

ATRACCIÓN, SELECCIÓN Y VINCULACIÓN

AUTOR: CARLOS ANDRÉS LOBO



San Marcos

ÍNDICE

Atracción, selección y vinculación	4
Inducción, reinducción	8
Retención	12

En este referente de pensamiento tres, se hace referencia al entrenamiento y capacitación que requieren los colaboradores en las empresas así como la comunicación necesaria.

El éxito en un puesto está más ligado a las conductas y aspiraciones que a las aptitudes reales técnicas o del saber hacer. El comportamiento personal, la adecuación de su lenguaje al contexto de su puesto y adaptabilidad a los equipos contribuyeron al éxito.

Ante un fracaso, todo empleado se pregunta si el problema procede del contexto específico, puesto o acciones que él conoce, de la cultura o el modelo administrativo, en tal virtud la reflexión estará orientada a partir del siguiente cuestionamiento: ¿Cómo la gestión y capacitación del talento humano mejora la retención del personal en las organizaciones?.

Es importante recordar que este eje tiene una intencionalidad praxilógica, es decir en este punto del módulo de gestión del talento humano el estudiante pone en práctica lo hasta acá visto.

Atracción,
selección y
vinculación



La crucial importante que para las organizaciones significa el ser humano por su intervención e involucramiento con la táctica y estrategia, por el aprovechamiento de sus aprendizajes, así como por la serie constante de experiencias desarrolladas y el cumulo de interacciones diarias, se conjugan en la base del conocimiento, el fundamento del capital de trabajo, es entonces cuanto el éxito organizacional depende de que tanto conocimiento se identifique, desarrolle, socialice, fundamente y aproveche en pro de la generación constante de resultados.

Las competencias de los trabajadores, la asignación tanto de roles como de metas para dividir los trabajos y la multiplicación de los resultados, ayudan a establecer un conjunto de aspectos que permiten diferenciar una organización de su competencia. Cuando el talento de los empleados y la suma de nuevas competencias son valoradas, con mayor facilidad una empresa podrá superar su desempeño.

Para el desarrollo de cualquier organización atraer los mejores miembros que conformaran el equipo de trabajo, con las mejores competencias se hace una herramienta esencial. Atraer el mejor equipo de trabajo implica compromiso de todos, no es sólo la estrategia y los procedimientos que establece e implementa en esta actividad la empresa para cumplir sus metas.

Es necesario que la etapa de la planeación de los objetivos de atracción, selección y vinculación sea indispensable para conservar el hilo conductor de la estrategia organizacional; sin una serie de estrategias clarificadas, definidas, socializadas y en las que todas las unidades de negocio se enfoquen, es imposible que se pueda lograr una eficaz ejecución y consolidación de ellos.

Tanto la atracción, como la selección y vinculación, han de ser una serie de ejercicios que deben estar supervisados por el líder de Gestión Humana, de manera que definan claramente las reglas a seguir por las diferentes unidades de negocio, se tracen metas, se resuelvan todos los posibles conflictos de intereses que se presenten, y se permita la participación de los demás Líderes con los que se va a interactuar, variando su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez organizacional, el cual impulsa el desarrollo adecuado de este proceso. Es relevante brindar las guías para que estos líderes sepan cómo participar, en qué modo aportar y que decisiones pueden tomar.

Para todo proceso de gestión organizacional, se requieren más y mejores líderes, gente con una amplia visión y con gran confianza en sí mismos. Sin estas personas no hay forma de que lograr prosperidad en las empresas. Una buena estrategia y una buena gestión de la misma ya no son suficientes. Cada vez más se hace necesario contar con líderes en toda la organización.

Las organizaciones a partir de su tamaño han de definir quién es el responsable de realizar la coordinación de la selección y desarrollo del personal, todo inicia con la respectiva requisición de personal, de acuerdo al perfil de cargo solicitado, el profesional encargado. Se procede a buscar si existe la posibilidad de realizar una promoción interna de un colaborador, siempre y cuando sea posible cubrir la vacante, cuando se determina si internamente se puede cubrir la vacante, normalmente, se publica la información para que los interesados se postulen en ella y se inicie el proceso de selección.

