influencia directa en la cultura y la confianza de los empleados.

1.4.2.2. Elementos que definen la realidad cultural

La realidad cultural tiene que ver con la manera como una cultura (la mayoría de la fuerza laboral) se comporta hacia las personas, internas o externas a la organización. Los líderes corporativos que quieren llevar a su empresa hasta su potencial máximo, entienden que la ilusión y las fachadas no son la realidad. Lo que la cultura corporativa cree, siente y hace la definen; ninguna campaña de mercadotecnia puede cubrir las heridas profundas.

Es de vital importancia que los líderes de la empresa no sólo reconozcan la importancia de la cultura corporativa, sino que dediquen tiempo a entender de qué manera este poderoso intangible influye en las conductas y las actitudes de los empleados. La investigación apreciativa tiene como base las ciencias sociales y proporciona un marco de referencia para entender, cambiar y mejorar las culturas corporativas. Esa investigación apreciativa "...se refiere tanto a la búsqueda de conocimiento como a la teoría de una acción colectiva intencional, las cuales se diseñan para ayudar a desarrollar la visión normativa y la voluntad de un grupo, organización o sociedad como un todo" (Cooperrider y Srivastva, 1987 citado en Howatt, 2011). Esta teoría señala que el compromiso de desarrollar y mejorar la cultura corporativa no sólo se trata de enfocarse en lo que no está funcionando, también tiene que ver con mejorar lo que está funcionando; ver y construir con base en eso.

A continuación se presentan las conductas y las percepciones principales que influyen en la capacidad de una corporación para lograr su realidad cultural definida. Cada una de las conductas debe ser evaluada para que los líderes de la empresa hagan una evaluación precisa del nivel actual de la realidad cultural y los puntos fuertes, junto con los beneficios, de la cultura para atraer y retener personal:

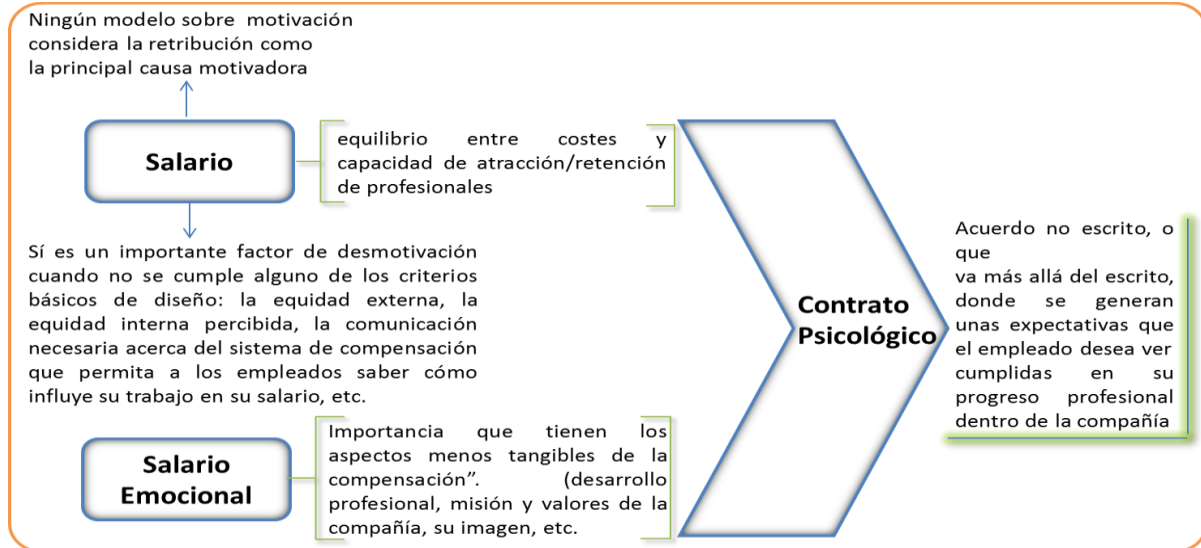
Dinero versus trabajo significativo.

Es cierto que se ha descubierto que el dinero es el motivador número uno para atraer empleados nuevos; sin embargo, Ken Blanchard y Sheldon Bowles (1998 citado en Howatt, 2011), autores de *Gung Ho!*, señalan que los empleados rara vez se quedan en una organización por el dinero; más bien, permanecen en las empresas en las que perciben que están haciendo un trabajo importante, y esto ocurre cuando el personal



comprende el valor que su función tiene para el éxito de la firma (Figura 28). Los empleados que se quedan sólo por la paga, generalmente son trabajadores que van de promedio a perezosos.

Fig. 28 Contrato psicológico.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Corral, 2006)

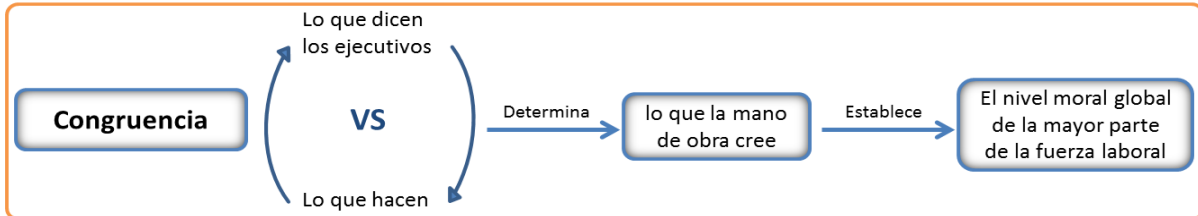
Para que una compañía alcance todo su potencial, requiere personas que sean apasionadas, comprometidas y experimentadas y que, además de recibir su paga, sean reconocidas por su trabajo, lo cual es muy importante para ellas. Los programas de reconocimiento y recompensas ayudan a hacer posible y enseñar a los líderes como premiar el buen comportamiento para demostrar a los empleados que no solo se trata de hacer el trabajo, sino de hacerlo bien. Estos programas van más allá del salario porque ayudan a demostrar al personal los valores de la organización y que ésta necesita la participación de ellos. Cuando los trabajadores perciben cierto significado en lo que hacen, eso influye en la satisfacción laboral, la productividad de la empresa y las ganancias; sin embargo, tener en mente la compensación es importante y siempre debe ser competitiva, justa (existe una línea muy clara entre desempeño y paga) y estar equilibrada con el trabajo significativo (Howatt, 2011).

Valores corporativos versus suposiciones.

Un **valor** es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. Los valores de la organización se derivan de algunos supuestos básicos, los cuales funcionan como el núcleo de la cultura organizacional. Estos supuestos provocan una marcada tendencia de las personas hacia el orden y funcionan como principios políticos consistentes que imprimen dirección, integridad y autodisciplina en las personas. (Chiavenato I. , 2009a)

Muchas empresas se han tomado el tiempo para crear una serie de valores corporativos, agruparlos de manera eficiente e incluso exhibirlos en las paredes. *El realismo existente entre los valores corporativos presentados de manera pública y las suposiciones del empleado, definen directamente la realidad cultural actual* (Figura 29).

Fig. 29 Realidad cultural.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Howatt, 2011)

Por ejemplo, si los valores dicen algo como, “Nuestros empleados nos importan...” y nadie le habla a los empleados, esta conducta es incongruente con el mensaje, y el resultado es que algunos empleados pueden creer que a nadie le importan y ello puede provocar estrés en el lugar de trabajo, lo cual es un asunto de mayor importancia y quizás una de las realidades más costosas que está aumentando. Cuando una organización dice que se interesa pero la mayor parte de su personal cree que no se interesa lo suficiente y que le presta demasiada atención a las ganancias, esto provoca una brecha entre la línea corporativa y la realidad cultural que influye negativamente en las actitudes y la conducta de los empleados. Otro ejemplo de un agente estresante es cuando los líderes de la empresa dicen que todos los empleados son tratados de la misma forma, pero solo los líderes senior reciben los beneficios. ¿Qué mensaje está transmitiendo? (Howatt, 2011)

Respeto versus falta de confianza.

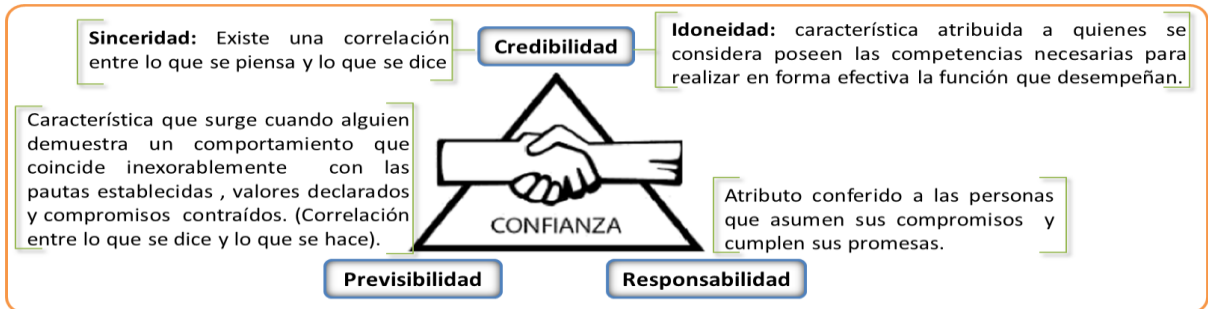
El **respeto**, de acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (DRAE), proviene del latín *respectus*, “atención, consideración”) y significa veneración, acatamiento que se hace a alguien. El respeto es la consideración con que se trata a una persona o una cosa por alguna cualidad, situación o circunstancia que las determina y que lleva a acatar lo que dice o establece o a no causarle ofensa o perjuicio.

Por otro lado, **confianza** es definida por el DRAE como esperanza firme que se tiene de alguien o algo.

El estado de ánimo de la confianza surge ante una interpretación de un futuro que parece previsible y tranquilizador. Dicha confianza está sustentada en tres pilares que

se construyen en base a los juicios que se realizan sobre la credibilidad, la previsibilidad y la responsabilidad de las personas (Figura 30).

Fig. 30 Pilares de la confianza



Fuente: (Anzorena, 2015)

El respeto se demuestra en conductas tales como escuchar activamente y reconocer el punto de vista de la otra persona. La falta de confianza se hace evidente cuando un empleador dice que va a hacer algo por un empleado y nunca sucede nada. Mentirle a los empleados es quizás la forma más rápida en la que un líder puede perder el respeto de su gente.

Los empleadores que se comprometen con su fuerza laboral sin entender bien la importancia de construir el respeto y confiar en los lugares de trabajo, nunca van a estar en el corazón y la cabeza de su personal, sólo en sus manos.

El grado de respeto y confianza en una organización está directamente relacionado con la cantidad de conflictos en una cultura. El conflicto es caro, improductivo e influye negativamente en la satisfacción del empleado hacia su tarea y la madurez de la organización. Desde una perspectiva de ciencias de la conducta, generalmente es imposible lograr el respeto de toda la fuerza laboral y confiar en las intenciones de la organización debido a las diferencias de personalidad y de valores; sin embargo, casi toda la fuerza laboral va a definir la realidad de la cultura.

Cooperación de la organización.

Para Litwin y Stinger (1978 citados en Berbel, 2011) la **cooperación** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Se relaciona con el apoyo oportuno, el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados, a su vez, con los objetivos de la empresa.

Las organizaciones están hechas de personas, y cuando éstas logran trabajar juntas en equipos solidarios y afables, esta cooperación y colaboración benefician directamente la rentabilidad de la empresa, porque se hacen más tareas cuando la

gente trabaja junta en pos de varias metas comunes. Sin embargo, la cooperación requiere energía y esfuerzo. Un alto grado de reciprocidad garantiza que los beneficios de la cooperación excedan los costos. Basados en el principio de la reciprocidad, la mayoría de los empleados que comienzan una nueva función, esperan que sus cambios buenos sean recompensados. Un acto benévolo (como llevar a alguien de o hacia el trabajo, cubrir una ausencia temporal, avisar por anticipado a alguien sobre un evento, etc.), lleva implícitas etiquetas de precio y se paga con monedas intangibles como las antes mencionadas. Si la persona que recibe la buena obra se encuentra en posición de devolver el favor y no lo hace, se convierte en un traidor. Esta falta de respuesta menoscaba la cooperación y generalmente se percibe como una ruptura en la relación. La consecuencia casi siempre es una especie de embargo sobre futuras buenas obras en bien del traidor. Cuando una organización no trabaja de manera conjunta y cooperativa, siendo la causa principal la falta de respeto por el principio de reciprocidad, se desperdicia energía (por ejemplo, en quejas, críticas y resentimiento), eso impacta en la satisfacción laboral y la madurez de la organización. La creación de equipos es, en pocas palabras, una estrategia para reducir a los traidores.

Compromiso de la organización.

(Alles, 2012) Define el compromiso organizacional como: “Compromiso conjunto de los colaboradores de una organización en relación con los objetivos, la visión y la estrategia que ésta ha definido, cómo se identifican con dichos conceptos, y qué consistencia tiene este compromiso con respecto al futuro”.

Un compromiso efectivo se refiere a la creación de una cultura de alto desempeño, donde los empleados reciben una clara visión y objetivos de los líderes. También significa proveer los sistemas, procesos y herramientas necesarias para que puedan tener éxito (Right Management, 2014).

Las culturas donde la mayoría de la fuerza laboral está orgullosa de la organización puede tener un impacto profundo en la definición de la ética laboral de la empresa. Cuando la mayoría de la mano de obra cree en lo que está haciendo, este nivel de compromiso facilita el esfuerzo voluntario (la cantidad de energía que imprimirán los empleados en el trabajo) que influye en los demás trabajadores (Catlette, 2000 citado en Howatt, 2011). Todos los empleados tienen una capacidad entre 15 y 25 por ciento y queda a su elección si la ejercen toda o no. Las organizaciones que logran llegar a este esfuerzo adicional en esencia han multiplicado su fuerza laboral sin agregar personal. Imagine que tiene 100 empleados y todos ellos ponen un 15 por ciento más esfuerzo en su trabajo de manera voluntaria (cabeza y corazón); sería como tener 15 trabajadores adicionales. Una fuerza laboral que rinde este esfuerzo voluntario es prueba de que está comprometida con la empresa. (Howatt, 2011)

El enfoque en el compromiso laboral en las compañías más exitosas es una filosofía, no un programa que comienza y se detiene cuando la motivación es baja. No sólo miden el compromiso, sino que escuchan activamente lo que los empleados tienen que decir y adoptan un enfoque holístico para actuar, con el fin de maximizar resultados y optimizar el impacto. (Right Management, 2014)

Nivel de temor.

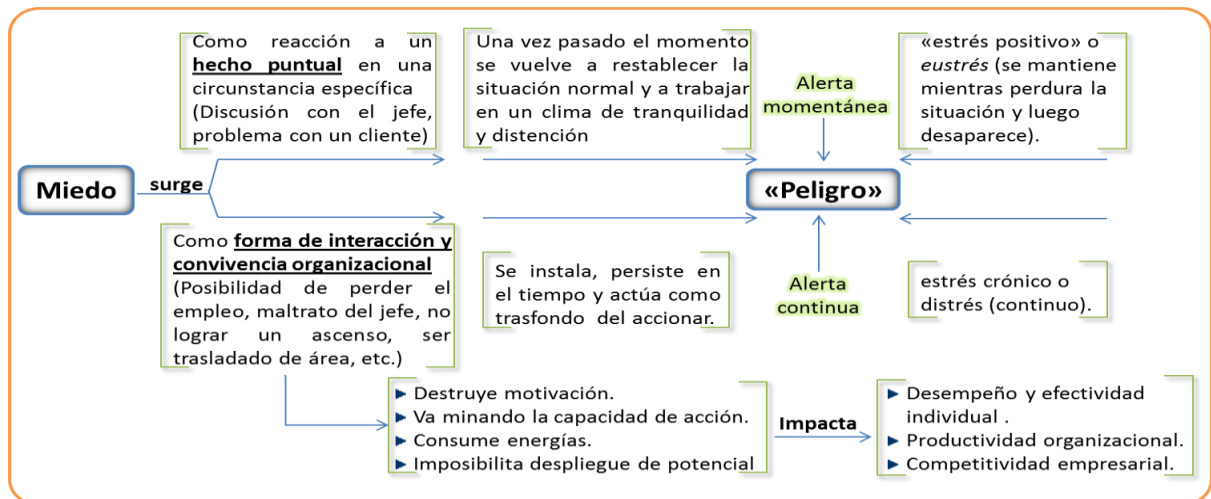
“Ninguna pasión elimina tan eficazmente la capacidad de actuar y de razonar como lo hace el miedo”.

Edmund Burke

Generalmente relacionamos el concepto de miedo con la reacción emocional ante una situación de peligro. Sin embargo, cuando lo analizamos como emocionalidad organizacional nos referimos al **miedo** como un estado de ánimo que perdura en el tiempo. Actúa como trasfondo en los comportamientos de las personas, tiñe las relaciones y persiste como un componente distintivo de la cultura organizacional. Es una emocionalidad que emerge cuando pensamos que algún acontecimiento o circunstancia (real o imaginaria) puede causarnos un daño o llegar a perturbar nuestra calidad de vida.

El miedo puede manifestarse de diversas formas y en distintos niveles de intensidad (Figura 31). Puede ir desde el malestar temeroso hasta el pánico. Cuando hablamos de la “gestión por el miedo”, nos referimos al temor de baja intensidad pero de larga duración.

Fig. 31 Formas de miedo.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Anzorena, 2015)

De personas que trabajan en un estado anímico de temor y desconfianza, se puede esperar obediencia, acatamiento y disciplina, pero nunca se puede pretender

iniciativa, creatividad, implicación con la tarea, ni compromiso con la organización (Anzorena, 2015)

El doctor Deming también estudio el impacto de la cultura laboral y como afecta a la productividad y la calidad. En *The New Economics* (1994 citado en Howatt, 2011), él señala que el desempeño de la fuerza laboral está influido y regulado, en gran medida, por el sistema (por ejemplo, el modelo de administración). En su libro, *Out of the Crisis* (2000 citado en Howatt, 2011), él afirmó que las fuerzas psicológicas negativas, como el miedo, en realidad detienen el progreso y reducen la productividad. En las culturas en las que los empleados sienten miedo, tienen un impacto adverso a la satisfacción laboral y en la madurez de la organización. El problema con el miedo es que puede ser tan perjudicial en su percepción como real, por lo que es importante que los líderes estén conscientes de las percepciones de la cultura y que eliminen el miedo de la empresa, pues solo provocará sumisión y no promoverá ni desarrollará las competencias que son necesarias para que la compañía se desarrolle y crezca en todo su potencial. Los gerentes que usan el miedo y obtienen lo que creen que son resultados, están ciegos al hecho de cómo pueden mejorar sus resultados con otro enfoque.

La gestión por el miedo es uno de los factores que frenan el desarrollo del talento y el aprovechamiento del conocimiento colectivo. Muchas veces las empresas confunden sumisión con lealtad y no toman conciencia de los costos de los estilos autoritarios de conducción. Más allá de cuan real o ficticio pueda llegar a ser el “peligro” percibido, lo relevante es que una vez que se emplaza el temor como ánimo permanente, condiciona las expectativas sobre el futuro y la capacidad de acción en el presente. Pfeffer y Sutton (citados en (Anzorena, 2015)) sostienen que “conducir una empresa basándose en el temor y la desconfianza no sólo es inhumano, también es un mal negocio”.

Abierto a diferencias generacionales.

