

# Congelan empresa reacción de empl

En las compañías que durante el año contraten personal nuevo, sólo están en condiciones de cubrir los puestos que quedaron vacantes por el término del año

## LO RIVERO

CANAS NO PODRÁN CREAR durante el 2004, sino los puestos vacíos de personal, destaca de una encuesta realizada entre 399 empresas diversos giros.

rán en materia laboral compañías encuestadas, las producidas por la suele presentarse en

ene considerado cu- vayan o se muevan al estancará la ofer-

esta, el 25 por cien- caso de que sus em- se. Y el 20 por ciento

de consultoría en Re- lación de AON Inter- rimeros tres meses es poco alentador, nuevos empleos.

mercado laboral, en o y febrero, es una que la creación de será la esperada".

manufacturero sigue o haya nuevos tra- posibilidad de in- empresas se limi-

asociado de Zeus incidió con que las harán contrata- cuando exista una ho de que alguien mente cuando se y estratégico.

legó, los empresa- de que las tareas edan ser asumi- ven el rumbo que nica.

ado por dónde va nizaciones están anejo de nuevas mas", dijo.



### Las sugerencias de los expertos:

- ✓ Quienes tienen empleo deben prepararse más.
- ✓ Para encontrar trabajo se debe ser experto en lo que se quiere laborar.
- ✓ Indispensable la computación y deseable el inglés.
- ✓ Tener capacidad de hacer más con menos.
- ✓ Asumir una actitud de autodesarrollo.
- ✓ Los empleadores buscan lo más por lo menos.

De acuerdo con Hugo Alduenda, la rotación dentro de las compañías se dará en todos los niveles, de abajo hacia arriba, pero aclaró, de manera especial en el personal de confianza, que incluye direcciones, supervisores, gerencias, asistentes, secretarías.

Para Clemente Vera, también consultor independiente en Capital Humano, las contrataciones de alto nivel estarán concentradas en las áreas de sistemas, planeación y finanzas, mientras que a nivel medio u operativo, será en sectores administrativos, en fuerza de venta, programadores, recepcionistas, capturistas, analistas, entre otros.

Por su parte, fuentes de la bolsa de trabajo de Manpower revelaron que los empleos que se ofrecerán en el mercado estarán enfocados a las ventas, específicamente en el occidente y norte del País.

Las áreas donde se dará esta oferta laboral principalmente será en la de servicios y promoción. Recuerda que en los primeros tres meses del año pasado el número de vacantes ofrecidos fueron mil 135, según sus propios datos.

Confirma las apreciaciones de AON Intergamma y de Zeus Management Consultants en el sentido de que la generación de empleos en el primer trimestre será lenta, pues existe incertidumbre en los empresarios e inversionistas ante la duda de hacia dónde se dirige el País.

En tanto, Clemente Vega, especialista en la búsqueda de talento para las empresas, sugirió que quienes tengan un trabajo estable, lo cuiden y no lo dejen pues no existen

### La triste realidad:



- X Los sueldos en el mercado laboral son bajos en general.
- X Alguien con maestría no gana más allá de 20 mil pesos.
- X Con licenciatura, las ofertas de trabajo que existen sólo pagan hasta 6 mil pesos.
- X Con preparación de mediano nivel perciben de dos a tres salarios mínimos.
- X Recién egresados de la universidad: 4 mil pesos en promedio.

suficientes para encontrar uno mejor.

"No hay condiciones para buscar un nuevo empleo, es riesgoso...quien tiene empleo lo agarra con lo que pueda, tiene que cuidarlo, no estamos como para andar cambiando así como así...Los empleadores en este momento coyuntural del País buscan lo más por lo menos", dijo.

### ► HAY DEMANDA DE ALTOS EJECUTIVOS

Salvador Malo, consultor de Egon Zehner Internacional, empresa dedicada al reclutamiento de talento para puestos ejecutivos de alto nivel aseguró que en los últimos tres meses la demanda de empleo en este rubro ha crecido, aunque reconoció que éste abarca un pequeñísimo nicho del mercado laboral en México.

Las principales ofertas, dijo, han sido a nivel de direcciones y altas gerencias, específicamente en puestos directivos de ventas, algunos financieros, no en el sector, sino en empresas de manufactura, es decir plazas de director en finanzas y contralorías.

En cuanto a sectores, afirmó Malo, el financiero es uno de los sectores que siguen en "la lona" en materia laboral, sobre todo lo que se refiere a banca; no así en el de alta tecnología, que comienza a reactivarse, el de servicios y el de construcción, que dan visos de mejorar oportunidades de empleo.

