

LE DAMOS LA MÁS CORDIAL
bienvenida al curso:

**GESTIÓN ESTRATÉGICA
DE LOS RECURSOS
HUMANOS: INDICADORES
CLAVE, ATRACCIÓN Y
RETENCIÓN DE TALENTO**

Expositora:
Mtra. Tamara Navas Pérez

Introducción

Para todo profesional del Área de Recursos Humanos es imprescindible aprender cómo maximizar los resultados de nuestros esfuerzos y aprovechar mejor las capacidades del personal que colabora con nosotros, sin lugar a dudas, la administración es un medio que nos facilita alcanzar ese fin.

Por ello, a lo largo de este curso te brindaremos las bases de la Gestión de Recursos Humanos que te permitirán mejorar el diseño y desarrollo de un plan de trabajo a nivel estratégico y tomar decisiones más acertadas en el ámbito empresarial y de negocios para alcanzar tus objetivos.

Temario

- I. Introducción a la gestión estratégica de recursos humanos**
 - a) Proceso administrativo aplicado a recursos humanos
 - b) Eficacia, eficiencia y productividad
- II. Downsizing y Rightsizing**
- III. Atracción de talento humano**
 - a) La requisición de personal
 - b) Análisis del Mercado laboral
 - c) Reclutamiento interno y externo
- IV. Selección de talento humano**
 - a) Entrevista por competencias
- V. Estrategias para la retención del talento humano**
 - a) Importancia del employer branding
 - b) Inducción y Onboarding
 - c) Factores clave para la retención de talento
- VI. Indicadores de eficiencia y rendimiento**

Objetivos

- Comprender la importancia y utilidad de la gestión estratégica aplicada en las funciones de Recursos Humanos.
- Contribuir al logro de los propósitos empresariales al tomar decisiones acertadas sobre la incorporación y permanencia del personal idóneo en cada puesto de trabajo, al implementar de forma efectiva el proceso de atracción, reclutamiento y selección del personal.
- Diseñar estrategias e instrumentos para formular un plan de intervención que inspire mayor compromiso e integración de los colaboradores para que contribuyan a incrementar la productividad en el trabajo.

Tema I

Introducción a la gestión estratégica de RRHH

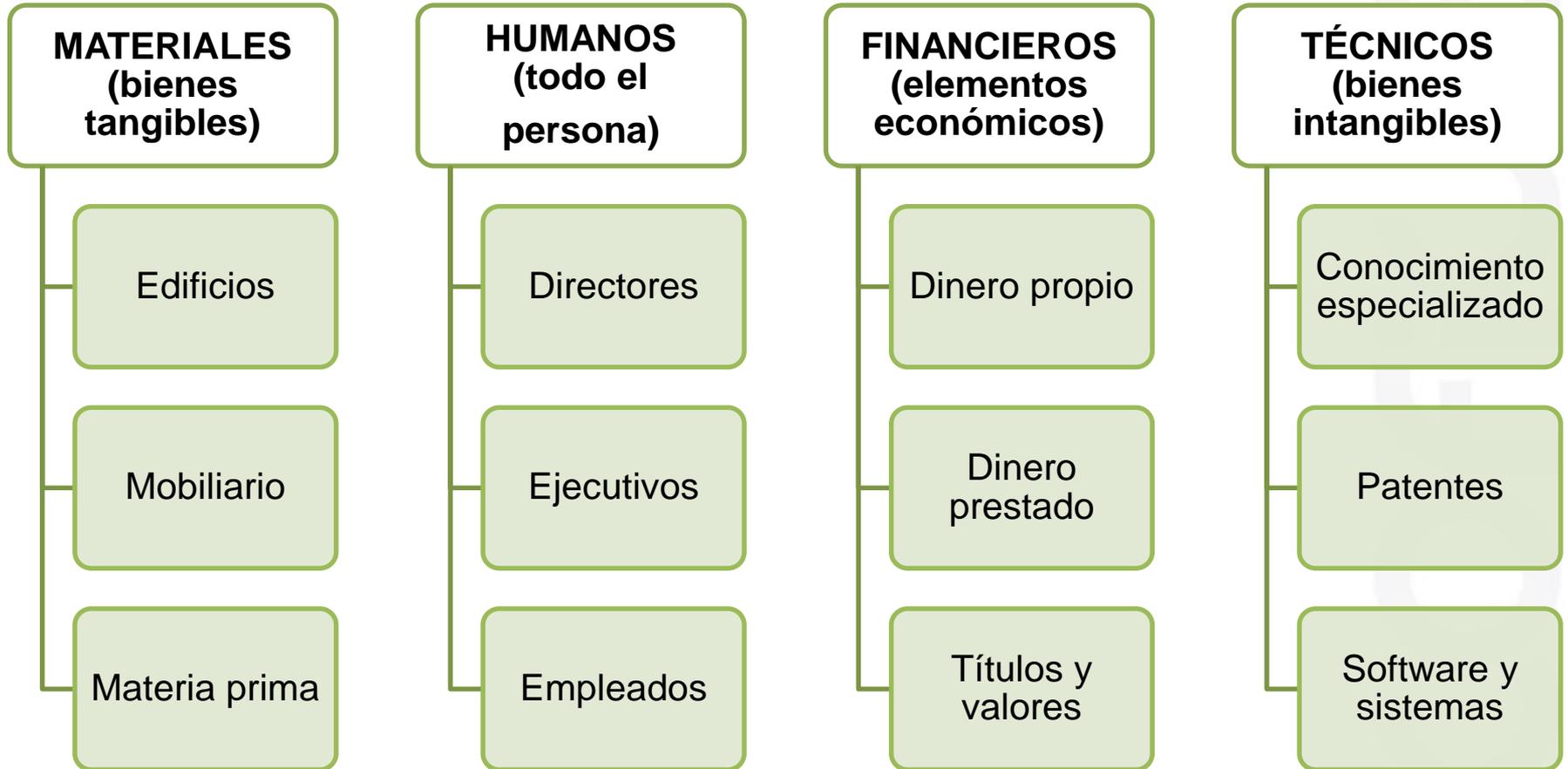


Gestión de Recursos Humanos

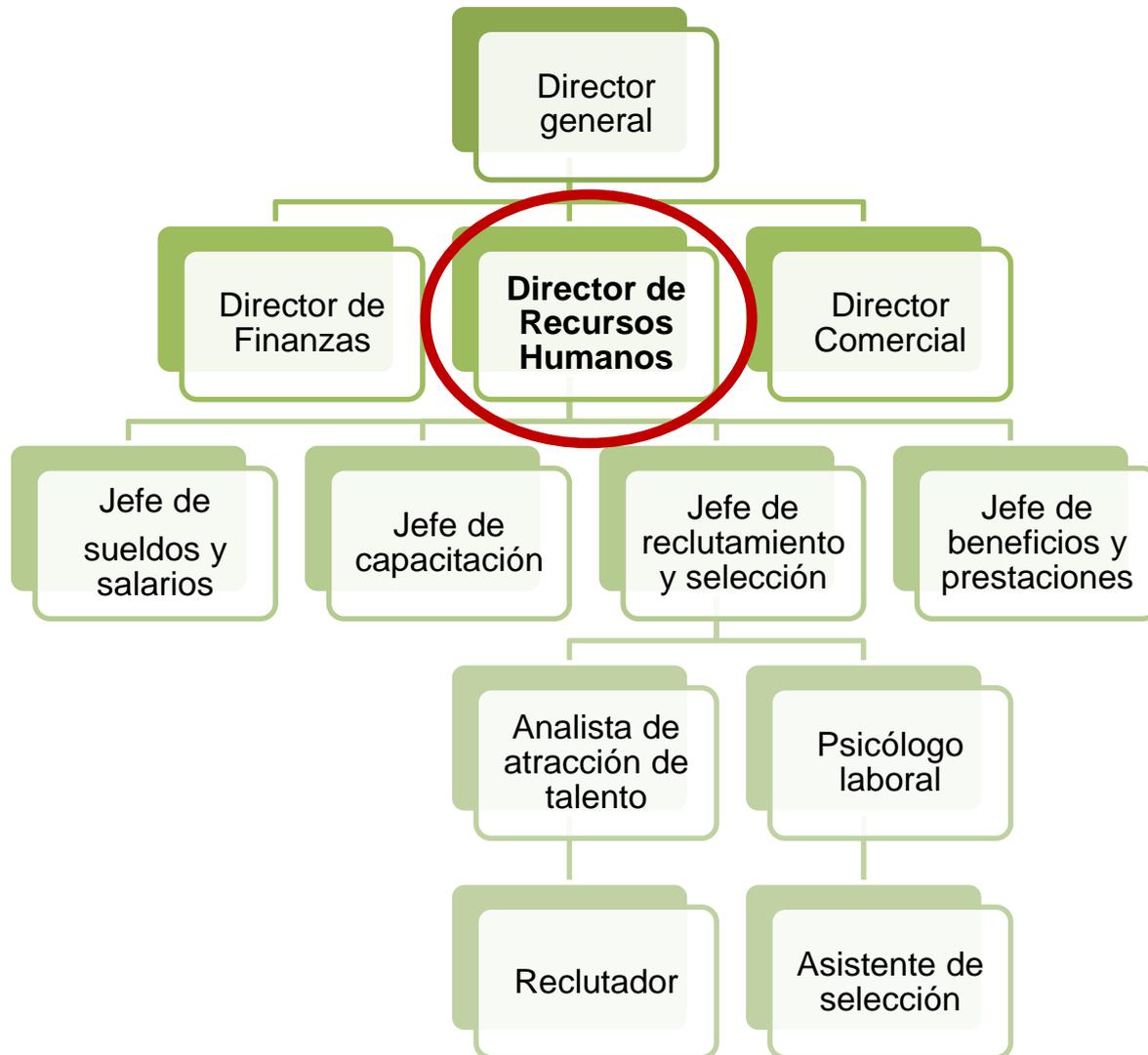
- Proceso cuya finalidad es lograr un mejor desempeño, aprovechamiento, incremento y mejora en las capacidades, habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal, con la finalidad de establecer un clima organizacional óptimo que mejore la productividad, la calidad y en consecuencia el desarrollo de la organización y de sus miembros.



La gestión involucra a todos los Recursos de la empresa



¿Por qué Gestión Estratégica?



Gestión Estratégica de RRHH

- Es la función de alto nivel jerárquico que tiene como finalidad potenciar el desarrollo profesional y personal, buscando el alineamiento con las políticas y estrategias de la empresa, conscientes y convencidos de que las aportaciones de sus integrantes pueden superarse a través de la mejora continua, propiciando la satisfacción tanto de la empresa como de sus miembros.

Las acciones estratégicas deberían estar orientadas a:

Propiciar una cultura empresarial que potencie el desarrollo de los Recursos Humanos.

Prever las necesidades de la cantidad de personal con las competencias y cualidades requeridas.

Formular estrategias para un plan de carrera que ajuste las exigencias de la empresa con las necesidades de desarrollo de las personas.

Lograr que las personas se sientan más motivadas con mayor sentido de pertenencia y lealtad hacia la organización.

Desarrollar una mayor capacidad activa, innovadora y con elevado rendimiento de todas las personas.

Funciones de la gestión de RRHH



✦ CAUSA DE FRACASO ✦

RESISTENCIA de DIRECTIVOS por:

Temor al fracaso

Falta de compromiso con una meta

Aferrarse a una estrategia

Falta de preparación administrativa

No conocer la organización

Falta de conocimiento del ambiente

Falta de confianza en sí mismo o en la empresa

➤ **RESISTENCIA de los COLABORADORES por:**

Cambio de rutina, ruptura de esquemas

Desacuerdo con el plan de trabajo

Falta de entusiasmo

Sabotear un nuevo sistema de trabajo

Sabotear a los directivos o al jefe

Falta de compromiso, mayor exigencia

Miedo al fracaso, incertidumbre

Falta de conocimiento, inseguridad

✦ Proceso administrativo aplicado a RRHH ✦

PLANEACIÓN / PLANIFICACIÓN



¿Qué queremos hacer?

- Es la etapa de la administración donde, previa investigación y análisis del contexto, establecemos los objetivos, diseñamos estrategias y formulamos políticas que, en conjunto, guiarán y regularán las acciones del personal por un tiempo determinado.

Principios de la Planeación

Factibilidad

- Posible de realizar
- Medurable

Flexibilidad

- Considerar holgura
- Disposición y apertura al cambio

Objetividad y Cuantificación

- Análisis de datos históricos
- Revisión de estadísticas y premisas

Cambio de Estrategias

- Priorizar estrategias
- Tener un plan “B”

Unidad

- Todos canalizan esfuerzos al mismo fin
- Es la base para la planeación operativa

Elementos de la Planeación

Objetivos

- Resultados que deseamos alcanzar
- Resultados específicos
- Deben ser medibles, cuantificables y expresar un periodo de tiempo

Estrategias

- Cursos de acción que tomamos, muestra la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Políticas

- Son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias
- Límites, restricciones y pautas de acción

Presupuestos

- Estimación de ingresos y/o gastos que tendremos en un periodo de tiempo

ORGANIZACIÓN



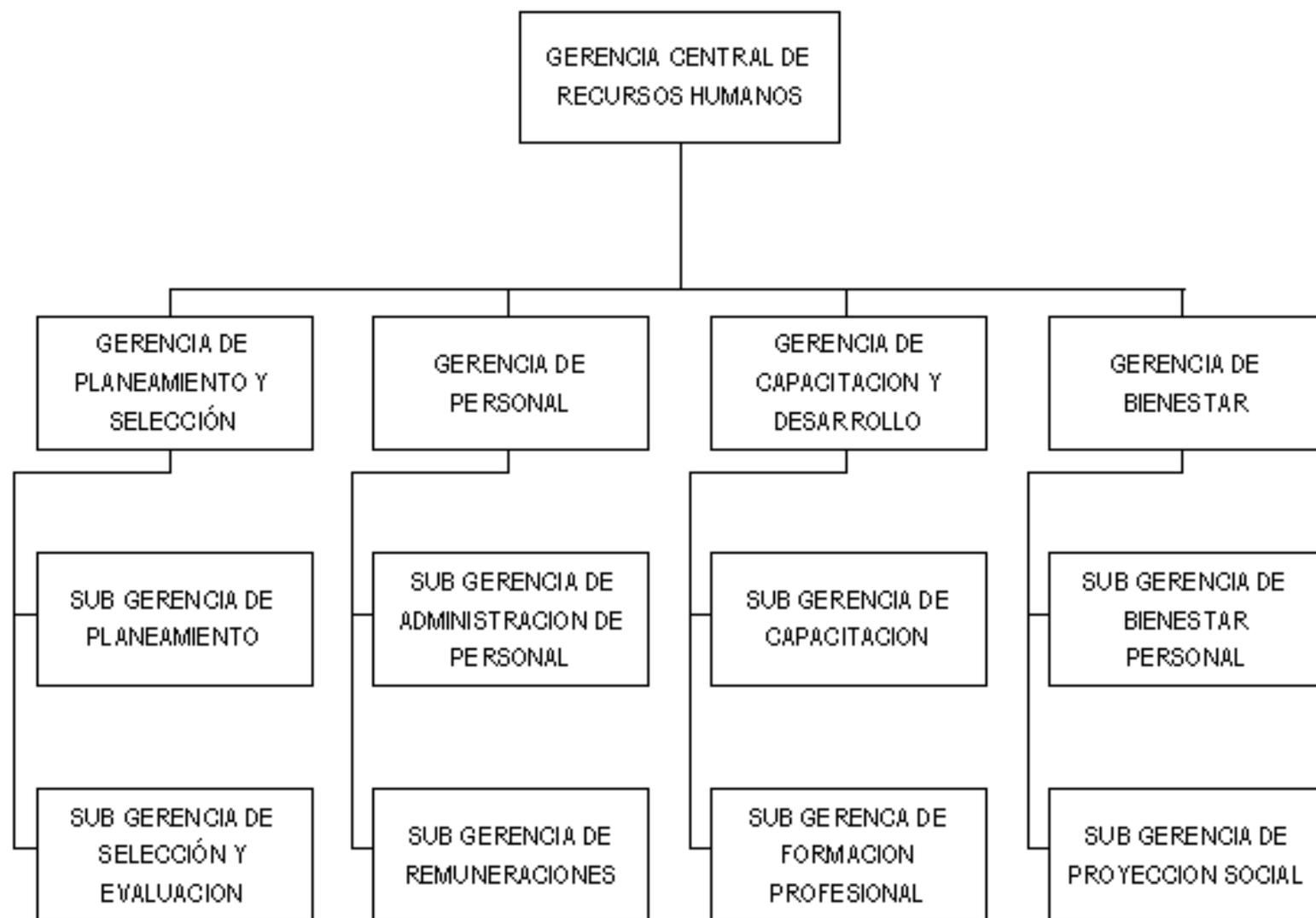
¿Cómo lo vamos a realizar?

- En esta etapa diseñamos la estructura formal de la empresa, de sus direcciones, departamentos y puestos.
- Determinamos la cantidad de personal que se requerirá para el cumplimiento de los objetivos (establecidos en la planeación) y se analizan las cualidades que deben tener para cubrir cada puesto de trabajo (análisis de puestos).

Elementos de la Organización







DIRECCIÓN / EJECUCIÓN



Poner en práctica, llevar a cabo.

- En esta etapa ponemos en marcha los planes previamente establecidos, dirigimos las operaciones buscando la cooperación y esfuerzo de todos los colaboradores, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y el buen ejercicio de liderazgo y la supervisión.

Elementos de la Dirección



COFiDE

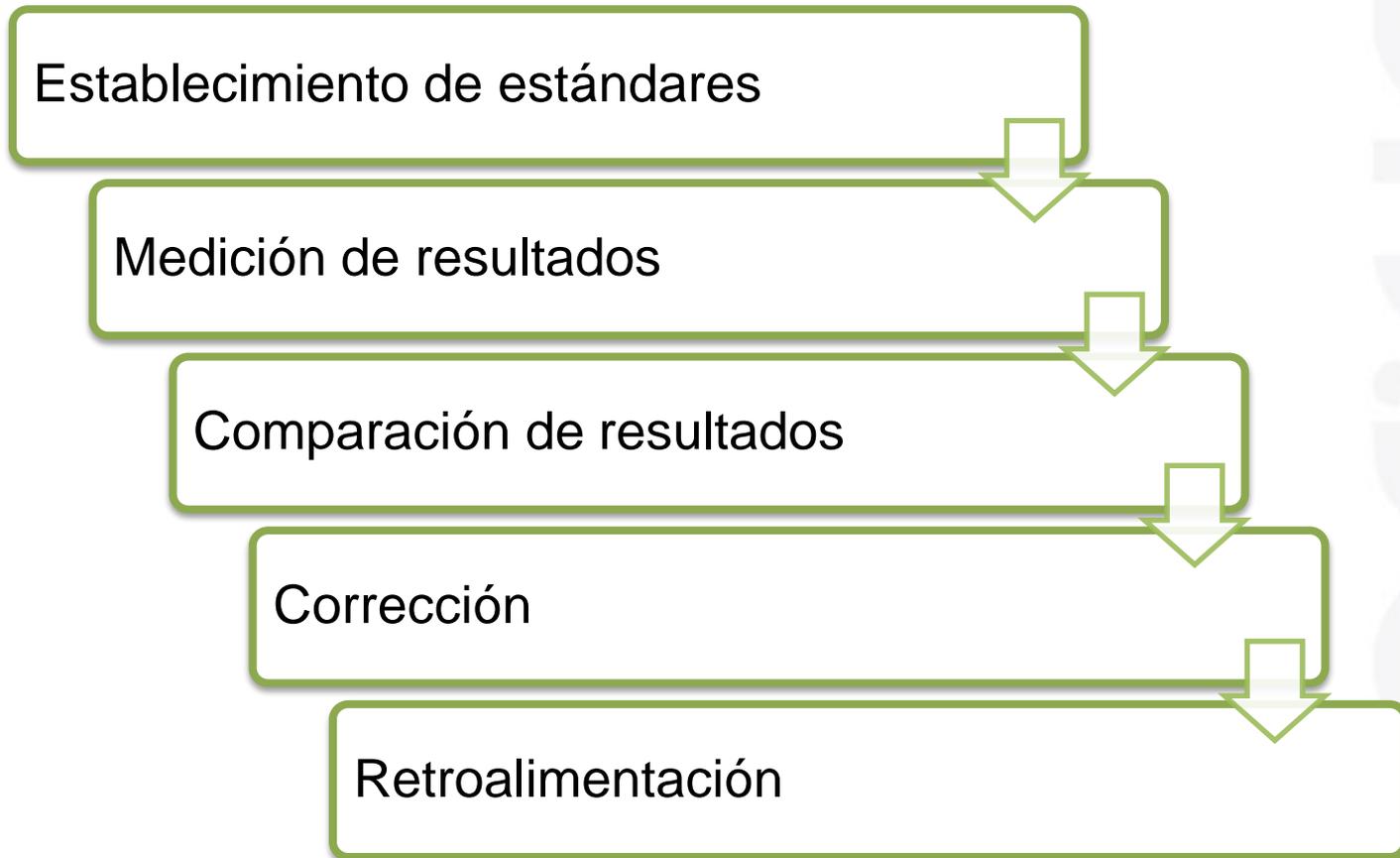
CONTROL



Evaluar ¿Cómo se está haciendo?

- Como última etapa de la administración, se enfocará en la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias de forma oportuna.

Elementos del Control



¡Manos a la obra!



- Elige uno de los siguientes casos y elabora la planeación (concreta) desde la perspectiva de recursos humanos.
 - ❖ Apertura de una nueva sucursal.
 - ❖ Renovación tecnológica en maquinaria y equipo.
 - ❖ Incorporación de una nueva línea de productos y/o servicios.
 - ❖ Ingreso a mercados internacionales.



Objetivos

Estrategias

Políticas

Presupuestos

Programa

★ Eficacia, eficiencia y productividad ★

- **Eficacia.** Capacidad que se orienta al logro de **RESULTADOS.**
- **Eficiencia.** Capacidad que se enfoca en el cuidado de los **RECURSOS** que se tienen para realizar algo.



ALTA

↑

EFICACIA
Logro de los *RESULTADOS*

↓

BAJA

<p>EFICAZ, NO EFICIENTE</p> <p>Se logran la metas pero se desperdician muchos recursos</p>	<p>EFICAZ Y EFICIENTE</p> <p>Se logran las metas y los recursos se utilizan de forma adecuada</p>
<p>NI EFICAZ NI EFICIENTE</p> <p>Las metas no se logran y los recursos de desperdician en el proceso</p>	<p>EFICIENTE, NO EFICAZ</p> <p>Aunque no se logran las metas, se evita el desperdicio de recursos</p>

MALA ← **EFICIENCIA** → **BUENA**

Utilización de los *RECURSOS*

Productividad

- Relación entre los resultados alcanzados y la cantidad de recursos utilizados para obtenerlos, es decir, es la combinación de la eficacia y la eficiencia.
- Para trabajar mejor es necesario aprender a trabajar menos.

AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD
Mismos resultados utilizando menos recursos
Más resultados utilizando los mismos recursos
Más resultados utilizando menos recursos

DISMINUCIÓN DE PRODUCTIVIDAD
Mismos resultados utilizando más recursos
Menos resultados utilizando los mismos recursos
Menos resultados utilizando más recursos

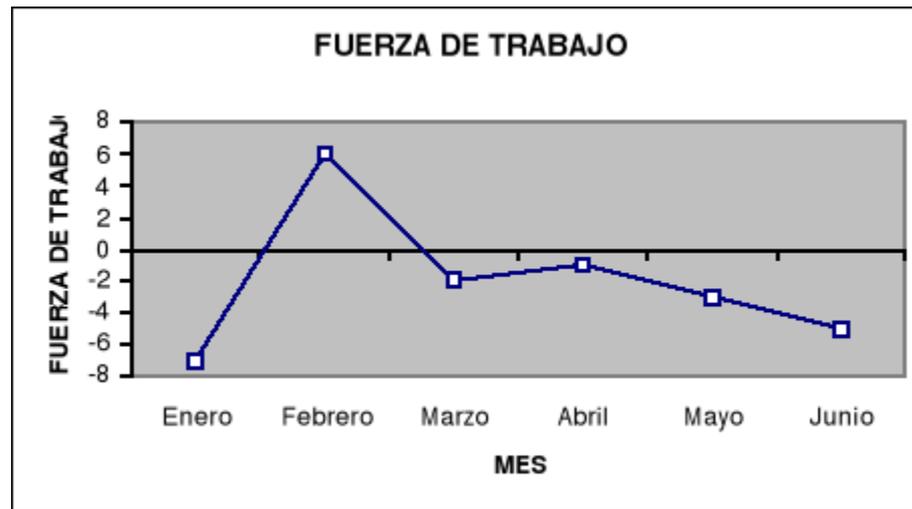


¿Quién es productivo?

- Una persona que es altamente eficaz y eficiente, que puede priorizar lo realmente importante y valioso, a partir de los objetivos que pretende alcanzar.
- Quien posee y utiliza los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una función, resuelve problemas laborales de manera autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la consecución de los objetivos organizacionales.

Tema II

Downsizing y Rightsizing



Downsizing

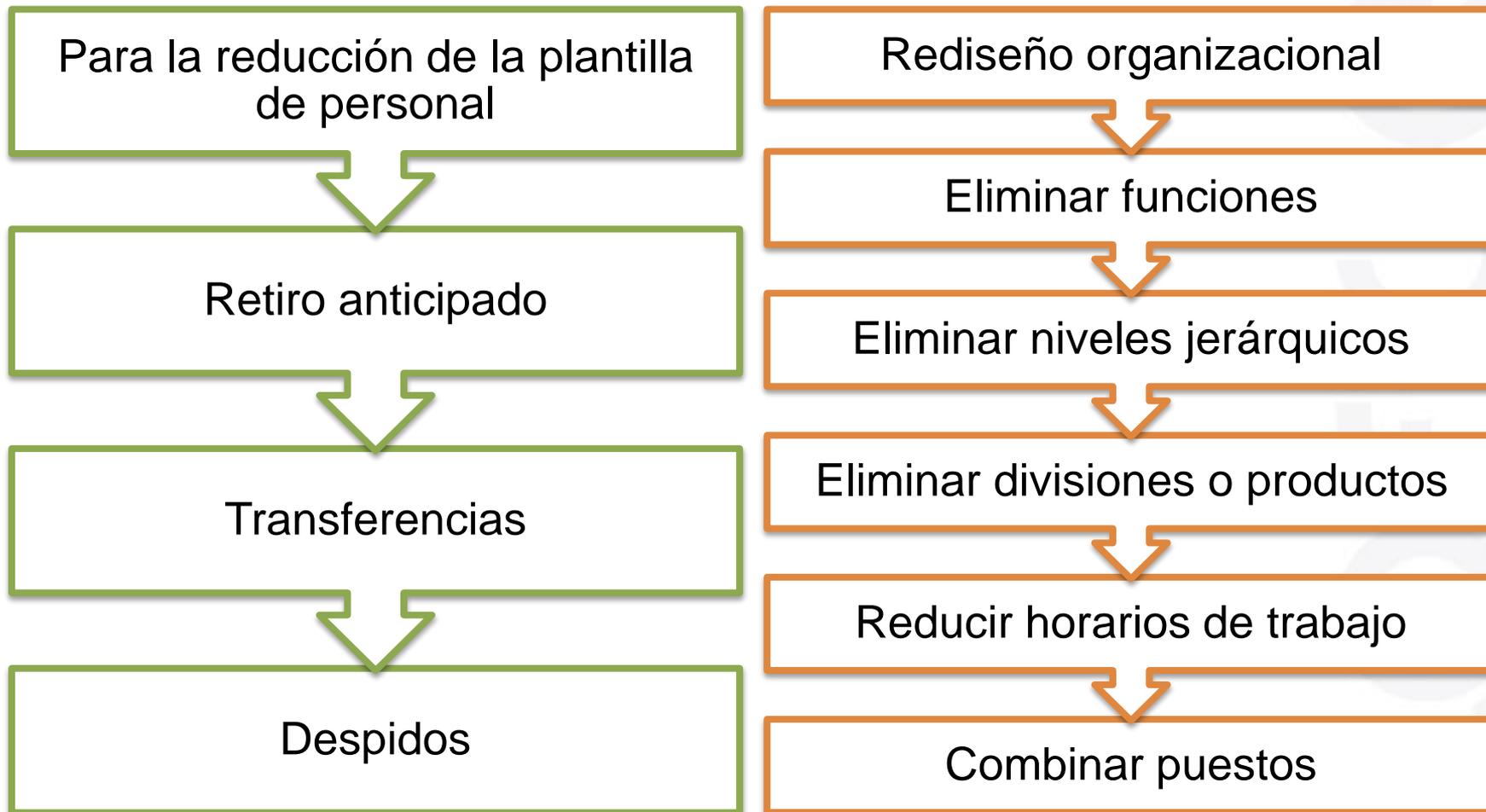
Es la **REDUCCIÓN DE LA PLANTILLA DE PERSONAL** y en consecuencia los costos de la organización, así como el rediseño de los procesos de trabajo.

Sirve para salvar la empresa en momentos de crisis.

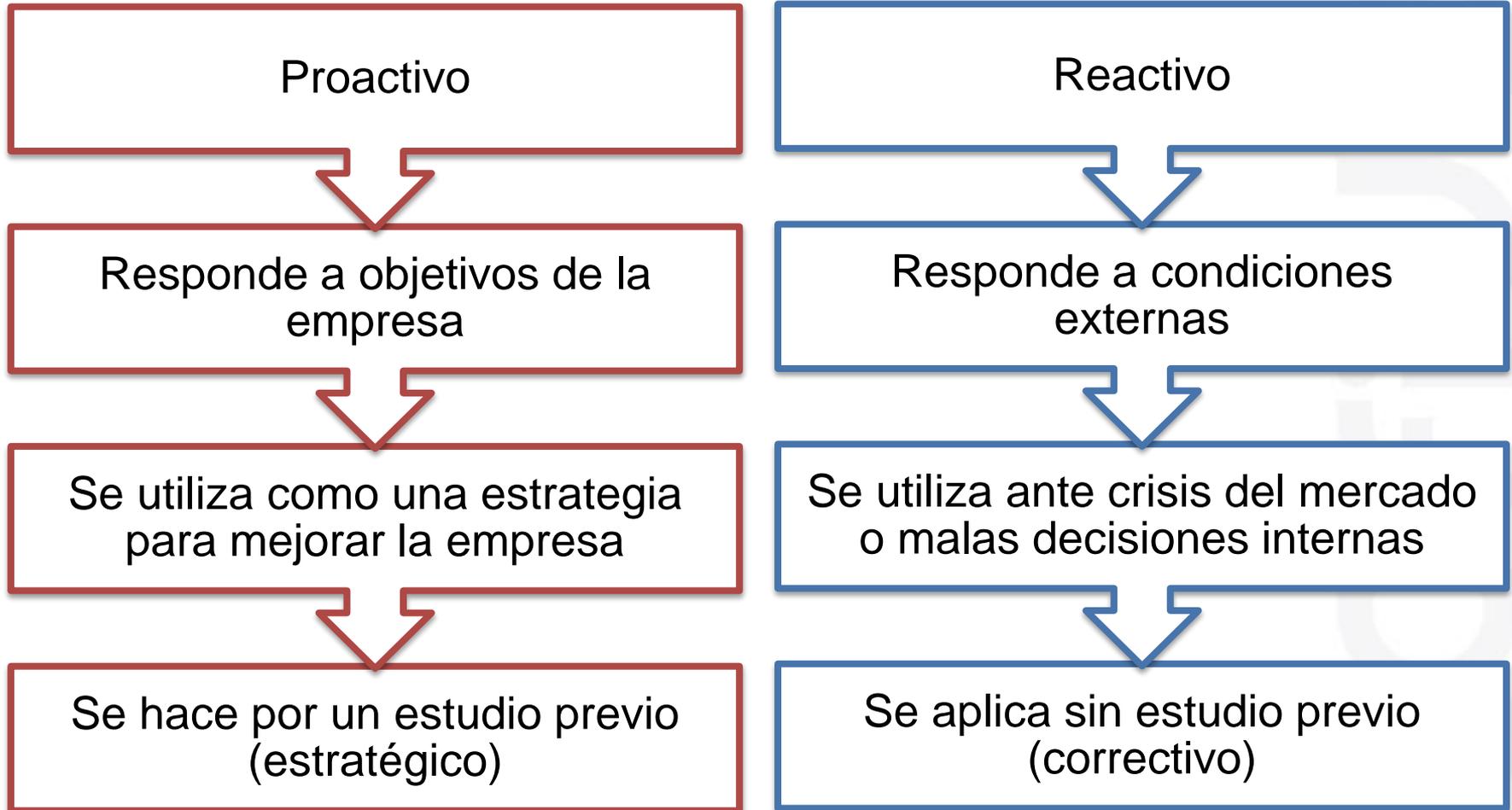
Existen dos tipos: reactivo y proactivo.

Provoca reacciones positivas y negativas.

Estrategias de Downsizing



Tipos de downsizing



Analogía de riesgo del downsizing



Rightsizing

Es una estrategia para **TENER EL TAMAÑO IDEAL** de cualquier empresa u organización

Es el proceso mediante el cual una empresa se reorganiza y/o reestructura

Se realiza mediante la reducción o incremento de la plantilla de personal o reorganización de los niveles gerenciales

El objetivo es lograr que la empresa tenga el máximo de utilidades

¿Qué motiva el Rightsizing?

Querer tener el número exacto de empleados de acuerdo con los análisis y descripciones de puestos.

Reducir actividades disfuncionales entre empleados.

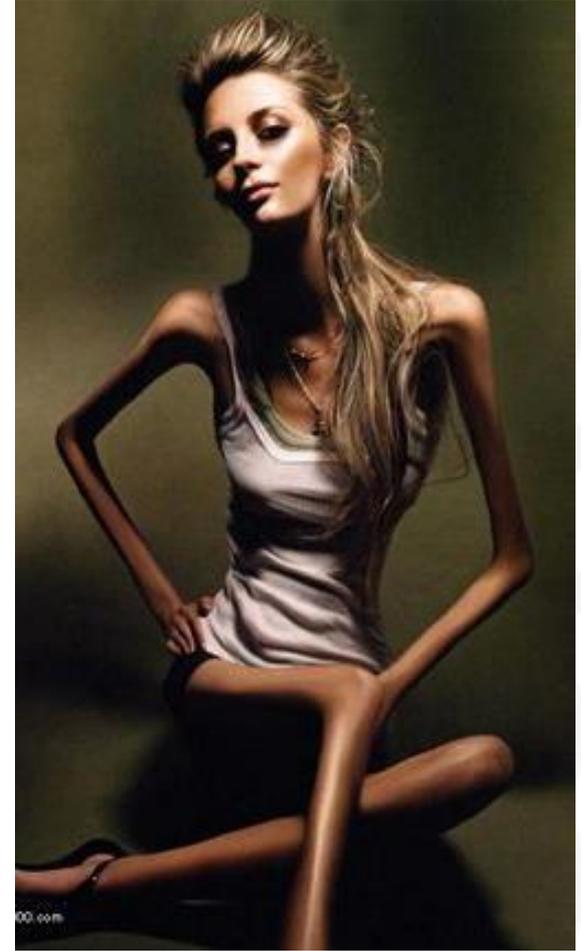
Reducir el costo de los recursos humanos y de producción eliminando costos innecesarios.

Reducir las prestaciones o beneficios.

Incrementar la productividad a través de mejorar las competencias y habilidades del personal.

Impedir que se formen sindicatos con sus respectivas consecuencias.

Analogía del objetivo de rightzising



Tema III

Atracción de talento humano

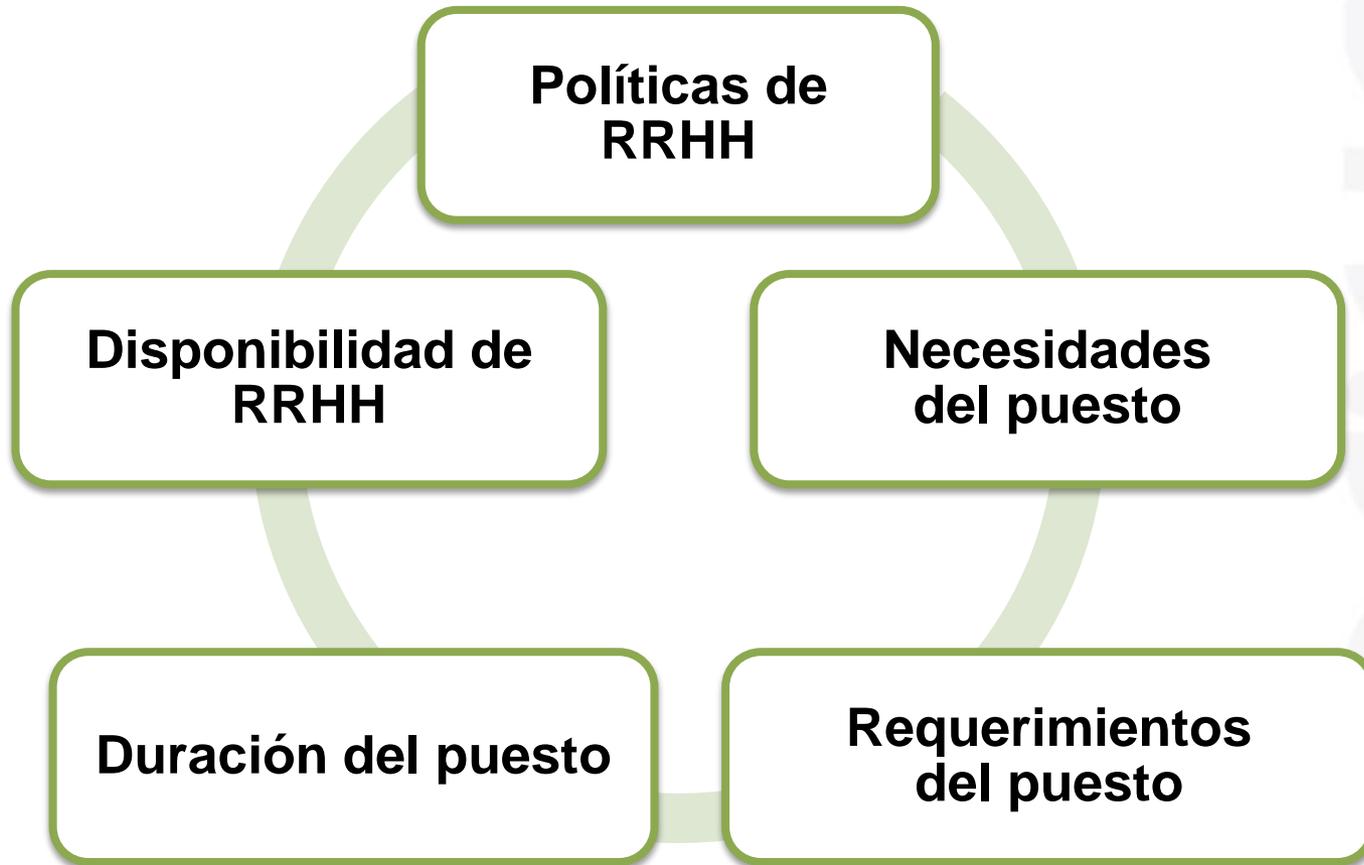


¿Qué es el reclutamiento?

Un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.



¿Qué necesitas saber antes de reclutar?



★ **La Requisición de Personal** ★

Es un documento con fines administrativos mediante el cual se formaliza la solicitud de un departamento de la empresa al área de recursos humanos para iniciar el proceso de reclutamiento y selección con la finalidad de cubrir alguna vacante disponible.

Este formato considera los requerimientos personales, escolares, laborales y de experiencia del candidato, así como las características de un puesto específico.

¡Necesitamos refuerzos!



- Analiza la requisición de personal, puedes agregar, quitar, modificar o conservar la información propuesta.

★ **Análisis del Mercado Laboral** ★

Investigación interna sobre necesidades

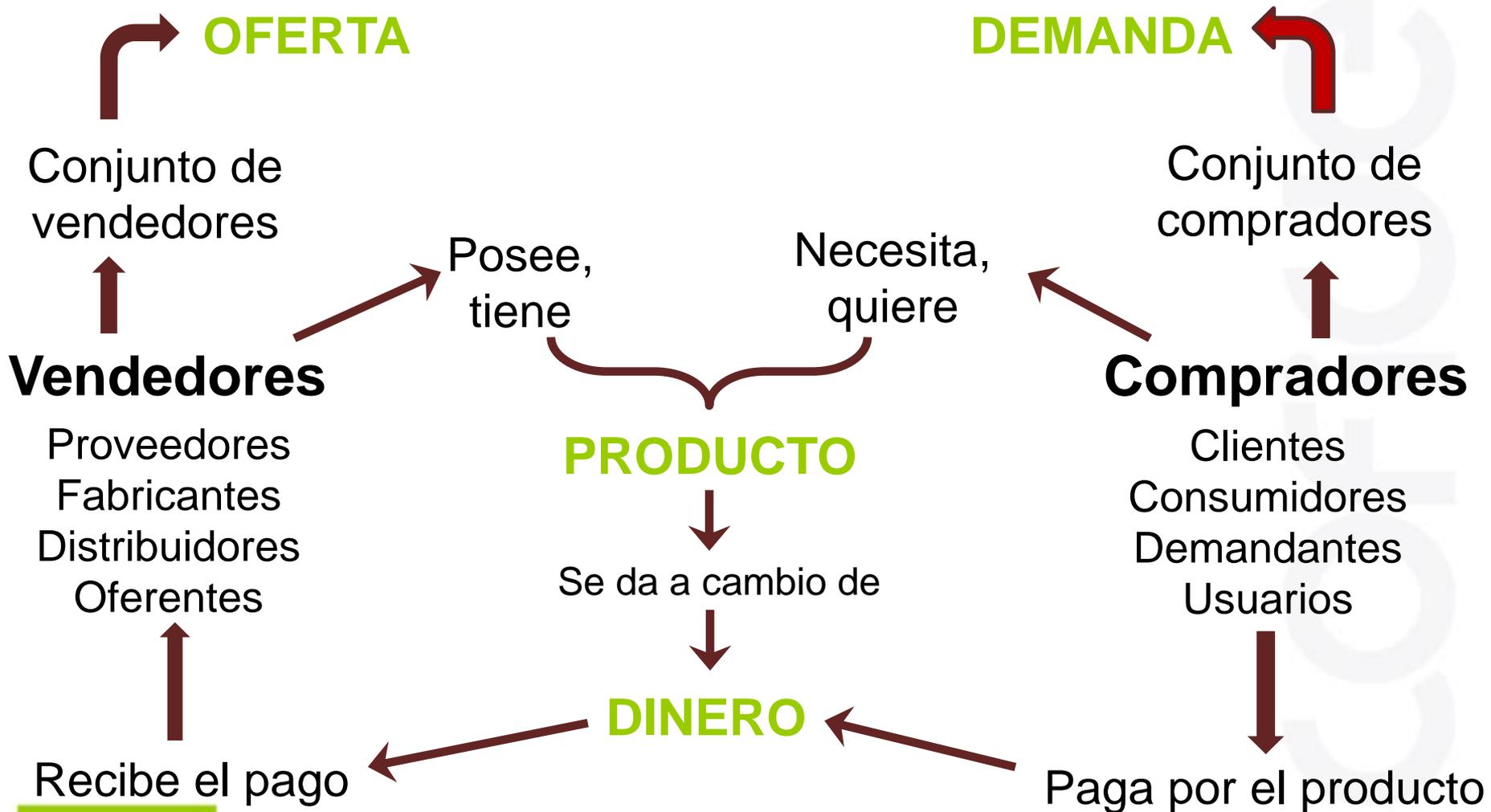
Disponibilidad interna y externa de RRHH

Prácticas de otras empresas

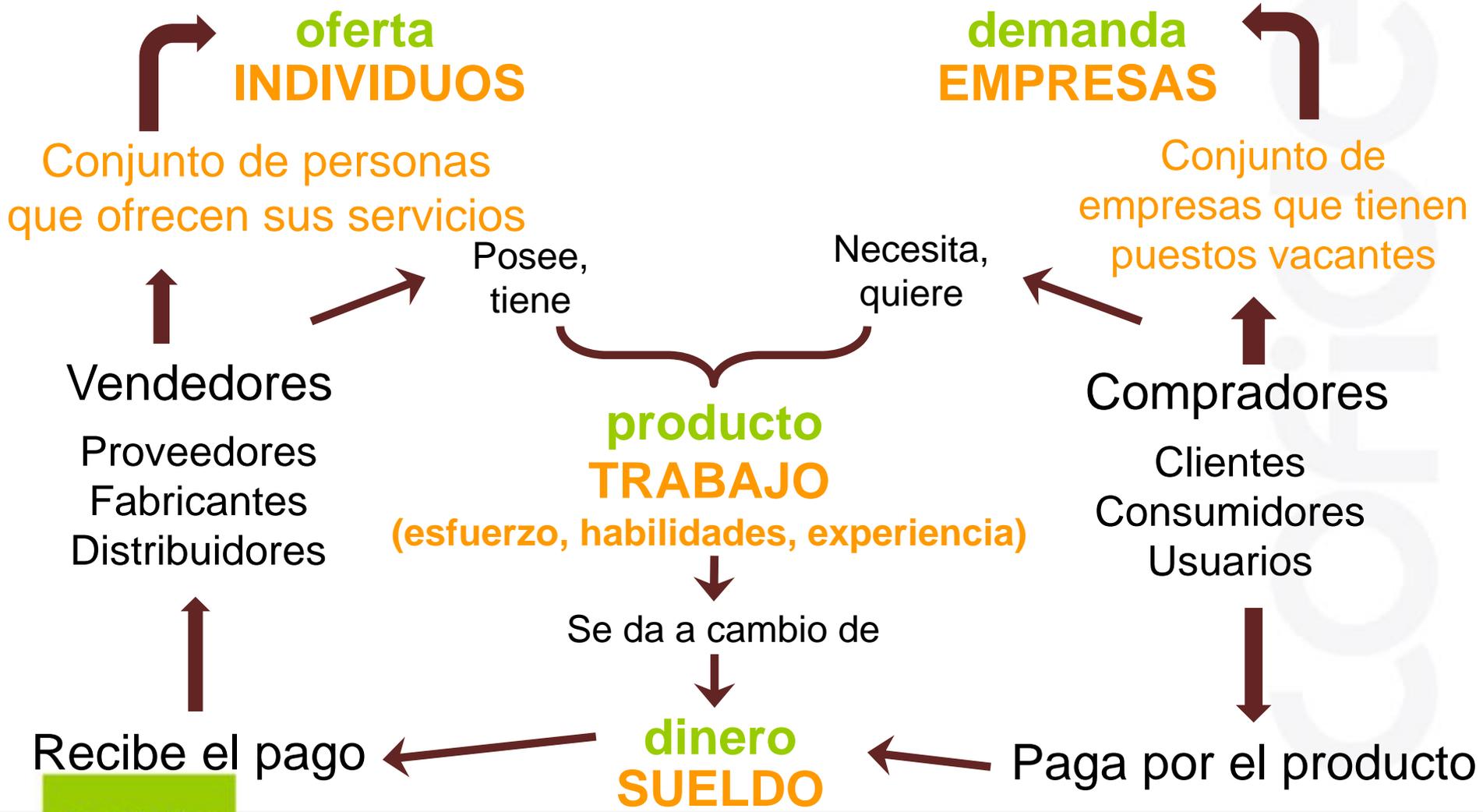
Situación del mercado laboral

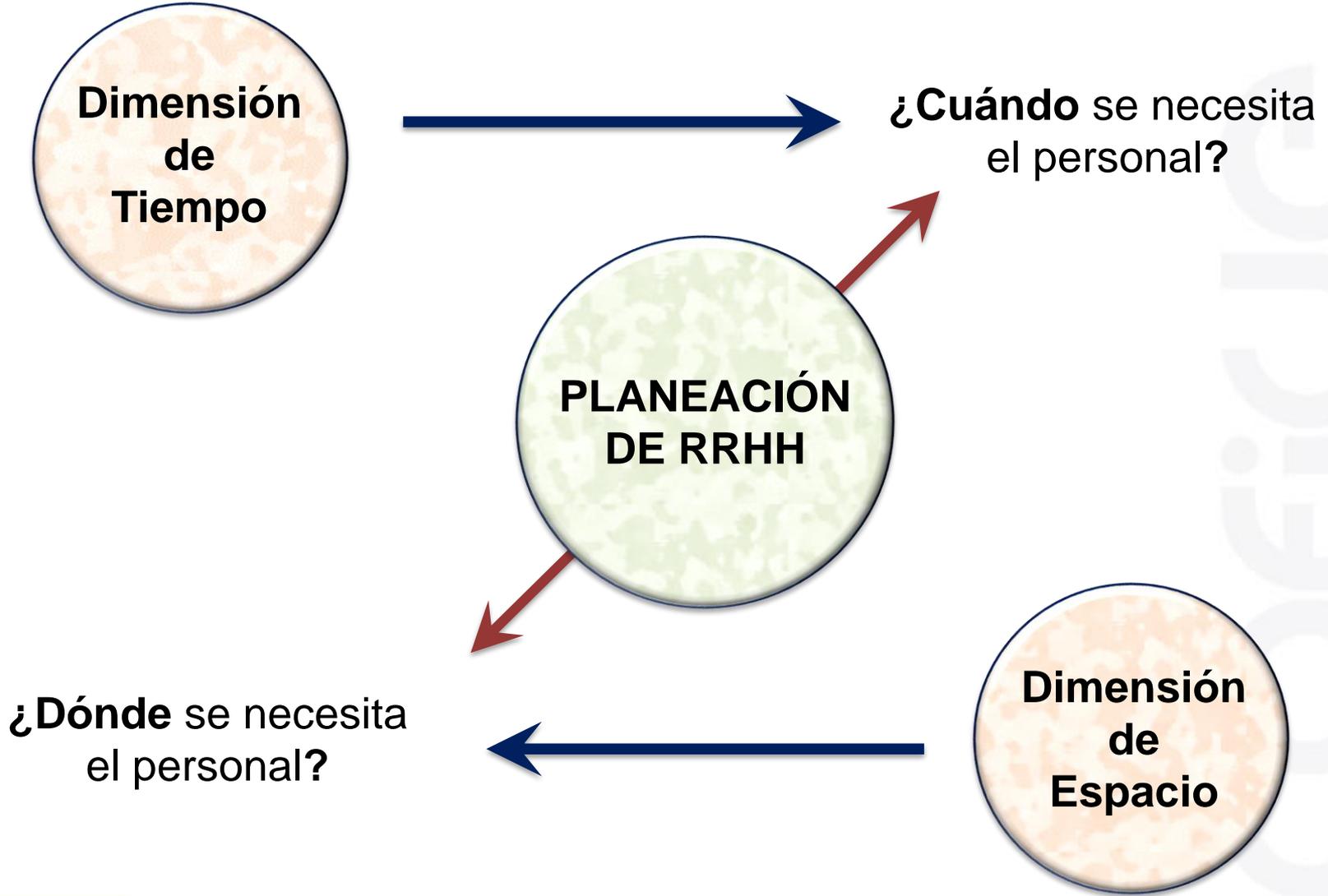
Oferta y demanda de recursos humanos

Elementos del Mercado



Elementos del Mercado Laboral





Demanda de RRHH mayor que la oferta

Muchas vacantes, pocos candidatos

LA EMPRESA TIENE
Altos costos en reclutamiento
Criterios de selección más flexibles
Mayor inversión en capacitación
Niveles salariales más altos
Prestaciones sociales atractivas
Reclutamiento interno
Fuerte competencia en el mercado
Mayor cuidado del personal

EL ASPIRANTE O EMPLEADO
No hay suficientes candidatos
Mínima competencia entre candidatos
Aumento de prestaciones salariales
Gran facilidad para conseguir empleo
Menor permanencia en la empresa
Alto nivel de ausentismo
Múltiples oportunidades de elección
Busca dónde mejorar su desarrollo

Oferta de RRHH mayor que la demanda

Muchos candidatos, pocas vacantes

COMO EMPRESA TENEMOS

Baja inversión en reclutamiento
Criterios de selección más estrictos
Baja inversión en capacitación
Niveles salariales bajos
Prestaciones sociales mínimas
Sustitución de empleados
Poca competencia en el mercado
Descuido de personal

COMO ASPIRANTE O EMPLEADO

Hay excesiva cantidad de candidatos
Competencia entre candidatos para obtener empleos
Menos pretensiones salariales
Gran dificultad para conseguir empleo
El candidato acepta cualquier oportunidad que haya
Bajo nivel de ausentismo
Esfuerzo por conservar el empleo

El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases:

- ¿Qué necesita la organización en términos de personal?
- ¿Qué puede ofrecer el mercado de RRHH?
- ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?



★ Reclutamiento interno y externo ★

El problema básico del reclutamiento es diagnosticar e identificar las fuentes proveedoras de RRHH que le interesan al mercado para concentrar en ellas sus esfuerzos de comunicación y de atracción.

El reclutamiento es *interno* cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el movimiento interno de recursos humanos.



Es *externo* cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles en el mercado de RRHH o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de nuevo personal.



Mejora la eficacia en la
búsqueda de talentos

Aumenta rendimiento del
proceso de reclutamiento

Reduce costos
operativos

**Lograr la
identificación
adecuada
de las fuentes**

Reduce la
duración del
proceso

Atrae a candidatos
idóneos y capaces

Eleva la proporción de
candidatos-admisiones

Reclutamiento interno

Se basa en datos e información relacionada con:

Resultados de las evaluaciones del desempeño

Resultados de los programas de capacitación

Revisión de análisis y descripciones de puestos

Revisión de los planes de carrera

Las condiciones de promoción y reemplazo

Resultados de los exámenes de selección

Ventajas de reclutamiento interno

- Es más económico.
- Es más rápido.
- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal.



Desventajas de reclutamiento interno

- ✘ El empleado debe tener cierto potencial de desarrollo y motivación.
- ✘ Puede tener altos costos de aprendizaje.
- ✘ Limitación a políticas y estrategias de la organización.



- ✘ Puede generar conflicto de intereses.
- ✘ Pérdida de creatividad y actitud de innovación.
- ✘ Riesgo de presentar el “principio de Peter”.

Ventajas del reclutamiento externo

- ✓ Trae “sangre nueva” y experiencia nueva a la organización.
- ✓ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- ✓ Aprovecha las inversiones en capacitación hechas por otras empresas o por los mismos candidatos.



Desventajas del reclutamiento externo

- ✘ Percepción de deslealtad de la empresa.
- ✘ Proceso tardado.
- ✘ Costoso, exige inversiones y gastos inmediatos.
- ✘ Puede afectar la política salarial de la empresa.
- ✘ Influye en los niveles salariales internos.
- ✘ Incierto, menos seguro.



Técnicas y medios de reclutamiento

- Archivos de candidatos.
- Recomendación por parte de los empleados.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas, en términos de cooperación mutua.

- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación de empleo.
- Programas de capacitación de recién egresados (training).
- Head hunter.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea a través de la Internet.
- Servicio Nacional de Empleo.
- Ferias de empleo gubernamentales.
- Medios móviles: autobús, Metrobús, STC Metro.
- Redes sociales.

Web (bolsa de trabajo propia)

Las compañías deben publicar las ofertas de empleo para que los posibles candidatos puedan revisarlas y comprobar si sus perfiles se adaptan a los requisitos de la organización.

Los candidatos pueden encontrar información detallada de la compañía y de los productos o servicios que ofrece.

The screenshot shows the Bimbo job portal interface. At the top, there is a navigation bar with the Bimbo logo and a menu of steps: **Seleccionar vacante**, **Registrar usuario**, **Llenar solicitud**, **Aplicar evaluación**, **Entrevistas**, and **Contratación**. Below this, a welcome message in Spanish provides instructions for new and returning users. A section titled **Búsqueda de vacantes** shows a search filter on the left and a table of results on the right. The table indicates 178 vacancies were found and lists three specific roles with their dates and locations.

Búsqueda de vacantes		Vacantes encontradas: 178	
Título de puesto	Fecha	Descripción	Ubicación
	01/03/2019	ADMINISTRATIVO DE DESPACHO	Tlalnepantla
	01/03/2019	MECANICO AUTOMOTRIZ ISLA, VERACRUZ.	Isla
	01/03/2019	SUPERVISOR DE PATRIMONIALES, CIUDAD IXTEPEC, OAX.	Ciudad Ixtepec

Reclutamiento móvil

Hoy en día los candidatos esperan poder buscar, ver y solicitar puestos de trabajo directamente desde su Smartphone o cualquier otro dispositivo electrónico.

El reclutamiento móvil se ha convertido en una prioridad para aquellos negocios que desarrollan una estrategia de contratación actualizada.



- Los “buenos” candidatos invierten tiempo en investigar la empresa antes de responder a una oferta y lo hacen a través de la Internet, de ahí la importancia de tener una página web optimizada para los diferentes dispositivos móviles (resolución de pantalla, navegadores, etcétera).



Tema III

Selección de talento humano



Retos de la Selección de Personal

Solucionar 3 problemas básicos

Cubrir la vacante con la persona adecuada

Asegurar la eficacia y eficiencia de la persona en el puesto

Lograr la permanencia del empleado

Comparaciones para la selección final

FACTOR "X"

Especificación de los **PUESTOS**

Aquello que requieren los puestos

Herramienta utilizada:
Análisis y descripción de puestos para determinar los requisitos que el puesto exige a su ocupante

FACTOR "Y"

Características del **CANDIDATO**

Aquello que ofrecen los candidatos

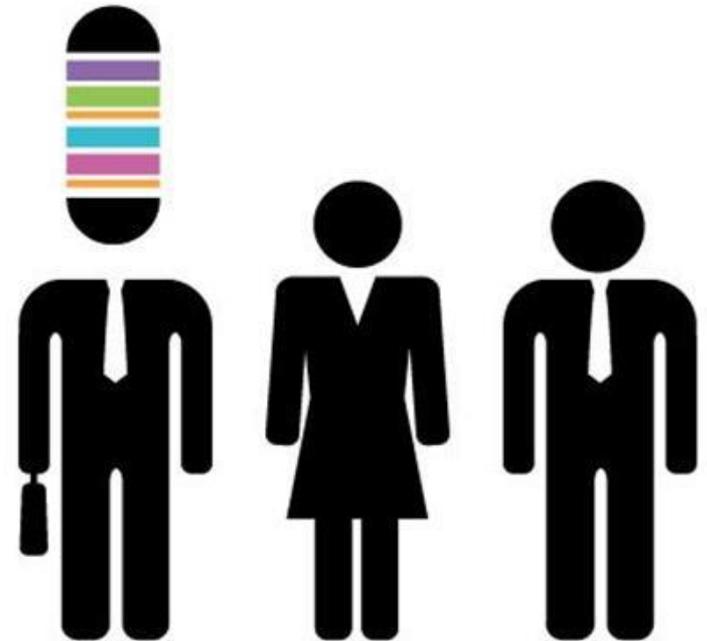
Herramientas utilizadas:
Técnicas de selección para identificar los requisitos personales para ocupar el puesto deseado



¿Qué implica que “Y” sea mayor que “X”?

El candidato supera las exigencias del puesto, por lo que resulta sobre calificado.

El problema está en las consecuencias de contratar gente sobre calificada para un puesto.



¿Qué implica que “X” sea mayor que “Y”?

El candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar el puesto, por lo tanto se le rechaza.



Compatibilidad indispensable para la selección del candidato final



COFiDE

Resultados de una buena selección

- Mejora gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los nuevos talentos.
- Mayor rendimiento y productividad.
- Menor rotación de personal.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora de las relaciones humanas.
- Rapidez en el proceso de onboarding.
- Adecuación de las personas al puesto.
- Menor inversión y esfuerzo en la capacitación.



✦ Entrevista por Competencias ✦

- Un entrevistador profesional se distingue por su habilidad para indagar más allá de la primera respuesta del candidato a una pregunta.
- Al comenzar una entrevista es imprescindible tener totalmente claro el perfil del puesto vacante que se quiere cubrir.
- Antes de comenzar la entrevista deben especificarse con precisión las competencias que buscamos en ese candidato para no dejarnos impresionar por competencias no contempladas.

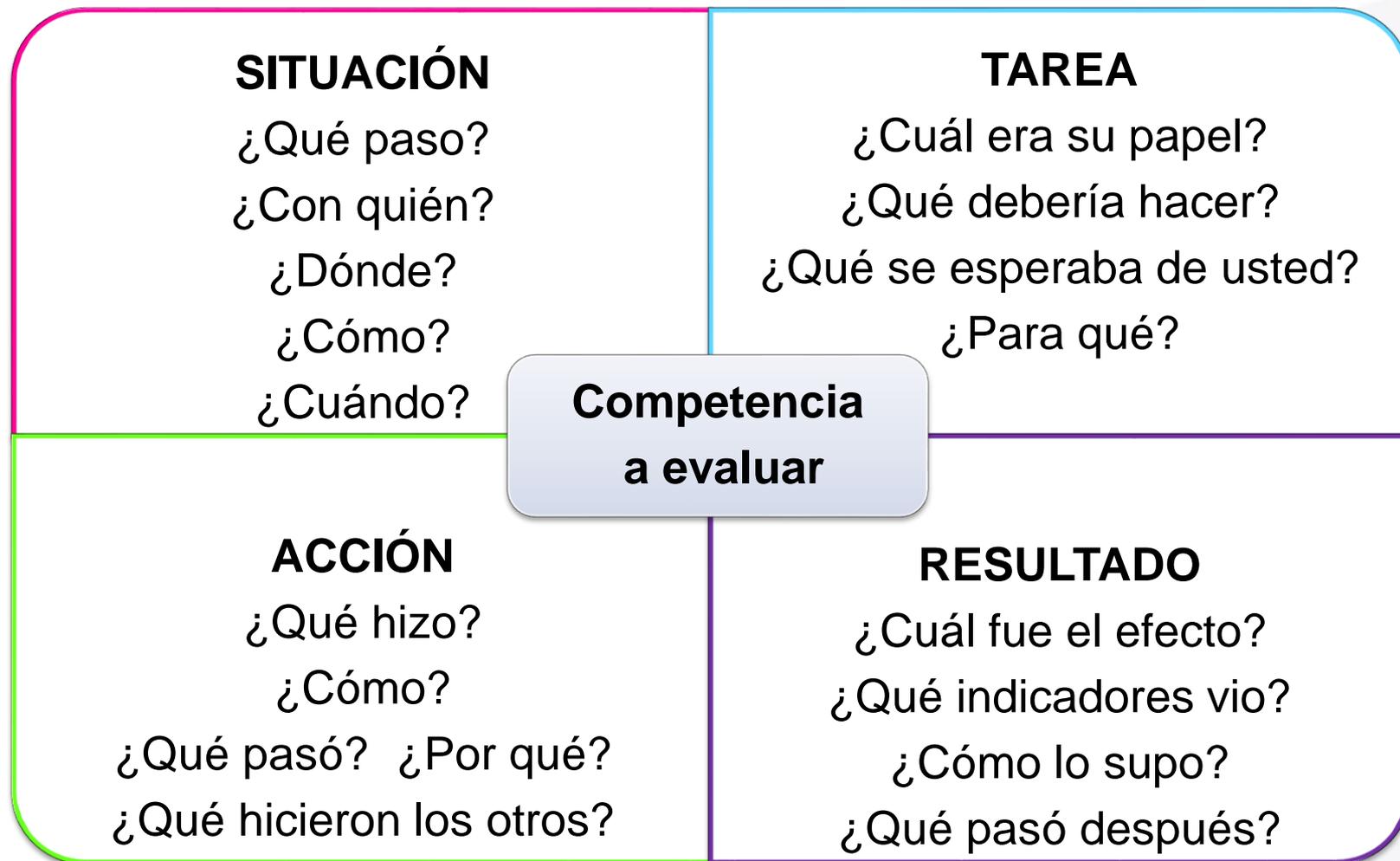
Elementos de la Competencia Laboral



La entrevista por competencias

- Utiliza una **estrategia estructurada de exploración** (y no una secuencia de preguntas) que logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve.
- Obtiene información de **comportamientos concretos** (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado.
- Va más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace. **Logra averiguar lo que en verdad hace y el cómo lo hace.**
- **Se centra en aquello que el entrevistado puede hacer** en relación con lo que se requiere para el cargo, asegurando el éxito que tendrá en el puesto.

Entrevista por **Competencias** utilizando el **Método STAR**



Guía de entrevista utilizando el Método STAR

SITUACIÓN

Descríbeme un caso en el que un cliente se mostró insatisfecho
¿Qué necesidades y expectativas tenía tu cliente?

TAREA

¿Qué papel desempeñaste?
¿Qué esperaba de ti?
¿Tuvo que intervenir tu jefe o alguien más para solucionarlo?

Solución de Conflictos y Negociación

ACCIÓN

¿Qué alternativas propusiste?
¿Qué hiciste para solucionar la inconformidad del cliente?
¿Qué hicieron los otros?

RESULTADO

¿Cuáles fueron las consecuencias?
¿Conservaron al cliente?
¿Qué aprendiste de esto?

Diseña tu método STAR para el puesto...



<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

A large, rounded rectangular frame containing a central grey rounded rectangle. Four horizontal lines extend from the central rectangle to the left and right edges of the frame, and two vertical lines extend from the top and bottom edges of the frame to the central rectangle, creating a structured layout for writing a STAR method.

Entrevista Tradicional



Explora casos hipotéticos: ¿qué harías si...?

Entrevista por competencias



Explora experiencias reales: ¿cómo lo hiciste?

Errores comunes del entrevistador

- Hacer preguntas tradicionales, no enfocadas en competencias.
- Suponer que un buen estudiante será un buen empleado o un mal estudiante un mal empleado. Las competencias académicas no reflejan todas las competencias laborales.
- Malinterpretar información de los candidatos, jugar al psicólogo.
- Proyectar actitudes personales, motivos y sentimientos del entrevistador sobre el candidato.
- Dejar que un aspecto, favorable o desfavorable, influya sobre el juicio de las otras dimensiones, el “efecto halo”.

- Tener tendencias prejuiciosas, afectar la decisión por sesgos y estereotipos.
- Afectar el juicio por la presión para cubrir el puesto.
- Estar más atentos a la información negativa.
- Afectar el juicio por el resto de candidatos disponibles, decidir con base en la calidad del grupo de candidatos.
- Ignorar los criterios requeridos para el puesto.

Tema V

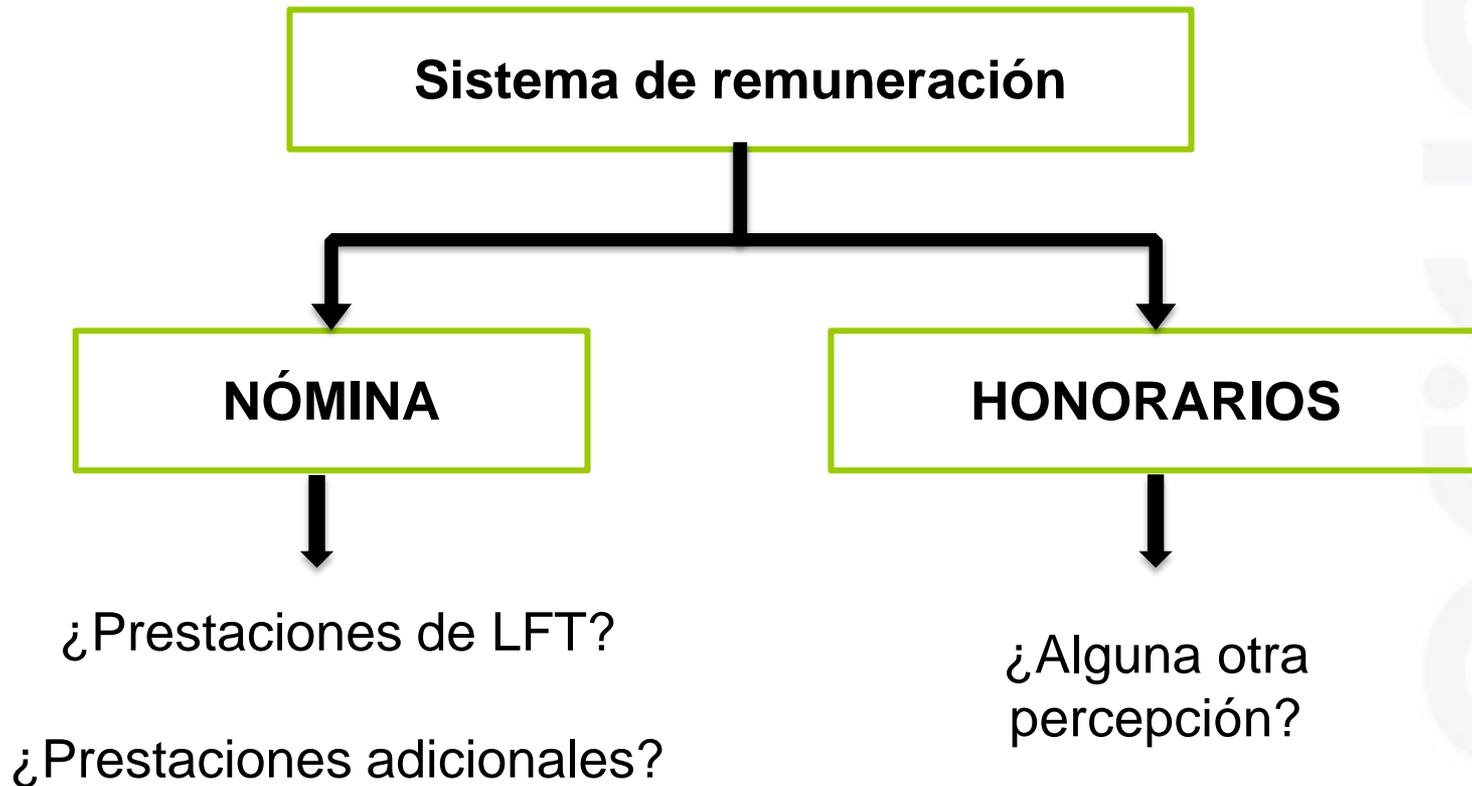
Estrategias para la retención del talento humano

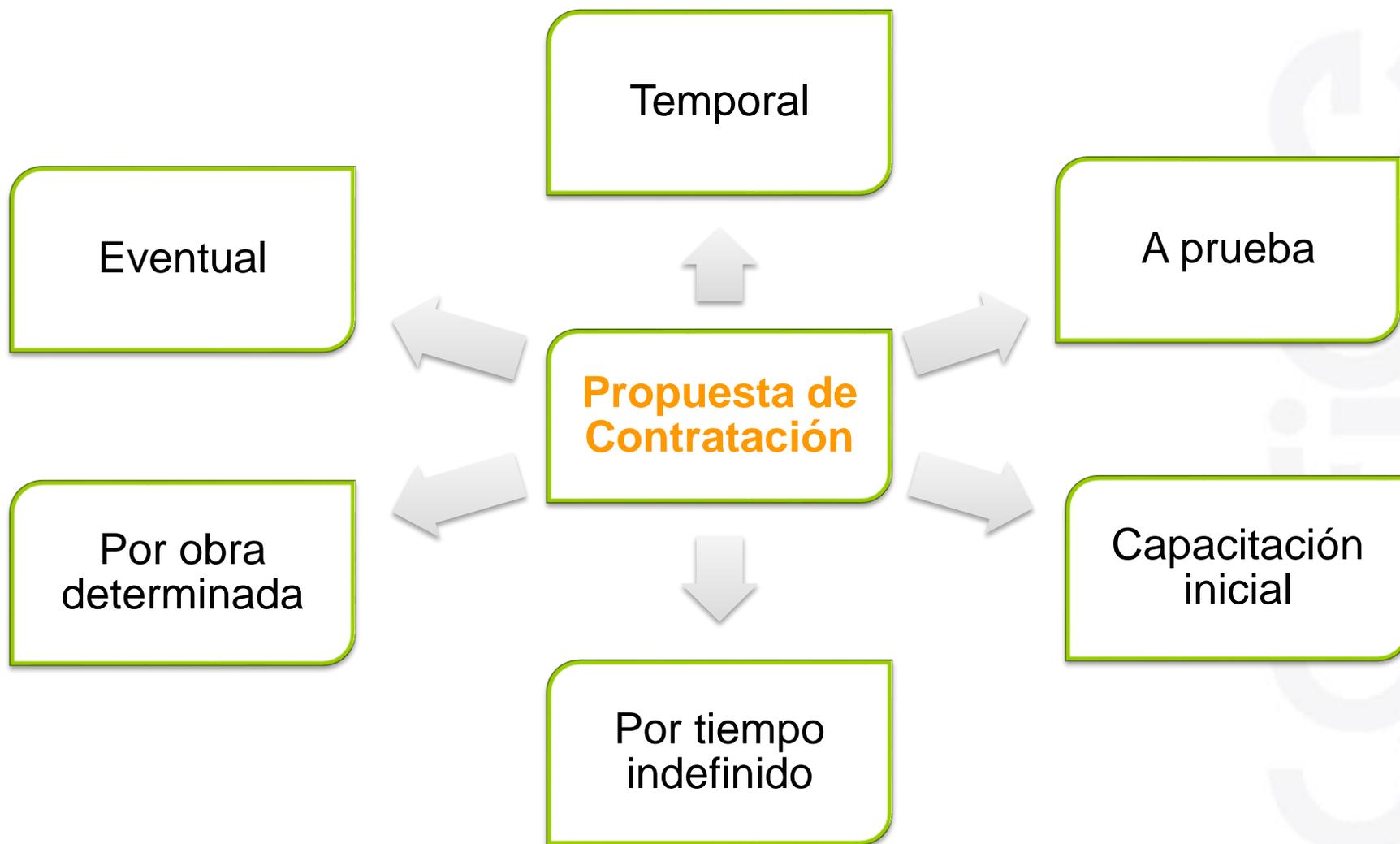


¿Qué hicimos para fallar en el proceso?

- Afectar el juicio por la presión para cubrir el puesto.
- Estar más atentos a la información negativa.
- Depender mucho de las entrevistas para decidir la selección.
- No tener los diversos elementos organizados en un sistema.
- Afectar el juicio por el resto de candidatos disponibles, decidir con base en la calidad del grupo de candidatos.
- Ignorar los criterios requeridos para el puesto.
- Decidir sobre información subjetiva, la información de los candidatos no se integra de forma sistemática.

Propuesta salarial





✦ Importancia del *employer branding* ✦

Employer Branding

La gestión de las marcas para atraer y retener el talento

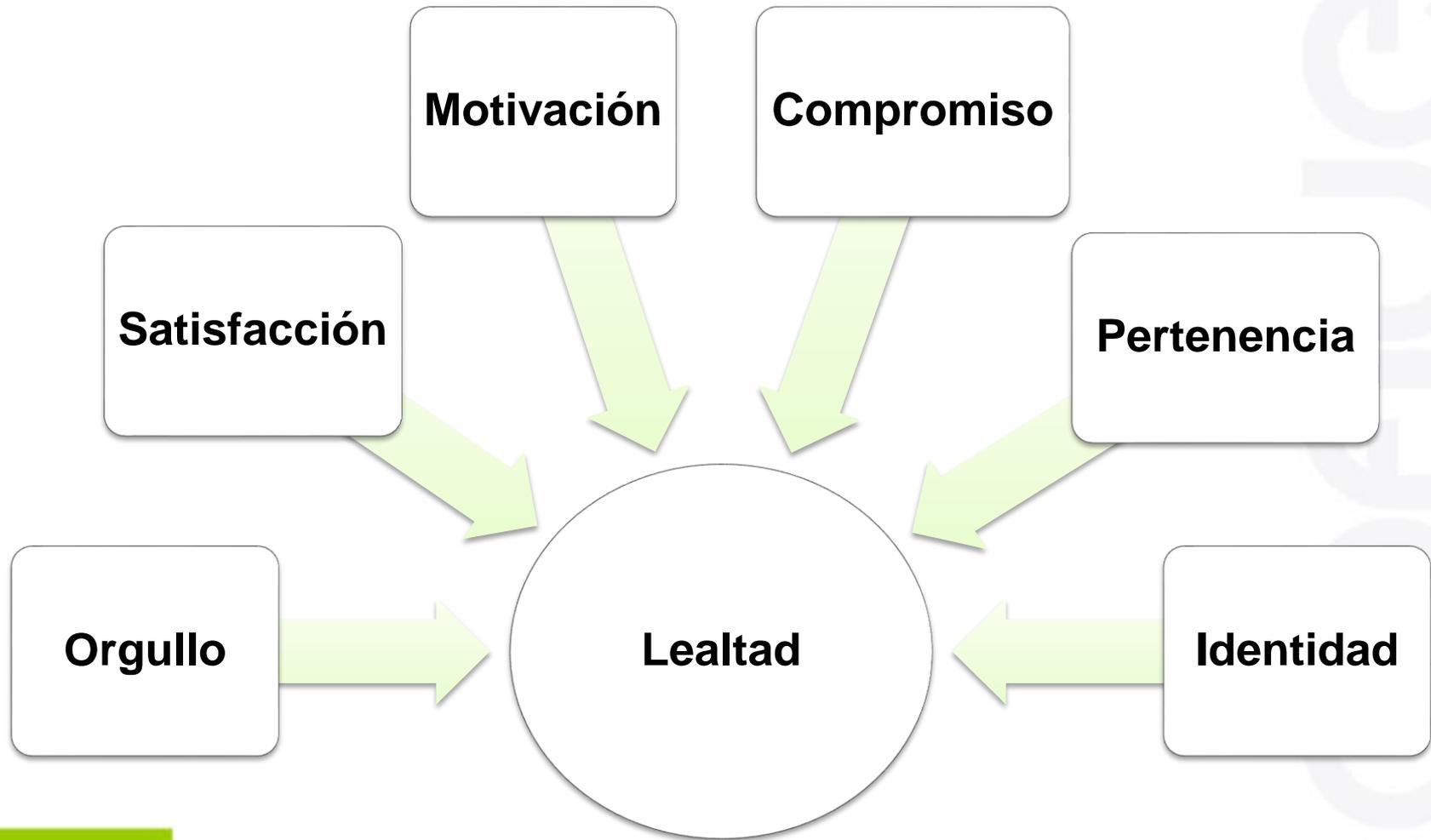


Crear una buena reputación como empleador, para ser una empresa reconocida como un lugar excelente para trabajar, a los ojos de nuestros empleados, clientes, socios y sociedad en general, de forma tal, que la gente anhele trabajar en ella.

Esta estrategia debe comenzar por dirigirse a nuestros propios empleados.

Ellos serán el referente inmediato.

El *employer branding* desea generar



¡¡Nunca!!

- Dar falsas promesas.
- Tratar mejor a los “nuevos”.
- Agredir o insultar a tus colaboradores.
- Tener una agenda oculta (juego socio).
- Retener bajo amenaza-chantaje.
- Permitir el mobbing.
- Menospreciar su trabajo.
- Menospreciar su persona.
- Retener su sueldo.
- Negar derechos laborales que correspondan.



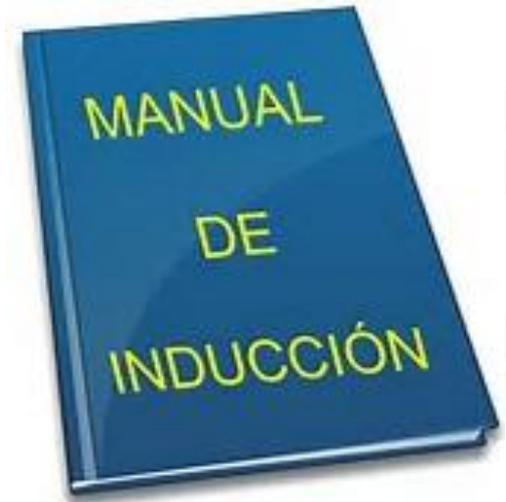
Proceso de Inducción

- La inducción consiste en dar la bienvenida y familiarizar al nuevo empleado con el lugar de trabajo del que ahora forma parte para que comience a integrarse.



Técnicas de inducción

- Recorrido personal
 - Videos
 - Presentación digital
 - Trípticos
 - Revistas o publicaciones internas
 - Manual de inducción
 - Manual general de organización
-
- Hay compañías que definen roles de “acompañante” del nuevo empleado (nombrándolo como *coach*, tutor o mentor) por un tiempo determinado.



Proceso de *Onboarding*

El *Onboarding* no es un programa de capacitación inicial

Es un proceso de integración



- En muchas ocasiones los empleados recién contratados llegan a su nueva responsabilidad casi con nulo conocimiento sobre la cultura y los procedimientos de la empresa y esperamos que sean capaces de sobrevivir sin ayuda durante meses.



Una de las causas de fracaso en las nuevas contrataciones se encuentra en el abandono del empleado por parte de la empresa, por ello es necesario diseñar procesos de integración.

Inicia una nueva historia laboral con...

Deseos y ambiciones

Pensamientos positivos

Miedo a lo desconocido

Incertidumbre de ser capaz de superar nuevos retos

Temor de no ser aceptado por su equipo de trabajo



El *Onboarding* acelera el proceso de adaptación e integración de una nueva persona a la empresa, lo hace más eficiente en corto tiempo, ayudándole a maximizar lo positivo y minimizar lo negativo.



¡Bienvenido a la familia!



- Acciones para lograr que el nuevo empleado se sienta parte de la empresa.

La relevancia del *Onboarding*

- Se invierte mucho tiempo y dinero en el proceso de selección y/o promoción interna, pero no se invierte lo suficiente en la integración del nuevo empleado para asegurarse que éste entienda las distintas variables que pueden afectar, no sólo su éxito en la nueva posición, sino su permanencia en la organización.



¿Qué podemos hacer?

- Tanto jefe como equipo de trabajo, poner atención al nuevo integrante.
- Construir una relación interpersonal con los diferentes equipos, conocer qué tipo de “hombre” es cada uno.
- Programar reuniones, desayunos o comidas de trabajo en pequeños grupos.
- Extraer información necesaria para manejarse con éxito en el negocio.
- Establecer fuertes vínculos profesionales y humanos con su equipo a través de una buena comunicación.

★ Factores clave para la retención de talento ★

La conservación del capital humano se complica cuando los colaboradores quieren crecer profesionalmente y exploran otras ofertas de empleo.



Las principales motivaciones para cambiar de trabajo son:

- No tener perspectivas de progreso ahí.
- La remuneración salarial.
- La falta de satisfacción profesional o personal.
- Clima de trabajo inadecuado.

¿Cómo retener al capital humano?

- ✓ Formular planes de desarrollo
- ✓ Ofrecer horarios flexibles
- ✓ Tener espacios recreativos
- ✓ Diseñar sistema de incentivos
- ✓ Salir de la rutina
- ✓ Cuidar el ambiente de trabajo
- ✓ Fortalecer la comunicación y liderazgo
- ✓ Promover actividades extra-laborales
- ✓ Reciprocidad en contribución-retribución



Factores internos que influyen en la permanencia

- ✓ Política salarial y de prestaciones.
- ✓ Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- ✓ Oportunidades de crecimiento profesional.
- ✓ Tipo de relaciones humanas.
- ✓ Condiciones físicas ambientales de trabajo.
- ✓ Moral del personal.
- ✓ Cultura organizacional.
- ✓ Política de reclutamiento y selección de RRHH.
- ✓ Criterios y programas de capacitación de RRHH.
- ✓ Políticas disciplinarias.
- ✓ Criterios de evaluación del desempeño.
- ✓ Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Factores motivacionales

Lo primero que debemos averiguar es de qué “tipo de hombre” se trata.

Económico

- Mejor sueldo
- Prestaciones económicas
- Recompensas materiales

Social

- Reconocimiento
- Aceptación
- Ambiente laboral

Organizacional

- Jerarquía
- Poder
- Ascensos

Complejo

- Combinación de los anteriores

Tema VI

Indicadores de eficiencia y rendimiento



Análisis del rendimiento del proceso

- Costo por ingreso por fuente de reclutamiento.
- Total de ingresos por fuente de reclutamiento.
- Calidad del reclutamiento por fuente.
- Beneficios y eficiencia por fuente.
- Costo de pruebas, exámenes e investigación.
- Costo de medios de reclutamiento.
- Total de ingresos por anuncio.
- Análisis de los resultados de candidatos admitidos vs rechazados.
- Análisis del rendimiento de los candidatos admitidos.
- Costo por ingreso (costo per cápita).
- Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.



La permanencia de un buen empleado constituye la mejor prueba de que la gestión del talento humano se está llevando a cabo en forma adecuada.

¿Qué significa un “buen” empleado?



© Can Stock Photo

Cálculo del índice de rotación

- En el cálculo de índice de rotación de personal no se consideran los ingresos (entradas), solamente las separaciones, ya sean por decisión de la empresa (despido) o de los empleados (renuncia).

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{S \times 100}{PE}$$

Donde:

S = separaciones de personal en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado.

- Cuando se trata de medir el índice de rotación de personal para efectos de la planeación de RRHH, se utiliza la ecuación siguiente:

$$IRP = \frac{\frac{I+S}{2} \times 100}{PE}$$

Donde:

I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas).

S = Separaciones de personal (despido o renuncia) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado.

Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Una fórmula más completa

- En el caso de las empresas que tienen una rotación prácticamente permanente cada mes, se sugiere utilizar una fórmula que no “distorsione” los resultados.

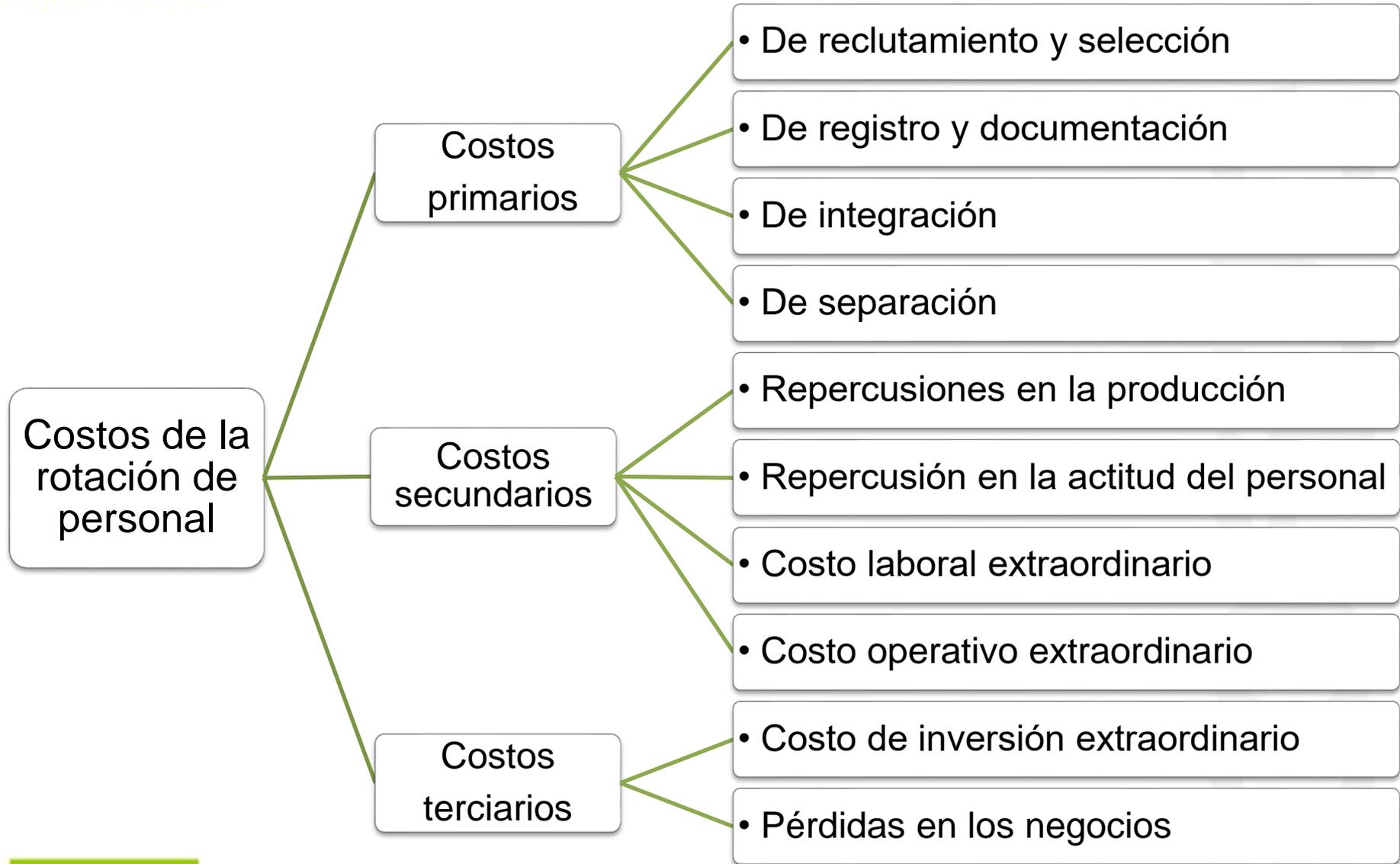
$$IRP = \frac{R \times 100}{\frac{(N1+N2+\dots+Nn)}{n}}$$

Donde:

R = renunciaciones espontáneas a ser sustituidas.

N1 + N2 + ... + Nn = sumatoria del número de empleados al inicio de cada mes.

n = número de meses en el periodo.

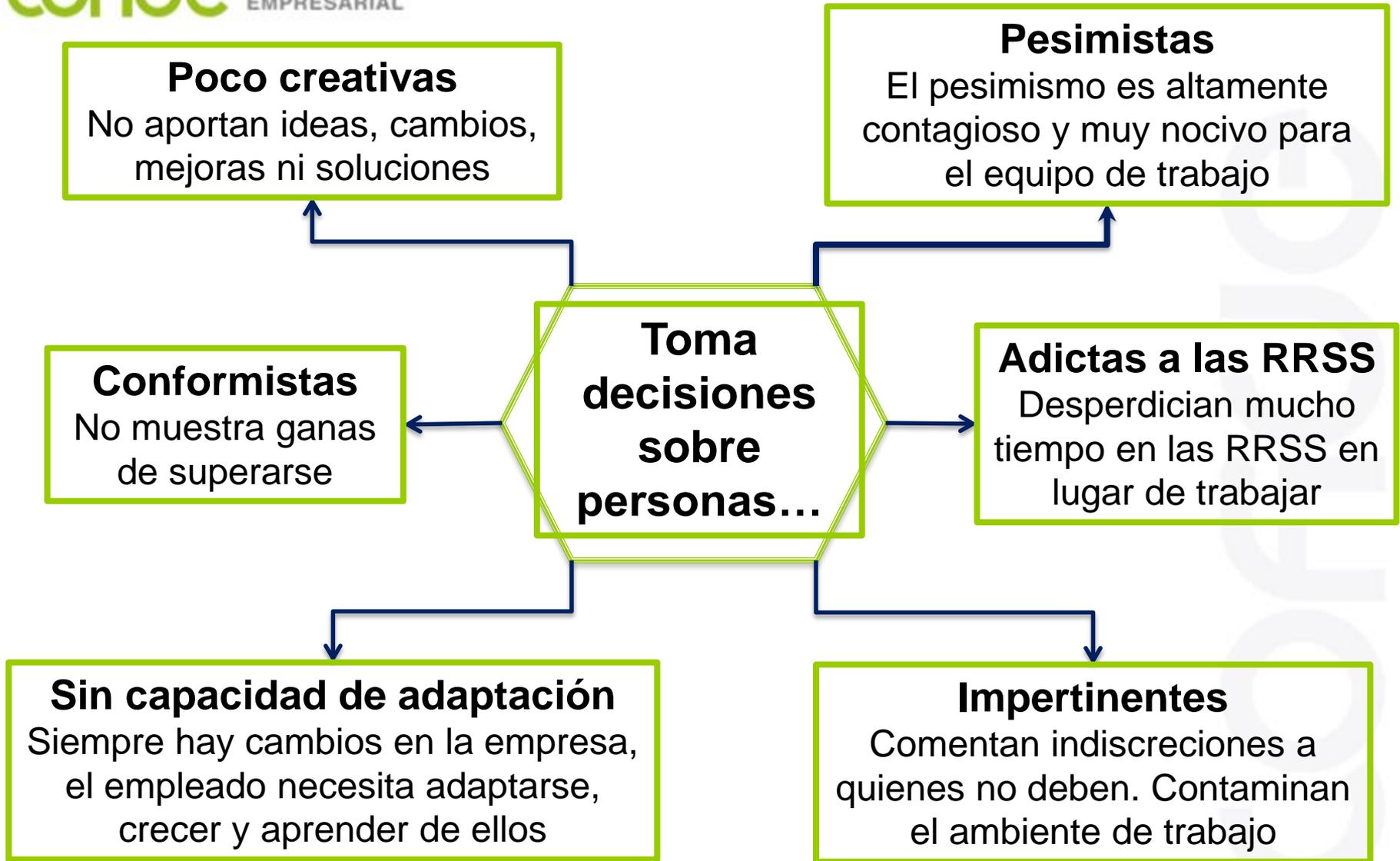


Políticas de personal para reducir la rotación y ausentismo

Para enfrentar el problema de la rotación de personal, las empresas han comenzado a modificar sus políticas de personal:

- Rediseñar los puestos para hacerlos más atractivos y desafiantes.
- Redefinir la gerencia para volverla más democrática y participativa.
- Cambiar el esquema de remuneración, de fija a variable, en función del desempeño y de las metas alcanzadas.
- Desarrollar estrategias de *onboarding*.
- Reformular políticas de personal, horarios flexibles, *home office*.

Enfoca tus esfuerzos en atender las causas, no en sancionar los efectos



Los buenos resultados no son cuestión de suerte, son la consecuencia del esfuerzo, dedicación y compromiso permanentes.

Metas



COFIDE® CAPACITACIÓN
EMPRESARIAL

 Cofide SC

 @cofideorg

 cofideorg

 Cofide SC

**GRACIAS POR SU ASISTENCIA
Y PARTICIPACIÓN**

01(55) 4630.4646
www.cofide.mx