Por primera vez en la historia, cuatro generaciones coinciden en el mismo espacio de trabajo, hoy presenciamos una diversidad generacional nunca antes vista. Estas diferencias son causadas por la sociedad; la cronología es un subproducto. Los valores de los diferentes grupos etarios reciben la influencia y adquieren forma por los eventos mundiales de su tiempo. Por tal motivo, el líder quizás deba mirar más allá de la edad cronológica de una persona para entender con precisión lo que esta generación aprendió y cómo esos aprendizajes influyeron en su motivación. Existen cuatro grupos generacionales: tradicionalistas, Baby Boomers (personas nacidas inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial), Generación X y Generación Y (o millennials) (Figura 32), todas con su propio conjunto de valores, puntos de vista y creencias. (Howatt, 2011)

Fig. 32 Grupos generacionales.



Fuente: Elaboración propia a partir de (ManpowerGroup, 2016)

Al observar una cultura en desarrollo, es importante entender las necesidades de toda la fuerza laboral y construir estrategias y formas de hacer negocios que sean lo suficientemente flexibles para ayudar a todos los empleados, sin importar su generación, a tener la oportunidad de cubrir sus necesidades en el entorno laboral. Ninguna generación puede considerarse más importante que otra; cada una tiene valor y algo que ofrecer al ámbito de trabajo. (Howatt, 2011)

Conocer estas diferencias aportará elementos para identificar puntos de encuentro, oportunidades para establecer sinergias, detectar las posibles fuentes de conflicto y fomentar la innovación y competitividad.

La diversidad bien manejada se convierte en una fuente de riqueza de ideas y soluciones, no solamente para desarrollar nuevos mercados, entender mejor las necesidades del consumidor, adoptar nuevas tecnologías y adaptarse a las nuevas, sino también para consolidar el éxito, hacer eficiente el uso de recursos, integrar grupos humanos sólidos y duraderos. Además de garantizar la vigencia de los valores institucionales en las organizaciones. (ManpowerGroup, 2016)

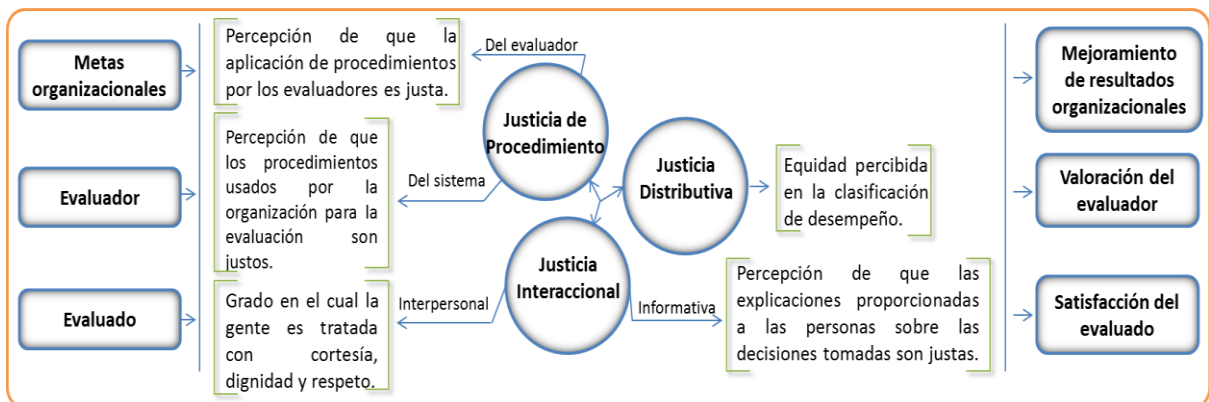
Actitudes de evaluación de desempeño.

La **evaluación del desempeño** es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización (Chiavenato I. , 2009a)

La manera como una cultura evalúa el desempeño puede influir en las actitudes. Baroxn, Byrne y Branscombe (2006 citado en Howatt, 2011) menciona que *un error común que puede influir negativamente en la actitud cuando se evalúa el desempeño son las fallas fundamentales de atribución* (FAE, por sus siglas en inglés). En resumen, los FAE atribuyen la causa de un asunto más a la persona (quien es el foco de atención) que a la posibilidad de que existan causas externas para hacer las evaluaciones sobre la capacidad o el carácter de la persona (Jones y Harris, 1967 citado en Howatt, 2011). Un ejemplo es cuando un espectador que está evaluando brechas supone que esa brecha se debe a ciertas características personales (por ejemplo, pereza), más que considerar la posibilidad de que algunas causas externas pueden estar influyendo en la conducta.

Las culturas pueden estar condicionadas a las actitudes y la percepción. Cuando los empleados creen que se les está evaluando de manera justa (Figura 33) y las expectativas son realistas, esto promueve una cultura de confianza y respeto que facilita la comunicación abierta.

Fig. 33 Percepciones de justicia de la evaluación de desempeño.



Fuente: (Fernández & Marcos, 2009)

Los líderes corporativos necesitan garantizar que no florezca en la cultura la idea del país contra ELLOS. Esto ocurre cuando se cuenta con una serie de reglas para los gerentes y otra para los empleados. Este esquema mental en una cultura influye en la manera como los gerentes/directores evalúan a los empleados y estos a sus directivos. Esta actitud de evaluación de desempeño influye directamente en la cultura y en los juegos que la gente juega y que pueden influir en el desempeño (Howatt, 2011).

La marca corporativa en el mercado.

Las marcas se encuentran entre los más valiosos activos de una compañía y por ello, la gestión de la marca es una de las actividades clave dentro de la mayoría de las empresas. Aunque habitualmente las organizaciones centran sus esfuerzos de construcción de marca (a partir de ahora branding) en el desarrollo de marcas de

producto y de compañía, el branding también puede ser utilizado en el área de marketing interno, dirigido a los empleados.

De aquí ha surgido el término “employer branding” que se define como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular (Sullivan, 2004 citado en Blasco Lopez, Fernández Lores, & Rodríguez Tarodo, 2014).

Ambler y Barrow (1996 citado en Howatt, 2011) definieron por primera vez la *employer branding* como un paquete de prestaciones funcional, económico y psicológico que los empleadores estaban dispuestos a dar a sus empleados. Minchington (2005 citado en Howatt, 2011) explica que la marca corporativa es la manera como una empresa es vista por el mercado en referencia a si es un buen lugar para trabajar o no. Esta marca influye en lo que la gente siente u opina de la compañía en la que trabajan. Las instituciones que prestan atención a la marca corporativa, entienden la relación directa entre atraer y retener a los empleados. Las marcas se ganan. El proceso de *employer branding* tiene que ver con construir y sostener las propuestas de empleo que son obligatorias y diferentes y están vivas en las mentes de los empleados.

El *employer branding* se basa en la aplicación de conceptos de marketing para destacar el posicionamiento de una empresa como empleador, incorporando cuatro conceptos clave (Figura 34), a fin de aportar beneficios claros.

Fig. 34 Employer Branding.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Blasco Lopez, Fernández Lores, & Rodríguez Tarodo, 2014)

De esta manera, la marca del empleador es un nuevo enfoque que permite a la organización diferenciarse de otros empleadores y obtener una ventaja competitiva en el disputado mercado del talento. (Blasco López, Fernández Lores, & Rodríguez Tarodo, 2014)

Los líderes de las empresas deben observar de cerca su marca y la influencia que ella tiene en atraer y retener a su mano de obra y, por supuesto, las ganancias.

1.4.2.3. Elementos que definen la satisfacción laboral del empleado

Basado en un estudio de más de 5,000 hogares, el United States Conference Board (2007 citado en Howatt, 2011) reportó que menos de la mitad de todos los estadounidenses entrevistados dijo que estaban satisfechos con su trabajo, menos del 61 por ciento de hace 20 años. McClelland (1988 citado en Howatt, 2011) determinó que cada empleado tiene estas tres necesidades: 1) necesidades de logro (es decir, tener éxito); 2) necesidades de poder (es decir, tener elección); y 3) necesidades de afiliación (es decir, sentirse conectado). La manera como los empleados creen que sus necesidades están siendo cubiertas en el trabajo, influye en el sentimiento grupal de la cultura. La satisfacción laboral puede estar influida directamente por la cultura corporativa y la madurez de la organización.

Mayo supervisó la investigación realizada de 1924 a 1927 en la Western Electric, en Chicago, en la que descubrió lo que llamó Efecto Hawthorne, que es una serie de condiciones que motivaron a los empleados. Uno de sus hallazgos más impresionantes fue que todos los empleados tienen una profunda necesidad de ser reconocidos, de sentirse seguros y tener un sentido de pertenencia. Una de las formas más eficaces de motivar al trabajador "...es escuchar a los empleados, presentarlos con sus nuevos compañeros y hacerlos asociados laborales" (Mayo, 1945 citado en Howatt, 2011). El autor sugiere, además, que cuando esto se logra, la creación de equipos de trabajo es más fácil y requiere menos esfuerzo, tiempo y compromiso.

En este sentido, (Münch Galindo, 2007) define la motivación como "conjunto de factores que influyen en el individuo y que estimulan y dirigen sus acciones y su conducta". Así mismo menciona que la productividad y calidad en el trabajo dependen no solamente de los empleados sino de que la cultura y clima organizacionales promuevan la motivación. Cuando la fuerza laboral se encuentra muy motivada, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. (Chiavenato, 2009b)

A continuación se incluyen algunas percepciones centrales y conductas que influyen en las actitudes del empleado respecto a la satisfacción laboral.

La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, o motivación-higiene, toma en cuenta lo que un empleador puede hacer para aumentar la satisfacción, como mejorar el entorno laboral, lo cual incluye: políticas, procedimientos, supervisión y condiciones laborales (Herzberg, Masuner y Snyderman, 1959 citado en Howatt, 2011). La investigación de Herzberg (1982 citado en Howatt, 2011) comenzó con una metodología que dio como resultado la entrevista a más de 200 ingenieros y contadores, usando un método incidental crítico para la recopilación de datos. Los resultados llevaron al desarrollo de dos flujos continuos (satisfacción y reducción de la

insatisfacción) que se descubrió eran independientes uno de otro, pero que influían en la actitud de satisfacción laboral del empleado respecto a si el lugar de trabajo era bueno o malo.

Basados en la teoría de los dos factores de Herzberg (1968 citado en Howatt, 2011), en las personas influyen dos factores: 1) La satisfacción y el crecimiento psicológico son el resultado de “factores motivacionales”; 2) La insatisfacción es resultado de la falta de “factores de higiene”. Él sugirió que en el entorno laboral, los seres humanos tiene dos necesidades básicas: evitar el dolor y crecer psicológicamente. Él creía que el dinero como motivador para retener a los empleados en el largo plazo era poco importante pues, al final, la gente tiene que estar interesada en lo que hace. Y si se quedan por cuestiones de dinero, no se van a desempeñar en su potencial máximo, pues éste no será suficiente como motivador.

Para entender la satisfacción laboral del empleado, los empleadores necesitan entender cómo es que la mayoría de los trabajadores perciben y opinan de cada uno de los siguientes elementos:

Los factores emocionales son necesarios para motivar e influir en la fuerza laboral. Recuerde que los factores listados más adelante se basan en la motivación y habilidad de un empleado para aprender a cubrir sus necesidades intrínsecas a través de su trabajo. El factor típico que evalúa el trabajador para decidir si percibe alguna satisfacción laboral es el nivel de éxito que puede alcanzar en cada una de estas áreas. Los factores típicos son:

- ▶ *Logros personales*: por ejemplo, el grado en que el empleado tiene una sensación interna de logro por cumplir con sus metas diarias.
- ▶ *Responsabilidad por las tareas*: como la cantidad de orgullo y propiedad por las tareas asignadas y el compromiso de terminirlas de manera oportuna.
- ▶ *Interés en el trabajo*: por ejemplo, el nivel en el cual un empleado se levanta cada día para ir a trabajar.
- ▶ *Avance a tareas de mayor nivel*: como la confianza del trabajador en su potencial de crecimiento.
- ▶ *Reconocimiento para el logro*: por ejemplo, el sentido de logro que el trabajador tiene para saber que está haciendo un buen trabajo sin reconocimiento externo.
- ▶ *Crecimiento personal*: es la confianza del individuo en que su función actual está contribuyendo con su crecimiento personal.
- ▶ *Camino profesional*: por ejemplo, la claridad que el empleado tiene en las oportunidades en su camino profesional y el conocimiento de lo que debe hacer para avanzar y desarrollarse.

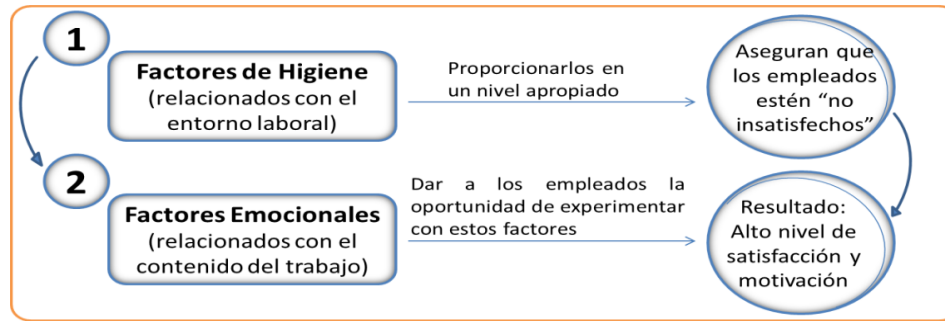
La mayor parte de los programas de reconocimiento y recompensa se basan en la idea de hacer que el empleado se sienta valioso y tenga más probabilidades de que quiere venir al trabajo por gusto y se quiere quedar. Sin embargo, aunque los siguientes factores motivacionales son importantes, no existe estrategia más importante que hacer que los trabajadores aprendan a funcionar a partir de un locus de control interno. El doctor William Glasser, autor de *Choice Theory* afirma que las personas deben asumir la responsabilidad de aprender a cubrir sus propias necesidades para su realización y felicidad personales, y agrega que mucha gente no sabe cubrirlas, pero se les puede enseñar a hacerlo. Así, lo que todo programa de empleador preferido debe tener en cuenta es no sólo una actividad de hacer *por*, sino también una actividad de hacer *con* (por ejemplo, enseñar a los empleados a equilibrar el trabajo con la vida familiar para reducir los trastornos adictivos, aprender a manejar las cuestiones que tienen que ver con el trabajo y las relaciones, o aprender a ponerse y alcanzar metas).

Los **factores de higiene** son importantes, pues ayudan a evitar que el personal se desmotive. Los más comunes son:

- ▶ *Condiciones de trabajo*: limpieza, organización, equipamiento, ergonomía, calidad del aire, ruido, olores, horario.
- ▶ *Calidad de supervisión*: por ejemplo, profesionalismo, estilo, compromiso, experiencia, habilidad de liderazgo, toma de decisiones, accesibilidad o afabilidad.
- ▶ *Paquete de compensaciones*: como salario, prestaciones, programas de incentivos, tiempo extra, paquetes de retiro, oportunidad para salir.
- ▶ *Estatus del empleo*: por ejemplo, tiempo completo, medio tiempo, flexibilidad.
- ▶ *Seguridad laboral*: como empleador estable, economía estable, industria estable.
- ▶ *Compañía*: la marca de la compañía para la fuerza laboral, actual y futura.
- ▶ *Función laboral*: por ejemplo, función claramente definida, responsabilidad, obligaciones, estructuras de reportes, criterio usado para medir el éxito.
- ▶ *Políticas de la empresa*: como el grado de favoritismo obvio, el cumplimiento de las reglas, el nivel de equidad para todos, la obediencia de los líderes a las reglas, postura, y acciones respecto al *bullying* (compañeros abusivos) en el entorno laboral.
- ▶ *Relaciones interpersonales*: es la manera como las personas se tratan entre sí, lo que los líderes permiten y lo que no permiten.

Así, Herzberg alegó que había dos etapas en el proceso de motivación de los empleados (Figura 35).

Fig. 35 Etapas del proceso de motivación según Herzberg.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Griffin, 2011)

Existe un proceso por el que pasan las personas que influye tanto en sus emociones como en su forma de pensar y, finalmente, también influye en su conducta y sus decisiones. Todos los empleados llevan un registro de cómo creen que se les trata y si el entorno laboral está cubriendo sus expectativas; por ejemplo, Herzberg (1968 citado en Howatt, 2011) informó que la relación que un empleado tenía con su jefe y la calidad de la interacción eran variables críticas para predecir la satisfacción laboral en conjunto. Retener empleados que no están comprometidos puede ser tan costoso como la rotación de personal, es por esto que el compromiso del empleado es una realidad que los empleadores están comenzando a tomar en cuenta; sin embargo, casi siempre los gerentes/directores se tardan en responder y entender lo que salió mal y, en muchos casos, toman mucho tiempo para ofrecer un mejor camino una vez que descubren los problemas. Qué desencadena el proceso de 13 pasos es algo que puede variar: ser ignorado para un ascenso, darse cuenta de que lo que se prometió no va a ocurrir, cambiar de función sin comentarlo, descubrir una conducta poco ética, y la presencia de racismo y discriminación.

Trece pasos

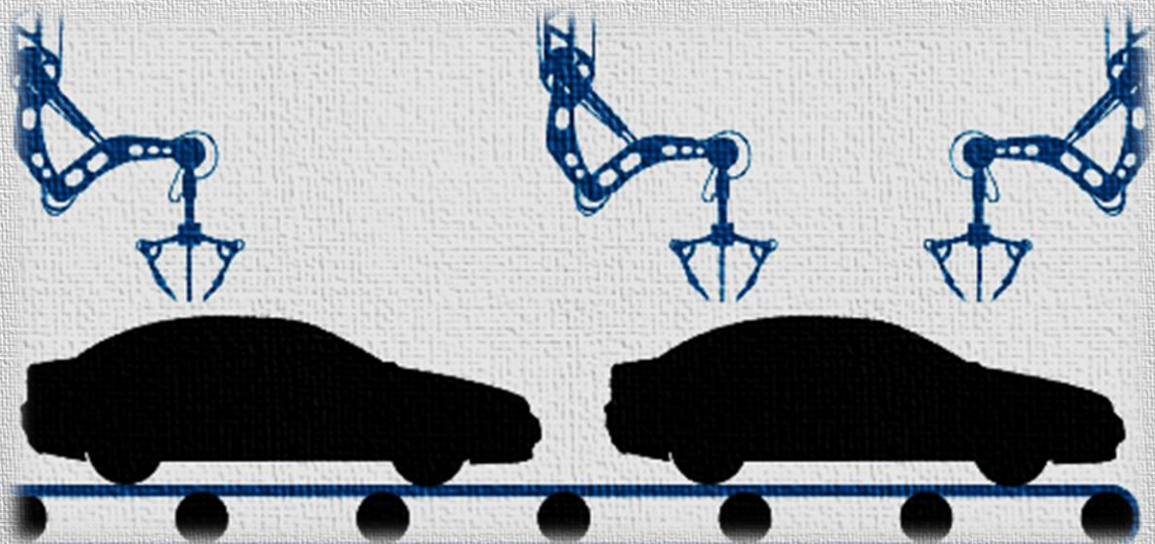
1. Comenzar un nuevo trabajo con entusiasmo.
2. Cuestionar la decisión de aceptar el empleo.
3. Pensar seriamente en renunciar.
4. Tratar de cambiar las cosas.
5. Decidir renunciar.
6. Considerar el costo de renunciar.
7. Buscar pasivamente otro empleo.
8. Prepararse para buscar activamente otro trabajo.
9. Buscar activamente otro empleo.
10. Obtener una nueva oferta laboral.
11. Renunciar, aceptar el nuevo empleo, o
12. Renunciar sin tener otro empleo.
13. Quedarse sin estar comprometido.