Melo hizo hincapié en que estas oportunidades de empleo se refieren a un nicho muy específico, es decir áreas de dirección de empresas grandes que tienen ventas anuales por 100 m

# Amplía México la vida laboral

► Dice la OCDE que la gente lo hace para seguir llevando el sustento a su familia

Mónica Ramírez

Los mexicanos extienden su vida laboral a los 73 años en el caso de los hombres y a los 75 respecto a las mujeres, con lo que se convierten en los más longevos laboralmente entre los países de la OCDE, indicó un estudio.

El trabajo, *Un Vistazo a la Sociedad 2009*, señaló que la edad oficial para dejar de trabajar en el contexto de formalidad en el caso de los mexicanos es a los 65 años, pero se siguen hasta 8 o 10 años más y muchos en la informalidad.

Los que terminan su vida laboral con más premura son los eslovenios, cuya edad de salida es de 59 años en el caso de los hombres y de 55 años, en el de las mujeres.

Otros países con población que ha envejecido más muestran edades menores a los mexicanos para continuar trabajando, según revela el estudio, como por ejemplo, Suiza con 65 años para hombres y 64, con relación a las mujeres.

En Estados Unidos, la situación es semejante pues la edad es de 65 años para los hombres y de 64 para las mujeres y apenas difiere de la edad oficial para dejar de laborar, de 66 años.

No obstante, según la OCDE, en el caso mexicano la situación obedece, a que el actual sistema de seguridad social discrimina a los que se encuentran trabajando en la informalidad, pues no hay atractivo para ingresar al sector formal.

Además de que tienen que prolongar su actividad para continuar dando sustento familiar, considera

El estudio, "Quitando la brecha de pensión: cobertura y valor de los ahorros por retiro voluntario", indi-

## 'Chambeadores'

Los mexicanos son de los más trabajadores, pues aunque no lo hagan en la formalidad continúan su vida laboral después de los 70 años por necesidad.

(Edad de término de vida laboral)

LUGAR	PAÍS	H	M
1	México	73.0	75.0
2	Corea	71.2	67.9
3	Japón	69.5	66.5
9	EU	64.6	63.9
14	Australia	64.4	62.2
15	Reino Unido	63.2	61.9
16	Canadá	63.3	61.9
20	Alemania	62.1	61.0
29	Polonia	61.4	57.7
30	Eslovaquia	59.3	54.5
	OCDE	63.5	62.3

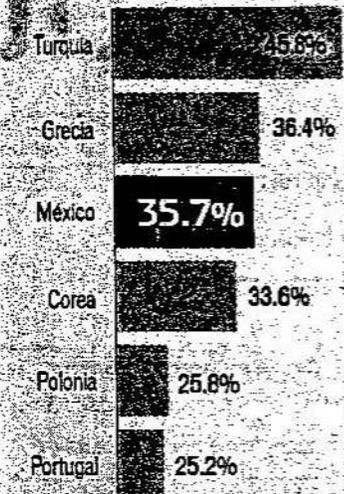
Fuente: OCDE / Realización: Departamento de Análisis de REFORMA

## Sin prestaciones

Gran porcentaje de la población mexicana se autoemplea en el sector informal.

Dentro de la OCDE hay países que superan a México.

(Autoempleados, % de la fuerza laboral)



Fuente: OCDE / Realización: Depto. de Análisis de REFORMA

có que México es uno de los países de la OCDE que menores incentivos da para ahorrar voluntariamente para una pensión.

Según las estimaciones, los incentivos fiscales representan 0.05 por ciento de la contribución a los sistemas de pensiones, es decir, su valor es casi nulo.

Nuestro País no tiene un esquema de pensiones obligatorio para las personas que se autoemplean, ya que apenas en 1999 se introdujeron cambios para que la población informal e independiente pudiera tener acceso a una cuenta individual de forma voluntaria.

De acuerdo con "Esquemas de

pensiones para autoempleados en los países de la OCDE", en México, alrededor de 36 por ciento de la población económicamente activa (PEA) se autoemplea y regularmente la mayor parte en el sector informal.

En contraste, otras naciones del organismo cuentan con esquemas obligatorios para este sector, como Polonia y República Checa, en donde las contribuciones de los autoempleados son de las más altas con 33 y 28 por ciento, respectivamente.

Así, 15 países de la OCDE al menos calculan que la pensión promedio de los trabajadores por su cuenta es muy similar a la que reciben aquellos que son formales.