Si no se encuentra internamente un

candidato que cubra la vacante, se busca en la base física de hojas de vida, si existe algún candidato que cumpla con el perfil, si no se obtienen candidatos por este medio, se ha de iniciar el proceso de búsqueda mediante fuentes externas. Ahora se encuentran muchas opciones de consecución de hojas de vida, referidos, grupos en internet, plataformas de egresados, head hunters especializados, o grupos profesionales, aunque se cuenta con muchas opciones de reciente aplicación, aun se usa la prensa para este fin.

Al captar las hojas de vida que se adecuen al perfil solicitado, los candidatos preseleccionados son citados para aplicación de pruebas técnicas si aplican, si no aplican se envían para entrevista inicial con el responsable de coordinar la selección y desarrollo.

Desde el momento en el que se realiza el primer contacto, inicia el ejercicio de atraer al candidato a formar parte de la organización. La atracción es un ejercicio de endomarketing, en el cual, se debe garantizar que se cautiva a quien probablemente ingrese a la compañía. Es relevante referenciar los años de la empresa en el mercado, los servicios o productos, clientes o proyectos, así como los principales logros o reconocimientos locales o globales. Es un dato interesante nombrar resultados promedio de niveles de satisfacción de los clientes, promedio de encuestas de ambiente laboral o los resultados de los indicadores de gestión que se consideren pertinentes.

Los candidatos que aprueban satisfactoriamente las pruebas técnicas, son citados para la entrevista con el denominado como coordinador de selección y desarrollo el cual debe verificar que se ajuste al cargo

establecido, donde se valida que la educación, las habilidades, la formación y la experiencia que apliquen al perfil respectivo que se encuentra vacante son satisfechas en gran parte por los candidatos.

Es buena práctica organizacional que los candidatos que cumplen con el perfil, que aprueban la entrevista inicial y presentan mayor opción para cubrir la vacante, son citados por la recepcionista a entrevista con el jefe inmediato, quien valida la experiencia, educación e impacto personal, si los candidatos aplican para cargos de jefe o director pasaran a entrevista con el mayor nivel del área de Talento Humano o la Gerencia según lo defina la empresa.

Dependiendo de los recursos disponibles, del presupuesto asignado para la contratación y de las normas internas o aplicables, los candidatos después de aprobar esta entrevista son enviados a visita domiciliaria, al mismo tiempo se realiza la referenciación de la(s) certificación(es) laboral(es) y se envían a examen médico de ingreso.

El responsable de coordinar la selección y desarrollo entrega los resultados de los exámenes médicos de ingreso a quien se encuentre a cargo del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, requisito que en su actualidad se encuentra legislado por el Decreto 1072 de 2015, este cargo ha de realizar la respectiva verificación, determinando que se cuentan con las condiciones adecuadas para iniciar la vinculación. El encargado de la seguridad y salud es responsable de validar el ingreso del colaborador de acuerdo al resultado del examen médico de ingreso, también es quien crea y archiva la hoja de vida del nuevo empleado.

En algunas ocasiones, es opcional que el jefe de área o director en caso de no ser el jefe directo de la persona lo entreviste, únicamente a solicitud del jefe inmediato, Gerencia o la Talento Humano, se le realizará estudio de seguridad al candidato, quien coordina la selección y desarrollo entrega los soportes de la actividad de selección (hoja de vida, requisición de personal, concepto de entrevista, evaluaciones si aplicaron, referenciación laboral y visita domiciliaria o estudio de seguridad si fue solicitado), al colaborador delegado para que realice la contratación del candidato.

Los candidatos que cumplen con el perfil y presentan mayor opción para cubrir la vacante son citados por la recepcionista a entrevista con el jefe inmediato o por quien este designe, en esta entrevista se valida la experiencia, educación e impacto personal, los candidatos después de aprobar esta entrevista son enviados a visita domiciliaria, al mismo tiempo se realiza la referenciación de la(s) certificación(es) laboral(es) y se envían a examen médico de ingreso.

El coordinador de selección y desarrollo entrega los resultados de los exámenes médicos de ingreso a quien asista la empresa en el tema de salud ocupacional o quien cumpla su función, para su verificación, quien ha de ser responsable de validar el ingreso del colaborador de acuerdo al resultado del examen médico de ingreso, también es quien crea y archiva la hoja de vida ocupacional del nuevo empleado. En esta revisión, ha de confrontarse que el examen cumpla con el profesiograma.