Lo que es importante que sepan los empleadores es que existen acciones que pueden tomar para ayudar a mantener satisfechos a sus empleados y disminuir el riesgo de que se sientan descontentos. Esto es necesario para ayudar a que la cultura se transforme en la clase de cultura que busca y necesita la organización para que al final sea tan buena como lo es su gente. (Howatt, 2011)



Capítulo II

“Industria automotriz”



“Reunirse es un comienzo, permanecer juntos es el progreso y trabajar juntos es el éxito”

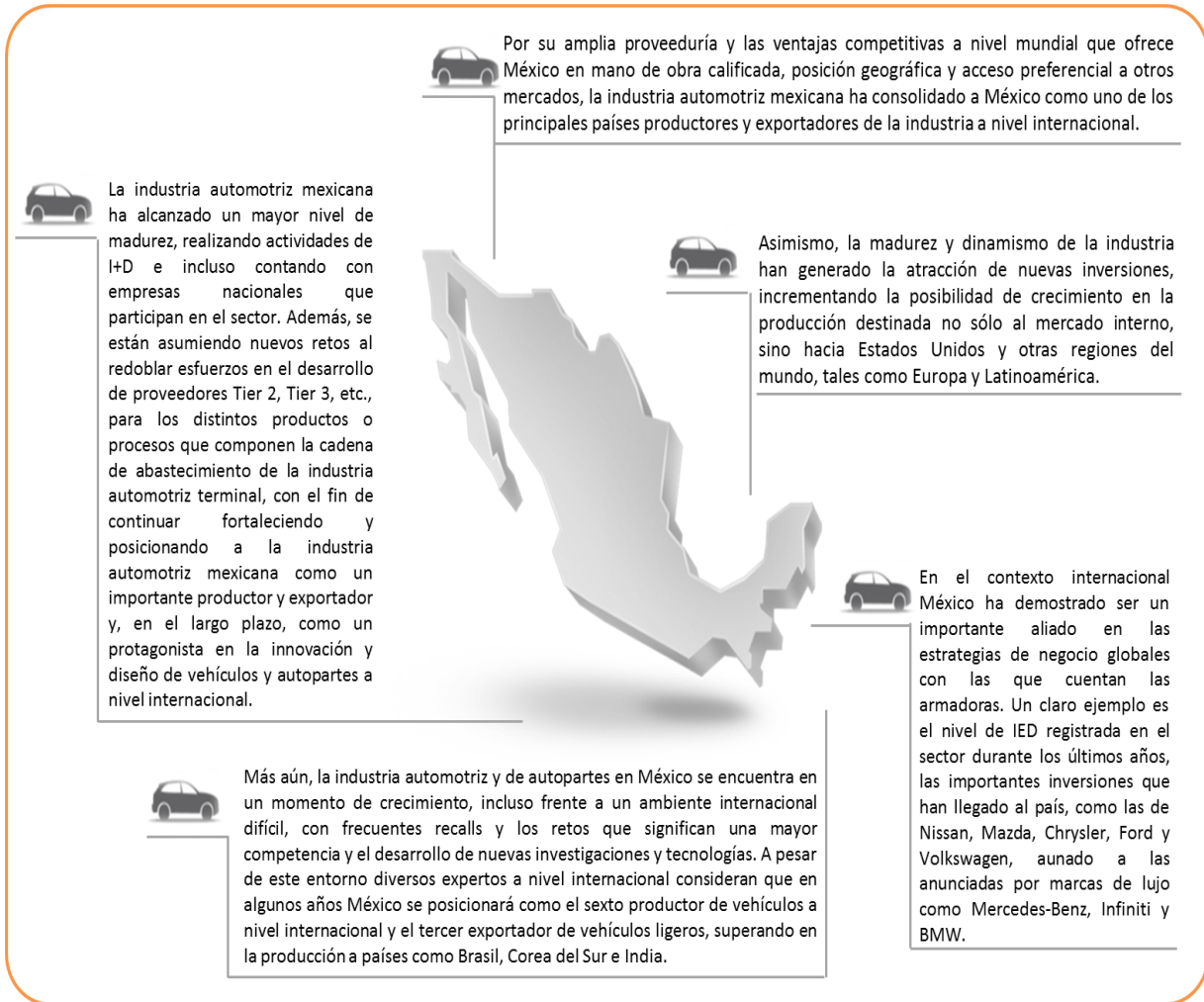
Henry Ford

Capítulo II “Industria automotriz”

2.1. Industria automotriz en México

A continuación se presentan algunos puntos sobresalientes de la industria automotriz en México.

Fig. 36 Industria Automotriz en México.



* Tier 1. Proveedores de partes originales a las ensambladoras, principalmente de subensambles y tiene capacidad de diseño.

* Tier 2 y 3. Proveedores de partes con diseños suministrados por Tier 1, generalmente suministran productos relativamente básicos y partes individuales.

Fuente: Elaboración propia a partir de (PROMÉXICO, 2014 a)

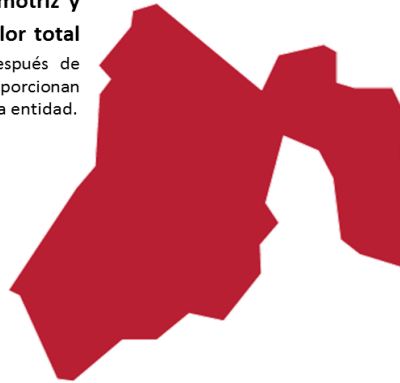
2.2. La industria automotriz en el Estado de México

A continuación se presentan algunos datos sobresalientes sobre la industria automotriz en el Estado de México.

Datos clave

3° Lugar nacional en la industria automotriz y de autopartes, generando 10% del valor total de la industria en el país, sólo después de Coahuila y Puebla. Estas actividades proporcionan fuentes de trabajo para 132 mil personas en la entidad.

Ocho de cada diez vehículos fabricados en territorio mexiquense se destinan a los mercados internacionales, de los cuales, 54% es de camiones y 46% de automóviles. Las unidades automotrices destinadas al mercado interno, se integran en 54% por tracto camiones, 22.3% por camiones ligeros, 22.1% por automóviles y sólo 1.1% por autobuses foráneos.



La cadena de proveedores del Estado de México comprende:

1° Lugar nacional en fabricación de carrocerías y remolques, y le siguen los estados de Nuevo León y Coahuila.

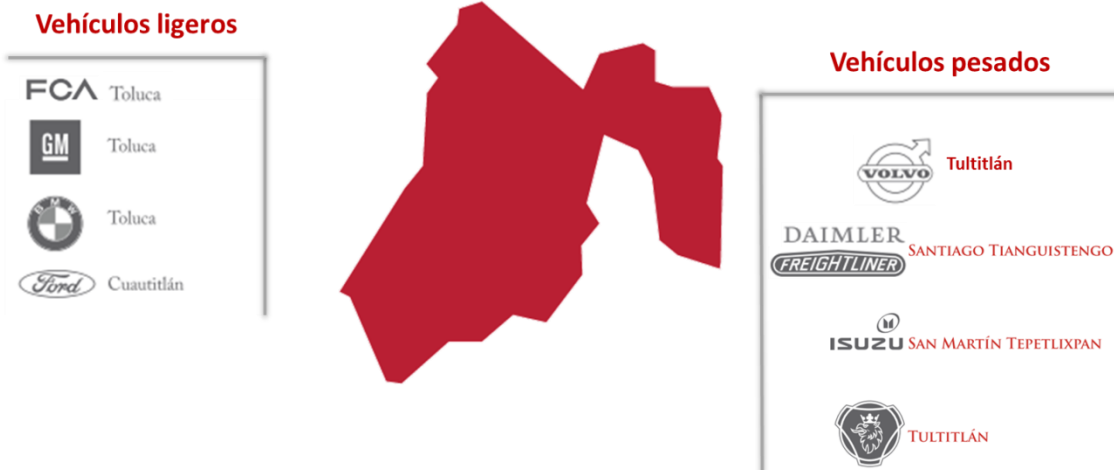
4° Lugar en materia de Autopartes, donde le anteceden Chihuahua, Coahuila y Nuevo León.

1° Lugar en la fabricación de productos de hule, seguido de Morelos y Guanajuato.

En cuanto a su localización geográfica en la entidad, las empresas automotrices y de autopartes están distribuidas principalmente en Tlalnepantla, Naucalpan, Lerma, Toluca, Ocoyoacac, Cuautitlán Izcalli, Cuautitlán México, Tultitlán, Ecatepec, Santiago Tianguistenco y Atizapán de Zaragoza.

Fuente: elaboración propia a partir de (Secretaría de Desarrollo Económico), (PROMÉXICO, 2014 a)

Armadoras de vehículos ligeros y pesados en el Estado de México



Fuente: elaboración propia a partir de (Secretaría de Desarrollo Económico), (PROMÉXICO, 2014 a)

Además de las ensambladoras finales de vehículos, el Estado de México es territorio ideal para la instalación de empresas proveedoras de primer nivel (Tier 1), segundo nivel (Tier 2) y tercer nivel (Tier 3). Actualmente se cuenta con 243 empresas proveedoras, que generan empleo para más de 83 mil personas. (Secretaría de Desarrollo Económico)

2.3. Empresa objeto de estudio

2.3.1. Antecedentes

La empresa objeto de estudio, fundada en 1997 en Europa Occidental, es un grupo internacional dedicado al diseño, desarrollo y producción de componentes metálicos para el automóvil. Tiene presencia mundial. Enfocó su expansión en Norteamérica, Sudamérica, Europa Oriental y Asia, donde el mercado del automóvil se está desarrollando. Presente en 20 países, tiene cerca de 100 plantas industriales, 12 centros de I+D y una plantilla de más de 32,000 empleados en todo el mundo. La planta productiva Toluca, por su parte, inició operaciones en 2006, y actualmente cuenta con una plantilla promedio de 500 empleados.

2.3.2. Misión

“Somos una empresa líder de manufactura de ensambles metálicos por procesos de soldadura. Ofrecemos a nuestros CLIENTES productos que cumplen con los más altos estándares de calidad en la industria; a nuestros ASOCIADOS, desarrollo de sus talentos; a la COMUNIDAD, responsabilidad social y respeto al medio ambiente y a nuestros SOCIOS y ACCIONISTAS, rentabilidad.”

2.3.3. Visión

“Ser una empresa referente y atractiva para clientes, proveedores y colaboradores, en congruencia con nuestras políticas y valores, haciendo sinergia con procesos robustos, tecnología, el talento y entusiasmo de asociados cualificados, orientada a la innovación y creación de soluciones que la industria demanda.”

2.3.4. Valores

- ◆ **Responsabilidad.** Asumo conscientemente las consecuencias de mis actos.
- ◆ **Servicio.** Me conduzco con una franca actitud de colaboración hacia los demás.
- ◆ **Lealtad.** Soy firme en mis actos y mis expresiones que me llevan a NO traicionar a los demás.
- ◆ **Equidad.** Acepto a todos mis compañeros de trabajo, independientemente de sus creencias, raza, cultura, orientación sexual, género, capacidades diferentes, origen y edad.
- ◆ **Honestidad.** Me conduzco con la verdad en todo momento y ante cualquier situación.
- ◆ **Disciplina.** Sigo en forma estricta el apego a las reglas.
- ◆ **Respeto.** Me expreso sin agredir, sin ofender con mis palabras o actos.
- ◆ **Confianza.** Creo en las personas.
- ◆ **Compromiso.** Voy más allá de cumplir con una obligación.

2.3.5. Principios corporativos

La organización objeto de estudio fundamenta su actuar en 5 principios básicos:

- ▶ **El cliente como centro del negocio**
- ▶ **La excelencia operacional como práctica habitual**
- ▶ **La innovación como vía de progreso**
- ▶ **La sostenibilidad como permanencia en el tiempo**
- ▶ **Las personas como artífices del éxito**



“El valor de una idea radica en el uso de la misma”

Thomas Edison

Capítulo III

“Estructura metodológica”



Capítulo III Estructura metodológica

3.1. Problema de investigación

3.1.1. Descripción del problema de investigación

“El mundo gira hoy alrededor del talento. El talento es la fuente de la innovación, el diseño, la eficiencia; en sí, del movimiento. El talento es el objeto y sujeto de la comunicación, es el objeto y sujeto del valor económico. En esta nueva realidad, el talento se establece como factor productivo primordial y deja de ser materia prima.

Es ahora que la visión tradicional de recurso humano es sustituida por talento, esto es, el nuevo paradigma del talentismo, donde el talento se muestra como el elemento y el principio verdaderamente escaso e insustituible, que sin embargo se encuentra al menos de manera latente en toda persona por el hecho de serlo.

En este nuevo entorno, las organizaciones no solamente compiten en el mercado de bienes y servicios, sino que también lo hacen en el mercado de talento, donde su gestión se convierte en una competencia central. Las estrategias de atracción y retención de talento son así prácticas a desarrollar, con un nuevo sentido de urgencia y relevancia”. (Manpower Group, 2011)

Bajo el contexto anterior, en la empresa objeto de estudio se observa la necesidad de actuar con este gran sentido de urgencia y relevancia para desarrollar y ejecutar estrategias de atracción y retención de talento ya que actualmente presentan una amplia área de oportunidad que repercute en su competitividad.

Lo anterior en base a que se aprecia un nivel de rotación y ausentismo bastante significativo lo que, además de incurrir en el incremento de costos de reclutamiento y selección, de formación y separación, afectan directamente los procesos de operación puesto que el periodo de permanencia en la empresa, sobre todo de los nuevos ingresos, es de pocos meses (que bien pueden renunciar, abandonar semanas después de su ingreso o durante el periodo de inducción). Esto implica mayor esfuerzo y carga de trabajo para el resto de personal al cubrir la falta de empleados por las situaciones ya mencionadas y durante el tiempo que lleva cubrir la vacante; provocándoles insatisfacción, aun cuando se paga tiempo extra (que implica un costo adicional para la empresa).

Aparentemente la falta de personal, experiencia de los nuevos ingresos y la urgencia de la operación son factores que influyen en la satisfacción del único cliente, puesto que en repetidas ocasiones se le ha entregado material que no cumple con sus estándares de calidad que han terminado en situaciones como re trabajo de material, paros productivos del cliente y en peores escenarios destrucción de unidades

terminadas; lo que, además de las respectivas penalizaciones, representa pérdida de confiabilidad como proveedor.

Por otro lado, la gerencia de Recursos Humanos dice conocer el índice de rotación de personal de la organización (estando en desarrollo un software que permita conocer con precisión estos indicadores), en cuanto a los costos no se lleva ninguna medición, se conoce la estrategia de atracción (pero desde mi perspectiva no se tiene bien definida la estructura de dicha estrategia), está en proceso de implantación una estrategia de retención, se conocen los motivos por los que la gente se queda y se va de la empresa, se conoce la tasa promedio de rotación de personal en la industria automotriz, sabiendo que el índice de rotación de la organización está por encima de éste. En conclusión, considero que la empresa está consciente de los efectos del ausentismo y rotación del personal y, aunque actualmente no se tiene una medición de esto, la gerencia de Recursos Humanos está preocupada por ello, siendo un tema latente dentro de su planeación estratégica.

“Si bien la atracción y retención de personal valioso son importantes, también lo es contar con una fuerza laboral comprometida y motivada. Una meta elevada, quizás, pero muy valiosa es convertirse en una empresa empleadora favorita”. (Howatt, 2011) Es por ello que en el presente tema de investigación se aborda la “Teoría de la Triangulación del empleador preferido” de William A. Howatt para examinar los elementos clave que permitan a la empresa objeto de estudio convertirse en un empleador preferido.

3.1.2. Objetivos de investigación

General

Analizar los elementos que permitan a una empresa automotriz convertirse en un empleador preferido en Toluca, Estado de México, 2015.

Específicos

- ◆ Construir el soporte teórico vinculado a la Teoría de la Triangulación.
- ◆ Describir el contexto actual de atracción y retención de la fuerza laboral.
- ◆ Desarrollar el diseño metodológico bajo el cual se llevará a cabo la investigación.
- ◆ Elaborar un instrumento de medición que permita identificar los elementos clave para convertirse en un empleador preferido.
- ◆ Identificar los lineamientos para la elaboración de una propuesta que permita a la organización convertirse en un empleador preferido.

3.1.3. Preguntas de investigación

Orientadoras de conocimiento

- ◆ ¿Qué es capital Humano?
- ◆ ¿Qué es talento?
- ◆ ¿Cuál es la base de la Teoría de la Triangulación?
- ◆ ¿Qué es un empleador favorito?
- ◆ ¿Cuáles son los elementos que definen la satisfacción laboral?
- ◆ ¿A qué se refiere “Cultura Organizacional”?
- ◆ ¿Cuándo se dice que una empresa logra la madurez organizacional?
- ◆ ¿Qué es la rotación de personal?
- ◆ ¿Cuáles son los costos generados por rotación de personal?
- ◆ ¿A qué se refiere “atracción de personal”?
- ◆ ¿Qué es “retención de empleados”?
- ◆ ¿Qué debe incluir un plan de retención de la fuerza laboral?
- ◆ ¿Qué aspectos influyen en la motivación del personal?
- ◆ ¿Qué elementos favorecen el compromiso de la fuerza laboral?
- ◆ ¿A qué se refiere “planificación de la fuerza laboral”?

Generadoras de Conocimiento

- ◆ ¿La Teoría de la Triangulación representa un marco de referencia para saber cómo convertirse en un empleador preferido?
- ◆ ¿Atraer y retener a una fuerza laboral motivada y comprometida es lo que permite convertirse en un empleador preferido?
- ◆ ¿Cualquiera de los puntos (satisfacción laboral, realidad cultural y madurez organizacional) puede tener un impacto directo en los otros dos, positivo o negativo, respecto a su influencia en el desempeño organizacional?

3.1.4. Justificación

El factor humano no es lo más importante de la empresa: el factor humano es la empresa.

Peter Drucker

“Un tema que sigue ganando popularidad e interés en las salas de juntas de las corporaciones es el reto de atraer y retener a los empleados correctos. Durante muchos años, una frase comúnmente usada, “nuestro recurso más valioso son nuestros empleados”, fue adoptada por los líderes corporativos pero, con demasiada frecuencia, esta verborrea, bajo una estrecha examinación, no fue otra cosa que una falsa alabanza porque esos líderes de empresa no estaban totalmente comprometidos

con el desarrollo de una estrategia completa para atraer y retener el talento adecuado. No obstante, las cosas están cambiando en la actualidad, y uno de los principales desafíos en términos de administración de personal es atraer y conservar el talento adecuado en el lugar apropiado, y luego, definir cómo mantener ese talento motivado y comprometido con la organización” (Fielglass, 2008 citado en Howatt, 2011).

Precisamente este es el enfoque de la Teoría de la Triangulación (herramienta sobre la que se basa la investigación) ya que se enfoca en presentar un marco de referencia para atraer a los candidatos, retener el talento de mayor nivel así como motivar y comprometer a los empleados.