# El método Welch

Por  
**Enrique  
Quintana**

J. 460.2002



La empresa que dirigió por 20 años, **General Electric**, aparece como la **número uno** entre las empresas más admiradas del mundo desde 1998. En años anteriores no había figurado en esta lista.

Welch también ha aparecido, hasta su retiro el año pasado, como **el presidente de empresa más admirado del mundo**.

En el texto escrito, junto con John Byrne, que ha sido titulado en español como **Hablando Claro**, establece algunos de los principios que le han sido característicos en su liderazgo.

En uno de sus discursos citados en el apéndice del texto hay una cita que no tiene desperdicio, como parte de su visión.

"En su obra clásica, *Sobre la Guerra*, Von Clausewitz, resume todo el asunto. Los hombres no pueden resumir la estrategia a una mera fórmula. La planificación detallada fracasa sin remedio debido a las inevitables fricciones que se originan: una situación de oportunidad, una ejecución imperfecta, y la libre voluntad del oponente. En su lugar priman los elementos humanos: el liderazgo, la moral y el sentido común casi instintivo que poseen los mejores generales.

El estado mayor de Prusia, perfeccionó estos conceptos en la práctica. No esperaban que un plan de operaciones sobreviviera después del primer contacto con el enemigo. Únicamente establecían los objetivos generales y subrayaban la necesidad de aprovechar las oportunidades imprevistas en el momento en el que surgieran: **la estrategia no es un plan de acción a largo plazo. Es la evolución de una idea principal a través de un cambio continuo de circunstancias**" (subrayados propios).

Así como su estrategia corporativa deriva de una visión militar, las lecciones empresariales de Welch valen para mucho más que una dirección corporativa. Pueden ser válidas igualmente para la política y el Gobierno.

Hay algunos principios específicos enunciados por Welch que se han vuelto

Jack Welch es sin duda uno de los personajes del mundo empresarial más relevantes en la actualidad y lo que dice tiene el peso que le da su trayectoria.

famosos luego de los resultados que obtuvo General Electric. Aquí le van algunos.

**1. La diferenciación.** - Esta consiste en clasificar a los empleados de una empresa en tres categorías. Los de nivel A son quienes están llenos de pasión y conducen a que los objetivos se conviertan en realidad. Tienen energía, contagian a los demás y tienen capacidad de ejecución. Los de nivel B constituyen el núcleo básico de las empresas y son los que forman la base para el éxito operativo, para que las cosas sucedan. Los de nivel C son aquellos que no consiguen terminar el trabajo, tienen más tendencia a debilitar que a aportar energía y retrasan las tareas en lugar de propiciar los resultados. Las organizaciones tienen usualmente el 10 por ciento de empleados tipo A, el 70 por ciento tipo B y el 20 por ciento tipo C. Welch propone que cada año, las organizaciones se deshagan al menos de la mitad de sus empleados tipo C, es decir, de una de cada 10 personas, como base para revitalizar a las compañías.

**2. Maximizar el capital intelectual.** - Una de las funciones básicas de dirección es conseguir las mejores ideas de cada uno y transferirlas a los otros. Es decir, mostrarse receptivo con respecto a lo que los demás ofrecen y generalizar esa cultura del aprendizaje.

**3. Las personas primero, la estrategia después.** - Es más importante colocar a las personas adecuadas en los puestos de trabajo correctos, que desarrollar una estrategia. La mejor estrategia sin los líderes que la empujen, va al fracaso.

**4. Carácter informal.** - La burocracia estrangula, la informalidad libera. La informalidad real no tiene que ver con el atuendo o el tuteo sino con garantizar que todo el mundo cuente y que todos sepan que cuentan.

**5. Las cinco interrogantes estratégicas.** - ¿Cuál es la posición de su empresa frente a sus competidores? ¿Qué acciones han llevado a efecto sus competidores en los últimos 2 años que hayan modificado el horizonte competitivo? ¿Qué ha hecho usted en esos 2 años para modificar ese horizonte?

¿Qué es lo que más teme que puedan hacer sus competidores en los próximos dos años para modificar la competencia? ¿Qué va a hacer en los próximos dos años para adelantarse a los movimientos de sus competidores?

**6. Evaluaciones continuas.** - Nada es más importante que una meritocracia. Las evaluaciones son como el oxígeno de las organizaciones y las personas deben saber en qué posición se encuentran.

**7. Medidas y recompensas.** - ¿Estamos midiendo y recompensando el comportamiento específico que queremos? Si no se conjugan medidas y recompensas, el resultado más frecuente es el que no se está buscando.