El profesiograma es un documento en el cual se organizan, definen y determinan las conexiones técnicas y organizacionales, por medio de una tabla en la que se

reportan a modo de resumen las aptitudes y capacidades de los diferentes cargos con los que cuenta la organización. Debe contemplar por cada cargo: la denominación del puesto de trabajo, su descripción profesional, su descripción técnica, su nivel organizacional y otras características o necesidades que se pudieran requerir específicamente aplicables por cada organización o sector económico al que se pertenece.

Derivado de lo anterior, los profesiogramas pueden contar con:

- La identificación del puesto de trabajo.
- El objetivo del cargo.
- Las responsabilidades.
- Las autoridades.
- Las relaciones con otras unidades de negocio o cargos directivos.
- Las condiciones físicas que se requieren para el trabajo.
- Peligros y riesgos ocupacionales.
- Los requerimientos mínimos que se exigen para ocupar el puesto.

Es una buena práctica empresarial, que el periodo de prueba se aplica a los colaboradores que cumplen 30 días por contrato a término fijo de 6 meses y 40 días a quienes tiene contrato indefinido. El jefe del colaborador contratado y en periodo de prueba, realiza la evaluación de periodo de prueba mediante la cual, debe retroalimentar al colaborador del resultado obtenido y firmar el documento.

El coordinador de selección y desarrollo recibe la evaluación de periodo de prueba, para ingresar la información en la

base de datos donde obtiene el indicador de periodo de prueba, el cual es enviado a la dirección o máximo nivel del área de talento humano. Si el colaborador no aprueba el periodo de prueba se informa a la talento humano para dar terminación al contrato del colaborador.

Inducción, reinducción

Es el triunfo el líder que debemos seguir, el líder que nos acompaña y guía al éxito, las cosas por si no se hacen solas, no solo es planear, es hacer, es llevar a la práctica lo planeado, las organizaciones necesitan constantemente de nuestra ayuda, las personas tenemos la habilidad de programar por medio de nuestros pensamientos el desarrollo de los días y el curso de lo que será nuestra vida, es por ello que debemos hacer un esfuerzo por almacenar en nuestro banco de memoria momentos agradables, experiencias positivas, pensamientos que alimenten la confianza y contribuyan a que la seguridad y determinación sea cada vez más fuerte, para que en el momento que debamos hacer retiros que nos ayuden a recobrar la fuerza solo tengamos disponible este tipo de recursos.

Ideas como las anteriores son las que han de predominar en todo proceso de inducción o reinducción, el pensamiento positivo ha de transferirse como parte del ADN organizacional desde la etapa de inducción y revivirlo de igual manera al realizar acciones de reinducción, con el ánimo de oxigenar, repotenciar, y ante todo, dinamizar nuevamente el ejercicio de apego, valor y empeño por el trabajo bien hecho por y para la organización.

La inducción de personal puede considerarse como un proceso que busca motivar, presentar, socializar, orientar, acoger,

etc., al personal de nuevo ingreso a la organización. Esta actividad debe ser planeada con anterioridad y una de sus primeras acciones requiere diagnosticar para que ha de realizarse.



Lectura complementaria

La gestión del talento: líneas de trabajo y procesos clave

Alonso, A., y García-Muina, F.

<http://www.redalyc.org/html/549/54932957007/>

Es recomendable que para promover una mayor objetividad en la selección, que promueva la participación de una gran cantidad de personas, ya que entre más hojas de vida se tengan como opción de estudio, la oferta de postulados posibilitará que la vacante se supla con la persona que cuente con el mayor cumulo de competencias.

Toda actividad entre más se estructure, modele o defina resultará mejor en sus resultados, organizar un horario, definir temas generales y subtemas específicos o detallados, facilitan la programación y conocimiento de las actividades a desarrollar. Presento a continuación un modelo de agenda para realizar acciones de inducción o reinducción:

Colaborador:		Inducción	X	Reinducción
Proceso / Subproceso:				
Fecha:				
Hora	Tema	Subtemas		Facilitador
Hora	Tema	Subtemas		Facilitador

Figura 1. Modelo Agenda de Inducción o reinducción
Fuente: Propia.

Es importante iniciar la agenda de acciones de inducción o reinducción con la determinación de necesidades de inducción o reinducción que requieren cubrirse por cada colaborador, se realizará en conjunto con los jefes de área, con el fin de lograr la identificación de necesidades de formación de los colaboradores.