Actuar en pro de lo anterior, considerando la importancia y relevancia que merece, es de gran utilidad en el desempeño de cualquier empresa, tal como lo mencionan (Gleebek y Bax, 2004 citado en Howatt, 2011) ya que “señalan que reducir el costo de la rotación de empleados de calidad es un gran negocio; por ejemplo, reducir la rotación de dichos trabajadores en uno al mes permitirá ahorrar 360,000 dólares al año para un empleo de 20,000 dólares, y 720,000 dólares para otro de 40,000. Sin tomar en cuenta el costo en dólares y centavos de reemplazar talento, las unidades mentales del tiempo gerencial, la pérdida de productividad y la pérdida de conocimiento institucional crítico son costos adicionales que tienen un impacto negativo en los aspectos fundamentales de una organización”.

Además, “cientos de encuestas Gallup han señalado que las organizaciones que son capaces de comprometer a sus trabajadores, tienen muchas probabilidades de superar a aquellas que no; por ejemplo: tasas de servicio al cliente 86 por ciento más altas, 70 por ciento más éxito en la disminución de la tasa de rotación de personal, un aumento de 70 por ciento en la productividad, 44 por ciento más rentabilidad y 78 por ciento mejores registros de seguridad” (Howatt, 2011). Por otro lado “un estudio de Watson Wyatt, en 2005, indicó que las compañías con empleados muy comprometidos, generalmente alcanzan un desempeño financiero *cuatro veces mejor* que las que tienen empleados con malas actitudes”. (Howatt, 2011)

Aspectos como los anteriores muestran el impacto de convertirse en empleador preferido; ya que, como menciona el autor de la Teoría de la Triangulación, los puntos de referencia globales que ayudan a una organización a evaluar su progreso hacia o que las aleja de convertirse en empleadores preferidos son: 1) atracción, 2) retención.

En este sentido, (Bertoncini, 2013) Consultora de Great Place to Work® menciona: “Ser un Excelente Lugar para Trabajar impacta en la calidad de vida de los empleados a nivel profesional y personal, pero también genera beneficios tangibles para el negocio, como los siguientes:

Para los colaboradores su trabajo no es solo un trabajo, al sentirse respetados y valorados dan más de sí, consideran que su aporte genera un impacto en la

organización y se sienten libres de expresar sus ideas y sus sentimientos generando *mayor compromiso*. Todo esto crea un ambiente mucho más abierto y de confianza que fomenta la colaboración con los compañeros de trabajo o colegas, lo cual genera un *mejor trabajo en equipo*.

Es también a partir de estas condiciones de trabajo en donde aparece una mayor innovación que repercute en los productos o servicios. Esto influye, incluso, en la *atención al cliente*, lo que produce un incremento en sus niveles de satisfacción.

Otro de los beneficios es que los índices de rotación son menores que el promedio de la industria, este hecho, aparte de bajar los costos de rotación, implica una *mayor fidelización* por parte de los colaboradores.

Ser una de las mejores empresas para trabajar también aumenta la *imagen positiva* que se tiene de la empresa, además suelen atraer a los mejores talentos del mercado, es decir, que se convierten en *empleadores de referencia* para aquellas personas que buscan oportunidades de trabajo.

Por último, todos los beneficios mencionados influyen en que los excelentes lugares para trabajar sean mucho *más productivos* y por ende *más rentables*.

Muchas de las organizaciones que trabajan en éste proceso de mejora consiguen resultados sorprendentes generando enormes *ventajas competitivas* y fundamentalmente construyendo *empresas saludables y sustentables*.”

En base a lo anterior se puede decir que ser un empleador preferido genera beneficios para empleados, empresa, cliente y sociedad en general.

Las organizaciones requieren talento porque los negocios están hechos de personas; entonces, ¿qué está haciendo la empresa objeto de estudio para atraer y retener talento? De esta posición nace la aportación que se pretende hacer con el presente tema de investigación; puesto que, al desarrollar el modelo de la Teoría de la Triangulación se pretende examinar elementos clave que constituyan un marco de referencia para atraer a los candidatos, retener el talento de mayor nivel así como motivar y comprometer a los empleados, buscando convertir a dicha empresa en un empleador preferido y así tanto los empleados, la misma organización, su cliente y la sociedad en general puedan disfrutar de los beneficios mencionados anteriormente.

Por otra parte se busca aportar también una mejora metodológica en los procesos usados por las organizaciones para atraer y retener talento, dando a conocer esta teoría estratégica, desarrollándola de manera que sirva de base para futuros análisis ya sea dentro de la empresa objeto de estudio como en cualquier otra que muestre interés por convertirse en empleador preferido.

Con lo que además, se pretende que la investigación forme parte de la evolución del rol de recursos humanos al dirigir capital humano para hacer frente a las necesidades y exigencias del entorno actual, convirtiéndose en socio estratégico de la organización, al más alto nivel directivo, despojándose de viejos paradigmas que se han creado alrededor de la función; por mencionar algunos:

- ◆ La función de recursos humanos ha gastado más tiempo *profesando, dogmatizando*, que siendo profesional, *proactivo y productivo*.
- ◆ Es tiempo para dejar de profesar y empezar a actuar profesionalmente.
- ◆ Es tiempo de hablar menos y hacer más.
- ◆ Es tiempo para medir y cuantificar, en vez de especular, subjetivizar y manipular.
- ◆ Es tiempo de agregar valor, no de escribir declaraciones de valor.
- ◆ Es tiempo para la construcción de organizaciones competitivas, no para organizaciones complacientes. (Farías Arizpe, 2011)

Lo anterior se considera sustento suficiente para abordar el presente tema de investigación.

3.2. Metodología

3.2.1. Tipo de investigación

- ◆ **Por su propósito:** Aplicada; ya que se pretende probar la Teoría de la Triangulación como herramienta que permite analizar los elementos clave para convertir a una empresa automotriz en un empleador preferido.
- ◆ **Por su fuente de datos:** Se considera mixta; debido a que la investigación se basa tanto en datos primarios (de campo) como secundarios (documentales).
- ◆ **Por su alcance y/o profundidad:** Descriptiva; puesto que se busca recolectar y medir información para especificar las características de elementos clave que muestren la habilidad actual de dicha empresa para atraer y retener a personal motivado y comprometido.

Diseño de la Investigación: No experimental; ya que solo se busca observar la manera en que actualmente la empresa automotriz objeto de estudio se desempeña en los elementos satisfacción laboral, realidad cultural y madurez organizacional, de manera que se pueda analizar para poder plantear una estrategia que le permita convertirse en una empleadora preferida; por lo que en este caso no se manipula ninguna variable.

3.2.2. Variables

Variable	Dimensiones	Definición conceptual	Definición operativa
Empleador preferido		Organización para la que los empleados quieren trabajar porque ha demostrado interés en influir en estos tres elementos: satisfacción laboral, cultura y madurez corporativa. (Howatt, 2011)	Desarrollar el modelo estratégico de la Teoría de la Triangulación
	Atracción de personal	Etapa del proceso de selección de personas durante la cual se realiza una serie de acciones para atraer a los postulantes más adecuados en relación con el puesto que se desea cubrir. (Alles, 2012)	
	Retención de personal	Proceso que tiene por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta. (Chiavenato I. , 2009a)	
	Fuerza laboral motivada	Cuando esta se encuentra muy motivada, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. (Chiavenato I. , 2009b)	
	Fuerza laboral comprometida	Compromiso conjunto de los colaboradores de una organización en relación con los objetivos, la visión y la estrategia que esta ha definido, cómo se identifican con dichos conceptos, y que consistencia tiene este compromiso con respecto al futuro. (Alles, 2012)	

3.2.3. Población y muestra

Unidad de análisis: El personal de una empresa automotriz, ubicada en Toluca, México, 2015.

Dado que el estudio se basa en un análisis de brecha, la población y muestra se considerarán en dos niveles:

Nivel 1: Puestos gerenciales

Nivel 2: Fuerza laboral

Tamaño de la población:

Nivel 1: 8

Nivel 2: 500

Tamaño de la muestra:

Nivel 1: Puesto que es un estudio censal, se toma el total de la población.

Nivel 2: 60 (considerando un nivel de confianza del 90%)

3.2.4. Recolección de datos

En relación a la población y muestra (siguiendo la metodología de la teoría tomada para este estudio), la recolección de información se llevara a cabo en la empresa automotriz objeto de estudio, de la siguiente manera:

Paso 1: Definir las expectativas de la empresa, mediante la aplicación de una entrevista a los puestos gerenciales.

Paso 2: Realizar el análisis de brecha:

Nivel 1: La administración gerencial termina el Análisis de la brecha térmica de la Teoría de la triangulación.

Nivel 2:

1.- Recolección de información cuantitativa, mediante la solicitud de una serie de datos a la Gerencia de Recursos Humanos.

2.- Recolección de información cualitativa, a través de un cuestionario aplicado a la fuerza laboral.

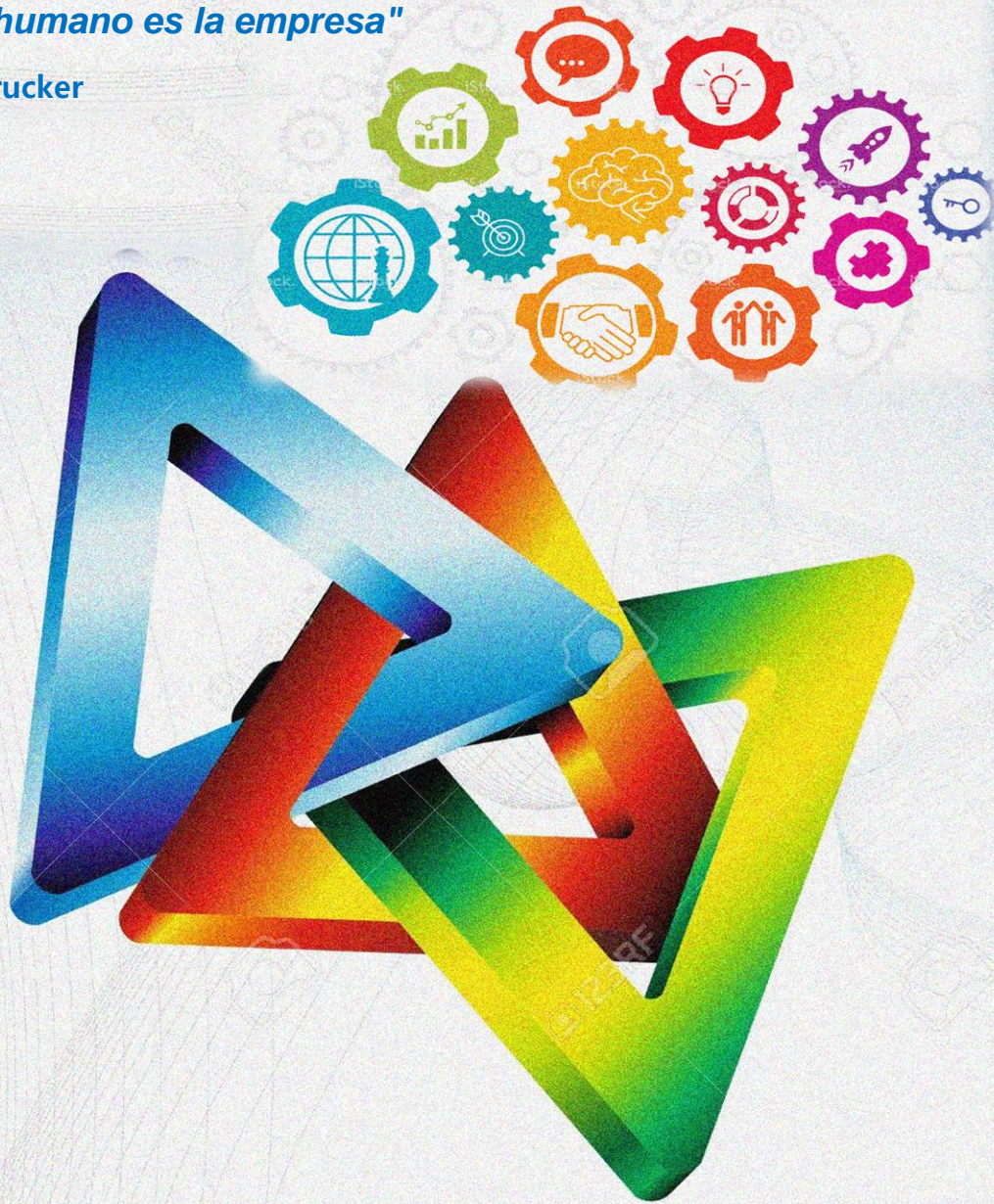
3.2.5. Análisis de datos

Para efectuar el análisis, en primer término se busca describir los datos; por lo que se hará uso de la estadística descriptiva.

Nota: cabe destacar que en el presente proyecto se tomó la problemática de la empresa en cuestión como punto de partida para dicha investigación, pero no se llegó al punto de aplicación; por lo que únicamente se presenta el modelo metodológico como una propuesta.

“El factor humano no es lo más importante de la empresa: el factor humano es la empresa”

Peter Drucker



Capítulo IV

“Teoría de la Triangulación como herramienta para examinar los elementos que permitan a una empresa automotriz convertirse en un empleador preferido en Toluca, Estado de México, 2015”

Capítulo IV “Teoría de la Triangulación como herramienta para examinar los elementos que permitan a una empresa automotriz convertirse en un empleador preferido en Toluca, Estado de México, 2015”

4.1. Diagnóstico de los elementos clave para convertirse en empleador preferido (poner en acción la teoría)

(Howatt, 2011) Menciona que el propósito de esta teoría es brindar un marco de referencia que entienda los elementos centrales que requieran atención para que el empleador aumente su habilidad de atraer y retener el talento de mayor nivel. La metáfora del empleador preferido es muy poderosa porque representa un destino atractivo para toda organización. El siguiente modelo de tres pasos propone una estrategia para llevar la Teoría de la Triangulación del concepto a la acción.

Paso 1: Definir las expectativas de la empresa. El primer paso para poner en acción esta teoría es descubrir las expectativas del liderazgo ejecutivo y el grado de compromiso con ellas. Para hacer los cambios necesarios y llevar la teoría a la práctica, los líderes deben estar totalmente comprometidos.

Para ello, el **Anexo 3 Expectativas de la Empresa** debe ser respondido por el nivel gerencial y director de planta.

Paso 2: Análisis de brecha. Para llegar a este punto, el liderazgo ejecutivo está totalmente respaldado y, en realidad, ha pedido un proceso que le facilitará el descubrimiento preciso y la valoración de cómo se está desempeñando en ese momento en todos los elementos que conforman la satisfacción laboral, la realidad cultural y la madurez organizacional. La tesis sería “si la organización tiene un bajo desempeño en alguno de los elementos, no va a alcanzar su potencial de atracción, retención y rentabilidad”.

El análisis de la Teoría de la Triangulación requiere entender cómo se está desempeñando la corporación en cada uno de los elementos centrales de la satisfacción laboral, la realidad cultural y la madurez organizacional, de manera que estos resultados se puedan comparar con las expectativas de los líderes ejecutivos.

En este sentido, se procede con:

Análisis de brecha Nivel 1

1. El nivel gerencial y director de planta lee el fundamento teórico de esta teoría.
2. El nivel gerencial y director de planta termina el **Anexo 4 Análisis Técnico de Brecha de la Teoría de la Triangulación**.

Este paso proporcionará el benchmark para la administración senior, a fin de comparar sus puntos de vista con los resultados del análisis de brecha de nivel 2.

Análisis de brecha Nivel 2

1. El ejecutivo de Recursos Humanos facilita una serie de datos a partir del **Anexo 5 Análisis de Brecha Nivel 2, Punto 1**. Esto proporcionará los resultados cuantitativos.
2. Recolección de información cualitativa, a través de la aplicación del **Anexo 6 Análisis de Brecha Nivel 2, Punto 2** a la fuerza laboral. La salida de este análisis se definiría como brechas de mejoramiento, de manera que se alcancen las expectativas del liderazgo ejecutivo.

Paso 3: Implementación de la Estrategia de elección del empleado. El último paso es determinar el enfoque estratégico basado en los resultados del Análisis de la brecha térmica de la Teoría de la Triangulación, nivel 1 y nivel 2. El siguiente paso es alinear y poner en práctica el plan de acción.

Parte A: Para evitar la duplicación en este proceso, es importante identificar y alinear todas las iniciativas organizacionales a este plan de acción. En el **Anexo 7 Plan Estratégico de la Teoría de la Triangulación** se añaden las iniciativas que han sido señaladas como relevantes para mejorar los elementos identificados como centrales y que requieren atención.

Parte B: Una vez que se han añadido todas las iniciativas actuales al Plan Estratégico de la Teoría de la Triangulación, el siguiente paso es determinar qué acciones y estrategias adicionales se van a seguir para mover las áreas identificadas como necesarias para la mejora y llevarlas del rojo y el amarillo al verde.

Parte C: El Plan Estratégico de la Teoría de la Triangulación debe monitorearse y medirse y, de ser necesario, ajustarse para garantizar que la organización se encuentre en el camino correcto.

Nota: Se recomienda que, a partir de los resultados obtenidos del Análisis de la brecha térmica de la Teoría de la Triangulación, elaborar un análisis del entorno general (PEST), entorno específico (PORTER) y diagnóstico interno (FODA) para desarrollar el plan estratégico.

4.2. Recomendaciones para mejorar el desempeño de los elementos clave para convertirse en empleador preferido.

Aquí, se pretende mostrar una serie de aspectos a considerar para mejorar el desempeño de los elementos considerados clave para convertirse en empleador preferido, donde la métrica radica en la atracción y retención de los mejores empleados.

► Aumentar la retención de empleados

The War for Talent menciona cuatro factores indispensables para **atraer y retener** a la gente con alto potencial, de manera que la compañía cuente con una ventaja competitiva:

- ◆ **Mentalidad de talento:** Una creencia profunda de que la función más importante de los líderes senior es reunir una buena cantidad de talento.
- ◆ **Propuestas valiosas de los empleados:** Razones apremiantes por las que personal talentoso quiere trabajar en la compañía.
- ◆ **Estrategia robusta de contratación:** Reclutamiento agresivo y continuo de talento para todos los niveles de la organización.
- ◆ **Tácticas para reunir una buena cantidad de talento:** Eliminación de las personas con bajo rendimiento para que las talentosas puedan crecer, desarrollo del potencial no explotado, y muestras de aprecio a quienes tienen un alto desempeño.

Ganarse la lealtad del talento

Luego que una empresa señala que la contratación de talento es una prioridad, descubrir las razones por las que las personas quieren trabajar en la firma da un renovado impulso a las estrategias de reclutamiento y retención. El dinero y los ascensos generalmente tienen pocos puntos en las razones por las que se da la lealtad.

Las metodologías usadas para obtener los datos específicos sobre por qué la gente quiere trabajar para una organización incluyen los sondeos sobre el clima corporativo y los grupos de enfoque. Para saber por qué la gente se va, las compañías generalmente analizan las tasas de ausentismo de los empleados, la información proveniente de las entrevistas de salida resultantes y los programas de retención de los competidores. *Ganar la lealtad de los empleados requiere determinar cuáles son los ajustes necesarios para que la cultura “haga, de manera natural, que renunciar sea una mala alternativa”.* (Howatt, 2011)

Estrategias de retención



Al considerar un enfoque estratégico hacia la retención, los líderes enfrentan desafíos en varias áreas:

- ◆ Identificar y reclutar talento.
- ◆ Factores culturales y ambientales.
- ◆ La imagen corporativa.
- ◆ Equilibrio en la vida.