**8. Fiestas.** - El negocio debe ser divertido pero para mucho gente es sólo un trabajo. Es trabajo de un directivo asegurar que el equipo se divierte al mismo tiempo que mantiene su productividad.

**9. Empresa y comunidad.** - La responsabilidad social empieza al asegurarse contar con una compañía competitiva y fuerte. Sólo una empresa en buen estado puede mejorar y enriquecer las vidas de las personas y sus comunidades.

**10. Outsourcing.** - Tu trastienda es el vestíbulo de otro. Concéntrate en lo esencial en donde está el valor agregado de la empresa y deja para otros las tareas que no son esenciales.

**11. Conocer a los empleados.** - Hay que buscar todo tipo de mecanismo para hacer a los empleados una pregunta. ¿La empresa para la que trabaja es aquella sobre la que lee en el Informe Anual o sobre la que escucha en las ceremonias corporativas? Conocer y confrontar lo que pasa por la mente de los empleados es clave del éxito.

**12. Integridad.** - Ser directo y honesto, en buenos y malos tiempos. Integridad con clientes, proveedores, observadores, competidores y gobiernos. No tener dos agendas y sólo proceder del modo correcto.

quintana@infosel.net.mx  
y enrique.quintana@reforma.com

## PLANEACION DE LA FUERZA LABORAL

Objetivo: Planear el potencial humano de la empresa para cumplir adecuadamente con las metas propuestas.

El modelo que vamos a considerar debe de tomar en cuenta los siguientes principios:

- Debe de involucrar a todos los que forman el grupo de dirección de la empresa ya que todos tienen la obligación de participar en un plan de esta índole.
- Se deben de tomar en cuenta las metas de la organización como las del individuo y sus necesidades, por lo que no se puede estar orientado completamente hacia la organización y tener un trabajo deshumanizado aunque tampoco podemos darnos el lujo de ser completamente humanistas. Por tanto, debemos conocer las necesidades de la organización así como las de el personal y encontrar la forma de integrar y acoplarlas para hacer del trabajo altamente significativo.
- Cada persona que forma parte de la empresa debe ser considerado como una personalidad total y a través de todo su ciclo de vida porque como consecuencia de los cambios que va teniendo será un individuo distinto y su influencia e identificación para con el trabajo o su carrera será de gran trascendencia por lo que debemos estar al pendiente de ello para que el modelo de la fuerza laboral este acorde a las estrategias de la organización.

Algunos puntos básicos derivados del modelo.

- Todo integrante del grupo de dirección debe de aprender a planear para el cambio de puestos, muchos hemos experimentado que las condiciones socio-políticas y tecnológicas están cambiando, lo que significa que deben de aprender a planear para este tipo de cambios que afectan y modifican el contenido del puesto, por tanto se debe de estar preparado para lo que van a pedir sus -- puestos en el futuro.
- Las actividades de planeación estratégica con la de la fuerza de trabajo deben estar unidas una con otra y coordinadas adecuadamente.
- Deben de aprender a tratar los recursos humanos como una inversión de capital.
- Los del grupo de dirección deben de aprender a sostener un diálogo con los empleados para asegurar que las necesidades individuales han sido tomadas en cuenta y que existe un contrato real y psicológico.
- Que los planes de personal proporcionan grandes beneficios a la organización que no por una etapa de crisis económica se deben abandonar ya que se estará diciendo que la función de personal es secundaria.
- No se puede considerar un sistema integral de planeación de recursos humanos sin tomar en cuenta la educación, el mercado de trabajo, posición de la empresa, objetivos de la misma, explosión demográfica, cambios parciales y tecnológicos, etc.

- Las empresas deben de pensar lo que significa tener a una persona por 30, 40 y 50 años ya que lo ha contratado por todo su ciclo de vida, y lo que significa en términos de los cambios de necesidades de las personas a medida que envejecen.
- El sistema de planeación de la fuerza de trabajo va a variar debido a factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos y no se debe de tratar de imponer la misma solución para todos.

#### Planeación de la carrera individual:

La planeación de carreras también identificado como desarrollo gerencial, planeación de la sucesión, tiene como propósito la asignación de individuos a cargos planeados para el futuro, asegurando con ello se encuentren adecuadamente preparados con anticipación y que se hallan correctamente empleados.

Para hacer posible la planeación de carreras debemos de considerar:

La actitud del individuo.