Lo anterior permite a la organización no solo tener la evidencia de necesidades de formación grupal, sino que nos da un referente para realizar los planes individuales de formación, inducción o reinducción según las habilidades que tenga el colaborador o las que requiera fortalecer para des-

empeñar eficaz y efectivamente el puesto de trabajo.

La apropiación de la empresa, depende en gran medida del primer contacto que el colaborador tenga, por tal razón es indispensable la aplicación de planes que hagan de este un acercamiento asertivo; para este se define el programa de inducción como la clave de dicha integración. La inducción se estructura teniendo en cuenta los aspectos claves que debe conocer un colaborador al momento de ser incorporado a la empresa; proceso programado con el reporte de los ingresos de personal que envía el coordinador de selección y de-

sarrollo a la coordinación de formación, se programa la agenda de inducción, la visita y se coordina con los jefes de área la presentación de cada una.

En el momento de realizar una inducción, el responsable de la misma ha de identificar como aspectos previos a tener en cuenta:

1. Información importante, (Nombres del asistente(s) para promover familiaridad, género e ideologías para demostrar enfoque de igualdad, equidad y libertad de pensamiento).
2. Background, (experiencias previas o cargos similares en anteriores organizaciones).
3. Competencia (requerida para el cargo, ver cartilla 2 página 12).
 - Educación. Nivel escolar o universitario. Depende de cada cargo, rol o función a desarrollar.
 - Formación. Cursos, entrenamientos, charlas o seminarios que apoyan al desarrollo del cargo y son necesarios para cumplir de la mejor manera el rol en el que está inmerso el cargo.
 - Experiencia. Generalmente se plantea en tiempo, la organización determina su rigurosidad, así como la aplicación en actividades específica o en cargos similares.
 - Habilidades. Serie de destrezas o capacidades inherentes al cargo.

En mi rol como consultor generalmente propongo se cuente con un Programa (Específico) por niveles, en donde se contemplen los siguientes puntos de la organización:

1. Líderes, mentores, roles.
2. Génesis de la empresa + Cultura + hábitos + creencias + DEO (direccionamiento estratégico organizacional). B/S (bienes o servicios). Contexto, Proyectos, SH's (grupos de interés).
3. Reglamento interno. Proceso, procedimientos, métodos PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). PRCO (peligros, riesgos y controles operacionales), Emergencias, etc.
4. Beneficios. Planes de carrera, sucesión.
5. Presentación formal.

Así como se cuenta con una herramienta de inducción, también es parte del endomarketing organizacional la reinducción. Proceso que busca gestionar entre otros, cambios de impacto, fortalecer los lazos entre la organización y el colaborador así como enfocarse en mejorar el desempeño, los resultados individuales o grupales. En la mayoría de las ocasiones promuevo que se desarrolle un programa (específico) de reinducción por niveles. Donde se contemple:

1. Motivación, gestión del cambio.
2. Beneficios. Planes de Carrera, sucesión. Gestión del Desempeño.
3. Refuerzo. (Evaluaciones de desempeño, Kpi's (Beneficios al cumplimiento de Indicadores), Auditorías, Retroalimentación los grupos de interés).

Algunas organizaciones al culminar la inducción, aplican una evaluación como herramienta de comprobación para determinar la eficacia del proceso, a continuación comparto un modelo que podría servirles como guía:

FECHA:			CIUDAD:				
COLABORADOR:							
El presente instrumento tiene por finalidad el identificar aspectos que no hayan quedado claros durante el proceso de inducción y hacer claridad al respecto antes de dar por terminada la agenda de trabajo aplicada para la inducción o reinducción.							
EVALUACIÓN	SI	NO	EVALUACIÓN	SI	NO	REFORZAR CON FOMACIÓN	
						SI	NO
Le fue entregada la agenda de inducción?			Le fue dada a conocer la estructura organizacional (Organigrama)				
Le fue dado a conocer el video institucional?			Le dieron a conocer las actividades de Bienestar?				
Le fue dado a conocer el video de Misión-Visión-Valores Corporativos, Política y Objetivos Organizacionales?			Le dieron a conocer las actividades relacionadas con su proceso?				
Le fue dada la capacitación de Seguridad y Salud en el Trabajo?			Le fue entregado el reglamento interno de trabajo?				
Su jefe, le dio a conocer su rol, las funciones y el valor que esperamos genere en su cargo ?			El programa de inducción se cumplió a satisfacción?				
Le hicieron entrega del manual de funciones?			La información transmitida por las personas que intervinieron en el proceso de inducción fue clara, precisa y entendible?.				
Su jefe le dio a conocer los resultados que espera de su gestión?.			El horario establecido en la agenda fue ejecutado dentro del tiempo definido?				
EJERCICIO DE COMPROBACIÓN							
Lea cuidadosamente la Misión y Visión de la compañía e indique cómo su gestión impacta de manera positiva las intenciones allí plasmadas.							
Lea cuidadosamente los objetivos de calidad e indique cómo con su gestión, contribuirá al logro de los mismos.							
Defina claramente el significado que usted le da al valor del RESPETO.							
Relacione el tipo de información y / o documentación que se deriva de sugerión y el proceso al que tiene que hacerle entrega.							
Qué resultado espera su jefe, de la gestión que usted va a realizar??							
EVALUACION	SI	NO	EVALUACIÓN	SI	NO		
El facilitador se desarrolló fácilmente			El facilitador tuvo dominio del tema				
Fue bueno el vocabulario empleado			Se cumplió con los tiempos establecidos para la inducción				
Se utilizó apoyo audiovisual			Se cumplió con la agenda de inducción al cargo				
Considera que la inducción recibida le genera confianza para desempeñar las labores que le sean encomendadas?			Su jefe inmediato le expuso las expectativas que tiene frente al cargo y los resultados esperados?				
Recibió información de parte de su jefe inmediato en cuanto a la descripción de su cargo?			Se le suministró la orientación e información necesaria para ocupar el cargo?				
Qué aspectos positivos le causó el Programa?							
¿Cuáles fueron los aspectos menos valiosos?							
OBSERVACIONES:							
FIRMA DEL COLABORADOR _____							

Figura 2. Modelo evaluación de inducción y reinducción
Fuente: Propia.



Lectura complementaria

Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores

Montoya, L., Potilla, L., y Castaño, J.

<http://www.redalyc.org/html/849/84920503047/>

Retención

Un componente relevante de gestión del talento humano se relaciona con la etapa que viene luego de realizar acciones de formación, inducción y reinducción, la retención. Uno de los costos que mayor esfuerzo ha de requerir presupuestar es cuanto le cuesta a una organización toda la inversión de atraer, seleccionar, contratar, vincular e inducir a un colaborador.

En todo cuanto emprendemos, el éxito no es cuestión de suerte o azar, ser importante no es responsabilidad del entorno, este es solo un medio, ser importante es cuestión de creer que así es, es una decisión, una determinación acompañada de múltiples acciones, por ello debemos hacer de nuestros pensamientos conductas observables, retirar de nuestro cajero mental todo aquello que sea positivo y nos impulse a seguir, debemos ser entusiastas y transmitir entusiasmo, crecer no solo académica o profesionalmente sino crecer como personas, recordar todos los días que solos no podemos llegar, que necesitamos a todas las personas que llenan de vida nuestra vida, personas grandes, pequeñas, frías, cálidas, agresivas, tranquilas, cada una viviendo de acuerdo a su elección cumpliendo una función en torno nuestro o no.

Uno de los principales resultados de gestión que podrían mostrar o no alertas en los resultados de retención, indicando incluso si el área de gestión humana se ve fortalecida o no, nos lleva a analizar la medida en la que los colaboradores superan el periodo de prueba, se amañan y se sienten motivados a perdurar en la organización, bien sea por su adherencia a la manera de trabajo de su unidad de gestión o por los retos que para su vida profesional su rol presente.

Evaluar a los colaboradores nuevos facilita la interpretación de información, pues, a mi modo de ver, indica con menor sesgo o con gran objetividad patrones de la cultura organizacional del trabajo en equipo, del liderazgo e incluso la efectividad de las etapas previas en la gestión el talento humano. No es lo mismo evaluar en este aspecto a quienes ya tengan experiencias previas de trabajo, así como tampoco significa una prueba definitiva y refutable apartarse del pensamiento auténtico con respecto a lo que para el evaluado se conecte con los resultados y su continuidad en la empresa; es probable que el evaluado de no indicársele bien el objetivo de la evaluación represente alegóricamente en sus respuestas su necesidad de mantenerse en el cargo.