Para lo cual pueden seguirse varias estrategias, algunas de ellas se muestran en la Figura 37.

Fig. 37 Estrategias de retención.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Howatt, 2011)

Nuevas tendencias en la atracción y retención de talento

◆ Universidades corporativas

Las universidades corporativas o centros de formación dentro de las empresas, son nuevas tendencias de formación de empleados por y para la organización.

Las universidades corporativas nacen para intentar cubrir un “gap” educativo, que no deja más remedio a las empresas que fundar sus propias escuelas, ante un colectivo insuficientemente formado. Por otro lado, las universidades también pretenden ajustar las carreras organizacionales con las necesidades de futuros puestos de trabajo y estimular el rendimiento y el talento de los trabajadores. (Castillo Serna, 2009)

◆ Programas de “referidos”

Cada vez son más comunes los programas que incluyen incentivos para aquellos empleados que propongan candidatos “de fuera” y que, si finalmente son reclutados, reciben un premio o compensación por la aportación. Es el caso de American Express o la empresa de Internet Mercado Libre.com. Esta última, publica incluso, dentro de la red interna de la empresa, búsquedas o avisos de vacantes por si alguien quiere presentarse al cargo o conoce a alguien que quiera hacerlo. (Castillo Serna, 2009)

◆ **Coaching y Mentoring**

Esta nueva tendencia de formación y desarrollo del empleado es una medida en auge. Tales medidas son diferentes en uso, procedimientos y objetivos.

El **Coaching** es el proceso de colaboración, en el que un *coach* (entrenador en la jerga deportiva, o jefe) y un *coachee* (subordinado) interactúan para facilitarle a este último la consecución de objetivos de éxito. En esta relación es el *coachee* el que toma sus propias decisiones y el que define sus objetivos: corregir un comportamiento, mejorar el rendimiento o aprender nuevas habilidades, y es de él mismo de quien depende la consecución de las metas. El *coach* solamente facilita el camino y apoyará al *coachee* en el ámbito personal, técnico y en el desafío individual.

Dentro de los objetivos generales del *coaching* (no los individuales del *coach*), se encuentran los de los intereses de la organización, quien espera desarrollar las capacidades del empleado a *corto plazo*, mejorar su rendimiento, promover ascensos, aumentar la productividad, fomentar una cultura laboral de satisfacción y motivación en el trabajo y, por último, retener el talento.

A diferencia del *Coaching*, el **Mentoring** es la herramienta de aprendizaje que, a *largo plazo*, pretende apoyar y guiar el crecimiento personal de un protegido y de su carrera profesional. Todos los autores coinciden en los factores de confianza, protección, comprensión, empatía, ayuda y apoyo, como elementos básicos de la definición de ésta técnica que atiende sobre todo a la progresión de la carrera de un “protegido”. El *Coaching*, entonces, se diferencia del *Mentoring* por su enfoque cortoplacista y de objetivo inmediato.

Las técnicas de *Mentoring*, al igual que el *Coaching*, establecen vínculos personales del protegido con su empresa y consiguen retener a los empleados protegidos, que a su vez serán los más considerados o deseados por la organización. Si el *mentor* es eficaz y transmite conocimiento y experiencias de utilidad al protegido, el aprendizaje se traducirá en satisfacción y, por tanto, en retención. (Castillo Serna, 2009)

◆ **Outplacement (Reubicación de talento)**

Son muchas las empresas que, tras ser fusionadas, absorbidas o simplemente reestructuradas, deben despedir trabajadores y deciden realizar esfuerzos por intentar recolocar a los empleados y tratar de causar el menor perjuicio posible a sus carreras y a sus vidas personales. Se podría considerar éste como un caso atípico de retención de talento en el que, en vez de salvaguardar los activos, se trataría de “encajarlo” en otra organización para, en un futuro y si se dan las circunstancias, poder integrarlo de nuevo en la organización.

Podría considerarse esta práctica como una forma de *retención de talento con una visión de futuro* en que un empleado es despedido, pero al que se procura gestionar una pronta reinserción laboral, continuando así su vida laboral en otra organización.

En la nueva empresa, y tras su recolocación, su experiencia aumentará, adquirirá nuevas competencias o habilidades y mejorará su talento. En el momento en que se puedan readmitir trabajadores en la empresa, se optará por recuperar a ese trabajador que ha ganado en desarrollo profesional y cuyo talento, renovado en otra organización, se podrá volver a utilizar. (Castillo Serna, 2009)

◆ **Employer Branding**

El término “employer branding” que se define como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular (Sullivan, 2004 citado en Blasco Lopez, Fernández Lores, & Rodríguez Tarodo, 2014).

De esta manera, la marca del empleador es un nuevo enfoque que permite a la organización diferenciarse de otros empleadores y obtener una ventaja competitiva en el disputado mercado del talento. (Blasco Lopez, Fernández Lores, & Rodríguez Tarodo, 2014)

Plan de retención

Los planes eficaces de retención respaldan la estrategia de sucesión y se concentran en estas áreas:

- ◆ **Objetivos de cantidad de talento y rotación de personal:** Las metas mensurables establecidas por los líderes senior o mayores durante la planificación estratégica.
- ◆ **Cultura corporativa:** Nivel de satisfacción del empleado, moral general y propuestas de valor.
- ◆ **Reclutamiento estratégico:** Los procesos de reclutamiento y contratación que ayudan a identificar el talento.
- ◆ **Desarrollo profesional:** Oportunidades de crecimiento que ayudan a las personas a realizar todo su potencial y un sistema de recompensas competitivo.

Al considerar cada una de las áreas de enfoque anteriores, obtener el acuerdo de los líderes senior en las siguientes preguntas garantiza un enfoque consistente:

- ◆ ¿Qué clase de [índice de rotación, cantidad de talento, cultura corporativa, esfuerzo de reclutamiento, desarrollo profesional] quiere ofrecer la empresa?
- ◆ ¿Cuáles son los puntos débiles y fuertes de la organización en esta área?
- ◆ ¿Cuáles son los objetivos de corto y largo plazo para mejorar en esta área?
- ◆ ¿Quién será el campeón que monitorea esta área y reporta a la administración senior tanto en mejoras como en deterioros?
- ◆ ¿Qué clase de metodología se usará para evaluar esta área respecto a la retención y con qué frecuencia se va a monitorear? (Howatt, 2011)

El siguiente Modelo del Plan de Retención del Empleado presenta el proceso básico para diseñar un plan de retención de empleados.

Tabla 2 Modelo del Plan de Retención del Empleado.

Modelo del Plan de Retención del Empleado	
1. Determinar los objetivos de rotación de personal y de cantidad de talento	
Pasos de acción	Preguntas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un equipo para diseñar y revisar el plan. 2. Definir los costos monetarios de la rotación de personal, incluidas todas las separaciones y los gastos de reemplazo. 3. Evaluar la cantidad de talento. 4. Decidir qué porcentaje de empleados tiene bajo desempeño. 5. Recopilar datos sobre cuántos trabajadores cumplirán el ciclo en los próximos cinco años (por ejemplo, retiros, salidas por causa de eventos tales como enfermedad, etc.). 6. Obtener el acuerdo de los líderes senior sobre el nivel sano de la rotación de personal. 7. Lograr el acuerdo de los líderes senior sobre cuánto talento nuevo se tiene que reclutar para cubrir las metas estratégicas y de sucesión. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Cuánto paga la compañía por persona por separación (por ejemplo, indemnización por despido, tarifas de reorientación profesional, costos de litigios, entrevistas de salida, etc.)? ◆ ¿Cuánto cuesta a la empresa reemplazar cada nivel de empleado (por ejemplo, gastos de contratación, costos de procesamiento de Recursos Humanos para filtrar y evaluar candidatos, tiempo dedicado a las entrevistas, viajes y reubicaciones, firmas de bonos, orientación y capacitación, etc.)? ◆ ¿Qué nivel de facturación permitiría a la empresa para mover un desempeño deficiente? ◆ ¿Qué nivel de rotación de personal se puede anticipar para los próximos cinco años? ◆ ¿De qué manera el nivel proyectado de rotación afectará el plan de sucesión? ◆ ¿Cuántos potenciales altos están disponibles internamente?
2. Responder a la cultura corporativa	
Pasos de acción	Preguntas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Examinar la moral y los niveles de satisfacción de todos los empleados. 2. Evaluar la imagen corporativa, tanto interna como externamente. 3. Determinar si las propuestas de valor están de acuerdo con la estrategia corporativa y las expectativas culturales actuales. 4. Confirmar que las acciones de los líderes se refuercen en una atmósfera de confianza. 5. Revisar los SOPs (procedimientos estándar de operación, por sus siglas en inglés) en cuanto a claridad e imparcialidad. 6. Transmitir la visión corporativa y los valores para todos los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Los empleados generalmente disfrutan trabajar para la compañía? ◆ ¿Los líderes son respetados tanto dentro como fuera de la empresa? ◆ ¿Las políticas de la compañía toman en cuenta las necesidades de equilibrio en la vida? ◆ ¿El ambiente invita al trabajo en equipo y a compartir el conocimiento? ◆ ¿Los empleados creen que las medidas de desempeño y las recompensas son justas? ◆ ¿Todos ellos entienden de qué manera su puesto contribuye con la organización?
3. Crear una estrategia de reclutamiento	
Pasos de acción	Preguntas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear perfiles detallados de los puestos. 2. Eliminar fases de la burocracia que no añadan valor. 3. Empatar potenciales altos con el plan de sucesión. 4. Evaluar las brechas de talento. 5. Comparar las prácticas actuales con las de la competencia. 6. Poner un filtro y entrevistar a los estándares en el lugar. 7. Revisar y hacer los ajustes necesarios a los programas internos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Las prestaciones y compensaciones son competitivas? ◆ ¿La estrategia de reclutamiento está de acuerdo con lo que manda el corporativo y el plan de sucesión? ◆ ¿Hay algún potencial elevado que pudiera desarrollarse para cerrar las brechas de talento? ◆ ¿Cómo podemos determinar que las nuevas contrataciones van a encajar en la cultura de la empresa? ◆ ¿Cómo nos vamos a asegurar de que los recién contratados se van a quedar? ◆ ¿De qué manera podemos minimizar el tiempo perdido?
4. Hacer que el desarrollo profesional sea una...	
Pasos de acción	Preguntas

<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir cuáles personas, negocios y habilidades técnicas son necesarias para cada posición. 2. Definir cuál equilibrio de aula, experiencia y otro tipo de capacitación es óptimo. 3. Lograr acuerdos por parte de los líderes senior en el tema de la tutoría y los planes de coaching. 4. Definir los indicadores de éxito, recompensas de desempeño, y las consecuencias por un rendimiento bajo. 5. Elaborar planes paso a paso para cada potencial alto. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿En el plan se está incluyendo un acceso directo a los líderes senior? ◆ ¿Cómo se establecen las metas y se da retroalimentación? ◆ ¿Qué cuestiones o eventos importantes señalan que una persona está lista para avanzar al siguiente nivel? ◆ ¿Cuáles incentivos existen para quienes presentan un alto desempeño? ◆ ¿Qué pasos se van a dar con las personas de bajo rendimiento y en qué tiempo? ◆ ¿De qué manera se eligen y preparan los coaches? ◆ ¿La capacitación que se ofrece está de acuerdo con el negocio y las necesidades culturales?
5. Monitorear el plan	
Pasos de acción	Preguntas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Decidir las mejores herramientas de evaluación para medir cada elemento del plan de retención. 2. Estar de acuerdo en la frecuencia con la que se debe monitorear cada elemento. 3. Estar de acuerdo con la frecuencia con la que se debe revisar el plan. 4. Definir quién será responsable de cada área del plan. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Con qué frecuencia deben hacerse sondeos del ambiente? ◆ ¿Acaso los grupos de enfoque deben ser una característica regular del plan? ◆ ¿Con qué frecuencia deben evaluarse los perfiles de los puestos? ◆ ¿Qué medidas o métricas son las mejores para evaluar los índices de rotación de personal? ◆ ¿Qué preguntas de nuestra entrevista de salida pueden generar la información más significativa?

Fuente: (Howatt, 2011)

Cuando los empleados talentosos se van de la empresa, su conocimiento y experiencia se pierden, junto con su colección única de habilidades. Un plan de retención estratégico que contemple todo el ciclo de vida del empleado, reduce la rotación del personal y minimiza las interrupciones en la fuerza de trabajo, junto con la pérdida de productividad. Además de los ahorros potenciales en costos de una buena estrategia de retención de empleados, las empresas generan beneficios de largo plazo como éstos:

- ◆ Aumento de ganancias porque los empleados satisfechos ofrecen un mejor servicio al cliente.
- ◆ Mayor eficiencia porque los trabajadores motivados están más dispuestos a compartir sus valiosos conocimientos.
- ◆ Una mejor imagen corporativa.
- ◆ Un vehículo para atraer talento nuevo.

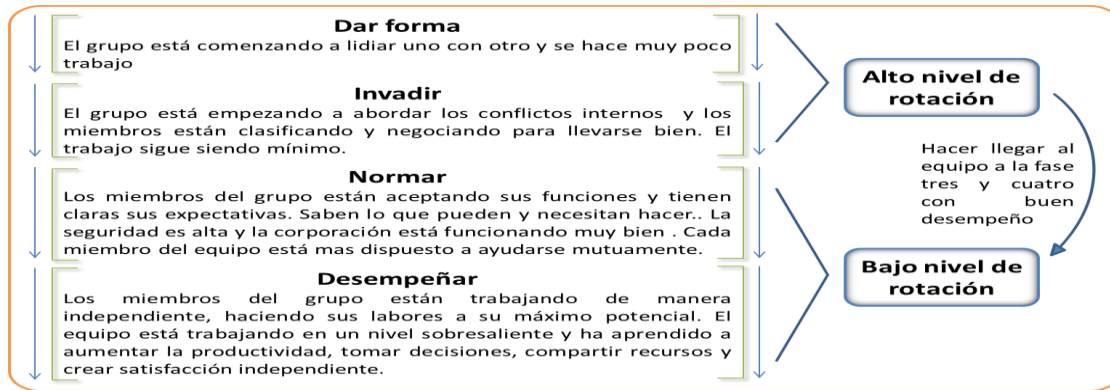
Los líderes de la industria que se interesan en desarrollar el potencial de utilidades de la compañía hacen de la retención no sólo un punto central, sino también una prioridad. (Howatt, 2011)

► Reducir la rotación de empleados

Fases en el proceso de adaptación de grupo

Todos los equipos atraviesan cuatro fases en el proceso de adaptación del grupo antes de trabajar con todo su potencial: (Tuckman en los 70) (Figura 38):

Fig. 38 Fases del proceso de adaptación de grupo.



Fuente: (Howatt, 2011)

Irregularidades en la retención de empleados

A continuación se presenta un desglose de aspectos a considerar en el desarrollo de un plan de retención de personal. Ofrece un panorama global de temas de interés que representan el origen de la rotación de empleados.

Tabla 3 Irregularidades en la retención de empleados.

Irregularidades en la retención de empleados	
Aspecto	Consejo
Evaluar lo que está ocurriendo en el trabajo de manera consistente y continua para asegurarse de que la gente esté satisfecha con el liderazgo, la visión, las operaciones y los estilos de administración.	Estar en contacto con las percepciones de los empleados (grupos de enfoque, encuestas sobre compromiso, reuniones de personal, etc).
Los objetivos de la administración están bien definidos. Dichos objetivos deben incluir el equilibrio de cuatro campos importantes e independientes: <i>administración de operaciones, productos, servicios y personal (gente)</i> .	La administración debe garantizar que las personas tengan el respaldo de una buena capacitación y herramientas, así como equilibrio en la vida.
Planificar para crear un ambiente proactivo en el que todos los empleados conozcan sus roles, reglas, expectativas, responsabilidades y valores corporativos para facilitar un sentido de pertenencia.	Garantizar que todos los planes se transmitan de manera adecuada, se sigan y se midan para ganarse la confianza del empleado.
El liderazgo de uno mismo es el nuevo fundamento o base filosófica de las teorías de la administración.	La administración debe dar el ejemplo de las habilidades de liderazgo.
Orientar al personal al cambio es un proceso continuo.	Es importante contar con un modelo sano de cambio para ayudar a los empleados a hacer las transiciones que se espera que hagan.
La valoración por el desempeño anual es muy importante cuando está comprometida con un modelo integrado de manejo del desempeño que alinea el negocio con las personas.	El modelo será más efectivo cuando sea soportado por una retroalimentación regular y útil fuera de ciclo.
Educar a la administración superior en cuanto a lo que se necesita para ayudar a los empleados a ser más eficientes en el trabajo.	La administración debe estar consciente de las diferencias entre las necesidades individuales y las corporativas.
Ambiente y cultura son importantes para que los empleados quieran quedarse.	El ambiente tiene que ser físicamente seguro y la cultura se beneficiará cuando cada empleado perciba que es parte de un equipo.
Las relaciones tienen que ser sanas en el entorno laboral. Las relaciones rotas o malas crean falta de	La química positiva en un equipo se basa en que cada integrante haga su trabajo individual, disfrutando lo que están haciendo con

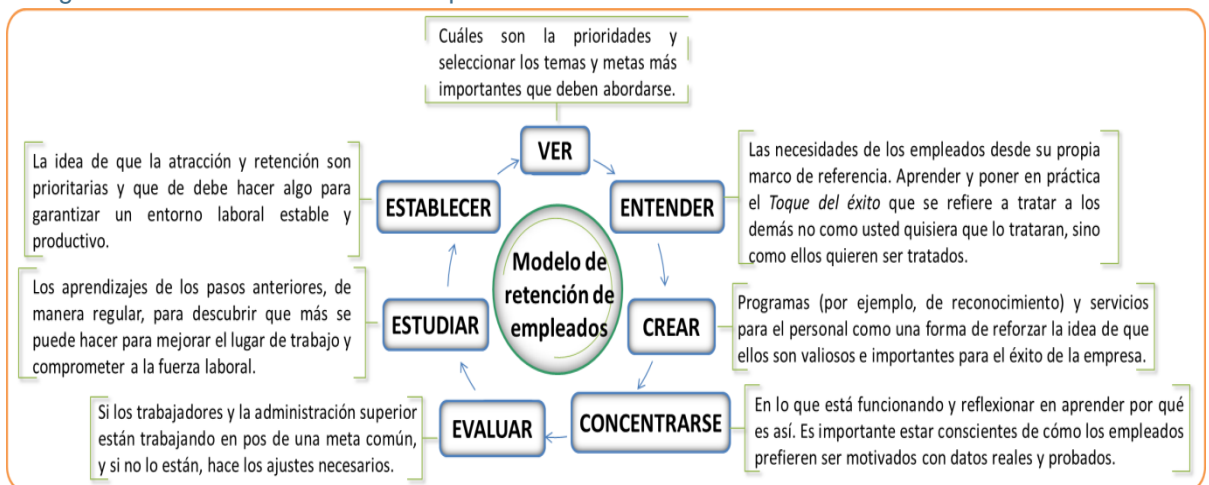
comunicación y conflicto, e influyen en los empleados para querer irse.	gran confianza y comunicación entre el grupo.
La evidencia de saber lo que no está funcionando no basta, tiene que abordarse.	Las compañías necesitan que sus empleados sepan que prestan atención a su retroalimentación.
La confianza es importante. Los empleados saben que lo que hacen es reconocido. Confían en que sus acciones marcarán la diferencia en el largo plazo.	Para que un empleado alcance el máximo desempeño, este debe confiar en sus líderes, y éstos deben responder a la pregunta “¿por qué habría de confiar en ti?”.
Escapar a la burocracia. Las etapas de la burocracia generalmente no son necesarias y casi siempre tienen muy poco valor.	Asegúrese de que todos los sistemas tengan un propósito y no haya un exceso de duplicación o superposición.
Las necesidades del empleado como individuo deben cubrirse. Se obtienen grandes beneficios cuando los empleados perciben que tienen alguna participación en la toma de decisiones.	Los empleados necesitan saber que son parte de un proceso de toma de decisiones.
Talento. Los empleados quieren ser considerados valiosos y creer que la organización se interesa en ellos.	Una parte importante de todo programa de retención de empleados son los esquemas de reconocimiento creativos y consistentes.
Los individuos necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos. Deben estar conscientes de sus tareas diarias y de cómo se mide el éxito en la empresa. No pueden sólo suponerlo, las tareas tienen que estar bien definidas.	Todos los trabajadores necesitan tener claros sus roles y responsabilidades.
Las organizaciones deben saber manejar la información. Deben tener un buen conocimiento de los procesos que se están siguiendo, a fin de garantizar que todos los procedimientos, políticas y protocolos estén al día y sean comunicados a los empleados.	Es importante contar con estrategias como las de integración y tutoría para asegurarse de que el conocimiento sea compartido de una manera lógica y organizada. Ésta es una manera eficaz de conservar las nuevas contrataciones y garantizar que la fuerza laboral esté informada.
No usar la intimidación, el temor, o el dolor como motivadores. Los empleados se desempeñan mejor cuando se sienten seguros.	El mundo corporativo es competitivo, y con eso viene la presión y el estrés que, si logran controlar a un líder, puede influir negativamente en conductas que se pueden percibir como intimidación, hostigamiento o agresión, y el resultado de esto es el miedo. La respuesta es muy simple: tener una regla de no tolerancia a esta clase de conductas.

Fuente: (Howatt, 2011)

Modelo de retención de empleados

Los siguientes conceptos ofrecen a las organizaciones un marco de referencia para crear una estrategia de retención de empleados (Figura 39).

Fig. 39 Modelo de retención de empleados.



Fuente: (Howatt, 2011)

► Desarrollo del factor orgullo

En la actualidad, las empresas están cada vez más conscientes de la importancia de atraer y retener una fuerza laboral estable. Un enfoque importante para anticipar este resultado es crear un ambiente que ayude a los empleados a aumentar su sensación de orgullo por lo que están haciendo.

El término *factor orgullo* se refiere a la percepción que los trabajadores tienen de su puesto y su sentido del riesgo en la compañía.

Factores que reducen el desarrollo del capital humano

Existe una brecha entre un ambiente positivo en donde los empleados no están contentos y un lugar donde los trabajadores se sienten felices y son más productivos. A continuación se exploran algunos de los factores que pueden contribuir con esta brecha percibida y ofrecer varias soluciones respecto a lo que se puede hacer.

Tabla 4 Factores que reducen el desarrollo del capital humano.

Factores que reducen el desarrollo del capital humano	
Factor	Solución
Administración escéptica: el primer desafío es que la administración acepte el hecho de que las cosas pueden estar mejor y se comprometa a desarrollar su capital humano.	El desarrollo del empleado como persona integral debe ser importante. Para ello, los líderes primero necesitan preguntarse si les interesa facilitarle la vida a todos, y luego tienen que encontrar a la persona que pueda ayudarles a marcar el curso de esas mejoras.
Medir el beneficio: un director/gerente puede invertir millones de dólares en equipo y medirlo con base en lo que hace, pero ¿cómo se puede medir el desarrollo profesional?	Es importante medir el ROI (siglas en inglés para retorno de inversión). Esto se puede hacer rastreando el número de quejas e incidentes, tiempo de enfermedad, productividad, accidentes, cuestiones de disciplina, sondeos de servicio al cliente, encuestas de actitud y/o grupos de enfoque, usando un pre y pos formato de evaluación. El propósito es doble: ver si la compañía está enfocada en los grupos correctos y definir lo que se tiene que mejorar.
Entender la ley natural del pensamiento positivo: cuando los empleados no se sienten escuchados ni tomados en cuenta, a algunos de ellos le invade la frustración y culpan a la empresa. Si un empleado está pensando negativamente de la corporación 50 por ciento del tiempo, ¿cómo va a impactar esto en su productividad? ¿cuál es el costo de esto para la compañía?	Las empresas no pueden suponer que sus empleados tengan el conocimiento y las habilidades para vivir la vida positivamente. Las compañías deben ofrecer programas para que los empleados desarrollen sus habilidades de vida principales y no supongan que sean positivos. A esta clase de capacitación William A. Howatt (2011) la llama “Desarrollo Profesional Encubierto” y ofrece talleres tales como de bienestar, paternidad, relaciones, dejar de fumar, manejo del dolor, etc., a los que los empleados pueden asistir de manera voluntaria.
Empleados que no se sienten valorados internamente: muchos empleados están convencidos de que la compañía no los valora y, si eso es cierto, ¿la empresa estará obteniendo el mayor esfuerzo de sus trabajadores en lo que se refiere a creatividad, impulso, lealtad, etc.?	Se utilizan tres clases de recompensa para motivar a los empleados: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Haga algo POR ellos (recompensas positivas, por ejemplo, días de campo de la compañía, bonos y demás). ◆ Hágales algo A ellos (retroalimentación y/o sanción con el objetivo de motivar a los empleados a que hagan su trabajo). ◆ Haga algo CON ellos (aquí es donde los líderes salen a charlar diario, comprometerse, escuchar, celebrar, pedir ideas a los empleados y trabajar con ellos para desarrollar sus competencias como personas y como profesionales).
No cumplir con los planes de desarrollo: cuando una compañía está consciente de estas brechas y elabora un plan de acción, es importante mantenerse en curso.	Es necesario esforzarse por determinar la necesidad, hacer un plan y cumplirlo.

Confianza de los empleados: la confianza es una actitud y es difícil de cuantificar; sin embargo, cuando los empleados confían en su empresa, van a hacer las cosas con buena disposición y no piensan que esté tratando de aprovecharse de ellos.

Tiempo, un plan bien pensado, consistencia y resolución son el combustible que permite que la confianza sea introducida en la cultura. Para tener éxito, todos los programas necesitan atravesar las cuatro etapas señaladas por Tuckman: formación, aportación de ideas, normatividad, realización.

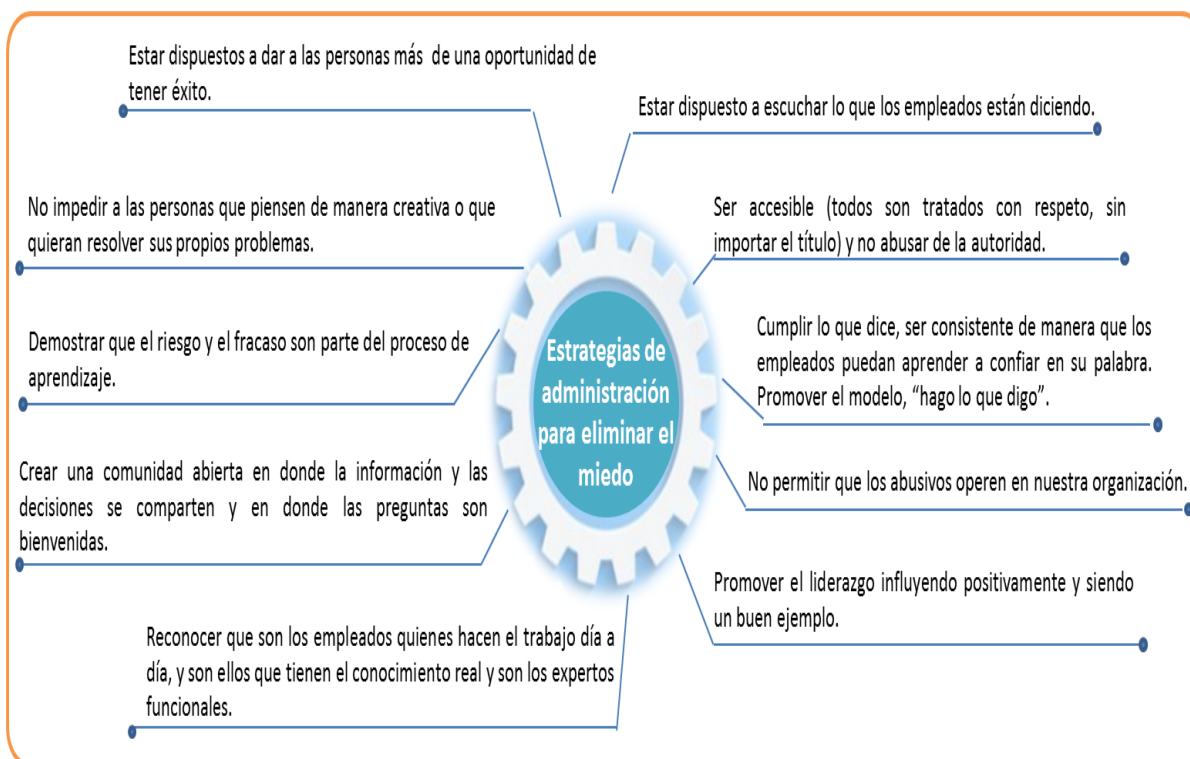
Fuente: (Howatt, 2011)

Acciones para eliminar el miedo de la cultura

Una vez que el miedo se ha arraigado en una cultura, eliminarlo es muy difícil; solo se le puede reemplazar por una sensación de seguridad, respeto hacia uno mismo y valor personal.

A continuación se presentan algunas **estrategias para eliminar el miedo** (Figura 40):

Fig. 40 Estrategias de administración para eliminar el miedo.

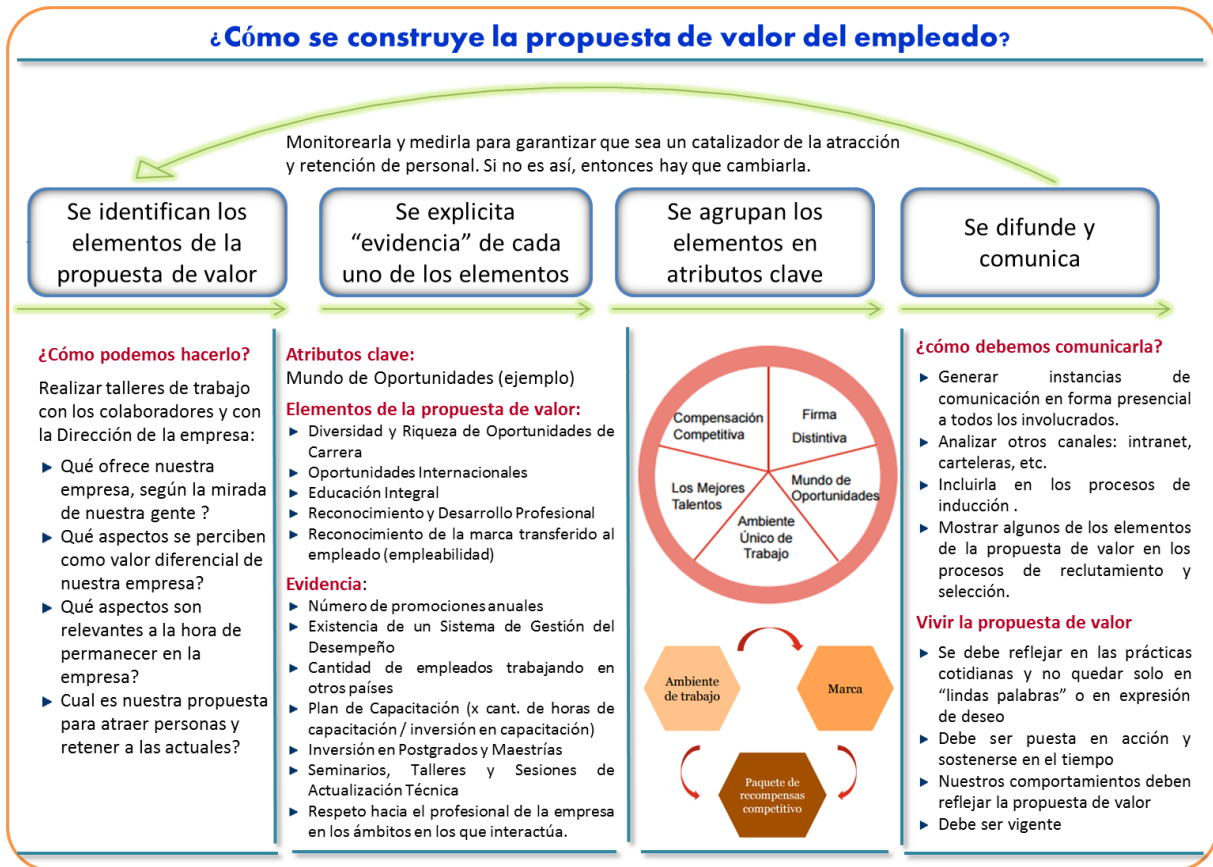


Fuente: (Howatt, 2011)

Finalmente es importante recalcar que, considerando que la métrica de atracción y retención son el indicador fundamental acerca de si la empresa se mueve en la dirección correcta para convertirse en empleador preferido y que las estrategias de atracción y retención integran la propuesta de valor del empleado, se recomienda iniciar definiendo dicha propuesta.

La Figura 41 muestra una guía de los puntos a considerar en la definición de la propuesta de valor del empleado.

Fig. 41 Construcción de la propuesta de valor del empleado.



Fuente: Elaboración propia a partir de (PricewaterhouseCoopers Ltda., 2011)

Bajo el enfoque de garantizar que dicha propuesta de valor sea un catalizador de la atracción y retención de personal, debe emplearse algún instrumento que permita monitorearla y medirla, para poder realizar ajustes en caso de ser necesario; en este sentido, se propone diseñar y/o adecuar el Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Score Card.

El CMI es una herramienta propuesta por Robert S. Kaplan y David P. Norton, la cual traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. (Kaplan & Norton, 2014)

A continuación se presenta un ejemplo de CMI, en el que se consideran algunos elementos de los puntos centrales del modelo de la Teoría de la Triangulación, ya que dichos elementos son considerados en las estrategias de atracción y retención integradas en la propuesta de valor; constituyendo la métrica que permita identificar que tan lejos o cerca se está de convertirse en empleador preferido.

Dicho ejemplo es de carácter ilustrativo más no limitativo, por lo que puede ser estructurado de acuerdo a las necesidades de quien decida hacer uso del mismo.

Tabla 5 Ejemplo de Cuadro de Mando Integral.

Cuadro de Mando Integral (CMI) de Elementos de la Teoría de la Triangulación						
Aspecto	Nombre del Indicador	¿Qué mide el indicador?	Fórmula de Cálculo	Meta	Frecuencia de Medición	Fuentes de Información
Madurez de la organización	Nivel de efectividad de la propuesta de valor del empleado	Grado de coincidencia de las razones que tienen los empleados para llegar y permanecer a la empresa vs los definidos en la PVE	$\frac{\text{No. Elementos coincidentes con la PVE}}{\text{Total de elementos de la PVE}} (100)$	100%	Semestral	Entrevistas de candidatos, entrevistas de salida
	Nivel de efectividad de la supervisión	Capacidad de los supervisores para liderar su equipo de colaboradores	$\frac{\text{Prom. de evaluación de desempeño del equipo}}{\text{Desempeño esperado del equipo}} (100)$	100%	En función de la periodicidad de evaluaciones de desempeño	Evaluaciones de desempeño
	Nivel de efectividad de la comunicación organizacional	Capacidad para transmitir y distribuir la información	$\frac{\text{Mensajes captados por los colaboradores}}{\text{Mensajes emitidos}} (100)$	100%	Semanal	Entrevistas a colaboradores, datos estadísticos de página web y/o redes sociales de la empresa
	Índice de sucesión	Número total de plazas reemplazadas de acuerdo con el plan de carrera	$\frac{\text{Reemplazos hechos de acuerdo con plan}}{\text{Número de puestos a ser reemplazados}}$	0.7	Semestral	Planes de carrera, de sucesión, inventario de RRHH.
	Índice de cultura de conocimiento	Capacidad para proporcionar conocimientos de acuerdo a las necesidades de los colaboradores	$\frac{\text{Capacitaciones recibidas por el colaborador}}{\text{Necesidades de conocimiento}}$	1	Semestral	Planes de capacitación
Realidad Cultural	Índice de dinero vs trabajo significativo	Capacidad de la organización para ofrecer una compensación justa y equilibrada con el trabajo significativo	$\frac{\text{Total de renuncias por salario}}{\text{Total de renuncias}}$	0.1	Semestral	Entrevistas de salida
	Índice de realidad cultural	Habilidad para mostrar la realidad cultural de manera congruente	$\frac{\text{No. de acciones efectuadas por los ejecutivos coincidentes con las anunciadas}}{\text{No. de acciones anunciadas por los ejecutivos}}$	1	Semestral	Encuestas de satisfacción, grupos de enfoque
	Nivel de temor	Determinar si en la empresa prevalece la gestión por el miedo	$\frac{\text{Total de colaboradores que presentan distrés}}{\text{Total de colaboradores de la organización}} (100)$	0	Semestral	Grupos de enfoque, encuestas de satisfacción, exámenes médicos
	Índice de gestión de diferencias generacionales	Habilidad para crear sinergia entre los diferentes grupos generacionales de la organización	$\frac{\text{No. de equipos multigeneracionales de alto desempeño}}{\text{Total de equipos multigeneracionales}}$	1	Semestral	Evaluaciones de desempeño
	Nivel de posicionamiento de la marca corporativa	Habilidad para lograr un buen posicionamiento de la marca corporativa	$\frac{\text{Total de personas que opinan que la organización es un buen lugar para trabajar}}{\text{Total de personas encuestadas}} (100)$	100	Anual	Encuestas de clima organizacional, grupos de enfoque
Satisfacción del empleado Factores de higiene	Nivel de condiciones de trabajo	La desmotivación de los colaboradores a causa de las condiciones de trabajo	$\frac{\text{No. de quejas y/o sugerencias relacionadas con condiciones de trabajo}}{\text{Total de quejas y/o sugerencias}} (100)$	0	Semestral	Buzón de quejas y/o sugerencias, encuesta de condiciones de trabajo
	Índice de salud y bienestar en el trabajo	Capacidad de la organización para garantizar salud y bienestar en el entorno laboral	$\frac{\text{Total de colaboradores con enfermedades y/o lesiones originadas en el entorno laboral}}{\text{Total de colaboradores}}$	0	Anual	Registros de servicio médico, prima de riesgo laboral
	Índice de flexibilidad de la jornada de trabajo	Capacidad de la organización para ofrecer jornadas de trabajo flexibles	$\frac{\text{No. de colaboradores con turno flexible y/o especial}}{\text{Total de colaboradores}}$	0.5	Semestral	Registros de asistencia (turnos habilitados)
Satisfacción del empleado Factores motivacionales	Nivel de responsabilidad por las tareas	La cantidad de orgullo y propiedad que los colaboradores muestran por las tareas asignadas y el compromiso de terminarlas de manera oportuna.	$\frac{\text{Total de tareas terminadas oportunamente}}{\text{Total de tareas asignadas}} (100)$	100%	Mensual	Plan de actividades de los colaboradores
	Índice de avance a tareas de mayor nivel	La confianza de los colaboradores en su potencial de crecimiento	$\frac{\text{Total de tareas de mayor nivel hechas/solicitadas por iniciativa propia}}{\text{Total de tareas de mayor nivel efectuadas}}$	1	Semestral	Entrevista con jefes directos, evaluaciones de desempeño
	Índice de crecimiento profesional	la claridad que los colaboradores tiene en las oportunidades en su camino profesional y el conocimiento de lo que deben hacer para avanzar y desarrollarse	$\frac{\text{No. de postulaciones internas asertivas}}{\text{Total de postulaciones internas}}$	1	Anual	Planes de carrera, registros de promociones internas

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

El talento está obteniendo un reconocimiento sin precedentes como un factor clave de éxito en los negocios, de hecho, la gestión de talento ha llegado a ser tan fundamental para el crecimiento empresarial y el progreso económico que está forzando a las organizaciones a reexaminar cómo atraer, desarrollar, retener y lograr el compromiso de los empleados. (Right Management, 2014) En este sentido, la atracción y retención constituyen los retos más importantes que encuentran los empleadores.

Esta investigación presenta una meta elevada, quizás, pero muy valiosa: “convertirse en una empresa empleadora favorita”, a partir de la “Teoría de la Triangulación del empleador preferido” de William A. Howatt, que se enfoca en examinar elementos clave para presentar un marco de referencia que permita atraer a los candidatos, retener el talento de mayor nivel así como motivar y comprometer a los empleados; ya que, como lo menciona el autor, los puntos de referencia globales que ayudan a una organización a evaluar su progreso hacia o que las aleja de convertirse en empleadores preferidos son: 1) atracción y 2) retención.

Así pues, con esta investigación se ha podido mostrar a detalle el proceso de la Teoría de la Triangulación, presentando un modelo a partir del cual es posible analizar el comportamiento de la organización a partir de diferentes variables seleccionadas como relevantes para alcanzar la meta (convertirse en empleador preferido).

Uno de los principales atractivos de la metodología propuesta es que se consideran las expectativas y puntos de vista de los líderes de la organización vs la percepción de los empleados sobre los elementos clave considerados en la teoría, a fin de tener una imagen real de las brechas de mejoramiento de la organización y sean contempladas en el plan estratégico, de manera que se alcancen las expectativas del liderazgo ejecutivo; ya que convertirse en un empleador preferido no es un ejercicio ni una acción temporal, sino, más bien, un compromiso fehaciente demostrado por los líderes de la empresa para atraer y retener al mejor talento.

Ser un empleador preferido no necesariamente implica lograr una certificación, al final de cuentas lo que realmente importa es generar valor agregado a partir de las personas y lograr un impacto positivo sobre el desempeño de la empresa; ya que la mayor ventaja competitiva que toda organización puede tener hoy es su gente.

La “Teoría de la Triangulación del empleador preferido” de William A. Howatt quizá no sea muy conocida o implementada por las organizaciones, pero sus ventajas y potencial son bastante atractivos. Así mismo, su metodología es completamente adaptable a todo tipo de compañías, representando una guía útil que se puede aplicar en cualquier empresa que muestre interés por convertirse en empleador preferido.

Referencias

- Alcalde, P. A. (2007). *Definición de la Calidad*. En P. A. Alcalde, *Calidad* (pág. 7). Paraninfo.
- Alles, M. A. (2016). En *Diccionario de competencias: La Trilogía - VOL 1 (Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias* (pág. 158). Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2012). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional: naturaleza y alcance*. En H. Andrade, *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica* (págs. 15-30). Netbiblo.
- Anzorena, O. (2015). En *Maestría Personal: El camino del liderazgo*. Ediciones LEA.
- Berbel Giménez, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Editorial UOC.
- Bertoncini, N. (31 de Enero de 2013). *Great Place To Work*. Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de <http://www.greatplacetowork.com.mx/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/802>
- Blasco Lopez, M. F., Fernández Lores, S., & Rodríguez Tarodo, A. (2014). *Universia Business Review*. Recuperado el 05 de Abril de 2015, de <https://ubr.universia.net/article/view/974/employer-branding-estudio-multinacional-la-construccion-la-marca-empleador>
- Castillo Serna, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. España: Fundación EOI.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009a). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009b). *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Corral, F. (2006). *Recursos Humanos: Compensación*. Recuperado el 19 de Junio de 2016, de EOI Escuela de Negocios: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45119/componente45117.pdf
- Del Castillo, M. (2010). *Guía para el Desarrollo del Liderazgo Directivo en la Pyme*. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de Centros de Excelencia: http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/o/Guia_Liderazgo_CEX.pdf
- Farías Arizpe, J. (2011). *Dirección del Capital Humano*. México: Trillas.
- Fernández, P., & Marcos, D. (Noviembre de 2009). *La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados*. Recuperado el 02 de Julio de 2016, de Contabilidad y Negocios: <http://www.redalyc.org/pdf/2816/281621776006.pdf>
- Fielglass. (2008, citado en A. Howatt, 2011). *Teoría de la triangulación*. En W. A. Howatt, *Por qué el personal permanece y por qué se va: como atraer y retener empleados talentosos* (pág. 25).
- Gleebek y Bax, 2. (2004, citado en A. Howatt, 2011). *Teoría de la Triangulación*. En W. A. Howatt, *Por qué el personal permanece y por qué se va: cómo atraer empleados talentosos* (pág. 28). México: Panorama.
- Griffin, R. W. (2011). *La teoría de los dos factores*. En *Administración* (págs. 514-515). Cengage Learning Editores.
- Howatt, W. A. (2011). *Por qué el personal permanece y por qué se va: Cómo atraer y retener empleados talentosos*. México: Panorama.

- Kaplan, S. R., & Norton, D. P. (2014). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. En R. S. Kaplan. Grupo Planeta Spain.
- Manpower Group. (2011). *Human Age: Talento (R)evolucionando el Mundo, México y Centroamérica*. Recuperado el 17 de Marzo de 2015, de http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Talento_Revolucionando_el_Mundo.pdf
- ManpowerGroup. (2012). *Estudio ManpowerGroup sobre Escasez de Talento: Resultados*. Recuperado el 17 de Octubre de 2015, de <https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/577cf3004cd89b039519bdb640a80a8f/Estudio+ManpowerGroup+Escasez+Talento+2012.pdf?MOD=AJPERES>
- ManpowerGroup. (2012). *Talento y Liderazgo*. Recuperado el 29 de Mayo de 2016, de http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Talento_y_Liderazgo.pdf
- ManpowerGroup. (2015). *ENCUESTA DE ESCASEZ DE TALENTO 2015: ManpowerGroup*. Recuperado el 17 de Octubre de 2015, de http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez_Talento_2015.pdf
- ManpowerGroup. (2016). *ManpowerGroup Blog*. Recuperado el 01 de Julio de 2016, de http://blog.manpowergroup.com.mx/wps/portal/blogManpowerGroup/Home/Coaching/generacion_tradicionalista_babyboomer_x_netgeneration
- Manrique, M. K. (1 de Junio de 2015). *La gestión de comunicación organizacional desde la visión del progreso de la ciencia y la tecnología*. Recuperado el 7 de Junio de 2016, de *Revista Digital Universitaria UNAM*: <http://www.revista.unam.mx/vol.16/num6/art48/art48.pdf>
- Münch Galindo, L. (2007). *Administración de la capital humano: la gestión del activo más valioso de la Organización*. México: Trillas.
- Münch Galindo, L. (2012). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- PricewaterhouseCoopers Ltda. (Junio de 2011). *Construyendo una propuesta de valor a la medida de los nuevos talentos*. Recuperado el 29 de Mayo de 2016, de <http://www.pwc.com/uy>: <https://www.pwc.com.uy/es/eventos/assets/estado-de-la-practica-en-compensaciones/estado-de-la-practica-en-compensaciones-propuesta-de-valor.pdf>
- PROMÉXICO. (2014 a). *Industria Automotriz*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2015, de http://mim.promexico.gob.mx/JS/MIM/PerfilDelSector/Automotriz/150213_DS_Automotriz_ESP.pdf
- PwC Interaméricas. (Septiembre de 2011). *Perspectivas: Construyendo relaciones que crean valor*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2015, de <https://www.pwc.com/ia/es/perspectivas-pwc/assets/ed-2011-09-05.pdf>
- Quijano, S., Cornejo, J. M., Yepes, M., & Flores, R. (Abril de 2005). *La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida*. *RT Journal* ID 97017363001T1 Anuario de Psicología, vol. 36, núm. 1: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97017363001>
- Right Management. (2014). *Gestión de Talento, un factor clave para acelerar el desempeño empresarial: Tendencias globales, desafíos y prioridades*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Gestion_de_Talento.pdf
- rrhhmagazine. (15 de Abril de 2002). *rrhhmagazine*. Recuperado el 19 de Junio de 2016, de *Management, RRHH*: <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=1139>
- Secretaría de Desarrollo Económico. (s.f.). *Industria Automotriz en el Estado de México*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2015, de <http://desarrolloeconomico.edomex.gob.mx/automotriz>



Anexos

Anexo 1 Ejemplo de Radio de valores y responsabilidades

Medición de riesgo de retención		
<i>Esta herramienta ayuda a evaluar la retención de la fuerza laboral y los riesgos relacionados con ella. Basado en sus percepciones y experiencia, califique cada uno de los incisos de las dos columnas siguientes en una escala de 1 (bajo) a 5 (alto).</i>		
Valores	Responsabilidades	
Eficacia de ejecutivos de alto nivel (CEO/Consejo de directores).	Confusión relacionada con la autoridad y/o las responsabilidades.	
Eficacia del liderazgo.	Alta rotación de personal.	
Eficacia de la estrategia de administración.	Ausentismo elevado (días promedio por enfermedad/perdidos).	
Creación de equipos.	Fuerza laboral desmotivada.	
Empleados experimentados.	Desconfianza en la organización/sus líderes.	
Lealtad del empleado.	Malas percepciones respecto a la visión de la compañía.	
Plan de sucesión en la organización.	Conflictos entre empleados.	
Desarrollo profesional.	Falta de comunicación.	
Estrategia de reclutamiento de personal.	Insatisfacción con el trabajo.	
Conocimiento del programa de administración.	Trabajadores poco desarrollados.	
Cultura corporativa positiva.	Baja transferencia de conocimiento.	
Ética laboral del empleado.	Conductas de riesgo (adicciones/violencia).	
Modelo de administración de desempeño.	Medidas de desempeño que no son estándar.	
Coaching y tutoría.	Cuestiones de incumplimiento.	
Retroalimentación regular.	Recursos no utilizados.	
Planificación profesional.	Percepción de favoritismo.	
Programa de reconocimiento.	Opiniones de empleados no solicitadas.	
Ejemplos positivos.	Retardos (al trabajo y/o reuniones).	
Ética y profesionalismo.	Diferencias entre gerentes y líderes.	
Orgullo de los empleados.	Falta de respeto a la diversidad.	
VALORES TOTALES	RESPONSABILIDADES TOTALES	

Tasa de retención en riesgo
Use los totales anteriores en la siguiente fórmula. Al igual que con los métodos tradicionales, un resultado de 1 es satisfactorio; menos de 1 señala un problema potencial de retención en riesgo.
Valores totales: _____ ÷ Responsabilidades totales: _____ = Tasa rápida: _____

Fuente: (Howatt, 2011)

Anexo 2 Cuestionario de Liderazgo Situacional

Cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Universidad de Tarapacá. Test 002: Aptitudes de Liderazgo Situacional.

PRIMERA PARTE: ANÁLISIS DE SITUACIONES

A continuación le presentamos 12 situaciones. Cada situación plantea una pregunta y cuatro opciones de respuesta.

Usted deberá seleccionar una de esas opciones y trazar un círculo alrededor de la letra que ha elegido como respuesta. Si ninguna opción lo satisface, seleccione aquella que más se acerca a la respuesta que usted daría. Por favor, no deje ninguna situación sin resolver.

Situación 1

Usted tiene un colaborador que no ha venido respondiendo a sus indicaciones ni a las acciones de apoyo que le ha ofrecido. El rendimiento del colaborador viene decayendo:

¿Cuál cree que sería su reacción natural?

- A) Establece las precisas indicaciones sobre lo que espera de él y le comunica de qué forma va a controlar su desempeño.
- B) Propone al colaborador una charla en privado para que éste le presente sus sugerencias de cómo realizar la tarea.
- C) Intenta demostrar la necesidad del cumplimiento de los objetivos dándole las razones que existen para ello.
- D) Comunica al colaborador los objetivos generales y permite que éste se desempeñe con total autonomía.

Situación 2

Usted tiene un colaborador que está mejorando en su desempeño. Él es consciente de esto y ha comenzado a efectuar sugerencias que parecen atinadas y valiosas.

¿Qué haría usted en este caso?

- A) Se asegura que el colaborador reciba toda la información necesaria para consolidar sus logros y escucha sus ideas.
- B) Aumenta el estándar sobre las tareas de su.
- C) No hace nada y lo deja actuar.
- D) Se reúne con él para analizar su desempeño y le da sus opiniones al respecto, fundamentando los aspectos positivos e importantes de la tarea.

Situación 3

Usted acaba de ser nombrado Gerente de un importante sector, reemplazando a un Gerente muy reconocido (el más antiguo) que se jubila.

Usted fue bien recibido por el grupo y las relaciones son buenas.

Pero usted se ha visto obligado a cambiar de puesto a casi todos sus colaboradores. Uno de ellos es el más afectado por el cambio y debe desempeñarse en tareas bastante diferentes a las anteriores. Ahora deberá aplicar una metodología de trabajo totalmente nueva para él. Él fue muy efectivo en su trabajo anterior.

¿Cuál de las siguientes sería su probable reacción?

- A) Estimula al colaborador dándole las razones por las cuales deberá aplicar la nueva metodología y le permite que la estudie y resuelva cómo aplicarla.
- B) Discute con el colaborador la conveniencia de aplicar la nueva metodología y le pide sus opiniones.
- C) Fija los objetivos y pone al alcance del colaborador los elementos para que aprenda la nueva metodología y la aplique según su propio criterio.
- D) Se reúne con él para analizar su desempeño y le da sus opiniones al respecto, fundamentando los aspectos positivos e importantes de la tarea.

Situación 4

Usted cuenta con un colaborador muy eficiente en tareas administrativas, su trabajo es de toda confianza y seguridad.

Se están discutiendo algunos pequeños cambios en la forma de llevar la administración.

¿Qué cree que haría usted en un caso así?

- A) Fide opiniones al colaborador y decide los cambios.
- B) Decide los cambios y se los comunica al colaborador.
- C) Hace intervenir al colaborador en las discusiones y delega en él la forma de implementar lo decidido.
- D) Explica al colaborador las razones de los cambios que fueron decididos.

Situación 5

Uno de sus colaboradores ha venido obteniendo logros en una tarea que se le asignó recientemente. Usted ha estado controlando y contribuyendo con indicaciones precisas estos logros.

El colaborador siente seguridad para realizar la tarea.

¿Cuál cree que sería su manera natural de actuar en un caso así?

- A) Deja que el colaborador se desempeñe con total autonomía en esta tarea.
- B) Fide al colaborador sugerencias de cómo mejorar la realización de la tarea.
- C) Se reúne con el colaborador y conversan sobre la tarea analizando los riesgos, beneficios y efectos de la tarea, acordando con él cómo continuarán la tarea en el futuro.
- D) Dados los buenos resultados continuará con el mismo estilo de supervisión de este colaborador.

Situación 6

Usted cuenta con un colaborador que se ha venido desempeñando satisfactoriamente y de manera bastante autónoma en sus tareas.

La restricción de recursos obliga a cambiar algunos de los métodos que está utilizando.

¿Qué cree que haría usted en este caso?

- A) Toma las decisiones necesarias y se sienta con su colaborador para explicárselas y darle su fundamentación.
- B) Informa al colaborador de la necesidad de hacer cambios y delega en él la tarea.
- C) Decide los cambios y se los comunica al colaborador.
- D) Discuten juntos los cambios a realizar habiendo establecido los objetivos.

Situación 7

Recientemente se han incorporado nuevas actividades y las tareas de sus colaboradores se verán modificadas en consecuencia. El grupo es trabajador, siempre ha demostrado voluntad de cooperar. Ellos no están muy informados de lo que estos cambios significan.

¿Cuál sería su actitud?

- A) Informa sobre la necesidad de efectuar cambios y deja que el grupo los implemente.
- B) Reúne y explica las razones por las que deberán hacerse los cambios y fija los objetivos.
- C) Reúne al grupo y pide las opiniones de los miembros respecto a los cambios a realizar.
- D) Decide los cambios y los comunica. Supervisa cuidadosamente.

Situación 8

Usted deberá implementar algunos cambios menores resultantes de la mayor cantidad de actividades. El grupo conoce los problemas, es solvente y autónomo y ha demostrado flexibilidad en otras situaciones semejantes.

¿Qué cree que haría usted?

- A) Da la información al grupo y delega la implementación.
- B) Toma decisiones y en una reunión las comunica fundamentándolas.
- C) Toma decisiones y las comunica individualmente supervisando cuidadosamente su cumplimiento.
- D) Reúne al grupo, plantea el problema y pide sugerencias para luego tomar la decisión.

Situación 9

El grupo que usted conduce ha manejado con

autonomía y solvencia sus responsabilidades, pero ahora usted ha notado que están encontrando algunas dificultades que se plantean en los últimos proyectos propuestos por la Gerencia. Hay que hacer un estudio para una importante redistribución de tareas y usted percibe que están algo inquietos.

¿Qué cree usted que haría en una situación así?

- A) Toma ese estudio a su cargo.
- B) Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.
- C) Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteamiento del estudio, estimulando el aporte de ideas.
- D) Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.

Situación 10

La situación anterior se ha agravado notablemente, se acerca el plazo de redistribución de tareas y el grupo está desorientado. La Gerencia se ha enterado de lo que sucede y lo está presionando a usted por los resultados.

¿Qué haría en este caso?

- A) Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.
- B) Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.
- C) Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteamiento del estudio estimulando el aporte de ideas.
- D) Toma la conducción del estudio a su cargo.

Situación 11

Al incorporarse las nuevas disposiciones hay un sector que casi no se ha visto modificado. El grupo es eficiente y ha venido respondiendo con seguridad a los pocos cambios que se requirieron.

¿Qué cree usted que haría?

- A) Informa que ante la situación de reorganización, será necesario conducir al grupo con instrucciones más precisas y controla cuidadosamente el desempeño.
- B) No hace nada. Sigue su conducta habitual.
- C) Reúne al grupo y fundamenta la necesidad de aumentar el control sobre las tareas.
- D) Reúne al grupo para discutir y recibir sugerencias de cómo actuar en la presente situación.

Situación 12

El grupo ha venido reduciendo su desempeño como consecuencia de la disminución de recursos disponibles. Se había caracterizado por ser un grupo dinámico y con frecuencia hacía aportes y sugerencias. La situación actual no es crítica ni extrema.

¿Qué cree usted que haría en este caso?

- A) Reúne al grupo y pide sugerencias.
- B) Reúne al grupo y describe la situación y lo que se espera que suceda en el futuro próximo. Repasa los objetivos y aumenta cuidadosamente el control sobre las tareas.
- C) No hace nada. El grupo es bueno y reaccionará.
- D) Incrementa el control sobre el cumplimiento de las tareas, redefine los objetivos y plazos.

SEGUNDA PARTE: INSTRUCCIONES PARA ANALIZAR LA PREFERENCIA Y EFECTIVIDAD DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

1) Preferencia de estilos

Paso 1: Tome las 12 situaciones que debió resolver anteriormente.

Paso 2: En la tabla que sigue, indique la respuesta que seleccionó en cada situación trazando un círculo alrededor de la letra correspondiente.

Paso 3: Después de haber señalado las respuestas elegidas, sume el número total de círculos de cada

columna y ponga los totales en los cuadros libres al pie de cada columna.

Situación	A	C	B	D
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
Cantidad de marcas por columna	E1	E2	E3	E4

Esta calificación indica sus preferencias en las elecciones de las conductas: E1, DIRIGIR; E2, ENTRENAR; E3, APOYAR; E4, DELEGAR.

2) Análisis de la efectividad de los estilos modelados.

Paso 1: Vuelva a tomar las 12 situaciones que debió resolver anteriormente.

Paso 2: En la próxima tabla vuelva a indicar la respuesta que seleccionó en cada situación, trazando un círculo alrededor de la letra correspondiente.

Paso 3: Después de haber señalado las situaciones elegidas, sume la cantidad de marcas por columna. Anote el resultado en los cuadros libres al pie de cada columna ("Cantidad de marcas por columna").

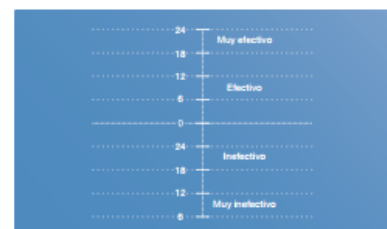
Paso 4: Multiplique los totales por los factores positivos y negativos que se indican y coloque el resultado en los cuadros libres al pie de las columnas ("Puntaje").

Paso 5: Luego sume estas cuatro cifras y ponga el resultado en el cuadro correspondiente al total.

Situación	D	B	C	A
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
Cantidad de marcas por columna				
Multiplique por?	-2	-1	+1	+2
Puntaje				
Total				

Transfiera su puntaje total a la siguiente escala poniendo una marca en el número correspondiente de la escala de efectividad.

Su calificación en esta Parte 2 mide el grado en que eligió el estilo más apropiado para las 12 situaciones, es decir, su efectividad para adoptar el estilo más conveniente.



Anexo 3 Expectativas de la Empresa



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



EXPECTATIVAS DE LA EMPRESA

Con motivo del estudio denominado “Teoría de la Triangulación como herramienta para examinar los elementos que permitan a una empresa automotriz convertirse en un empleador preferido en Toluca, Estado de México, 2015” se solicita su apoyo para que invierta unos minutos de su tiempo en responder las siguientes preguntas referentes al presente tema de investigación.

El objetivo de las mismas es conocer las expectativas de los líderes ejecutivos con respecto al supuesto de que la organización pueda “convertirse en un empleador preferido”

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarle a mejorar mediante la aplicación del presente estudio.

Instrucciones:

A continuación se presentan cinco preguntas, favor de dar respuesta en el espacio en blanco debajo de las mismas.

- 1) ¿Qué significa ser un empleador preferido?
- 2) ¿Por qué es importante para la empresa convertirse en ese empleador preferido?
- 3) ¿El liderazgo senior está de acuerdo con la tesis subrayada por esta teoría?
- 4) ¿Qué recurso implementarán los líderes senior para alcanzar este objetivo de convertirse en un empleador preferido?
- 5) ¿Qué medidas usaran estos líderes para evaluar el éxito (por ejemplo, cifras de retención, encuestas sobre el compromiso del personal y la reducción de las incapacidades por motivos de enfermedad)?


Respuestas

Área de respuesta con líneas horizontales y una línea vertical rosa a la izquierda.

Anexo 4 Análisis Térmico de Brecha de la Teoría de la Triangulación



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



Análisis Térmico de la Brecha de la Teoría de la Triangulación

Corporación: _____ Fecha: _____

A fin de hacer un análisis térmico de código de color, por favor marque cada uno de los siguientes elementos con el color que corresponda a su respuesta. Cuanto más verde, más cerca está la organización de convertirse en un empleador preferido por elección.

Análisis térmico:

Verde = La evidencia está en su lugar y en el nivel deseado.

La organización se compromete a tener un control de calidad y a tener los estándares y el proceso en su lugar para garantizar que esta área permanezca en verde.

Amarillo = Inició la fundación, pero esta área requiere atención para demostrar evidencia.

Rojo = Área determinada como un riesgo y con el potencial de influir negativamente en los temas de atracción y de retención.

Nota: Toda evidencia debe ser observable, medible y definible; por ejemplo, si usted marca verde en una caja, prepárese para mostrar la evidencia si se le pide. El punto es evitar las suposiciones y estar orientados a los hechos.

Madurez de la organización	Realidad cultural	Satisfacción del empleado Factores de higiene (que provocan insatisfacción)	Satisfacción del empleado Factores motivacionales (que provocan satisfacción en el empleado)
<input type="checkbox"/> Propuesta definida del valor del empleado <input type="checkbox"/> Capacidad efectiva de liderazgo ejecutivo <input type="checkbox"/> Administración del desempeño <input type="checkbox"/> Calidad de la comunicación <input type="checkbox"/> Estilo de supervisión efectivo <input type="checkbox"/> Compromiso con la calidad <input type="checkbox"/> Habilidad para transmitir conocimiento <input type="checkbox"/> Habilidad comprobada para manejar el cambio	<input type="checkbox"/> Dinero vs trabajo significativo <input type="checkbox"/> Valores corporativos vs suposiciones <input type="checkbox"/> Respeto vs falta de confianza <input type="checkbox"/> Cooperación organizacional <input type="checkbox"/> Compromiso organizacional <input type="checkbox"/> Nivel de miedo <input type="checkbox"/> Abierto a diferencias generacionales <input type="checkbox"/> Actitudes de evaluación de desempeño <input type="checkbox"/> Marca corporativa en el mercado	<input type="checkbox"/> Condiciones laborales <input type="checkbox"/> Calidad de supervisión <input type="checkbox"/> Paquete de compensaciones <input type="checkbox"/> Estatus del empleo <input type="checkbox"/> Seguridad laboral <input type="checkbox"/> Marca de la compañía <input type="checkbox"/> Función laboral <input type="checkbox"/> Políticas de la empresa <input type="checkbox"/> Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/> Logros personales <input type="checkbox"/> Reconocimiento de logros <input type="checkbox"/> Responsabilidad de tareas <input type="checkbox"/> Interés en el trabajo <input type="checkbox"/> Avances a tareas de nivel más alto <input type="checkbox"/> Reconocimiento del crecimiento personal <input type="checkbox"/> Trayectoria profesional

Anexo 5 Análisis de Brecha Nivel 2, Punto 1



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



Análisis de Brecha Nivel 2, Punto 1

Con motivo del estudio denominado “Teoría de la Triangulación como herramienta para examinar los elementos que permitan a una empresa automotriz convertirse en un empleador preferido en Toluca, Estado de México, 2015” se solicita su apoyo para facilitar datos cuantitativos referentes al presente tema de investigación

El objetivo que se persigue es, además de dar continuidad a la metodología empleada para dicha investigación, definir las brechas de mejoramiento.

La información proporcionada será tratada de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no será utilizada para ningún propósito distinto al de ayudarle a mejorar mediante la aplicación del presente estudio.

Instrucciones:

A continuación se presenta una serie de puntos potenciales (no limitativos u obligatorios) a partir de los cuales se pretende recuperar la información. Favor de tomarlos como marco de referencia para proporcionar los datos vinculados a su organización, colocándolos en la columna “Datos proporcionados”.

Puntos Potenciales de datos solicitados	Datos Proporcionados	Comentarios
Datos de atracción (por ejemplo, % de candidatos considerados “A”, promedio de días para llenar una vacante, tasa de desertores en la solicitud)		
Datos de retención (tasa de retención/abandono)		
Datos de entrevistas de salida (por ejemplo, motivo de separación, opinión sobre la empresa, puesto, condiciones de trabajo, salario, oportunidades de crecimiento, relación con jefe y compañeros)		
Datos de validación del reclutamiento (por ejemplo, cuán eficiente es la sección actual del modelo de empleados para elegir a los correctos desde la primera vez)		
Propuestas de valor de los empleados		
Datos de manejo del desempeño		

Puntos Potenciales de datos solicitados	Datos Proporcionados	Comentarios
Datos sobre índice de promociones externas versus internas		
Presupuesto promedio por empleado de capacitación		
Datos de benchmarking en la industria (por ejemplo, compensación)		
Datos de sondeo sobre compromiso de los empleados		
Datos de sondeo del servicio al cliente		
Datos de conducta del empleado (por ejemplo, abusos en el entorno laboral, conducta ética, etc.)		
Datos sobre diversidad y equidad de oportunidades		
Responsabilidad corporativa (por ejemplo, cumplimiento de las políticas de la organización)		
Datos sobre el ambiente físico y condiciones de trabajo (como cuestiones relacionadas con la calidad del aire, la ergonomía, la salud ocupacional y la seguridad)		
Datos sobre salud y bienestar (tiempo promedio de enfermedad, lesiones en el entorno laboral)		
Datos sobre el manejo de incapacidades (datos de incapacidades de largo plazo, conjunto de compensaciones del trabajador)		
Datos sobre la relación con la comunidad (como los de los medios de comunicación, informes de Relaciones Públicas)		

Anexo 6 Análisis de Brecha Nivel 2, Punto 2



UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



Le agradecemos invierta unos minutos de su tiempo en llenar esta encuesta, su respuesta es de vital importancia.

El objetivo que se persigue es, gracias a su percepción, detectar áreas de mejora en la Empresa que permitan aumentar nuestro desarrollo y satisfacción como empleados. Por ello, le pedimos que dé su opinión real y objetiva sobre los aspectos que se preguntan.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudar a mejorar.

Datos:

Género:	Hijos:	Gerencia a la que pertenece:	Tipo de Nomina:
Femenino ()	Sí ()	Finanzas ()	Directo ()
Masculino ()	No ()	IT ()	Indirecto ()
		Ingeniería ()	Administrativo ()
Edad:	Municipio donde vive:	Mantenimiento ()	Antigüedad:
Menos de 20 años ()	Toluca ()	Recursos Humanos ()	Menos de 6 meses ()
Entre 21 y 30 años ()	Zinacantepec ()	Materiales ()	De 7 meses a 1 año ()
Entre 31 y 40 años ()	Metepec ()	Calidad ()	De 2 a 3 años ()
Mas de 41 años ()	Almoloya de Juárez ()	Producción ()	De 4 a 5 años ()
	Otro ()		Más de 6 años ()
Estado Civil:			
Soltero ()			
Casado ()			

Instrucciones:

Por favor encierre el número que corresponda a su respuesta, de acuerdo con la escala de valoración que se presenta a continuación:

1) Totalmente de acuerdo, 2) De acuerdo, 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4) En desacuerdo, 5) Totalmente en desacuerdo

		1	2	3	4	5
Elementos para lograr la madurez organizacional						
<i>Propuesta definida de valor del empleado</i>						
1	La empresa manifiesta de forma clara aspectos atractivos que motivan a ingresar y permanecer en ella.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Capacidad de liderazgo ejecutivo</i>						
2	Mi gerencia escucha las sugerencias y/o dudas de los empleados, brindando retroalimentación de la misma manera en que está dispuesta a recibirla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Estilo de supervisión</i>		1	2	3	4	5
3	Mi jefe inmediato escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones del área.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4	Recibo retroalimentación útil de mi jefe sobre mi desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Mi jefe inmediato se preocupa por conocer mis necesidades e intereses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Mi jefe inmediato reconoce mi buen desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Mi jefe inmediato me brinda apoyo cuando lo necesito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Mi jefe inmediato me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Mi jefe inmediato fomenta un ambiente laboral amigable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación de calidad						
	Cuando ingresé recibí suficiente información sobre:					
10	La empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Mis funciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Mis prestaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Mi salario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Conozco el Código de Conducta de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Se me transmite en forma clara y oportuna la información que requiero para alcanzar los objetivos organizacionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Recibo información clara sobre las metas y políticas de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Recibo información clara sobre las metas y políticas de mi departamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Los jefes comunican oportunamente las necesidades de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Se me informa sobre los logros de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	En general, la información que se me proporciona es clara y comprensible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración del desempeño						
22	El puesto que ocupo en la empresa está relacionado con las habilidades y experiencia que poseo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Mi puesto está relacionado con mi titulación académica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Conozco claramente lo que se espera de mi desempeño (objetivos y responsabilidades).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Me queda clara la forma en que estoy siendo evaluado (a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Tengo acceso a información que me permita visualizar el seguimiento de mi desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Considero adecuados los criterios para la evaluación de mi desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Recibo formación para actualizar conocimientos relacionados con mis funciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	En la empresa tengo oportunidades de crecimiento y desarrollo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	Tengo claro el proceso para promocionarme a otro puesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	Las promociones internas se realizan de manera justa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la Compañía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidad para transferir conocimiento						
33	Conozco los procesos y procedimientos que influyen en mi actividad dentro de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	Tengo fácil acceso a la información que necesito para desempeñar mi función.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	A partir de mi experiencia en el puesto y la organización, comparto con mis compañeros información que les facilite el desempeño de sus funciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	Mis compañeros me comparten experiencias que me faciliten el desempeño de mis actividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37	La empresa tiene disponible la información que requiero para desempeñar mis funciones.	○	○	○	○	○
Habilidad para manejar el cambio		1	2	3	4	5
38	La empresa se caracteriza por experimentar cambios continuos.	○	○	○	○	○
39	Conozco la manera en que los cambios que se dan en la compañía influyen en mi trabajo.	○	○	○	○	○
40	Me siento participe de los cambios implementados en la empresa.	○	○	○	○	○
Elementos que definen la realidad cultural						
Dinero versus trabajo significativo						
41	El trabajo que realizo es importante para el éxito de la organización.	○	○	○	○	○
42	Me gusta el trabajo que realizo.	○	○	○	○	○
43	Se me reconoce por mi trabajo.	○	○	○	○	○
44	Considero que mi trabajo está bien remunerado.	○	○	○	○	○
45	Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo (a igualdad de sueldo y condiciones), me quedaría en esta empresa.	○	○	○	○	○
Valores corporativos versus suposiciones						
46	Conozco los valores de la empresa.	○	○	○	○	○
47	Me siento identificado con los valores de la empresa.	○	○	○	○	○
48	Considero que la forma de trabajo que existe en la empresa refleja los valores corporativos de la misma.	○	○	○	○	○
Respeto versus falta de confianza						
49	En la empresa se vive un ambiente de respeto.	○	○	○	○	○
50	Mi jefe inmediato es consistente entre lo que dice y lo que hace (hace lo que dice).	○	○	○	○	○
51	La administración es consistente entre lo que dice y lo que hace (hace lo que dice).	○	○	○	○	○
52	Mis superiores son consistentes entre lo que dicen y lo que hacen (hacen lo que dicen).	○	○	○	○	○
Cooperación de la organización						
53	Existe colaboración recíproca entre mis compañeros de departamento y yo.	○	○	○	○	○
54	Existe colaboración recíproca entre mis compañeros de otros departamentos y yo.	○	○	○	○	○
55	En la empresa se trabaja de manera conjunta y colaborativa.	○	○	○	○	○
Compromiso de la organización						
56	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.	○	○	○	○	○
57	Estoy dispuesto a realizar, de manera voluntaria, un esfuerzo adicional si la situación lo requiere.	○	○	○	○	○
Nivel de temor						
58	En la empresa me he sentido acosado (a) y/o intimidado (a).	○	○	○	○	○

<i>Actitudes de evaluación de desempeño</i>		1	2	3	4	5
59	Considero que se me evalúa de manera justa (el resultado de mi evaluación corresponde al nivel de mi desempeño real).	O	O	O	O	O
60	Los criterios de evaluación se respetan y aplican para el resto de mis compañeros.	O	O	O	O	O
<i>La marca corporativa en el mercado</i>						
61	Recomendaría a esta empresa como un lugar para trabajar.	O	O	O	O	O
Elementos que definen la satisfacción laboral del empleado						
<i>Factores emocionales</i>						
62	Mi trabajo facilita (o contribuye a) el logro de mis metas diarias.	O	O	O	O	O
63	Realizo mis actividades con el compromiso de ejecutarlas en tiempo y forma.	O	O	O	O	O
64	Día con día me levanto entusiasmado para ir a trabajar.	O	O	O	O	O
65	Confío en que tengo potencial para realizar tareas de mayor nivel.	O	O	O	O	O
66	Logro auto reconocer que estoy haciendo un buen trabajo sin necesidad de reconocimiento externo.	O	O	O	O	O
67	Mi función actual está contribuyendo con mi crecimiento personal.	O	O	O	O	O
68	Tengo claros los puestos a los que puedo tener oportunidad de crecimiento.	O	O	O	O	O
69	Conozco lo que requiero para avanzar de puesto.	O	O	O	O	O
<i>Factores de higiene</i>						
70	Mi lugar de trabajo me resulta cómodo.	O	O	O	O	O
71	Tengo espacio suficiente en mi puesto de trabajo.	O	O	O	O	O
72	Tengo suficiente luz en mi lugar de trabajo.	O	O	O	O	O
73	La temperatura en mi lugar de trabajo es agradable.	O	O	O	O	O
74	El nivel de ruido es tolerable.	O	O	O	O	O
75	Mi lugar de trabajo está lo suficientemente limpio.	O	O	O	O	O
76	Cuento con la herramienta y equipo que requiero para realizar mis actividades.	O	O	O	O	O
77	La calidad del aire es adecuada.	O	O	O	O	O
78	El esfuerzo realizado en el desarrollo de mi trabajo es proporcional a mi capacidad física.	O	O	O	O	O
79	El esfuerzo realizado en el desarrollo de mi trabajo está alineado a mi entrenamiento.	O	O	O	O	O
80	Considero adecuada la distribución de mis horarios de trabajo.	O	O	O	O	O
81	Considero adecuada la distribución de las horas extra.	O	O	O	O	O
82	Antes del cumplimiento de las metas de producción, está la integridad del trabajador.	O	O	O	O	O
83	La empresa se preocupa porque las condiciones de trabajo sean seguras.	O	O	O	O	O
84	Recibo información sobre los elementos que componen mi salario (salario base más beneficios).	O	O	O	O	O
85	Estoy satisfecho con las prestaciones que me ofrece la empresa.	O	O	O	O	O
86	Considero que la empresa me da la seguridad de un empleo estable.	O	O	O	O	O
87	Las políticas de la empresa se aplican equitativamente para todos sin ningún tipo de favoritismo.	O	O	O	O	O
88	Los líderes siguen las reglas establecidas en la empresa.	O	O	O	O	O
89	La manera en que me relaciono con mis compañeros en la empresa está dentro de lo permitido por la misma.	O	O	O	O	O

Anexo 7 Plan Estratégico de la Teoría de la Triangulación

Plan Estratégico de la Teoría de la Triangulación					
Aspecto	Análisis térmico		Corto plazo (60 días)	Mediano plazo (un año)	Largo plazo (tres año)
	Rojo	Amarillo			
Madurez de la organización					
Realidad Cultural					
Satisfacción del empleado Factores de higiene					
Satisfacción del empleado Factores motivacionales					