Toda persona que se incorpora a una empresa detesta ciertos aspectos con los cuales determina si es benéfico formar parte de la organización y entre los cuales contempla los siguientes:

Qué interés tiene la empresa en su propio caso. La persona interesada en su propio futuro sabe apreciar las discusiones casuales y formales que se tienen en su caso, sobre su carrera, y como es de gran importancia para él espera encontrar en su jefe -

inmediato superior un interés genuino, una apreciación por su valor y potencial. En contraposición las palabras no respaldadas al ser descubiertas, la fe y la confianza se pueden perder, lo que será muy difícil recuperar en el individuo.

Actividades de interés especial. Toda persona que llega a una empresa observa los casos en que el progreso es lento o limitado y en que situaciones resulta atractiva la perspectiva de un puesto en línea o su traslado a otro cargo de otra área, según sus posibilidades, se compara con personas con méritos similares y tratará de asegurarse la acción más correcta o la frustración a considerar.

Desarrollo de personal. El individuo al pensar en su propio futuro observa si todo desplazamiento de personal va o no acompañado de frustración, juzga si sus compañeros son gente competente o no, si hay quien se preocupa por su carrera, o si su futuro estará en mejores manos.

Campo de avance. En todos los niveles las personas que tienen aspiraciones de progreso, miden sus perspectivas en la organización, si será larga la espera de una vacante, y si las oportunidades que se presentan se otorgan a las personas indicadas o bien las designaciones son erráticas, por lo que la evolución ya no resulta atractiva.

Problemas de personalidad. Es esencial en cualquier empresa -- que una persona se lleve bien con los que trabajan con él y para aquellos con los que él debe trabajar. Los procedimientos de selección tienden a eliminar elementos no aceptables y hacer fluir los socialmente aprobados.

## La actitud de la organización

Las empresas están en los negocios con el objetivo fundamental de obtener utilidades, llenará las vacantes con o sin planeación de carreras, y la tomará en cuenta para desarrollar y retener a la gente que le es útil, también se pierden elementos en un plazo no considerado por lo que no puede funcionar la sucesión planeada -- por lo que es pertinente alguna forma de reestructuración, por tan to considera:

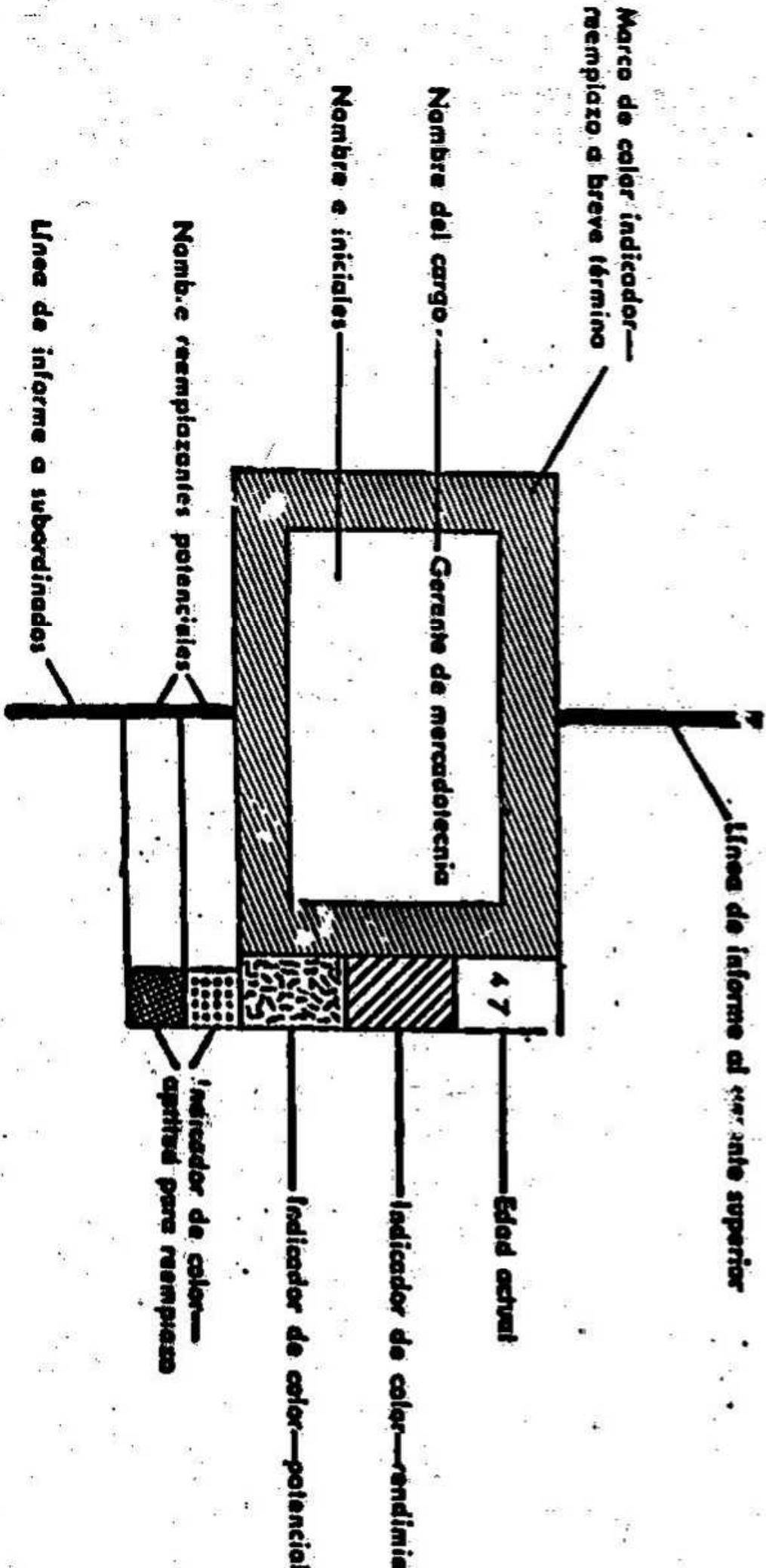
La madurez de la persona para la promoción. Todo individuo sufre un cambio gradual en sus características, lo que afectará el modo como cumple su labor actual e influye también en su capacidad potencial de realizar sus funciones. Es necesario evaluar al personal y establecer quiénes son los potencialmente capaces de asumir trabajos de mayor envergadura.