Cabe mencionar que retener una perso-

na en el trabajo ha de significar más que trabajar en venderle la idea del ser parte de una empresa, de una familia, de un equipo. A las personas les interesa ganar más conocimiento, tener nuevos retos, ser reconocidos, premiados, motivados, claro, pero hemos de reconocer también la importancia las necesidades básicas de cada ser humano.

Para alcanzar el éxito en retener a las mejores personas debemos anteponer a cualquier cosa el bienestar, el gana gana, contar con una actitud de servicio positiva, mostrar disposición a conversar, conversar para lograr identificar como promover el trabajo bien hecho y retener en torno a lo que para el trabajador sea importante y este dentro de las políticas de la organización.

En nuestra existencia enseñarnos y fortaleciendo nuestra opción de decidir y tomar de todo lo que pase lo positivo viendo lo negativo como una experiencia de vida, el éxito es cuestión de decisión, determinación, se trata de ser un gran pensador, de arriesgarse a ser lo que nadie ha hecho ni pensó, es creer que por difícil que parezca llegaremos y lo haremos bien, es darle la mano al que lo necesita y al que no, es vivir y saber que la felicidad no es un estado sino son muchos momentos donde nos sentimos grandes e importantes y tenemos la capacidad de hacer sentir igual a otros, es aprender a sonreír aun cuando pareciera que nada bueno puede pasar.

El éxito es una decisión acompañada de la acción, movida por los pensamientos los mismos que día a día retiramos de nuestro cajero mental, los mismos que solo nosotros podemos decidir que naturaleza serán, positivos o negativos, es cuestión de determinar. Es importante siempre estar enfocado en apoyar al crecimiento perso-

nal y profesional de los colaboradores, es esta le mejor herramienta de retención, sin embargo, siempre he pensado que podemos dar la comida, pero nunca el hambre.

Es de reconocer que por nuestra manera de ser, para nuestra tipología humana, es positivo saber que se tiene una mano amiga dispuesta ayudar, debemos ser agentes multiplicadores de entusiasmo, optimismo y buena actitud, por esto, es importante ponerle ánimo, pasión, vida a todo lo que hacemos, por más rutinario que sea, sonreír con los ojos y desde el corazón, ponerle vida a un saludo, a nuestra voz, a los pasos que damos, en general debemos actuar vivos.

Las compañías siempre deben gestionar mejor a los empleados, es decir, los empleados trabajan mejor cuando están bien elegidos, bien entrenados, bien motivados y bien respetados, esto no ocurre en una empresa que se limita a contratar montones de gente, les facilita un poco o nada de información, les concede muy poca libertad para tomar decisiones y critican su trabajo constantemente, estos trabajadores podrían convertirse en personas saboteadoras de la empresa que no les interesa y no velan por los intereses de la misma y en consecuencia la relación con los clientes no será la mejor, dado que no se encuentran satisfechos.

Si la compañía centra gran parte de sus esfuerzos en sus empleados, motivándoles, dándoles participación en la empresa para que ayuden en la toma de decisiones, haciéndolos sentir que son una parte importante en la compañía, incentivándolos y con respeto, los empleados tendrán una actitud diferente y se representará en beneficio para la empresa y para el cliente.

Derivado de lo anterior, es importante

que dentro de las estrategias a emplear para promover con éxito la retención, las organizaciones se planteen:

- Fortalecer la comunicación entre los miembros del equipo directivo y todos los colaboradores.
- Desarrollar habilidades y estilos de liderazgo motivacional, fundamentado en el trabajo en equipo, en la promoción de retos y en la gestión de soluciones.
- Brindar entrenamiento continuo a los colaboradores que prometan seguir manteniendo y mejorando su desempeño.
- Remunerar por logros diferenciadores alcanzados a los colaboradores con cierta periodicidad.
- Incentivar con promociones en cargos, asignaciones de nuevas autoridades o delegar nuevas funciones.
- Delegar el crecimiento personal o profesional de colaboradores que puedan requerirlo.
- Reconocer el desempeño mediante roles que representes ante los grupos de interés de la organización.
- Promover la vinculación de profesionales externos al programa de formación capacitación y desarrollo para fortalecer competencias.
- Contar con apoyo de la caja de compensación y de entidades estratégicas vinculadas con los procesos de crecimiento empresarial.
- Desarrollar la presentación y análisis de casuística dependiendo del área en proceso de intervención.
- Realizar constantemente talleres teóricos donde se integren a la práctica

al ejercicio de sus funciones diarias de todos los colaboradores.