Competencia. Cuando hay exceso de talentos disponibles y cuando se asegura la mayor competición, la elección puede ser muy difícil provocando además la pérdida de personal capaz, pero es preferible porque se mantiene un espíritu de realización.

Requerimientos de entrenamiento. Debe de derivarse con el tipo de desplazamiento de carrera previsto para el individuo determinado, ya que la evolución de la gente es un asunto individual.

Requerimientos de personal. Su conocimiento establece el marco so bre el cual se fijan las operaciones de planeación de carreras.

# Ejemplo detallado que cubre un puesto de un diagrama de planeación de carrera



Toda planeación efectiva debe estar basada en un cimiento sólido de información concreta, y en la planeación de la organización y los recursos humanos no constituyen excepción. Para la planeación de recursos humanos se necesita, como parte de esa base, una imagen lo más completa posible, del equipo de personal, analizar cómo se emplea la gente. Debemos saber mucho más que eso: qué clase de gente son, qué reservas, en experiencia y en capacidad, tienen, el grado de aplicación de sus méritos y su potencial habilidad de realizar otros tipos y niveles de labores. También precisamos tener alguna guía en problemas que hayan surgido, o puedan ocurrir, como resultado de su "mezcla" como parte de la organización; o en problemas que pueden derivar en la pérdida de importante personal de conducción en ciertos grupos.

Uno de los principales elementos requeridos es la información de *cómo se está desempeñando la gente en su trabajo*. La razón fundamental es disponer de una base firme para mejorar su rendimiento, a través de consejos para comprender sus limitaciones, entrenarlos para reducir sus limitaciones, y finalmente, reubicar al empleado en otro cargo si en el anterior no era adecuado. El rendimiento también influye en el progreso en cuanto a remuneraciones, si bien en este terreno se debe obrar con cautela.

Además, hay que confeccionar una lista tras identificar al *personal potencialmente capaz de asumir mayores responsabilidades*. Si la disponibilidad de "personal propio" para llenar futuras vacantes es insuficiente, ¿debe comenzarse ahora mismo a reclutar y preparar personal, o esperar que se produzcan esas vacantes?

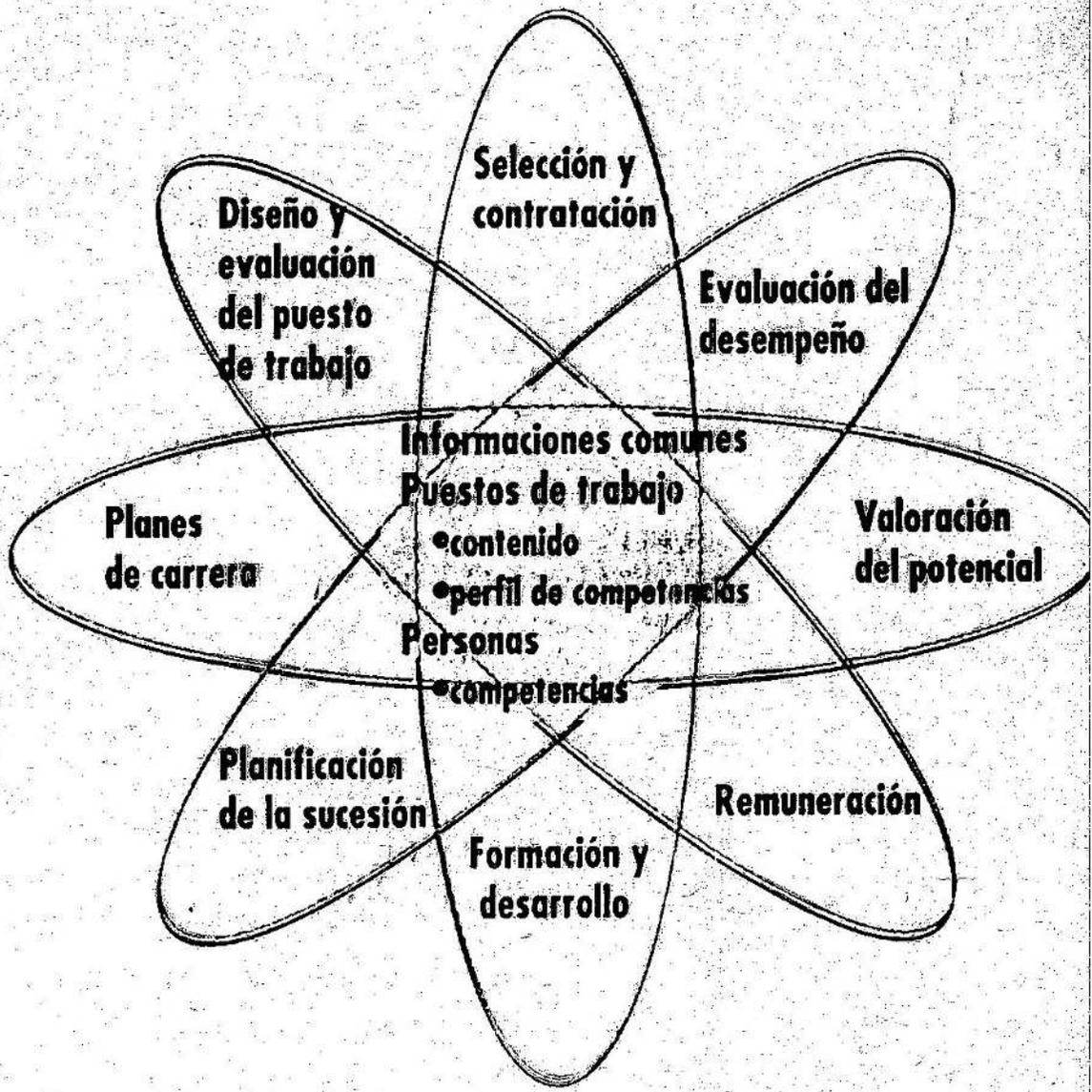
Si bien estos dos factores son las consideraciones fundamentales, el inventario de recursos humanos correctamente planeado y realizado ofrece mucho más datos útiles de impagable valor para la planeación, en especial si se ajusta a los requerimientos específicos de la organización. Por ejemplo:

Una empresa que ha de introducirse en mercados extranjeros, debe conocer los alcances de los conocimientos lingüísticos de sus empleados.

El análisis de distribución de edades puede ser indicativo de posibles problemas futuros en sucesión de cargos, si resulta del mismo que una proporción importante de los hombres más capaces se encuentra próxima a su jubilación.

Para dar una definición, un inventario de recursos humanos es muy parecido a cualquier otro inventario de bienes o valores. Los recursos humanos pueden ser asociados a otros bienes; de hecho, la fuerza laboral puede ser uno de los bienes más apreciados de una compañía, no obstante no aparece en sus libros financieros.

El inventario, esta consideración de la gente como si se tratara de un bien, debe ser lo más completo y detallado posible.



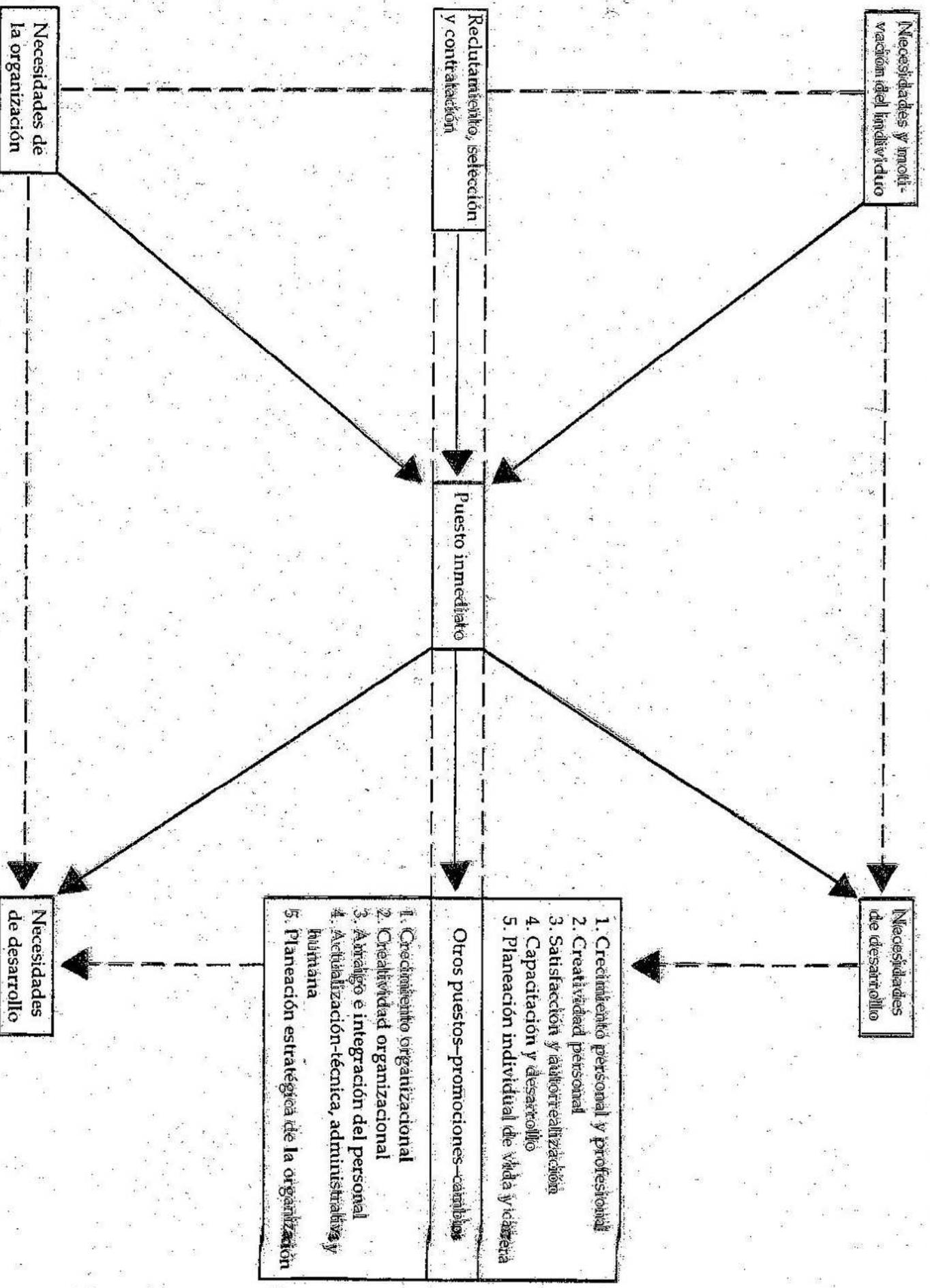
Hay una serie de actividades que brindan la información necesaria para establecer ese inventario:

*El inventario del personal en existencia* establece lo que se tiene disponible y lo que se puede esperar disponer en fechas futuras. Cotejando esas disponibilidades contra los requerimientos, se tienen inmediatamente establecidas las necesidades.

*La apreciación de la capacidad existente* constituye un suplemento al inventario, e indica mucho sobre la efectividad de la carencia actual e identifica las necesidades inmediatas.

*La determinación del potencial futuro* también suplementa el inventario agregándole una dimensión. Ante el esquema de cambios en futuros requerimientos de tareas, se tiene la determinación del ritmo y dirección del desarrollo individual, y la acción necesaria para lograrlo.

*La fijación de las pérdidas en recursos humanos* es también parte vital de este análisis, teniendo en cuenta que no es muy lógico planear el uso de un personal con recursos que, estadísticamente, probablemente ya no estén disponibles en, digamos, tres años. Hay también que acopiar información sobre pérdidas en diversas categorías y otros datos.



Gráfica que expresa la integración de las necesidades individuales y organizacionales dentro de una concepción dinámica de planeación de vida y carrera.