- Lograr la integración de todas las jefaturas al proceso de retención.
- Garantizar el seguimiento y retroalimentación del programa de reinducción.
- Contar con un programa de bienestar.
- Incentivar al crecimiento personal y organizacional de los colaboradores.

Al hablar de retención, se debe enfocar la concentración de tiempo y dinero destinados a la motivación, al bienestar, a la formación, enmarcarse en educar a las personas sobre sus fortalezas y en buscar formas de construir sobre dichas fortalezas, en lugar de tratar de ofrecerle cursos remediales para mejorar sus destrezas. Este cambio de énfasis por si solo generará grandes dividendos.

Desde la perspectiva del conocimiento y desarrollo de la gente debemos formas de ayudar a cada persona a progresar en su carrera sin ascenderla necesariamente por la escala corporativa y sin sacarla de sus campos más fuertes. En esta clase de organización, la retención mediante el "ascenso" significará buscar formas de identificar, definir y conceder respeto, prestigio y retribuciones económicas a cualquier persona que haya logrado un desempeño de talla mundial en cualquier rol, independientemente de su lugar dentro de la jerarquía.



Instrucción

Visite el recurso de aprendizaje: organizador gráfico.

Nuestra mente es una fábrica que produce incontables pensamientos al día, esta fábrica está dirigida por dos líderes el triunfo y la derrota, cada uno de ellos orienta y determina la producción del estilo de pensamientos, por su lado el triunfo nos alimenta de pensamientos positivos, es especialista en destacar porque somos capaces, podemos y tenemos las habilidades y competencias para hacer lo que deseamos, por el contrario la derrota nos embarga de pensamientos negativos e inútiles que solo nos refuerzan la idea que no somos capaces y por qué fracasaremos. Todo pensamiento previo, durante y posterior a cualquier actividad mantiene constante afectación en los resultados de desempeño.

En toda actividad de gestión humana, podría aplicarse una metodología que me ha servido de guía para medir los resultados de desempeño ante los objetivos planteados para acciones de inducción, reinducción e incluso formación, la aprendí aplicándola en una serie de procesos en los que participó mi empresa, Ingenio y Consultoría SAS, en convocatorias con el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), en donde nos requerían determinar la eficacia de las acciones en programas de inducción, reinducción y formación, esta metodología intenta definir y aplicar un modelo de evaluación de resultados ante la generación o fortalecimiento de conocimientos, y la diseño Donald Kirkpatrick en 1998, la que plantea:

Modelo de evaluación Kirkpatrick

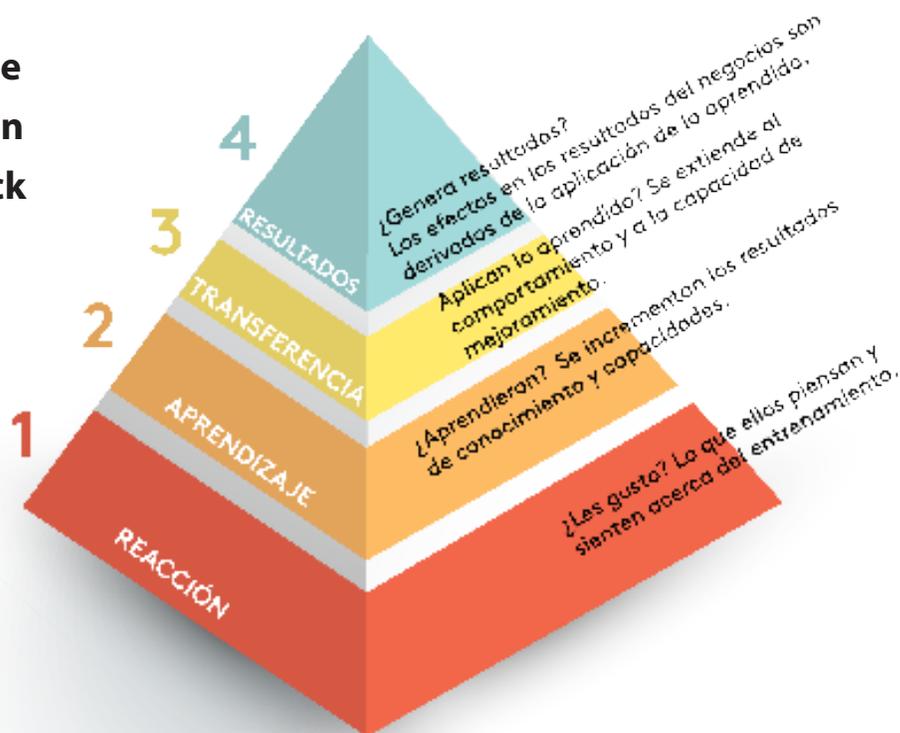


Figura 3. Modelo de Kirkpatrick
Fuente: Propia.

Otra de las maneras de evaluar el cumplimiento de las acciones de inducción, rein-
 ducción o formación es mediante una evaluación al final de las actividades desarrolla-
 das, a continuación presento un esquema de fácil aplicación:

EVALUACIÓN NIVEL DE LA ACTIVIDAD DESARROLLADA					
Nombre:	Área/Proceso:				
Actividad evaluada:	Institución:				
Nombre facilitador:	Fecha:				
Califique con una x de 1 (bajo) a 5 (muy alto)					
	1	2	3	4	5
Pertinencia del tema impartido					
1. ¿El tema es importante para el desarrollo de su trabajo?					
2. ¿El aprendizaje adquirido es aplicable a su trabajo?					
3. ¿La capacitación recibida ha aclarado las dudas existentes en la ejecución de su trabajo?					
Metodología desarrollada					
4. ¿Existió coherencia y organización en la presentación de la información?					
5. ¿La dinámica de enseñanza fue adecuada? (discusiones grupales, ejercicios aplicados)					
6. ¿La duración de la actividad fue adecuada?					
7. ¿Los apoyos utilizados fueron adecuados para favorecer el aprendizaje?(material, ayudas audiovisuales)					
Facilitador					
8. ¿El facilitador tiene conocimiento y dominio del tema?					
9. ¿Transmite su conocimiento de una manera clara?					
10. ¿Promueve la participación e intercambio de ideas?					
11. ¿Tuvo un buen manejo del tiempo? (Inicio y finalización)					
Instalaciones					
12. ¿El salón en el que se desarrolló la actividad fue adecuado?					
13. ¿Las instalaciones fueron propicias para el desarrollo de la capacitación?					
Logística					
14. ¿La organización de la actividad fue adecuada?					
15. ¿Se dio la coordinación esperada, de los diferentes temas inherentes a la actividad? (citación, logística)					
Observaciones:					

Tabla 1
 Fuente: Propia.

Ya habiendo realizado el abordaje de estos temas tan importantes como los son; Atracción, selección y vinculación, inducción, reinducción se tienen suficientes elementos para dar forma a la gestión del talento humano en la organización. Conocimientos muy relevantes para la especialización. Así como una cantidad de insumos importantes para dar forma a la apropiación de conocimientos sobre otra parte importante de la gestión del talento humano y prácticamente está a punto de culminar en el siguiente eje.

Es importante que el estudiante tenga claro al respecto de cómo se realiza la atracción, selección, vinculación, inducción y reinducción del talento ya que de esto depende el desarrollo final de su actividad en este módulo tan importante de la especialización. Por tanto se invita a realizar las actividades propuestas a fin de apropiarse de los temas pertinentes y una buena apropiación de este eje tres.



Instrucción

No olvide realizar la actividad evaluativa del eje.

Castillo, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Segunda Edición. Ecoe Ediciones.

Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. 8 Edición. México: Pearson Educación.

Donald, S., Valle, C., Jackson, S., y Schuler, R. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos*. 2 Edición. España: Mc Graw Hill.

Dubrin, A. (2007). *Relaciones Humanas, Comportamiento humano en el trabajo*. Novena Edición. Pearson.

Morales, D. (2007). *Gestión del talento humano*. D.A Servicios & Asesorías.

Robbins, S. (2004). *ISO 9000:2005, Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*.



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica