



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Universidad Pedagógica Nacional
Unidad Ajusco

Licenciatura en Psicología Educativa

“Análisis de la Práctica Profesional del Psicólogo
Educativo en el Área de Recursos Humanos: Experiencia
Profesional”

Informe de Intervención Profesional

Para obtener el Título de Licenciado en Psicología
Educativa

Autor: José Manuel Guevara Márquez

Asesora: Dra. Rosa María Soriano Ramírez

Noviembre de 2022

Resumen

En el presente informe de experiencia laboral se describen las tareas que lleva a cabo el Psicólogo Educativo (quien suscribe) en la empresa Business Corporate Association (BCA), específicamente en las áreas de: Reclutamiento y selección de personal y Capacitación del colaborador. Se describen de manera puntual las tareas que realiza y se habla de la importancia del psicólogo y su práctica profesional dentro de una empresa, así como los contenidos que se enseñan en la universidad versus la realidad con la que se encuentra en el ámbito laboral. Se abordan también diferentes perspectivas teóricas de la capacitación y algunos modelos de planeación estratégica que existen; además, se presentan antecedentes de las telecomunicaciones, así como el desarrollo y evolución que ha tenido con el paso de los años, a través de las diferentes reformas de telecomunicaciones que se han implementado en distintos gobiernos. Se exhiben datos de estudios realizados por el Instituto Federal de telecomunicaciones (IFT) en cuanto al crecimiento de los Operadores Móviles Virtuales (OMVs) y cómo se han posicionado gracias a su oferta en el mercado de las telecomunicaciones. Se hace énfasis en el Operador Móvil virtual AT&T y se da a conocer la historia de la compañía desde sus inicios en Estados Unidos, su llegada a México y el impacto que alcanzó hasta el lugar en el que actualmente ha conseguido posicionarse debido a los servicios que brinda. De igual manera, se habla del trabajo de terciarización u *outsourcing* en telefonía digital, cómo se llevaba a cabo esta estrategia antes y después del gobierno actual y se realiza una breve introducción a la historia y se presenta la estructura organizacional de la empresa BCA, donde el profesional que suscribe lleva a cabo sus actividades.

Índice

Introducción	1
Marco Referencial.....	6
CAPÍTULO 1. Fundamentos teórico-metodológicos de la planeación estratégica	8
1.1 Perspectivas teóricas de la capacitación	9
1.2 La planeación estratégica y su implicación en la capacitación.....	22
1.3 Elementos de la planeación estratégica; y su implicación en los Recursos Humanos.	33
Capítulo 2.	43
CAPÍTULO 2. Las telecomunicaciones, el trabajo de terciarización (Outsourcing): Análisis de AT&T.....	44
2.1 Desarrollo de las telecomunicaciones en México: los Operadores Móviles Virtuales	47
2.2 Análisis del Operador Móvil Virtual: American Telephone and Telegraph Corporation (AT&T).	56
2.3 <i>Business Corporate Asociación</i> (BCA- AT&T): Análisis del trabajo terciario en la telefonía digital.....	66
Capítulo 3.	71
CAPÍTULO 3. PROCEDIMIENTO	72
3.1 Esquema organizacional de Reclutamiento y Selección.....	72
3.2 Proceso de reclutamiento y selección realizado por el reclutador.....	76
Conclusiones	90
Referencias	94
Apéndices.....	101
Apéndice 1. Documentación para armado de expediente.....	102
Apéndice 2. Concentrado de citas.....	103
Apéndice 3. Pruebas psicométricas	105
Apéndice 4 Reclutamiento Ejecutivos de ventas	127
Apéndice 5. Reclutamiento de Administrativos de Sucursal	133

Apéndice 6. Reclutamiento Gerentes de Sucursal	139
--	-----

Introducción

El propósito de este trabajo es analizar cómo la formación profesional de Psicólogo Educativo permite la inserción en el área de Recursos Humanos, en este documento recepcional se presentan las actividades laborales que se realiza en una empresa por parte del autor del mismo, es necesario hacer una delimitación teórica de la Planeación Estratégica tema central en la asignatura Textos Selectos: Diseño de Proyectos Educativos, asimismo tomar en cuenta los contenidos de la materia Organización Escolar en tanto se habla del proceso de capacitación en las instituciones aunado a que una de las funciones del Psicólogo Educativo es implementar estrategias innovadoras en la búsqueda constante de la calidad educativa, en procesos formativos no escolarizados que permitan a los sujetos su desarrollo personal e integral de la sociedad, en la Orientación Educativa que en su acepción más amplia da cuenta de una serie de modelos para su estudio con la finalidad no solamente de la toma de decisiones sino además de que en el plano laboral permite a este profesional incursionar en el estudio del comportamiento humano en el ámbito del trabajo cuyas principales acciones son definir un perfil de puestos y cargos así como realizar el proceso de selección del personal tomando en cuenta diferentes variables, competencias intelectuales y profesionales que exige el puesto ofertado, competencias sociales; empatía, liderazgo, habilidades comunicativas, resiliencia y los rasgos de personalidad para hacer una elección de los candidatos a ocupar los puestos que de acuerdo con el perfil de egreso y el manejo de las entrevistas hacen que el psicólogo educativo planifique el proceso de evaluación. Esto supone diseñar los instrumentos de recopilación de información las pruebas psico profesionales o de conocimiento, los test de personalidad y una batería de psicotécnicos que miden las aptitudes y competencias de los candidatos. Por ello esta tesis es importante porque da cuenta no solo de la constante renovación que en el área de Recursos Humanos hace el Psicólogo sino sobre todo saber que el mayor rendimiento y productividad del capital humano se garantiza en el proceso de formación profesional de nivel licenciatura. La modalidad de titulación que se escogió fue Informe de Intervención Profesional fundamentado en la línea curricular de Diseño de Programas y Materiales Educativos del Plan de Estudios 2009 de la Licenciatura en Psicología Educativa de la Universidad Pedagógica Nacional que entre sus propósitos se encuentran el uso de las tecnologías de la información y comunicación en las prácticas educativas que en este caso se remiten a la selección de personal, por ende se presenta una serie de anexos donde está la metodología que se emplea en las actividades laborales del autor de este documento.

La definición de puestos y cargos en los equipos de trabajo, son parte de las actividades laborales del Psicólogo Educativo, se presenta la capacitación que en la empresa BCA se realiza, además de tomar en cuenta que la innovación que pudiera hacer el Psicólogo Educativo se ve mermada por ser una empresa de trabajo terciario (Outsourcing) que se hace indispensable realizar el análisis de este tipo de trabajo para poder entender porque hay una movilidad constante de los empleados y porque las prestaciones y los sueldos no podrán nunca pasar de la tasa del nivel operativo, esto clarifica la delimitación de la necesidad de emplear fuentes del ámbito económico de lo contrario no se pueden entender las actividades que realiza el autor de esta investigación.

Dado el avance de la tecnología y la comunicación, la mayoría de las empresas necesitan una constante renovación en recursos y formación para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. En este Informe Psicopedagógico el autor es el encargado de evaluar las nuevas necesidades y valorar los cursos o programas de formación más idóneos para capacitar a los empleados y permitirles, si es el caso, postularse a nuevos puestos. La promoción y formación continua del personal no sólo debe garantizar a la empresa un mayor rendimiento y productividad del capital humano, sino también mejorar la motivación y fidelidad de los equipos humanos con que se cuenta.

Cabe mencionar que, con las reformas que en materia laboral se han implementado en este país, se ha facilitado la organización del trabajo terciario que da como consecuencia que el Psicólogo Educativo sea el profesional capacitado para establecer nuevas dinámicas en los grupos de trabajo y mejorar su flujo, además de encargarse de estudiar nuevos recursos y estrategias para aumentar la motivación de los empleados y su rendimiento. La licenciatura en Psicología Educativa de la Universidad Pedagógica Nacional permite que el egresado cuente con los conocimientos mínimos necesarios para la gestión de recursos humanos a través de la línea curricular Diseño de Planes y Programas de Estudio, la cual brinda la posibilidad de desarrollar en ambientes sincrónicos y asincrónicos la elaboración y puesta en marcha del diseño, desarrollo y evaluación de cursos. Además, la línea de inclusión en la materia Evaluación Psicopedagógica da la posibilidad de saber que existen una serie de pruebas psicométricas que, si bien no son del campo de las dificultades de aprendizaje, si permite reconocer que es necesario que en la licenciatura se estudien una serie de pruebas útiles para el campo laboral, como aquellas que se llevan a cabo para la selección del personal en la empresa Business Corporate Association (BCA), donde labora el que suscribe y sobre la que versa el presente texto. Se establece que el objetivo de este trabajo es: Analizar desde la Planeación Estratégica las acciones implementadas en la

empresa Business Corporate Association (BCA) en el ámbito del *outsourcing* desde el área de Reclutamiento de la Dirección de Capital Humano para comprender el trabajo del Reclutador y su impacto en la formación profesional como Psicólogo Educativo.

La configuración de este documento se estableció a partir de tres niveles: un nivel macro, donde se toma en cuenta la perspectiva teórica de la planeación estratégica y elementos que la conforman; el nivel meso, donde se expone que, como consecuencia de las reformas laborales que se implementaron para dirimir una serie de acuerdos entre empresas y gobierno y ahorrarse impuestos, apareció el trabajo terciario u *outsourcing*, modelo del que participa la empresa Business Corporate Association (BCA); por último, el nivel micro, donde se explican las actividades laborales llevadas a cabo por el profesional en el puesto de Reclutador dentro del área de Reclutamiento de la Dirección de Capital Humano de dicha empresa.

Con esa estructura, el presente informe está organizado en tres capítulos. En el primero se expone la planeación estratégica, sus perspectivas, modelos y elementos implicados en los recursos humanos, así como el proceso de la planeación estratégica. El segundo muestra los antecedentes en materia de las telecomunicaciones a nivel macro (mundial), meso (América Latina) y micro (México), junto con la evolución de AT&T a través de los años, su llegada a Estados Unidos y México; además, se exponen las modificaciones que se realizaron a la ley de telecomunicaciones enfocadas en la subcontratación o terciarización (*outsourcing*) y se presenta una breve inducción a la empresa Business Corporate Association (BCA): sus inicios, historia, estructura organizacional y recurso humano. Por su parte, el tercer bloque se enfoca en describir las actividades que realiza el Psicólogo Educativo dentro de un espacio educativo informal en el que se desenvuelve como Reclutador en el departamento de Capital Humano; se expone el tipo de perfiles que recluta, el proceso de reclutamiento y selección, las herramientas que utiliza y se exhibe el contexto en el que se llevan a cabo las actividades del profesional que suscribe. Además, se expone también el contexto en el que fue reclutado y cómo fue creciendo, aprendiendo y formando un espacio de aprendizaje desde el primer día de su ingreso a BCA hasta ser en la actualidad un agente formador y desarrollador de personal a través de la capacitación y actualización de contenidos teóricos y prácticos dentro de la empresa. Relacionados con este capítulo, se muestran apéndices del material con el que se trabaja en el área y se exhiben a detalle ciertos parámetros de evaluación a los que la empresa somete al profesional para garantizar que sea un recurso humano rentable.

La planeación abarca la definición de objetivos de una organización y, por lo tanto, el establecimiento de una estrategia global que permita alcanzar tales objetivos, de tal manera que se debe ocupar tanto de los fines como de las formas para alcanzarlos. Existe una serie de posiciones teóricas para su análisis, dentro de las cuales se encuentra la planeación de recursos que, de acuerdo con las estimaciones, permite contrastar la disponibilidad con las necesidades para saber de qué clase de recursos son necesarios y cómo generarlos o adquirirlos. Esto implica que la gestión de recursos humanos prevea las necesidades de la organización y la técnica que se empleará de forma sistemática para determinar el número y tipo de empleados que son necesarios.

La dirección de capital humano planea las labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más con el propósito de lograr tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesite para alcanzar las metas de la organización. En esta planeación de recursos humanos cobra importancia el papel del reclutador, pues es la persona encargada de buscar estrategias para mejorar y conservar los recursos humanos de la empresa, además de ser también sujeto de evaluación por los requerimientos laborales futuros y la disponibilidad de los recursos que se necesiten. Dentro de BCA existe un constante flujo de reclutamiento, selección, colocación, capacitación y evaluación de personal, por lo que, si bien la planeación estratégica de recursos humanos permite el establecimiento de competencias del personal y la incorporación del personal idóneo, el flujo constante de recursos humanos hace que el reclutador se encuentre en constante cambio y mantenga siempre el reconocimiento de planificar los recursos humanos.

Desde la Psicología Educativa se debe tomar en cuenta que el profesional egresado no sólo se encuentra laborando en instituciones del sistema educativo nacional, sino en diferentes áreas; una de ellas es la de Recursos Humanos, que en el plan de estudios 2009 se ve socavada dentro de los contenidos disciplinares de la licenciatura, por lo que es necesario repensar un nuevo planteamiento que no se limite únicamente a las instituciones educativas, sino que se entienda como un conglomerado de ámbitos donde este profesional puede brindar sus servicios.

Marco

Referencial

Capítulo 1.

CAPÍTULO 1. Fundamentos teórico-metodológicos de la planeación estratégica

Uno de los campos de acción del psicólogo educativo es lo relativo a la psicología organizacional y del trabajo. Los psicólogos trabajan como empleados algunos de ellos como el autor de este documento participando en procesos de selección de personal, capacitación, estudios de comportamiento organizacional, entre otros. De igual forma, es necesario señalar que estos profesionales, laboran para el sector formal de la economía, en las grandes y medianas empresas. Es necesario enfatizar que el aporte que hacen los psicólogos en el ámbito del trabajo y la organización se reconoce y valora en la medida en que contribuye a mejorar los resultados de las organizaciones.

La psicología organizacional y del trabajo surge a finales del siglo XIX y principios de XX de acuerdo con Dil Scott y Münsterberg estos autores se centran en temas como los métodos de selección de personal, los métodos de los incrementos de la eficiencia en el trabajo y las técnicas para el mercado y la publicidad. Dentro de la psicología organizacional Zepeda (1999) la define como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas. Por su parte, Mastretta (2006) define a la psicología del trabajo como un campo de estudio de la actitud, los procesos mentales, el comportamiento y la organización, aplicados a la interacción humana en las actividades productivas. Dentro de la psicología organizacional el término capacitación refiere a un entrenamiento específico que busca promover la adquisición o modificación de características comportamentales generales, tales como habilidades o aptitudes con miras a un desempeño satisfactorio en un ambiente organizacional particular Noe (2010). Este tema ha sido central en muchas discusiones en torno a los resultados organizacionales relacionados con el desempeño de los trabajadores y los efectos característicos de distintos tipos de comportamiento dentro de las organizaciones Loewenstein & Spletzer (1991). A pesar que se concibe la capacitación como un componente central dentro del desarrollo de una organización exitosa, existen una serie de limitaciones respecto a los modelos de capacitación propuestos desde múltiples disciplinas. Una de las principales limitaciones es la existencia de una marcada divergencia en cuanto a la base teórica que sustentan diversos métodos de entrenamiento Noe (2010). En este panorama, la psicología ha resultado ser una disciplina clave por su objeto de estudio y las diferentes explicaciones que ofrece sobre la conducta Kraiger, Ford, y Salas (1993) Schmitt y Borman (1992). la capacitación es un proceso organizacional

donde el involucramiento del psicólogo se justifica dado su objeto de estudio: el comportamiento individual. En un sentido psicológico el objetivo general de la capacitación como necesidad organizacional, implica a ser de los individuos personas capaces de hacer algo. El objetivo del psicólogo es entonces implementar un plan de cambio conductual que evalué mediante evidencia los cambios promovidos.

En la organización donde se labora actualmente el proceso de capacitación inductiva tiene lugar cuando un trabajador se incorpora a un puesto específico en una organización. Su carácter es formalizado, el contenido y la especificidad de esta capacitación dependen en mayor medida del tipo de puesto/cargo y de las características de los individuos involucrados. El objetivo de este proceso es brindar al trabajador habilidades generales o específicas (de acuerdo a su papel en la organización) que le ayudaran a incorporarse de manera efectiva y eficiente en sus labores. Es en la planeación estratégica donde se define los flujos de toma de decisiones, acciones y operación que para la organización permite establecer los contenidos, indicadores, criterios de logro por ello es indispensable la presentación de una serie de modelos que permiten comprender que el proceso de capacitación se fundamenta en ella como estrategia para diseñar la base de los objetivos de la capacitación en esa medida el diseño de la intervención se basa en los lineamiento de la planeación estratégica en el ámbito organizacional y es la actividad psicológica aplicada la que se circunscribe a practicas ortodoxas, o versiones más genéricas de los procesos dirigidos a entender y modificar el comportamiento de las personas en las organizaciones (Ruiz y Vega, 2017). Dichas practicas dificultan el trabajo del psicólogo y generan ambigüedad respecto al papel que este desempeña en una organización y desconfianza respecto a la efectividad de sus resultados (Ruiz y Vega, 2017). A continuación, se presenta el campo de la planeación estratégica y el impacto que tiene la capacitación.

1.1 Perspectivas teóricas de la capacitación

Según Guerra-López (2007), el desempeño laboral es el área “de mejora [...] en continua transición y desarrollo” (p. 13) evolucionado a partir de la experiencia, la reflexión y la conceptualización en la búsqueda de mejorar el accionar humano; de acuerdo con este autor, sus raíces inmediatas son resultado del diseño instruccional y de la instrucción programada. Por su parte, Mazariegos (2015) menciona que la evaluación de desempeño tiene muchos objetivos, uno de ellos consiste en ayudar a la dirección en la toma de decisiones de recursos humanos, como ascenso, pasantías y, en algunos casos, despidos;

a su vez, permite detectar las necesidades prioritarias de capacitación para el personal y el desarrollo, logrando identificar con mucha precisión las habilidades, innovación, eficacia, destrezas y competencias de los colaboradores, mediante programas que corrijan los errores que se cometieron, lo que garantiza que se realice un trabajo de calidad.

Desde distintas teorías de aprendizaje aún no se ha establecido por qué la capacitación es un instrumento de aprendizaje que impacta en el desempeño global de la organización, sino que se entiende a ésta como un proceso educativo que, como tal, constituye un intento más o menos controlado de lograr ciertos aprendizajes (Gore y Dunlap, 1988). Habitualmente, el término capacitación tiene una fuerte connotación profesional y está ligado a la transferencia de lo aprendido hacia el trabajo en un contexto determinado y en relación con roles o competencias profesionales (Gore y Dunlap, 1988); se utiliza para describir aprendizajes que se logran mediante el análisis, discusión y reflexión. Por este motivo, la capacitación es un proceso planificado de adquisición de nuevos conocimientos, susceptibles de ser transferidos a las rutinas de trabajo para modificarlas, en parte o sustancialmente, y no sólo para resolver problemas, sino para cuestionar los criterios a partir de los cuales son resueltos (Gore y Dunlap, 1988).

Guiñazú (2004) afirma que la capacitación es el medio importante que permite a las empresas conocer e interpretar las necesidades que se presentan. Se habla de un proceso porque no ocurre rápida y puntualmente, sino durante cierto periodo; va dirigida a desarrollar una actitud o un cambio que se adapte por medio de una conducta debido a que, a través del comportamiento de la persona, ésta se tiene que adecuar al mundo laboral, innovando y transformándolo, es decir, enfrentando y solucionando los conflictos de trabajo que se presenten. La modificación que el comportamiento de las personas tiene les permite desarrollar una habilidad, un conocimiento o una actitud. En este contexto, se llama capacitación al proceso en el que los sujetos implicados utilizan lo aprendido durante el tiempo de su instrucción para un determinado puesto de trabajo.

Para Guiñazú (2004) implica un modelo teórico en el que participan los elementos de la hipótesis de trabajo llamada “la casa de la capacitación efectiva”, en donde la casa representa la organización. Los pilares están conformados por cuatro factores:

- Se ha detectado diversas necesidades de aprendizaje-aplicación a un determinado puesto que se evaluará.
- El contexto interno de la casa lo componen los cimientos, la profundidad y el techo.
- El techo muestra las ideas rectoras: misión, visión, valores y estrategia. La profundidad representa a la cultura organizacional de la empresa. Los cimientos

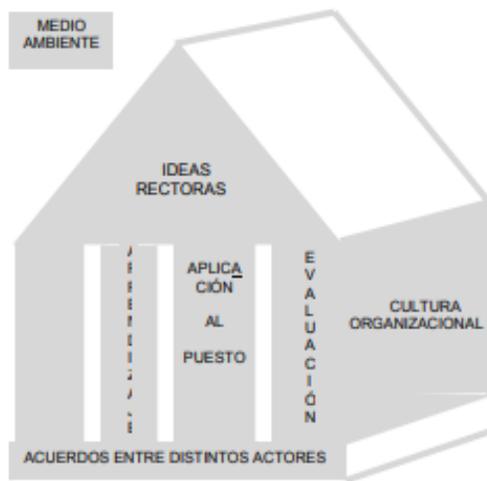
muestran todos los acuerdos a los que han llegado entre los diferentes actores que están involucrados.

- El contexto externo de la casa está constituido en el medio ambiente refiriéndose al aspecto económico, político y social (p.104).

La capacitación efectiva es el pegamento que despliega para que se vincule el techo, los pilares y los cimientos de la casa, como se ve en la Figura 1.

Figura 1.

Modelo de Guiñazú.



Adaptada de Guiñazú (2004).

De acuerdo con este autor, lo más importante para el proceso de aprendizaje organizacional es que los miembros de toda una organización, al interrelacionarse, manifiestan su comportamiento tomando en cuenta las teorías de la acción que permiten desarrollar patrones individuales de comportamiento interpersonal. Estas teorías tienen una base cognitiva debido a que reflejan las normas, estrategias, valores y supuestos subyacentes u otros modelos del mundo que exigen validez en forma general. Esta teoría de la acción es una construcción humana producto de la experiencia que tienen las personas en relación con la interacción entre los modelos individuales de aprendizaje y la conducta organizacional. De esta forma el aprendizaje se define, para los individuos y las organizaciones, como un medio correctivo.

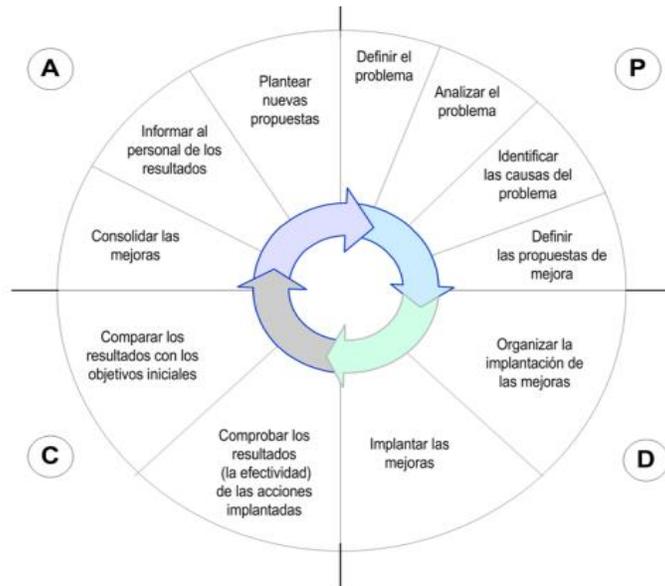
En la teoría de la acción se encuentran a su vez dos elementos: el primero se refiere a que una persona u organización explica o justifica el comportamiento de cada sujeto y se manifiesta en diversas formas de creencias o valores formulados; por su parte, el segundo se refiere a la tutela de las acciones y se puede derivar de la observación de estas, es

decir, por medio del comportamiento real de cada persona. Estos dos elementos de la teoría de la acción pueden o no ser compatibles, pues tanto las personas como las organizaciones son conscientes o no de esta incompatibilidad. Las teorías tanto individuales como organizacionales se transforman por medio del aprendizaje, tomando en cuenta los procesos que permiten detectar y corregir los errores que se cometen.

Los modelos de gestión centrados en la liberación del potencial humano se fundamentan en “el enfoque de relaciones humanas que ve el conocimiento y el orgullo de los trabajadores de línea como el mayor recurso para controlar y mejorar la calidad y productividad” Druker, (1995, p. 98). Desde los primeros estudios acerca de la noción de capacitación se muestra la naturaleza e importancia de este concepto a través de modelos de gestión conductistas fundamentados en principios de calidad. Deming (1989) propuso el ciclo de mejora continua o “rueda de Deming” (OPDCA, por sus siglas en inglés, que significan “actuar o re-accionar en función de los datos de la comprobación”). En este sentido hay que atribuir el resultado a la “comprobación” o “medición” que se efectúa para ver si las acciones implantadas han tenido el efecto deseado y “actuar” en consecuencia: dar por bueno el resultado si es satisfactorio o preparar un nuevo plan de actuación si los resultados son negativos. En la Figura 2 se describe la propuesta del ciclo continuo de Deming.

Figura 2.

Ciclo Continuo de Deming



Adaptado de Antonio (2005).

La noción de calidad se empezó a utilizar en la década de los cincuenta del siglo pasado, toma en cuenta el papel de los trabajadores en las organizaciones productivas a partir de un esquema de reacción en cadena que provoca la calidad propuesta por Deming hacia la competitividad de la empresa, donde se afirma que la calidad conduce inicialmente a la productividad porque se cometen menos errores (ver figura 2). Es en este punto cuando se ve la necesidad de capacitar a los individuos para que realicen sus actividades adecuadamente desde la primera vez, lo que se corresponde con el concepto de calidad establecido por Crosby (1987). Además de esta capacitación permanente, plantea que los individuos requieren de participación en la administración de los procesos, lo que se ve reflejado en los principios de Deming (1989):

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. No depender más de la inspección masiva.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios basándose únicamente en el precio.
5. Mejora constantemente y por siempre el sistema de producción y servicio.
6. Instituir la capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Desterrar el temor.
9. Derribar las barreras que hay entre las áreas de staff.

10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.
14. Tomar medidas para lograr la transformación. (Villaverde, 2012, pp. 7-35).

Desde la noción de calidad, la cultura de la organización permite señalar que existe una proliferación masiva de teorías (Groth, 2012), mientras que el denominador común a todas ellas corresponde a su ente de estudio: la organización como fenómeno moderno (Hatch y Cunliffe, 2013). Dentro de este campo de estudio se puede encontrar que en la década de los setenta del siglo pasado se le dio por nombre “Giro Cultural” al movimiento de diferentes aproximaciones teóricas funcionalistas, positivistas, institucionalistas, sistemáticas y estructurales, además de humanistas interesadas en la cultura como centro de debate social (Jacobs y Spillman, 2005). A partir de este movimiento se asumen dos vertientes:

La cultura como producción de socialización, donde se moldea el rango posible de acciones. Muchos de sus elementos, tácitos e implícitos en la práctica cotidiana, permanecen enterrados en lo inconsciente (Goffman, 1983); la cultura limita desde el interior de las agrupaciones sociales lo que sus miembros pueden hacer y pensar y el modo de interacción entre ella (Fine, 2012).

La cultura como producto de la socialización, donde la manifestación interna de las interacciones entre sus miembros crea, a través de un sistema simbólico común, un contenido particular y un marco de referencia colectivo. Construye su realidad social (Fine, 1979).

Este movimiento de Giro Cultural establece metodologías cualitativas y epistemologías constructivistas desde la sociología, filosofía, psicología, entre otras, que no sólo se interesan por la cultura como objeto, sino como creación constante en un intento de estructurar la complejidad con las personas dentro de la organización (Jacobs y Spillman, 2005).

Por su parte, Sennett (2006) indica que, en las organizaciones, las personas se conciben como figuras incorpóreas, simples recursos o, incluso, facilitadores de los procesos que mantienen en movimiento a la organización; las personas y la cultura se miran como una variable secundaria, periférica (Casey, 2002). Por ello, en las primeras décadas del siglo pasado no se tomó en cuenta a la cultura en la teoría organizacional y

no fue sino hasta el período de los ochenta cuando, en el marco de las organizaciones japonesas, se atribuyó que el elemento de liderazgo se debía a la cultura. Ouchi (1982) estableció que existía una conexión entre el empleado (la esfera laboral) y la persona (la esfera personal), por lo que una mejora de la satisfacción personal en el ámbito laboral contribuirá a elevar la producción de la organización. De acuerdo con este autor, la cultura de una organización se enriquece a través de la administración participativa que, a la vez, puede conducir al desarrollo de las habilidades y destrezas del personal en el puesto de trabajo.

Nonaka (2000) plantea que, si se crean las condiciones para la interacción y participación en los lugares de trabajo, lo que es fundamental para el aprendizaje, se impactara en el aumento de la productividad, es decir, se debe tomar en cuenta el aprendizaje tácito de forma dinámica para combinarse con el aprendizaje explícito y provocar una espiral de conocimiento. Para este autor, dicha espiral de conocimiento genera competencias para que los trabajadores desarrollen mejores métodos de trabajo, como se puede observar en compañías como Honda, Kanon, Matsushita, NEC, Sharp y Kao. Este autor retoma la idea del conocimiento como dimensión central del ser humano y lo lleva al plano organizacional; reconoce la importancia de la racionalidad sin dejar de lado aspectos sociales subjetivos. Asimismo, resalta la importancia de la experiencia práctica y considera que el conocimiento es un asunto relacional, es decir, que se construye socialmente (Fariñas, 2011).

Es importante también entender a la empresa como una entidad creadora de conocimiento. Este saber es el fundamento de la ventaja competitiva de las firmas o su clave de éxito pues, a partir del conocimiento, las organizaciones crean innovaciones, como nuevos productos o mejoras en procesos y servicios (Nonaka, 2000). Tanto los individuos como las organizaciones se adaptan al ambiente a partir de la creación del conocimiento, lo que reduce la incertidumbre y facilita la toma de decisiones (Konno, 2014). Además, la interacción de los individuos, dentro y fuera de la organización, genera cambios importantes en su forma de pensar y concebir los objetos y los procesos, de tal manera que la vinculación social favorece la adquisición de nuevos conocimientos y afecta las ideas de las personas y las acciones organizacionales.

La adopción y puesta en práctica de conocimientos propios y adquiridos en el contexto explican, en parte, la competitividad de las empresas japonesas: la forma en que las industrias de Japón innovan es única por la conexión existente entre el interior y el exterior; el conocimiento que proviene del exterior es diseminado por toda la organización

como parte de la base del conocimiento de la compañía y utilizado por aquellos que se encargan de desarrollar nuevas tecnologías y productos a la vez que en el proceso se da una conversión de algún tipo. Esta conversión del exterior al interior y de vuelta al exterior en forma de nuevos productos, servicios y sistemas es la clave para entender por qué muchas de las firmas japonesas han alcanzado el éxito. Dicha actividad dual interna y externa motiva la innovación constante, la que a su vez genera ventajas competitivas (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Lo anterior es ejemplo de que la selección y la capacitación del personal son estrategias básicas para la competitividad de las empresas en los modelos de gestión de calidad. Como describe Walton (1967), existe una relación entre las empresas y la sociedad, es decir, una responsabilidad social que se reconoce en las relaciones que deben ser tomadas en cuenta por los directores ejecutivos mientras las corporaciones y sus socios persiguen sus respectivos objetivos. Dentro de la gestión de calidad se debe hablar de Calidad de Vida en el Trabajo como la experiencia emocional que se desarrolla en una actividad productiva dentro de la cual los individuos interactúan y conforman una identidad propia. El concepto de Calidad de Vida propuesto por la Organización Mundial de la Salud (OMS) corresponde con la percepción del individuo sobre su posición en la vida, en el contexto de la cultura y el sistema de valores en los cuales esta inserto y en la relación que tiene éste con sus objetivos, expectativas, estándares y preocupaciones. El reconocimiento de la multidimensionalidad de este constructo se refleja en los dominios físico, psicológico, nivel de independencia, relaciones sociales, medio ambiente y espiritualidad-religión-creencias personales (WhoqlGroup, 1998).

Al ser un constructo en constante elaboración y perfeccionamiento, la noción de Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) permite una reconstrucción del sector productivo sobre la base de nuevas premisas de productividad industrial. A partir de la década de los noventa, este ámbito de estudio ganó mayor visibilidad en la esfera empresarial, vinculado con los impactos generados por los profundos cambios ocurridos en la economía mundial debido a los procesos de reestructuración productiva del trabajo y a las nuevas configuraciones de la organización del trabajo humano. Así, autores como Walton (1967) privilegian los aspectos relativos a la satisfacción del individuo con las condiciones ambientales y con el propio trabajo que realiza e indican como alternativas para obtener buenos índices de CVT la reestructuración de los cargos, la reorganización de puestos de trabajo o la formación de equipos por la introducción de mayores niveles de participación

en las decisiones. Este autor concibe al trabajo, en primer plano, como el medio del individuo para ganarse la vida.

La compensación recibida por el trabajo realizado es un concepto relativo y no algo dado, absoluto; es un simple consenso sobre los patrones objetivos y subjetivos para juzgar la adecuación de la compensación CVT (Alves, Yeda y Giuliani, 2013). Como se observa en el Cuadro 1, se han resaltado diversas categorías para evaluar la CVT.

Cuadro 1.

Criterios y factores determinantes o indicadores de la CVT de Walton (1973).

Criterios (categorías conceptuales)	Factores determinantes (o indicadores de CVT)
Compensación justa y Renta adecuada	
Criterios (categorías conceptuales)	Factores determinantes (o indicadores de CVT)
Adecuada.	-Compensación justa. -Salarios mayores en empresas más lucrativas. -Ganancias sobre productividad. Proporcionalidad interna entre los salarios. Proporcionalidad externa entre los salarios.
Condiciones de trabajo saludables y seguras	-Horas razonables de trabajo. -Ambiente físico seguro y saludable (lugar con menor riesgo de enfermedades y accidentes). -Limitación de edad para ejercer determinados trabajos potencialmente nocivos para el bienestar personal, superior o inferior a cierta edad.
Oportunidad para uso y desarrollo de la capacidad humana.	-Autonomía. -Posibilidad de ejercitar los dones (talentos) múltiples y las habilidades. Información y perspectiva sobre el proceso total del trabajo y los resultados de las acciones del empleado en ese proceso. -Tareas completas o tareas fragmentadas significantes.
Oportunidad de crecimiento continuo y seguridad.	-Desarrollo. -Aplicación prospectiva (esperada) de conocimientos y talentos. -Oportunidades de avance a lo largo de la carrera. -Seguridad en el empleo o de renta.
Integración social en la organización de trabajo.	-Ausencia de prejuicios. -Creencia en la igualdad de derechos. Movilidad (personas con potencial para ascenso profesional).

	<ul style="list-style-type: none"> -Grupos primarios de apoyo para ayuda recíproca, soporte socioemocional y reconocimiento de la individualidad. Relaciones. -Censo de comunidad. -Apertura interpersonal para intercambio de ideas y sentimientos.
Constitucionalismo en la organización de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> -Derecho a la privacidad personal. -Derecho a la libertad de expresión. Derecho a la equidad en el tratamiento. Gerencia basada en la ley: oportunidades iguales y debido proceso legal y acceso a los recursos (derecho laboral).
Trabajo y espacio total de vida.	<ul style="list-style-type: none"> -Equilibrio entre vida profesional y vida familiar. -Jornada de trabajo estable. -Viajes al trabajo que no tomen tiempo de la familia. -Promociones que no impliquen constantes cambios geográficos.
Relevancia social de la vida en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> -Acción organizacional socialmente responsable en sus productos. -Acción organizacional socialmente responsable por las prácticas de empleo. Acción organizacional socialmente responsable por la disposición de la basura de la organización
Criterios (categorías conceptuales)	Factores determinantes (o indicadores de CVT)
Imagen de la organización.	

Tomado de Álvarez (2008)

Juran y Grina (1994) han señalado el papel de los trabajadores en cuanto a su participación y capacitación para el mejoramiento de los procesos de la organización y para el desarrollo personal propio. En ese contexto, el método de calidad total consiste en alcanzar nuevos niveles de prestaciones (performance) a cualquier nivel previamente alcanzado a partir del empleo de una secuencia invariable de etapas o pasos mediante los cuales se obtiene el descubrimiento, esto implica un proceso de mejora en la organización a través de equipos que permitan identificar y resolver los problemas crónicos y esporádicos para ser eliminados y ajustar la secuencia en la organización. Por su parte, Masaaki (1990) lo refuerza con su metodología de mejoramiento continuo. En la noción de capacitación se revisan algunos elementos del aprendizaje organizacional, tales como la cultura y el diseño organizativo, y se analiza el modo en que afecta la capacitación en la búsqueda de un aprendizaje organizacional continuo.

Cuando se hace referencia a los modelos conductistas de gestión se distingue a un grupo de escuelas administrativas orientadas a liberar en los trabajadores los conocimientos y las destrezas requeridas en beneficio de la organización y de ellos mismos; en este sentido, se revisa el concepto de “aprendizaje organizacional” mediante la cultura organizacional de Ouchi (1982). El diseño de organizaciones inteligentes de Senge (1993) la define como el “ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla” (1990, p. 2); a su vez, sustenta que “las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional, sin aprendizaje individual” (1990, p. 3).

La postura anterior propone el pensamiento sistémico como la disciplina encargada de construir organizaciones inteligentes capaces de aprender, lo que permite expandir sus posibilidades de crecimiento, pues no basta con adaptarse y sobre vivir, sino, sobre todo, de desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con autentica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas que involucran los ámbitos individual y grupal.

En el ámbito individual se encuentran:

- *Dominio personal.* Es la capacidad de aclarar y profundizar constantemente nuestra visión personal. Consiste en un adecuado manejo de la racionalidad y las emociones del sujeto.
- *Modelos mentales.* Es la capacidad de desempolvar nuestras imágenes internas del mundo, examinarlas y abrirlas a la influencia de los demás para explorarlas y hacer conscientes los modelos internos de la realidad que permitan llevar a cabo los objetivos propuestos.

Por su parte, en el ámbito grupal se hallan:

- *Trabajo en equipo.* Es la capacidad de pensar juntos, se consigue mediante el dominio de la práctica del dialogo y el debate para construir un pensamiento conjunto que permita el aprendizaje en equipo como un proceso de alineación y desarrollo de la capacidad para crear los resultados que los miembros desean. El aprendizaje individual, en cierto nivel, es irrelevante para el aprendizaje organizativo, ya que los individuos pueden aprender todo el tiempo y no existir aprendizaje organizativo, pero si los equipos aprenden se transforman en un microcosmos para aprender a través de la organización. Debido a la complejidad cada vez más creciente de los problemas existentes en las organizaciones es

indispensable que el aprendizaje sea en equipo, pues se ha demostrado que el aprendizaje y las ideas generadas en equipo son más creativas, innovadoras y de mejor calidad que aquellas generadas por personas individualmente. Interactuar en equipo permite el contraste de los modelos mentales y de las percepciones, es decir, permite la apertura a la contrastación de las interpretaciones del mundo real.

- *Visión compartida.* Es la práctica de desempolvar del pasado imágenes compartidas y aplicarlas al futuro para que promuevan el auténtico compromiso. Brinda concentración y energías para el aprendizaje. Es imposible imaginar que los progresos importantes de cualquier empresa se hagan sin una visión compartida, de modo que el concepto de visión se refiera a centrarse en la empresa desde el personal que en ella trabaja; además, desde esta visión, hace que el grupo humano plantee adecuaciones reales capaces “de mirar hacia dentro” para descubrir las pautas internas de excelencia, definidas como la construcción de una visión al futuro estimulante para los miembros de la organización.
- *Pensamiento sistémico.* Es la disciplina que integra a las anteriores, uniéndolas en un conjunto coherente de teoría y práctica. Desde este planteamiento el sistema es dinámico y nunca se encuentra en equilibrio debido a la continua graduación de las cuotas de mercado y tasas de productividad a corto plazo. El pensamiento sistémico es de un todo estructural y no sólo de un acontecimiento parcial, junto con el enfoque estratégico a mediano y largo plazo permite controlar los recursos y la modelización del pensamiento en grupo para llegar a soluciones que no son de compromiso, sino establecidas por los miembros de la organización de forma consciente o inconsciente, lo que da como resultado la capacidad de mejorar a la organización gestionando el conocimiento y cambiando la visión respecto al trabajo. Con ello se logra conocer, practicar e incorporar (sobre todo en los seres humanos que dirigen los niveles estratégicos de la organización) las cinco disciplinas sistémicas para formar una organización inteligente que permita el aprendizaje personal y grupal.

Este modelo de cinco disciplinas tiene influencia de Toffler, Lawrence y Lorsch (1980), quienes consideran a la organización como un sistema abierto en el que el comportamiento de sus miembros está interrelacionado. Para ellos, el pensamiento sistémico está articulado con el enfoque de la contingencia y la literatura estratégica de los últimos años. Por su parte, para Senge (1990) la simulación es una de las herramientas más importantes que las empresas tienen en su aprendizaje continuo; la mayoría de las empresas que

ofrecen servicios a sus clientes han efectuado o están en proceso de importantes transformaciones en su sistema de distribución y canales de atención a clientes.

La quinta disciplina ha revelado que estas modificaciones no siempre son acompañadas de evaluaciones que permitan verificar el cumplimiento de los resultados esperados, tanto desde el punto de vista de calidad de los servicios como de costos. Por ello, las empresas deben incorporar el análisis de este problema en sus procesos de simulación y optimización, así como metodologías de medición y evaluación para tener resultados positivos y disminuir los costos en el mejoramiento de la calidad de los servicios ofrecidos la generación de espacios “Va para el aprendizaje” (Nonaka y Konno, 1998).

1.2 La planeación estratégica y su implicación en la capacitación

En la actualidad se ha dado un papel preponderante a la administración del personal; anteriormente, las empresas con mayor acceso a capital y las innovaciones tecnológicas con que contaban tenían mayores ventajas competitivas, sin embargo, de acuerdo con Monney y Noe (1997), en este momento “las compañías que ofrecen productos con la más alta calidad son las que van un paso delante de la competencia, pero lo único que mantendrá la ventaja de la compañía para el día de mañana es el calibre de la gente que esté en la organización” (p. 4), de tal forma que se hace necesario el mejoramiento de las organizaciones, haciéndolas más eficientes y eficaces (Werther y Davis, 1998) por medio de una mejor administración de los recursos humanos. De lo anterior se desprende que una buena gestión genera beneficios en el sentido de que, si el talento humano es escaso y valioso, se tiene que crear un ambiente atractivo para retener al personal contratado y obtener de él el máximo rendimiento; por tanto, se debe considerar el desarrollo de habilidades para desempeñarse en la vida personal y laboral del trabajador.

Pfeffer (1996) indica que el éxito competitivo de las organizaciones se logra mediante la gente, es decir, la fuerza laboral como una fuente cada vez más importante de ventaja competitiva. Por ello es recomendable un sistema integral de capacitación que permita desarrollar en el personal los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para que la organización pueda implementar estrategias para el logro de los objetivos institucionales derivados de una planeación estratégica que implica un plan unificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados, además de integrar las metas y políticas de la organización mediante una secuencia lógica de acciones. Esta estrategia debe ser formulada de tal forma que permita poner en orden y asignar adecuadamente los recursos de la organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes; asimismo, debe buscar que se establezcan las condiciones y los recursos necesarios para su implementación. La capacitación debe ser parte de la planeación estratégica y a su vez ser planeada estratégicamente.

Si se entiende que toda organización necesita directrices o políticas que guíen y faciliten el análisis interno y externo, así como los objetivos que se espera alcanzar en el futuro, se está haciendo mención de la planeación estratégica, ésta permite establecer cuál es la razón de la empresa, además de requerir que las personas encargadas de tomar decisiones tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a

las distintas alternativas que se presentarán en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado. Es necesario analizar las estrategias en relación con las actividades de la organización y su implementación en el corto y largo plazo para reconocer la sostenibilidad y el direccionamiento para la obtención de los resultados con los recursos que se tiene. Las estrategias se enfocan conjuntamente en la competitividad y el entorno, por lo que son muy importantes para aprender y adaptarse a los cambios de forma rápida.

Davis (2000) expresa que una estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, caminos y resultados, su diseño es complejo y es más difícil de implementar que otras soluciones lineales. El autor indica que hablar de estrategias puede convertirse en una torre de babel en la que muchos expresan ideas y quieren hacerlas valer, pero donde nadie entiende a nadie; por ello, muchas organizaciones han implementado estrategias que las han empantanado y las llevan a cometer errores.

Otro aspecto importante en el empleo de las estrategias es lo relacionado con la innovación al tratar de fijar objetivos. Se debe entender que la estrategia no es perdurable y que la competencia de una u otra forma va a premiar la estructura, sabrá lo que se está haciendo y copiará las ideas; por eso es necesario estar en constante movimiento en lo que tiene que ver con las ideas o pensamientos y la elaboración de las estrategias.

Guerras (2004) afirma que los generadores de estrategias pueden ser aquellos individuos que estén en el momento preciso y cuyas ideas sean la solución a un conflicto; por otro lado, se requiere de una serie de conocimientos previos en determinadas áreas que, aunado a la experiencia, permitirán a la organización lograr, realizar y ejecutar acciones que le llevarán a posicionarse en el mercado. Sin embargo, de acuerdo con este autor, existe la creencia de que cada vez que alguien es promovido a un puesto superior, automáticamente se convierte en un estratega, lo cual no es verdad. El investigador refiere que, de acuerdo con diversos estudios, estos llamados estrategas no entienden qué es la gestión estratégica ni cuentan con el conocimiento de lo que se supone deben hacer, pues la palabra estratega ha sido utilizada comúnmente en muchos contextos para nombrar a los altos directivos incluso sino son elaboradores de estrategias. De lo anterior se puede inferir que el éxito de las estrategias se concibe cuando se establecen los objetivos de la organización, por lo que, si los estrategas o los individuos encargados de elaborarlas no tienen bien claro qué es lo que desean en realidad, seguramente serán un gran fracaso.

Para Chandler (2003), la organización no se hace de un día para otro, sino que se requiere de mucho tiempo y la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la maduración; estos recursos no se limitan exclusivamente a los financieros, también

incluyen los logísticos y humanos. Así, los procesos de capacitación en las organizaciones deben ir encaminados a la cualificación por competencias de su recurso humano con el fin de establecer ventajas competitivas en relación con la competencia.

De acuerdo con Porter (1980) la planeación estratégica “puede integrarse bajo diferentes enfoques, perspectivas y modelos, dependiendo de los objetivos y características propias de la organización, pero sin duda, es un proceso que no puede ignorarse porque constituye el camino para la construcción de ventajas competitivas sostenibles” (p. 54). Existe una amplia gama de investigaciones sobre el tema de planeación estratégica, por lo regular, se establece una metodología general consistente con la construcción de planes y proyectos sobre un proyecto organizado que toma en consideración una serie de variables relacionadas con la propia institución, su entorno, objetivos y, principalmente, su visión y misión del futuro.

En los modelos de planeación estratégica se observa cierta similitud, considerando las siguientes etapas: formulación, implementación y evaluación (Guerras, 2004). Estos diversos modelos presentan variaciones que relacionadas más con la naturaleza y características de la organización que con la metodología o formas de construir las diferentes etapas de la planeación estratégica, haciendo énfasis en el proceso de toma de decisiones, elección de alternativas y formulación y asignación óptima de recursos económicos.

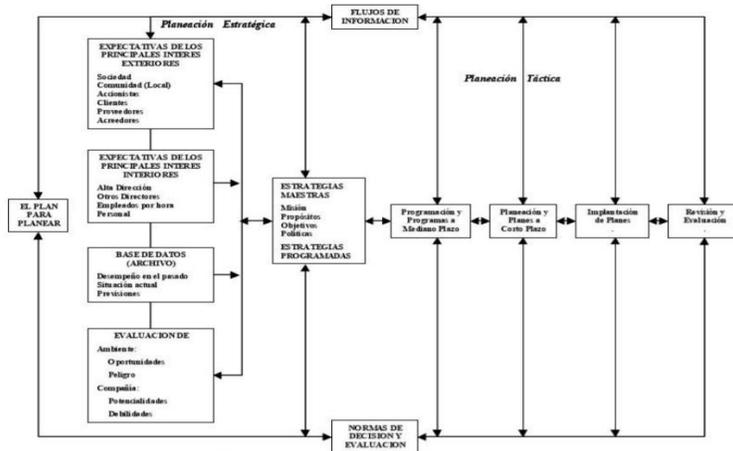
A continuación, se presentan una serie de modelos de planeación de las organizaciones en las distintas etapas administrativas (planeación, organización, dirección y control). De acuerdo con diferentes enfoques, la planeación estratégica es utilizada como herramienta de desarrollo empresarial, por lo que los modelos que se presentan giran en torno a alternativas o estrategias y su implementación. La selección de estos modelos se basa en el éxito que se han obtenido en diferentes empresas.

En el **Modelo de planeación corporativa sistemática** de George Steiner (2004) la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que se podrían presentar en el futuro, que junto con otros datos relevantes proporcionan la base para que en las organizaciones se tomen mejores decisiones. El autor señala que, para iniciar el proceso de planeación estratégica, primero se debe de establecer metas organizacionales, seguidas de una definición de las estrategias y políticas para cumplir con las metas planteadas y el desarrollo de planes para la implementación de las estrategias con el fin de obtener el resultado deseado. En este proceso se debe decidir

el tipo de esfuerzos de planeación que se llevarán a cabo, cuándo implementarlo, cómo realizarse, quien lo hará y que se hará con los resultados (ver figura 3).

Figura 3.

Modelo de planeación corporativa sistemática de George Steiner



Tomado de Steiner (2004) p.24.

Para el **Modelo de planeación de la teoría clásica de la administración** de William Newman, la planeación estratégica se entiende si previamente se estudia la decisión que se va a elegir de acuerdo con las estrategias que se van a implementar. Para ello se divide en cuatro etapas: a) Identificación del problema, b) Establecimiento de soluciones optativas, c) Predicción de resultados de cada función en la organización y d) Las decisiones que se deben seguir. Este modelo está basado en la teoría clásica de la administración, la cual se centra en la capacidad de identificar y atender un problema netamente real y previamente determinado; asimismo, busca varias soluciones para ayudar a la planeación de la estrategia y posteriormente elige las propuestas de solución y su exploración de resultados para cada acción con la finalidad de resolver las problemáticas reales inherentes a ellas. Una vez que se haya valorado se empieza a realizar el objetivo estratégico que le dará sentido a la planificación (ver figura 4).

Figura 4.

Modelo de planeación de la teoría clásica de la administración

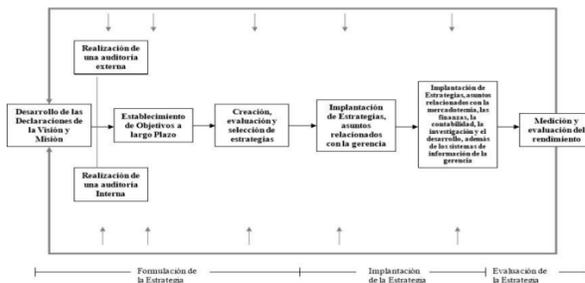


Tomado de Álvarez (2002) p.25.

El **Modelo de planeación estratégica sistémica** de Frank Banghart señala que en primer lugar se debe conceptualizar el problema desde la teoría de los sistemas, que incluye planes o alternativas ligadas a etapas. Posteriormente, en una segunda etapa se evalúan los planes y alternativas que se proponen y corresponde a la planeación final para, en una tercera instancia, elegir los que se van a implementar en la evaluación y en donde se define la posibilidad de opciones. Una cuarta etapa se refiere a la aplicación del plan o alternativa que finalmente se escogió y, por último, en la quinta se da la elección de la retroalimentación con la finalidad de corregir las acciones carentes que se detectaron en la implementación del plan (ver figura 5).

Figura 5.

Modelo de planeación estratégica sistémica



Tomado de Álvarez (2002) p.25.

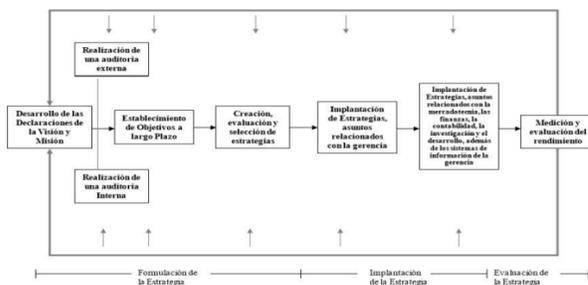
El **modelo de dirección estratégica** de Fred R. David se divide en tres partes: formulación, implantación y evaluación de la estrategia. 1) Formulación de la estrategia: en esta etapa se deben identificar los riesgos y áreas de oportunidad que la empresa puede llegar a tener si se involucra o no con otras empresas, es también la etapa en la que se deben tomar decisiones muy importantes y cruciales para la empresa, ya que es aquí

donde se debe evaluar qué tan viable es la empresa para integrarla a los mercados internacionales, para lo cual se deben tomar en cuenta los recursos humanos, financieros, tecnológicos, etcétera, de tal manera que desde este momento es importante plantear la misión y la visión de la empresa para que se comiencen a formular estrategias. II) Implantación de la estrategia: después de haber formulado las estrategias es momento de efectuarlas para que dentro de la empresa se creen objetivos y se tracen políticas para delimitar una forma de trabajo; de igual manera es importante generar una cultura y ambiente en donde los colaboradores se sientan parte de la empresa en distintos aspectos con la finalidad de incentivarlos y motivarlos para que ellos mismos puedan incrementar su rendimiento. Hace uso de la mercadotecnia, investigaciones, el financiamiento y retribuciones que permitan realizar satisfactoriamente las estrategias operativas, así como administrativas. III) Evaluación de estrategias: finalmente, se deben evaluar los resultados por parte de los directivos para conocer qué tan satisfactorias son las estrategias previamente elegidas y puestas en marcha; para conocer esto se revisan constantemente los factores externos e internos que puedan influir al momento de llevarlas a cabo, por lo que las estrategias pueden sufrir cambios o modificaciones, ya que los factores externos e internos se mantienen en constante cambio (ver figura 6).

Figura 6.

Modelo de dirección estratégica

formulación, implantación y la evaluación de las estrategias.



Tomado de Álvarez (2002), p.14.

Modelo de planeación estratégica FODA. De acuerdo con Ponce (2006), la matriz FODA es un método factible para realizar el análisis organizacional de una empresa y conocer los factores que influyen en el éxito de esta. Consiste en ejecutar una evaluación de elementos positivos y negativos que se identifican dentro de la empresa, junto con una evaluación externa para conocer sus áreas de oportunidad y de riesgo a las que puede exponerse. El autor expresa “Análisis FODA. Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)” (p.2).

¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades? Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos, así como su evidencia de competencias; asimismo, los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización asumida como un logro y una situación favorable en el medio social. Por su parte, una debilidad se define como un factor que se considera vulnerable o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación considerada débil.

Para Porter (2006), las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, entre otras.); este autor denomina “*talones de Aquiles*” a situaciones que pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable. Es posible destacar que, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización, se debe proceder a la evaluación de ambos, es decir, de las fortalezas y las debilidades. En este contexto es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, como plantea Strickland (en Ponce, 2006) al denominar el análisis FODA como la construcción de un balance estratégico; así, mientras los aspectos de una organización considerados fuertes son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Sin embargo, Ponce (2006) argumenta que se comete un error si se trata de equilibrar la balanza, por lo que propone:

Identificar oportunidades y amenazas. Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones” (Ponce, 2006, p.3).

Por su parte, Thompson (en Ponce, 2006) plantea aspectos a tomar en cuenta para realizar los listados de la Matriz FODA (ver cuadro 2).

Cuadro 2.

Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades fundamentales en áreas clave. • Recursos financieros adecuados. • Buena imagen de los compradores. • Un reconocido líder en el mercado. • Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. • Acceso a economías de escala aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. • Propiedad de la tecnología. • Ventajas en costos. • Mejores campañas de publicidad. • Habilidades para la innovación de productos. • Dirección capaz. • Posición ventajosa en la curva de experiencia. • Mejor capacidad de fabricación. • Habilidades tecnológicas superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay una dirección estratégica clara. • Instalaciones obsoletas. • Rentabilidad inferior al promedio. • Falta de oportunidad y talento gerencial. • Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. • Abundancia de problemas operativos internos. • Atraso en investigación y desarrollo. • Línea de productos demasiado limitada. • Débil imagen en el mercado. • Débil red de distribución. • Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. • Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. • Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a grupos adicionales de clientes. • Ingresar en nuevos mercados o segmentos. • Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. • Diversificarse en productos relacionados. • Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). • Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. • Complacencia entre las compañías rivales. • Crecimiento en el mercado más rápido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de competidores foráneos con costos menores. • Incremento en las ventas y productos sustitutos. • Crecimiento más lento en el mercado. • Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros. • Requisitos reglamentarios costosos. • Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. • Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. • Cambios demográficos adversos.

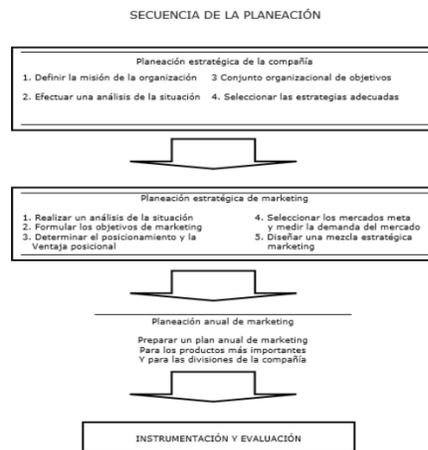
Tomado de Ponce (2006), p.3.

El **Modelo de planeación estratégica de ventaja competitiva y marketing** de Walton implementa las bases administrativas para el marketing, pues toma en cuenta los recursos y oportunidades que la empresa tiene en el mercado. Es sustancial tener bien definidas las fases del proceso y actuar de manera rápida en la toma de decisiones, ya que las ofertas pueden llegar a ser temporales. La primera fase es la planeación estratégica de la compañía, en ésta deben definirse la misión y los objetivos organizacionales, se efectúa el análisis de la situación y se eligen las estrategias adecuadas o que más convengan para

el proceso. La segunda fase es la planeación estratégica del marketing, donde se realiza un análisis de la situación para tener una idea generalizada y plantear los objetivos del marketing con mayor certeza, determinar la ventaja y desventaja del posicionamiento de la empresa dentro del mercado y trazar las estrategias. Por último, se deben exponer las exigencias anuales del marketing para las divisiones de la empresa (ver figura 7).

Figura 7.

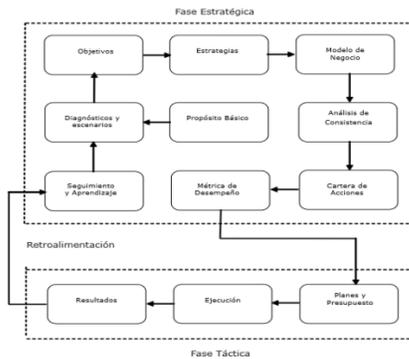
Modelo de planeación estratégica de ventaja competitiva y marketing



Tomado de Stanton, Etzel y Walter (2001), p.61.

El **Modelo de planeación estratégica situacional y de diagnóstico** de Colón y Rodríguez facilita una visión precisa de la planeación estratégica, una planeación amplia, fácil y flexible que se puede llevar a cabo en cualquier tipo de empresas. En este modelo, en primer plano se realizan los objetivos de la planeación, seguidos del análisis del diagnóstico; esto se debe a que, al examinar lo que la empresa quiere realizar, es posible centralizar las actividades de los planificadores. El modelo del negocio simple y sencillamente es la creación del contexto en el que se llevarán a cabo las estrategias y acciones que darán soporte al proyecto principal. También se habla de la existencia de un análisis de consistencia, métrica de desempeño, planes y presupuesto que se invertirá en la estrategia, la aplicación y los resultados; si a esto se agrega una retroalimentación de los aciertos, se habla de un aprendizaje y destreza de mejora continua en los escenarios que puedan provocar riesgos a futuro dentro la empresa (ver figura 8).

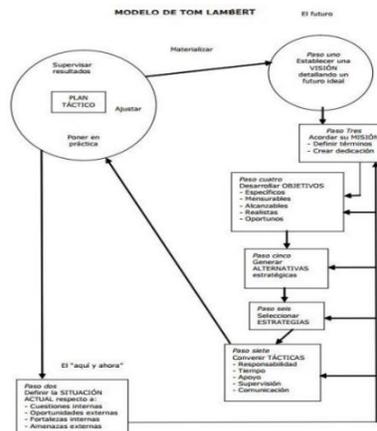
Figura 8.
Modelo de planeación estratégica situacional y de diagnóstico



Tomado de Álvarez (2002), p. 23.

En el **Modelo de planeación estratégica del aquí y el ahora** de Tom Lambert (2000), la planeación estratégica comprende ocho etapas: I) Establecer la visión, II) Definir la situación actual, III) Acomodar su misión, VI) Desarrollar sus objetivos, V) Generar alternativas, VI) Seleccionar estrategias, VII) Convenir tácticas y VIII) Elaborar el plan táctico. Este modelo va del presente (aquí y ahora), ubicado en la parte inferior izquierda, hacia el futuro idóneo mencionado en la visión por la alta dirección, ubicado en la parte superior derecha. Es capaz de llevar a la empresa del punto donde se encuentre actualmente hasta cualquier punto a donde se quiera llegar en el futuro, pues estrategias que parecen ideas inconexas se concretan y agrega otros modelos y métodos, lo que facilita las actividades que se realizarán enfocadas en la cultura y los logros a futuro que persiga. El proceso de planeación estratégica comienza con el desarrollo del futuro al que se quiere llegar, una visión clara y compartida con la que se pueda encaminar paso a paso hacia los resultados esperados (ver figura 9).

Figura 9.
Modelo de planeación estratégica del aquí y el ahora



Tomado de Lambert (2000) pp. 40-41.

Cuando se habla de planeación estratégica se hace mención del concepto “estrategia”, que es un plan flexible, fácil e integral, elaborado para garantizar que los objetivos de la empresa sean alcanzados. Implica integrar las metas, objetivos y políticas. Una estrategia aplicada de forma correcta ayuda a poner orden y determinar los recursos de la empresa con la finalidad de alcanzar una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno. La capacitación debe ser parte de la planeación estratégica y ser planeada estratégicamente. Al igual que la planeación integral, se debe tener muy claro el qué y para qué impartir capacitación, junto con el tipo de capacitación que se impartirá en la empresa.

1.3 Elementos de la planeación estratégica; y su implicación en los Recursos Humanos.

La planificación estratégica es una herramienta que ayuda a plantear prioridades, objetivos y estrategias para obtener los resultados a los que se quiere llegar, por lo tanto, es importante tomar en cuenta que debe de ser un proceso fácil, sencillo y responsable en la toma de decisiones por parte de los directivos. Se deben tener patrones confiables que apoyen a la gestión organizacional, es decir, misión, objetivos estratégicos, estrategias, definición de metas e indicadores (Armijo, 2009).

En la planeación estratégica existen elementos que permiten configurar la dirección de la empresa. De acuerdo con Zabala (2005, p. 30) existen diez principios que se deben de tomar en cuenta en todo momento del proceso de una planeación estratégica:

1. *Tener principios.* En toda organización empresarial es indispensable contar con directrices que guíen su desarrollo. Estas deben ser inamovibles, por tanto, una de las tareas principales cuando se inicia una empresa es reconocer tales directrices.
2. *Obrar con fe.* Es necesario tener una visión prospectiva que permita el desarrollo e impulse el seguimiento de la empresa.
3. *Decidir.* Es preciso examinar los alcances y limitaciones en el curso de acción para la toma de decisiones, evaluando el nivel de riesgo y el costo-beneficio que puede traer dicho análisis.
4. *Saber.* En toda empresa es forzoso tener claro cuáles son los puntos centrales en la producción o el servicio que se preste, de lo contrario, se fracasará.
5. *Contar con autoridad moral.* En la organización empresarial es ineludible que el personal, tanto directivo como operativo, se rija por un código ético que permita el ejercicio del poder.
6. *Entender que el cambio genera el cambio.* Muchas veces hay que inducir un cambio y esperar que produzca resultados antes de provocar un nuevo cambio.
7. *Comprender que los humanos son los que hacen las instituciones.* Hay que confiar en la gente y darle responsabilidades para que se sienta parte de la obra común. Todos son igualmente importantes.
8. *Las personas.* Comprender también que las instituciones hacen a las personas, ya que los hombres y mujeres crecen frente al reto de las cosas importantes y difíciles. Si alguien fracasa hay que darle otro reto.

9. *Dar para recibir.* Sólo dando se puede aspirar a recibir. Lo importante es cumplir con el deber, actuar a conciencia y dejar se juzgue lo que se hizo y no por lo que se dejó de hacer.
10. *Saber que no hay nada nuevo bajo el sol.* Se pueden moldear las arcillas y tener la ilusión de que se está creando algo, aunque sea lo que ya existe.

Por otra parte, Mintzberg y Quinn (1998) mencionan que los elementos de la planeación estratégica son los siguientes:

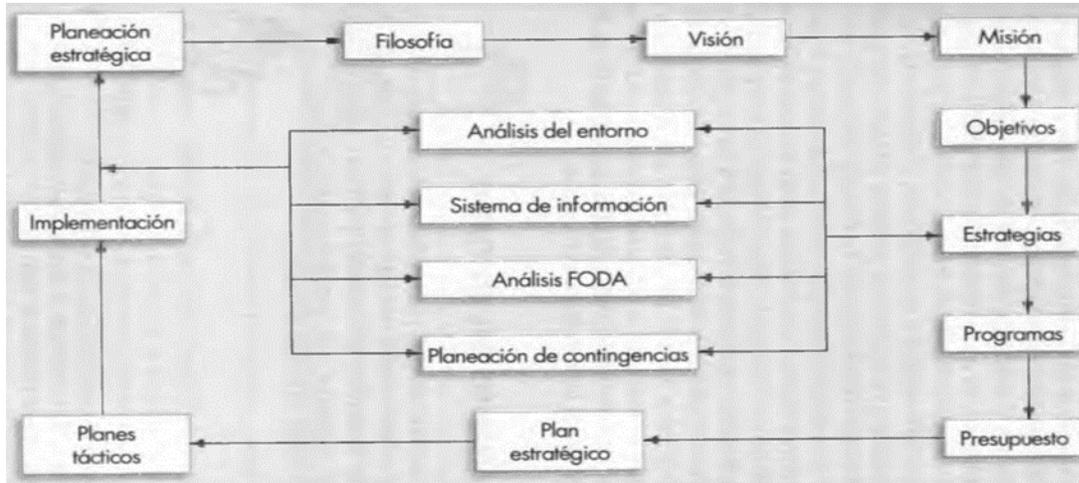
- Misión: enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.
- Valores: conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.
- Estrategia: patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
- Metas u objetivos: establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.
- Políticas: son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.
- Programas: especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.
- Decisiones estratégicas: son aquéllas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

Para Münch (2008), el proceso de planeación estratégica, también conocido como proceso de planeación del negocio, es un conjunto de fases a través de las cuales la alta dirección establece las directrices generales con las que tiene que regirse la empresa (ver figura 10). Es importante que estos mismos definan los elementos en el orden adecuado. Este autor menciona que para el desarrollo de una planeación estratégica es importante comenzar con la visión de la empresa y tener sistemas de información actualizados al momento, ya que con ellos es posible tener una idea de los factores internos y externos, las fortalezas y debilidades de la empresa, las amenazas y las oportunidades que se pueden presentar en el futuro. La filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas se deben definir por los directivos, tomando en cuenta y teniendo

perfectamente en claro las situaciones presentes y futuras a las que pueda presentarse la empresa.

Figura 10.

Proceso de planeación estratégica.



Tomado de Münch (2008), p.19.

Con la planeación se da respuesta a las preguntas ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia donde nos dirigimos? y ¿cómo sabemos hacerlo?; asimismo con la ella se origina la eficiencia, se perfeccionan recursos, disminuyen costos y aumenta la productividad al identificar los resultados a los que se quieren llegar. De forma general, la planeación estratégica es una serie de elementos que se implementan en el plan estratégico (*Bussines Plan*). Después de haber realizado el análisis del entorno se definen cada uno de los elementos que conforman el plan estratégico (ver figura 11).

Figura 11.

Definición de los elementos para la planeación estratégica



Fuente: Münch, 2008, P.31

De la figura anterior se pueden desprender las siguientes definiciones:

- I. Filosofía: los valores, prácticas y creencias que dan origen a la razón de ser de la empresa y representan el compromiso social; a su vez, son necesarios para darle sentido a todas las labores futuras de la empresa. La filosofía también contiene: Credo, Valores y Compromiso.
- II. Visión: conjunto de palabras que representan el futuro deseado de la empresa, incitando actividades concretas en el presente.
- III. Misión: descripción a detalle de la razón de ser de la empresa y negocio al que se dedica.
- IV. Objetivos estratégicos: resultados reales a los que la empresa quiere llegar, no olvidando que estos deben ser medibles y cuantificables a cierto tiempo para lograr la misión.
- V. Estrategias: herramientas de acción para alcanzar los objetivos y la misión organizacional, así como para instruir el uso y la gratificación de los recursos.
- VI. Políticas: modelos para perfeccionar la toma de decisiones.
- VII. Programa: serie de actividades, responsabilidades y turnos para establecer las estrategias.
- VIII. Presupuesto: proyección de los recursos necesarios para lograr el plan.

Los modelos de planeación estratégica examinados coinciden en su mayoría en los siguientes elementos: Misión, Visión, Valores, Filosofía, FODA, Objetivos (corto, mediano

y largo plazo), Metas y Estrategias; sin embargo, no se emplea un único modelo, sino que algunas veces se hace una hibridación de varios, dependiendo del tamaño y desarrollo de la empresa. Por otro lado, Ortegón (2019) menciona que para elaborar un plan estratégico se deben tomar en cuenta distintos elementos que son cruciales y que, por lo tanto, no se puede omitir, estos elementos son: Misión, Visión, Valores, Objetivos, Estrategias, Tácticas y Plan de Acción. De igual manera es importante resaltar seis consideraciones relevantes para elaborar un plan estratégico en una empresa de cualquier tamaño:

1. **La planeación estratégica es un proceso.** No es con suficiente con tener el documento del plan estratégico, hay que realizar todas las actividades que se plasmaron en él, destinar responsables, establecer indicadores y ponderarlos. Es un proceso constante y operativo que lleva tiempo.
2. **Comunicar el plan estratégico.** El plan no debe de ser un íntimo de estado del que sólo tienen conocimiento los directivos, una buena práctica consiste en comunicarlo y darlo a conocer a todos los miembros de la empresa, lo que incitará a los colaboradores a tener una mejor comprensión de su rol y alcance de objetivos.
3. **Requiere consideraciones de orden global.** No se puede realizar el plan estratégico únicamente mirando hacia el interior de la empresa o sólo estudiando la competencia, es necesario tomar en cuenta su impacto a nivel nacional e internacional.
4. **Liderazgo por parte de la empresa.** Los directivos de la empresa deben motivar e incentivar a todos los colaboradores para permitir que el plan estratégico tener éxito. Los directivos deben ser las personas más comprometidas en dicho plan para que se lleve a cabo.
5. **Mantener el optimismo.** Durante el proceso de planeación estratégica se debe mantener optimismo en todo momento, resaltando las oportunidades que no todos pueden ver para sacar a flote el proyecto y evitar que se llegue al bloqueo.
6. **Trabajo en equipo.** Es un proceso donde se requiere la colaboración pasiva o activa de todos los colaboradores de la empresa. No es un proceso íntimo ni secreto.

Ortegón (2019) también menciona que existen distintas herramientas de la planeación estratégica que se encuentran en la literatura, entre ellas se encuentran las siguientes:

El **Análisis del entorno general PESTEL**, empleado para revisar los aspectos macroeconómicos e identificar las amenazas y oportunidades de la empresa. Comprende

los factores P-político, E-económico, S-social, T-tecnológico, E-ecológico y L-legal. La manera de realizar este análisis es preguntándose cómo es que estos seis factores afectan positiva o negativamente a la empresa, es decir, si se considera una oportunidad o amenaza para la misma.

El **Análisis del entorno específico de cinco fuerzas** de Porter (2006) revisa la competitividad del sector y la capacidad de negociación con los clientes y proveedores. Tomar en cuenta: 1) Poder de negociación de los clientes, 2) Rivalidad entre competidores, 3) Amenaza de entrada de nuevos competidores, 4) Poder de negociación de los proveedores y 5) Amenaza de entrada de productos sustituidos. Para este autor es fundamental una fuente de las empresas por medio de la cual se puedan agrandar los recursos y dejar a un lado a la competencia, cualquiera que sea el giro.

En el **Análisis DAFO o SOWT**, una vez realizado el análisis interno y externo de la empresa entran en juego estos dos análisis (DAFO Y SWOT) que servirán para revisar el estado actual de la empresa a nivel interno y externo en cuatro dimensiones: 1) Oportunidades, 2) Amenazas, 3) Fortalezas y, 4) Debilidades. Jama (2019) señala que partiendo de los términos amenaza, oportunidad, fortaleza y debilidad se desarrolla la matriz DAFO, DOFA, FODA o SWOT (por sus siglas en inglés). Se trata de una herramienta que puede aplicarse en las distintas áreas y niveles de la empresa para analizar diversos aspectos, pues permite una perspectiva amplia y clara en el diseño del proyecto. Jama (2019) afirma que la matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- La estrategia FO: Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado, ya que la organización podría partir de sus fortalezas para, a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
- La estrategia FA: Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deban afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- La estrategia DA: Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades. Aquí la estrategia va dirigida a

la sobrevivencia; en este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

- La estrategia DO: Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las logra aprovechar, podría invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así aprovechar la coyuntura.

El análisis cruzado de las fortalezas y debilidades en relación con las oportunidades y amenazas se ha denominado en la literatura administrativa como "Análisis FODA" y puede ser representado como un cuadrante dividido en cuatro secciones. En un cuadrante FO, la empresa posee fortalezas y puede aprovechar las oportunidades que se le presenten; en un cuadrante DO la empresa, puesto que tiene debilidades, se encuentra incapacitada para aprovechar las oportunidades; por su parte, en el cuadrante FA la empresa tiene fortalezas y puede enfrentar con éxito las amenazas que se le presenten; por último, en el cuadrante DA la organización se encuentra en posición crítica, pues se le presentan amenazas y ella se encuentra en posición de debilidad. Un análisis de este tipo brinda a los administradores una posibilidad real de evaluar lo que efectivamente puede hacerse.

Uno de los elementos de la planeación estratégica que se encuentra presente en cualquiera de los modelos presentados es la capacitación, entendida como un proceso complejo que requiere de personal preparado. La capacitación que se demanda actualmente en las empresas repercute directamente en su productividad, esto significa que los encargados de administrar la capacitación deben prepararse constantemente para la realización de su trabajo, considerando siempre que muchas veces se tendrá que diseñar las metodologías en el transcurso del mismo proceso, ya que la información teórica existe, pero cada organización es distinta. Asimismo, la planeación estratégica requiere de personal (directivos y administradores), capacitación, compromiso e involucramiento, así como de una constante preparación de los actores de este proceso complejo.

Dentro de la capacitación, una primera fase es la Planeación, ésta le da razón de ser y contenido técnico al proceso, pues conduce a determinar "qué se va a hacer" por medio de cuatro etapas: I) Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC), II) Definición de objetivos, III) Elaboración de planes y programas y IV) Presupuesto.

En el DNC se conocen las carencias que tiene la empresa en materia de conocimiento, habilidades y aptitudes; implica una investigación profunda de los conocimientos que requiere el personal para desempeñar el puesto para el cual fue

contratado, es decir, hay que determinar cuáles son las necesidades de la capacitación para saber “qué debería hacer el supuesto” y “lo que realmente hace”. En esta fase se establecen las fortalezas y debilidades, su relación y posición en el exterior y sus objetivos durante el tiempo determinado para ellos; por ello es indispensable que la organización elabore los contenidos de los manuales de organización que darán orientación al proceso de capacitación. En dichos manuales se establecen los criterios para elaborar los planes y programas y el reglamento que regirá la participación de los empleados durante la ejecución de los programas, así como la etapa de evaluación del proceso. Regularmente, cuando no se cuenta con una planeación estratégica, el proceso de capacitación consiste únicamente en realizar cursos para cumplir con la ley, pero sin tomar en cuenta las metas establecidas, los costos financieros hora-hombre.

Autores como Pinto y Reza (2003) señalan que deben considerarse algunos factores como estructura organizacional, antecedentes de capacitación, fuentes de poder, sector al que pertenece la organización, rotación de personal, insumo con el que se cuenta (inventario de personal, descripción de puestos), fortalezas y debilidades de la organización. De acuerdo con ellos, es necesario considerar dentro del DNC a los niveles operativos, ya que supone que el rendimiento y eficacia deben establecerse con el personal requerido, para ello toma en cuenta cada uno de los puestos que existen en la organización para conocer el perfil de puesto y su línea de trabajo y, así, considerar el desempeño de los trabajadores independientemente de las apreciaciones subjetivas que emitan los supervisores en el momento.

El DNC permite conocer el programa de trabajo con un año de anticipación, además de mostrar cuales serían los problemas que se pueden enfrentar en la capacitación, por tanto, es indispensable determinar el enfoque del DNC poder establecer el método de aplicación y la responsabilidad en el administrador de la capacitación y de los directivos, pues ambos deben involucrarse, ya que es responsabilidad compartida la productividad que se tenga en la empresa.

Dentro de este proceso de capacitación se encuentran también los objetivos hacia los cuales van dirigidas las actividades individuales y organizacionales. Conforman la base de la planeación y dan sentido a todo el proceso para señalar o reducir los problemas, carencias o necesidades detectadas en la fase de DNC. Además, al elaborar el plan de la capacitación se debe considerar el presupuesto con el que se cuenta, los recursos humanos que administrarán el proceso, así como los recursos materiales que existirán para la ejecución de los distintos programas y el tiempo disponible para capacitar al personal

(calidad de horas y periodicidad). Este plan de capacitación está conformado por varios programas –estructurados por áreas específicas o puestos– que constituyen el conjunto de tácticas a seguir para la enseñanza-aprendizaje de los trabajadores.

Los programas de capacitación deben de involucrar las siguientes áreas: informática, desarrollo humano, estadística, geografía, comunicación, administración, pedagogía e idiomas; a su vez, debe considerar los distintos niveles: directivos, jefes de departamento, secretarias, técnicos y supervisores. De estos programas se derivarán los cursos que serán impartidos.

Para definir un curso se establece como un conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje dirigidas hacia la adquisición o actualización de los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de un trabajador para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. El plan de capacitación se encuentra en el DNC como un documento donde contiene información de la organización: objetivo, misión, visión, situación actual de la empresa, fortalezas y áreas de oportunidad de capacitación; es decir, todos los datos que permitan ubicar en donde se está, hacia donde va y cómo se lograrán las metas. En la fase de planeación se debe considerar el presupuesto asignado al departamento de capacitación (partidas presupuestales y techo presupuestal) para evitar la recalendarización y cancelación de eventos. En síntesis, la fase de planeación está conformada por a) detección de necesidades y b) necesidad de planes y programas y presupuesto.

Dentro del proceso administrativo se encuentra la etapa de organización, donde se establece la estructura que soportará la realización de las actividades y el alcance de los objetivos. En esta fase, la capacitación se sostiene mediante un sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos y encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación. En esta fase se determinan las funciones, se delimitan las responsabilidades, se definen las líneas de comunicación y se establecen los sistemas y procedimientos que canalizarán adecuadamente los insumos que absorba el sistema de capacitación. Abarca la integración de los recursos materiales, financieros y humanos que trabajarán coordinadamente para la consecución de los objetivos.

En esta etapa, el encargado de administrar el proceso de capacitación trabajará en conjunto con su equipo para ordenar todo el material que se requiera en la siguiente fase, ya que cuenta con todo el análisis que arrojó un programa de capacitación que se debe implementar. Contratará a los instructores que impartirán los cursos, para lo cual debe

cuidar el reglamento de contratación, en caso de existir, y revisarán los manuales que serán empleados, las aulas, el material didáctico y todo aquello que el instructor requiera para llevar a cabo el curso. Es fundamental tomar en cuenta la fase anterior, ya que las personas que requieren capacitarse deberán tener todo lo necesario para que el curso no sea un fracaso; se debe garantizar también que el instructor tenga los conocimientos requeridos y conozca el objetivo del curso, pues en caso contrario se fracasará y el responsable de capacitación será quien deba rendir cuentas.

La siguiente fase, llamada de Ejecución, es la puesta en marcha del sistema de capacitación y es el resultado de un trabajo previo, tanto de los directivos como del área de capacitación. En ésta, el personal de capacitación debe estar pendiente de todos los imprevistos, con el fin de solucionarlos y concluir este proceso.

Por último, una parte fundamental del proceso de capacitación es la Evaluación, donde se lleva a cabo el análisis y la ponderación de los resultados, lo que sirve para obtener información útil para retroalimentar el sistema de capacitación y normar la toma de decisiones con el propósito de mejorarla. Implica hacer la comparación con lo planeado. Se divide en dos subetapas: la primera se dirige a la recopilación y análisis de la información, así como a la percepción de los resultados de aprendizaje, lo que proporciona al instructor y al administrador del proceso de capacitación los primeros datos subjetivos sobre el desarrollo del evento. Sirve para considerar los ajustes convenientes para reducir o evitar las desviaciones entre lo planeado y lo realizado, además de conocer datos objetivos de la percepción y el nivel de satisfacción de los participantes, junto con la evaluación diagnóstica y formativa que permitan proporcionar indicadores sobre la efectividad de cada una de las acciones; finalmente, también permite el reajuste de los elementos del programa.

Todo lo anterior hace posible establecer una metodología que en la fase de planeación considere el impacto de los resultados y en otra subetapa conozca el costo-beneficio de la capacitación, lo que implica el ejercicio del presupuesto y la inversión del recurso humano para determinar el proceso de planeación estratégica de la capacitación, así como la obligación legal con la que hay que cumplir si no se tiene cuidado con el tipo de capacitación que se esté llevando a cabo.

Capítulo 2.

CAPÍTULO 2. Las telecomunicaciones, el trabajo de terciarización (Outsourcing):

Análisis de AT&T

Para comprender las nociones teóricas que se presentan en este capítulo se hace necesario establecer una doble vertiente, por un lado la psicología del trabajo como una disciplina o conjunto de disciplinas académicas, es decir, un corpus de conocimientos que comprende teorías, modelos, métodos, técnicas e instrumentos Forteza (1988) estos conocimientos preceden fundamentalmente de la psicología y de disciplinas afines, adquiriéndose a través de los correspondientes estudios académicos de la licenciatura en psicología y más específicamente en la especialidad de la psicología del trabajo, además de que interactúa con numerosas áreas como son la sociología, la pedagogía, la medicina, derecho, ingeniería, etc. Actualmente se puede señalar que existen áreas emergentes de la psicología que no están reconocidas como un marco legal. Sin embargo, se constituyen como tales porque se ocupan de un problema de la sociedad, cuentan con los conocimientos científicos validados y son reconocidos por una comunidad profesional, en el campo del ejercicio profesional del psicólogo, en este último tiempo, han ido ganando autonomía y conformándose como esferas de acción delimitadas. Y en la actualidad forman parte de las tareas profesionales de muchos psicólogos, tal es el caso de la psicología económica es un área de la psicología que busca estudiar el comportamiento económico de las personas. En otras palabras, intentar entender los factores que afectan a la toma de decisiones económicas de los individuos y los colectivos sociales. Estos factores son cognitivos, emocionales y sociales. Un aspecto importante de esta área es que busca integrar dos perspectivas: de la psicología, y de las ciencias económicas. De este modo se logran conocimientos mucho más profundos a la hora de comprender las motivaciones y decisiones económicas. De acuerdo con Denegri (2004) existen temas centrales en la psicología económica que son: la conducta de los actores económicos, y el proceso de toma de decisiones en el consumo; los procesos de socialización y alfabetización económica; la forma en que las personas y colectivos comprenden el mundo de la economía, y el impacto de los procesos económicos en la conducta social; la conducta de consumidores, productores y actores económicos en general, para contribuir a la tarea económica en el nivel macro económico. La psicología política se define como un área interdisciplinaria en donde conviven teorías muy distintas, y esto hace que hayan concepciones diferentes sobre el objeto de estudio de acuerdo con Sabucedo (1999) la psicología política es el estudio de las creencias, representaciones o sentido común que los ciudadanos tienen sobre la política y los comportamientos de estos que, ya sea por acción u omisión tratan

de incidir o contribuyen al mantenimiento o cambio de un determinado orden socio político por su parte Oblitas y Rodriguez (1999) señalan que la psicología política es parte de la psicología que se encarga de analizar los fenómenos de naturaleza política a partir de sus aspectos psicológicos. Lo anterior para efectos de esta investigación implica establecer cual fue la participación y acción de los gobiernos nacionales en la toma de decisiones para la reforma en telecomunicaciones que abrió las puertas a el trabajo terciario y con ello el aumento de una desigualdad social y económica. Por su parte la psicología de las organizaciones y el trabajo se vincula con aquellas estrategias que optimizan el rendimiento, teniendo en cuenta las necesidades de cada individuo y de la organización en general, por tanto se trata de la aplicación de la psicología al mundo laboral, en este ámbito de estudio una de sus vertientes se vincula con el trabajador en sí mismo, y la posibilidad de aumentar su rendimiento: ya sea interviniendo en las herramientas con las que cuenta, así como potenciando sus fortalezas y capacidades o trabajando sobre sus debilidades. Otra faceta que esta vinculada son las dinámicas de trabajo y los vínculos entre las personas que forman parte de la organización, en este caso, la psicología se orienta al trabajo sobre el clima laboral, la resolución de conflictos, el liderazgo y el mejoramiento de la comunicación, entre otros aspectos. Cabe aclarar que como egresado de la licenciatura en psicología educativa de la UPN se ha podido desempeñar dentro del área de recursos humanos de la empresa BCA, y es así que se ofrecen los servicios para la selección del personal, la impartición de cursos, la inducción y capacitación del personal de nuevo ingreso optimizando la dinámica de trabajo que desde la empresa BCA de telecomunicaciones se ha dado continuidad y seguimiento no solo a las normas y políticas de la empresa sino sobre todo a la reglamentación que desde el trabajo outsourcing se realiza.

La psicología organizacional proporciona conocimientos, bases conceptuales que le permiten resolver problemas profesionales es menester mostrar que existe una conexión, interrelación e interdependencia de los conocimientos psicológicos y de los procedimientos prácticos de intervención que conforman no solo a la psicología del trabajo sino al tratamiento que se le de desde abordarla con otros ámbitos en este caso el económico y específicamente en el trabajo terciario (Outsourcing). Así la política y la economía marcan la elección y empleo de procesos y técnicas utilizadas en la selección y organización del personal mediante acuerdos, reformas, cambios en la política sectorial que influirán los contenidos que deben incluirse en la selección del personal esto significa que en este capítulo se presenta una continuidad al abordar desde la psicología nociones de campos

como la telecomunicación, la economía, la política que permiten validar y en su caso comprender como se ha manejado el sector laboral en México. De acuerdo con Forteza (1988) debe tomarse en cuenta que los individuos que se les atribuye acciones, poder, peso económico influyen poderosamente tanto en determinadas intenciones y la evidencia de ciertos intereses. Por eso no se desconoce que desde la psicología del trabajo el empleo de bibliografía, mesografía si bien puede ser relativamente recientes para el caso de este informe de intervención que se presenta no lo es así para una serie de investigaciones que han recuperado el estudio de las actividades laborales, incluidas las comerciales y de consumo en el ámbito de la psicología del trabajo. Esto evidencia que esta disciplina se centra en el estudio del comportamiento humano en el trabajo y en la intervención, con el objetivo de optimizar el rendimiento, la seguridad y la satisfacción de las personas.

De esta forma se estructura este capítulo centrándose en la comprensión, descripción y explicación de la conducta en el trabajo llevada a cabo en la organización llamada BCA, como resultado de la intervención de las áreas de la economía y la política, por ello es necesario tomar en cuenta que en el ámbito de las telecomunicaciones en México ha existido un continuo movimiento seguido de una evolución que será la historia y el presente y que seguramente influirá en el futuro para el caso del área de recursos humanos de medianas empresas. La selección de personal implica disponer no solo de técnicas que permitan analizar y describir los puestos de trabajo con el objeto de determinar las exigencias de los mismos, sino su evaluación de las características de los individuos, aspecto que hace que tanto la psicotecnia como las técnicas de análisis de puesto cobren mayor importancia en el ámbito de las relaciones humanas escenario de la psicología. Uno de los elementos que se van a exponer en este apartado es abordar los problemas de ella organización en su conjunto como un todo relacionado, donde cualquier actuación o decisión que se lleve a cabo sobre una unidad o variable afectara a todas las demás. Asimismo, se considera la organización como un sistema abierto incluido dentro de un sistema mayor que es la sociedad y como tal se ve afectado por los cambios que se produzcan en ella, sociales, demográficos, políticos, económicos, etc. En esta situación, de ser el centro de estudio el individuo pasa a considerarse el grupo, ya que la persona generalmente no trabaja sola, sino dentro de un grupo, que puede ser grande o pequeño, formal (previsto por la organización y orientado a la consecución de sus objetivos), como informal (espontáneos y que surgen con la finalidad de satisfacer las necesidades personales y sociales de sus integrantes no cubiertas por la estructura formal). Por consiguiente, la psicología del trabajo se hace mas compleja y a la vez enriquecedora al

buscar el ajuste de la persona al puesto o del puesto a la persona, al lograr el ajuste entre la persona, el puesto y la organización es necesario integrar los objetivos de los individuos, los objetivos del grupo y los objetivos de la organización.

2.1 Desarrollo de las telecomunicaciones en México: los Operadores Móviles Virtuales

Para hablar de telecomunicaciones es necesario establecer la relación que existe entre la comunicación y la información. Para Kuhlmann (2002) comunicación e información son parte del lenguaje cotidiano y su significado es intuitivo para el común del público; desde la etimología, la palabra “comunicación” proviene del latín *communicare*, es decir, “hacer común” algo; por otra parte “información” proviene de las palabras *in* y *formare*, es decir, “*instruir hacia dentro*”. Partiendo de estas concepciones se generan otras con significados precisos de acuerdo con las situaciones, por ejemplo, “telecomunicaciones” significa comunicar a distancia, “informática” presume el procesamiento automático de información; “telemática” es la unión de telecomunicaciones e informática, lo que implica la transmisión y el procesamiento automático de la información, etcétera. Es importante mencionar que estos términos tienen distintas aplicaciones y sus significados pueden diferir en diversas situaciones

De lo anterior se puede extraer que la información es coleccionable, almacenable o reproducible y se ocupa para la toma de decisiones o llevar a conclusiones certeras, dependiendo del contexto en el que se encuentra la persona que la interpreta, por ejemplo, se puede comunicar una noticia, un estado de ánimo, entre otras noticias. Por otra parte, todo lo relacionado con las comunicaciones se ha impulsado desde los distintos intereses militares de cada época, la influencia más fuerte de las telecomunicaciones tuvo su origen en la Segunda Guerra Mundial, ya que las comunicaciones instantáneas, seguras y privadas de esa época fueron de suma importancia para que llegaran a ser lo que son hoy en día.

La revolución de las comunicaciones a distancia dio inicio con el telégrafo electrónico, sin embargo, con el paso del tiempo la tecnología ha avanzado considerablemente. Álvarez (2008) afirma que “en su respectivo momento histórico se dijo que lo fueron el servicio telegráfico y el teléfono, hoy día se atribuye al internet” (p.16). Por su parte, Rosales (2013) menciona que las telecomunicaciones son el estudio y cuidado de la técnica de sistemas que facilitan la comunicación sin importar la distancia, a través de la transmisión y recepción de señales. De acuerdo con la Unión Internacional de

Telecomunicaciones, el significado de telecomunicación es toda aquella emisión, transmisión y recepción de signos, señales, escritos e imágenes, sonidos e información de cualquier tipo por medio de hilo, radioelectricidad, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos. Estas señales se trascienden a través de ondas electromagnéticas, por lo que es extensible a cualquier medio que permita la comunicación entre un origen y un destino, como medios escritos, sonidos o imágenes. En la telecomunicación se incluyen diferentes tecnologías: la radio, televisión, telefonía fija y móvil, comunicación de datos e internet; éstas son de suma importancia en el contexto socioeconómico actual, principalmente si se ven como una oportunidad de acceso a la sociedad de la información.

De acuerdo con Álvarez (2008), en México se diferencia entre radio y televisión abierta (radiodifusión), telefonía móvil y fija, televisión abierta y de paga (cable, microondas y satelital), entre otras. Asimismo, se divide a los medios de transmisión en dos grupos:

- 1) Los que utilizan hilos, cable coaxial o fibra óptica y el espectro radioeléctrico: a) Hilos: en la actualidad es el más conocido como cable de cobre, ya que es el más utilizado por los servicios de telefonía fija; b) Cable coaxial: se encuentra envuelto en otro en forma de cilindro, pierde menos energía y ayuda a transportar más información con menos interferencia. Se ha utilizado mayormente en el servicio de televisión restringida por cable; c) Fibra óptica: Transmite a través de un cable de vidrio, refracta la luz y la lleva, tiene mayor velocidad y capacidad de ancho en su banda, no le afectan las interferencias electromagnéticas. La fibra óptica es actualmente la más utilizada en los medios de la red y de transporte.
- 2) Espectro radioeléctrico: es un continuo de ondas presentes en la naturaleza, entre ellas las que originan electricidad, aquellas que se generan al hablar, la luz visible, los rayos cósmicos y las ondas empleadas para generar telecomunicaciones. Viajan a diferente velocidad, lo que se conoce como frecuencia (Hertz), es decir, el número de ciclos que oscila una onda por cada segundo.

Actualmente, las telecomunicaciones experimentan uno de los procesos de cambio más espectaculares y decisivos de los últimos tiempos. En la convergencia tecnológica, la seguridad no se encuentra ajena a esta evolución y se proponen nuevas soluciones para afrontar este cambio. Por tal motivo, el sector de telecomunicaciones ha experimentado un rápido desarrollo tecnológico y una marcada tendencia a la globalización, lo que se ha traducido en una creciente necesidad de inversión. Las fuerzas de mercado han asumido un papel activo en la asignación de los recursos, lo que incentiva la sustitución gradual de las diversas formas de participación gubernamental y el surgimiento de nuevas empresas.

En México, el cambio estructural de las telecomunicaciones se inició en 1990 con la privatización de la empresa Teléfonos de México (TELMEX); con ello se modificó el marco regulatorio y se inició la apertura a la competencia en los mercados, contrastando con la evolución de los indicadores de eficiencia e inversión registrados en la década de 1980.

Este análisis se hizo con base en la información publicada en los informes anuales de TELMEX, con cifras elaboradas por La Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL) y La Cámara Nacional de la Industria Electrónica y de Comunicaciones Eléctricas. Aquí se describe el proceso de cambio estructural de las telecomunicaciones en México y se explica la apertura a la competencia en los servicios de telefonía local y larga distancia, debido a las obligaciones en materia de cobertura social que el título concesionado de TELMEX le impuso a la empresa en el periodo comprendido entre 1990 y 1994. Entre las obligaciones de cobertura social se contemplaba la expansión de la red a una tasa anual de al menos 12%, el mejoramiento de la calidad de los servicios y la penetración de la telefonía a un mayor número de localidades (Álvarez, 2008).

Así, de 1990 a 1997, TELMEX canalizó su inversión en la modernización y expansión de la red telefónica nacional, el número de líneas en servicio aumentó de 5,190,000 a más de 9,253,000; las localidades atendidas pasaron de 10,221 a 24,691 y la digitalización de la red se extendió al 90%. Es importante mencionar que las fuertes inversiones realizadas por la empresa, así como la reciente apertura a la competencia del servicio de larga distancia hicieron que la empresa tuviera una rentabilidad atractiva a nivel mundial. No obstante, el cambio regulatorio establecido en 1990 en la modificación del título de concesión de TELMEX se consolidó en 1995 con la publicación de la Ley Federal de Telecomunicaciones, cuando se establecieron las condiciones para abrir los servicios de telecomunicación a la competencia –como la telefonía o la comunicación satelital– y dar certeza jurídica a los inversionistas.

Para 1997, TELMEX comenzó a ofrecer el servicio de interconexión a nuevos operadores de larga distancia; a partir de entonces, se empezó a generar una fuerte competencia en el servicio de larga distancia, el cual cubrió en el primer año a las sesenta ciudades más importantes del país, además de la construcción de nuevas redes por parte de los operadores. Tal crecimiento permitió que se redujeran los precios en promedio y se incrementara la variedad y diversidad de los servicios para los consumidores. En esta primera etapa de apertura, las empresas entrantes consiguieron una participación en el

mercado abierto mayor al 25%, sin embargo, actualmente esta tendencia se ha revertido y el posicionamiento de los operadores es menos significativo (Álvarez, 2008).

En el caso de la telefonía celular, a partir de 1997 su desarrollo en México fue considerable. Un año antes la penetración era lenta debido a que el precio del servicio era relativamente elevado, sin embargo, para 1997 el número de usuarios de telefonía celular había crecido de manera considerable. Hoy en día la cantidad de estos usuarios equivale al 18% de la penetración del servicio telefónico tradicional; además, se prevén fuertes inversiones en servicios inalámbricos, tanto móviles como fijos, en todo el país para la mitad de la década actual. Con dichas inversiones se introduce la competencia al servicio de telefonía local, que tradicionalmente representaba un área monopólica, tales inversiones han sido impulsadas principalmente por las modificaciones llevadas a cabo por el Gobierno Federal en las normas que regulan estos servicios y permiten el uso del espectro radioeléctrico. Según los cálculos preliminares del Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), durante la pandemia, las telecomunicaciones y radiodifusión experimentaron una expansión interanual de 5.3%, mientras que el índice de precios al consumidor en este sector continua la tendencia a la baja.

De acuerdo con Adolfo Cuevas Teja, entonces presidente del IFT “las políticas públicas y las decisiones en las que participamos como regulador ayudaron a conseguir estos resultados” (IFT, 2020), pues durante la Pandemia de COVID-19 el IFT acordó con los operadores ofrecer acceso gratuito a contenidos oficiales sobre el coronavirus y se creó un paquete de conectividad fija a bajo costo durante los meses de mayores restricciones en la circulación de la población. Al cierre del 2020, los ingresos reales de los operadores móviles totalizaban 224,724 millones de pesos (MDP), mientras que los servicios fijos registraban una facturación de 181,346 MDP. La inversión total en telecomunicaciones se expandió un 6.5% durante el 2020 hasta los 82,587 MDP y la cifra destinada a infraestructura de telecomunicaciones se incrementó en 21.1% hasta los 61.484 millones de pesos. Los grupos económicos que realizaron mayores inversiones ese año en México fueron Totalplay (26.8% del total), América Móvil (25%), Grupo Televisa (21.8%), Megacable-MCM (8.7%) y AT&T (8.6%) (Análisis sobre el mercado de Operadores Móviles Virtuales, IFT, 2016).

Estas inversiones hicieron que el mercado de los Operadores Móviles Virtuales (OMVs) se haya incrementado en los últimos años a un ritmo considerable. De acuerdo con la consultora GSMA INTELLIGENCE (en IFT, 2020), de 2010 a 2017 el número de OMVs en todo el mundo incrementó en 124%, es decir, con un crecimiento promedio anual

de 12%. La presencia de OMVs en los países en vías de desarrollo se ha duplicado en los últimos años (en 2010 operaban en trece países, mientras que para 2017 ya actuaban en más de treinta); sin embargo, a pesar de esta acelerada expansión, su presencia siguió siendo limitada, pues la tendencia a nivel mundial es que cuatro de cada cinco OMVs operen en países desarrollados.

De acuerdo con el análisis de los OMVs realizado por el IFT en diciembre del 2016, en México existe una teledensidad¹ de telefonía móvil de 91 líneas por cada 100 habitantes, las cuales se encuentran comercializadas entre las tres empresas más reconocidas (AT&T, Telefónica y Telcel). Hasta 2014 existían sólo tres OMVs, sin embargo, para 2017 ya existían ocho más: Virgin Mobile (0.75%), Maz Tiempo (0.04%), Cierto (0.007%), Flash Mobile (0.04%), Qbo Cel (0.1%), Weex (0.1%), Maxcom (0.003%) y Megatel (0.007%) (ver figura 12).

Figura 12.

Mercado Móvil en México.



Tomado de IFT (2016)

En México, los OMVs cuentan con el 1.1% del mercado móvil total, es decir, 1,220,088 suscriptores, cifra que posiciona al país en el puesto 22 del *ranking* mundial; además, tiene una teledensidad de OMVs de 0.99, lo que significa que 1 de cada 100 personas tiene su servicio de telefonía móvil con algún OMV. Para 2017 se encontraban en fase beta² seis operadores que planeaban incorporarse al mercado y preveía que otros

¹De acuerdo con el IFT, la teledensidad implica el alcance que tiene un servicio en relación con número de habitantes en un periodo determinado. En este caso, el indicador se aplica en servicios móviles (telefonía y banda ancha) (Ixograma, 2021).

² Es decir, que aún no inician operaciones comerciales a pesar de contar con un título vigente para proveer el servicio.

cinco entrarían, de los cuales tres se incorporarían con Telefónica: 1) Toka Móvil (Grupo Toka International), 2) Chedraui y 3) Helppy; y las otras dos se afiliarían con Telcel: 4) FreedomPop y 5) Soriana Móvil. Esto llevaría a los nuevos operadores a la competencia de manera conjunta con los tres tradicionales para buscar un modelo de negocio rentable para ambas partes, además de que las OMVs deberían encontrar un modelo de mercado con diferente público al que atendían los operadores habituales.

En cuanto a las atribuciones, obligaciones e interacción con los operadores comunes, para ofrecer una mejor seguridad en los servicios de OMVs, en 2016 se publicó a través del Diario Oficial de la Federación (DOF) un acuerdo mediante el cual el Pleno del IFT emite los lineamientos para la comercialización de servicios móviles por parte de OMVs con el propósito de desarrollar el mercado, la competencia y la amplificación de ofertas a los consumidores últimos. En ellos se precisó que las OMVs tendrían derecho a una numeración que se les asignaría o rentaría de manera única y, además, podrían vender y mercantilizar tarjetas SIM, equipos, terminales móviles, servicios de interconexión, *roaming* internacional, etcétera. Con esta norma los operadores podrían ser flexibles al afiliarse al esquema que más convenga a cada uno y que hasta la fecha se sigue manteniendo en la cartera de estas empresas. De esta manera podrían participar en el mercado desde revendedores del servicio que no cuentan con numeración propia asignada hasta un OMV.

A partir de estos lineamientos también se instituye que los titulares de una concesión que cuenten con un espectro radioeléctrico de uso comercial para prestación de servicios móviles tendrán derecho a ofertar servicios mayoristas de telecomunicaciones móviles con el régimen de Concesionarios Mayoristas Móviles, sin embargo, no por eso los operadores estarán obligados a ofrecer dicho servicio, lo que en la práctica presenta una serie de dificultades en el servicio de telefonía que prestan.

De acuerdo con el informe presentado por el IFT (2016), México se encuentra por encima de Chile, Brasil, Colombia y Argentina, pero aún está por debajo del promedio (19 OMVs) de los países en vías de desarrollo. Respecto al número de OMVs de cada país, se identifica que en los primeros tres años en el mercado estos tienen mayor crecimiento en México en comparación con países como Estados Unidos y Reino Unido, los cuales son pioneros en contar con un mercado OMVs, aunque se posiciona por debajo de países como España, Italia y China. esto habla de que en México la expansión del mercado de la OMVs ha conseguido cifras que algunos de los países desarrollados no tienen.

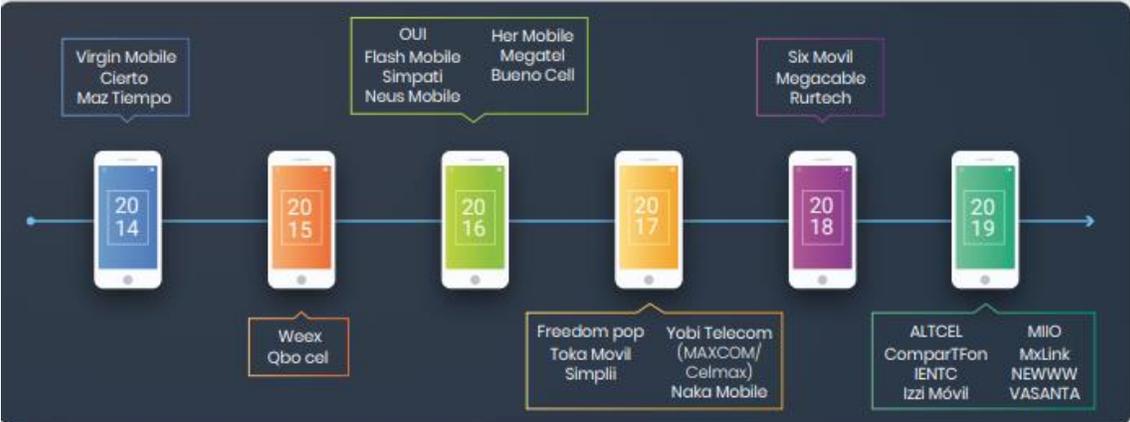
En México, el mercado de las OMVs mantiene un panorama positivo al ingresar constantemente nuevos operadores. En 2019 iniciaron operaciones por parte de ALT CEL,

CompartFon, IENTC Telecomunicaciones, IZZI Móvil, MIIO, MxLink (Airbus), NEWWW y VASANTA227 y se prevé que para 2021 se incorporen nuevos operadores. Del cuarto trimestre de 2018 al cuarto trimestre de 2019 se tuvo un incremento de 0.18 puntos porcentuales en la presencia de los OMVs, es decir, de 1.47% a 1.66% del total del mercado. En comparación con 2018, durante 2019 el crecimiento en las líneas de servicio móvil de telefonía ha sido constante con un 14.1% de crecimiento anual. La participación de mercado también se recupera al ubicarse en México el 1.66% del total de líneas móviles, superior al máximo histórico registrado en el segundo trimestre de 2018 (1.53%).

Debido a la transformación digital los OMVs han sufrido cambios adaptables, por este motivo Virgin Mobile, Simplii y Weex han dirigido sus ofertas comerciales a vender en su mayoría paquetes de internet móvil con la finalidad de atraer al público más joven. Según la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH), la población de 18 a 35 años es la que pasa más tiempo conectada en internet (35.0%) (IFT, 2016). En 2014, cuando inicio el dinamismo del mercado de OMVs, se registraban más líneas de telefonía móvil que de servicio móvil de Internet; sin embargo, con la llegada de 2015, se observó una tendencia entre ambos servicios. Para el segundo trimestre de 2014, existían 2,640 líneas y para el cuarto trimestre de 2019 el total de líneas atendidas por OMVs se acercaba a los 2.02 millones de líneas. Entre 2014 a 2019 la entrada de nuevos operadores por año sido de entre 4 y 5 OMVs por año en promedio (ver figura 13). Asimismo, el número total de líneas de OMVs se ha incrementado; así, para 2019 se llegó a 2,020,654 líneas, 250 mil más que en 2018 (IFT, 2020).

Figura 13.

Inicio de operación es de nuevas OVMs en México (2014 a 2019)



Tomado de IFT (2020)

Al término de 2019, Freedom fue el OMV que obtuvo mayor presencia en el mercado, con un 35% de líneas, es decir, más de 140 mil líneas entre 2018 y 2019. Este

crecimiento fue impactado de manera positiva debido a su lanzamiento de promociones de servicios gratuitos, además de la alianza entre Dish y tiendas OXXO (OXXO CEL233). Después de Freedom siguió OUI, de grupo Elektra, con el 29% de las líneas, es decir, más de 253 mil líneas de 2018 a 2019, lo que lo convirtió en el operador con mayor crecimiento de ese año y colocó a Virgin Mobile en tercer lugar con el 11%, un descenso consecutivo durante los tres últimos años con la pérdida de 60 mil líneas como consecuencia de las ofertas atractivas de los nuevos y tradicionales OMVs (ver figura 14).

Figura 14.

Evolución del Mercado de OMVs en México por número de líneas.

OMV	Año de inicio de operaciones	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Participación en el mercado de telefonía móvil de OMVs a 2019 (%)
FREEDOM	2017	-	-	-	206,288	566,585	707,095	34.99%
OUI	2016	-	-	4,373	156,094	328,855	581,869	28.80%
VIRGIN MOBILE	2014	114,025	701,429	842,350	635,168	281,660	221,190	10.95%
QBO CEL	2015	-	96,643	124,258	171,822	183,424	184,123	9.11%
FLASH MOBILE	2016	-	-	51,014	136,147	149,368	122,211	6.05%
WEEX	2015	-	9,148	129,631	136,738	147,115	121,509	6.01%
BUENO CELL	2017	-	-	-	3,341	11,672	19,142	0.95%
SIMPATI	2016	-	-	738	5,327	13,222	15,303	0.76%
YOBÍ TELECOM (MAXCOM/ CELMAX)*	2016	-	-	3,156	6,096	47,895	14,234	0.70%
CIERTO	2014	11,814	16,468	8,203	15,591	17,548	9,484	0.47%
HER MOBILE	2016	-	-	127	3,629	5,026	6,989	0.35%
NEUS MOBILE	2016	-	-	1,712	4,225	8,188	5,672	0.28%
MEGAMÓVIL (MEGACABLE)	2019	-	-	-	-	-	4,127	0.20%
MAZ TIEMPO	2014	24,204	33,105	52,720	4,987	5,750	2,500	0.12%

OMV	Año de inicio de operaciones	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Participación en el mercado de telefonía móvil de OMVs a 2019 (%)
MXLINK	2019	-	-	-	-	-	1,453	0.07%
TOKA MOVIL	2017	-	-	-	77	895	932	0.05%
SIX MOVIL	2018	-	-	-	-	1,949	682	0.03%
MIIO	2019	-	-	-	-	-	47	<0.01%
MEGATEL**	2016	-	-	7,787	2	-	-	-
NAKA MOBILE***	2017	-	-	-	-	-	-	-
RURTECH (RED52)***	2018	-	-	-	-	-	-	-
ALTCEL***	2019	-	-	-	-	-	-	-
COMPARTFON***	2019	-	-	-	-	-	-	-
IEN TC TELECOMUNICACIONES***	2019	-	-	-	-	-	-	-
IZZI MÓVIL***	2019	-	-	-	-	-	-	-
NEWWW***	2019	-	-	-	-	-	-	-
VASANTA***	2019	-	-	-	-	-	-	-
Total		150,043	856,793	1,226,069	1,485,532	1,770,652	2,020,654	

Tomado de IFT (2020)

En 2020 se incorporaron nuevos OMVs que han iniciado operaciones durante este año, como 5linq (AFCAZA), ANKLA, ALMA.tel, ARLONET, Bodega Aurrera Internet y Telefonía (BAIT), DIRI, GUGACOM, Gurúcomm, IGOU Telecom, INTEN Móvil, InXel, MEXFON, NEMI, RedPotencia, RETEMEX, Turbored, UBIX, Valor Telecom y WIMO Y YO. Por su parte, MVH Telecomunicaciones, Helppy, ALISTEL, Blue Telecomm y Telint están en fase beta; además, dos operadores más intentan entrar al mercado: un OMV de seguridad operado por Motorola y Axtel Móvil que operará a través de la red de Telcel.

Al cierre del 2019, México ocupaba el cuarto lugar entre doce países seleccionados por su número de OMVs encima del promedio. Comparando el número de OMVs de cada país a seis años de su operación, en 2020 México dirige la lista con mayor número OMVs, seguido por China, España e Italia. En general, México cuenta con un gran potencial de crecimiento basado en su historia, su marco regulatorio, etcétera. No obstante, en comparación con la experiencia internacional existe una gran diversidad entre los OMVs y muchos de ellos no cuentan con estrategias muy claras (IFT, 2020).

2.2 Análisis del Operador Móvil Virtual: American Telephone and Telegraph Corporation (AT&T).

De acuerdo con el blog de AT&T (2018), ésta es una empresa de telefonía y telégrafo que empezó a dar servicio el 3 de marzo de 1885 en Estados Unidos. En sus inicios se llamó Bell Telephone Company y después cambio al nombre actual; su finalidad siempre fue dominar la red telefónica de larga distancia en Estados Unidos, por lo que inició en Nueva York, después en Chicago y para 1915 incorporó a San Francisco. A finales del siglo XIX, Bell Telephone cerró por un mal manejo de costos y operaciones y fue adquirida por American Bell a un precio irrisorio; posteriormente, debido a que siempre se tuvo la finalidad de conseguir la patente de las telecomunicaciones, AT&T compró los activos de American Bell, lo que la convirtió en un monopolio telefónico en ese país. Cabe aclarar que la empresa anterior dio concesiones a terceros para elaborar equipos telefónicos.

Con el inicio del siglo XX hubo una reorganización de la junta directiva de los socios mayoritarios, por lo que se convirtió en una nueva empresa que lo único que tenía de la anterior era el nombre. Theodore Vail, presidente de AT&T en la primera década del siglo XX, creó un nuevo monopolio que gozó de la aceptación del gobierno estadounidense en 1913 (Compromiso Kingsbury); con ello, la empresa se conformó por 22 Compañías Operativas que servían como distribuidoras de servicios telefónicos y eran concesionarias autorizadas. Desde ese tiempo hasta en la actualidad se sigue llevando a cabo este mismo tipo de operación.

Desde finales del siglo XIX y principios del siglo XX se empezaron a desarrollar en Estados Unidos políticas de competencia y leyes *antitrust*, para lo que se creó una comisión reguladora cuyo propósito era controlar las tarifas de carga y pasajeros de los ferrocarriles y, posteriormente, la telefonía. En sus inicios este proceso de regulación fue esencialmente legal debido, entre otras cosas, a que la teoría económica existente enfatizaba las virtudes del mercado y no fue sino hasta después de la crisis de 1929 cuando el estado empezó a aplicar esta política de competencia a nivel general; esto implicó que La División *Antitrust* y Departamento de Justicia actuaran en coordinación para delimitar los procesos regulatorios e informar a otras agencias gubernamentales sobre la situación de alguna industria o empresa, por lo que se le dotó de la capacidad de llevar a cabo programas de ejecución de la política de competencia sin la necesidad de pedir la autorización.

Lo anterior llevó a que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) fuera un programa de reforma regulatoria para fomentar una política pro-competitiva de los regímenes de regulación federal apoyado por fuertes instituciones

que buscaban la debilitación de monopolios. Para lograrlo se buscó animar la actividad empresarial, la entrada al mercado, la confianza del consumidor y la continua investigación. Se previó una profunda desregulación eliminando o disminuyendo agencias de actividades económicas, como las líneas aéreas, el transporte público, la telefonía, las actividades concesionadas y ciertos servicios bancarios (Ayala, 1999). Este proceso de desregulación de la economía removió casi todas las barreras a la entrada, lo cual redundó en mejores resultados en términos de precios para los consumidores, calidad en los servicios y mayores posibilidades de elección. No obstante, el gran proceso de regulación la también señala que, tomando en cuenta el volumen y detalle de la regulación nacional y el tamaño de la administración regulatoria en los Estados Unidos, no parecen estar menos regulados que otros países pertenecientes a este organismo.

El primer antecedente de política de regulación y competencia en el sector de telecomunicaciones ocurrió en la década de 1970 con el proceso de desintegración de la empresa AT&T, que tenía un monopolio en la manufacturación de equipos telefónicos y la prestación de servicios de larga distancia; además, controlaba alrededor del 80 % del servicio local a través de sus subsidiarias. AT&T mantuvo su monopolio restringiendo el servicio de interconexión de sus competidores a sus redes y disminuyendo sus tarifas, situación que por mucho tiempo fue apoyada por la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC), cuyo comportamiento inhibía la entrada de otras empresas a la industria (Armstrong, Cowan y Vickers, 1994).

De acuerdo con Ayala (1994), la desregulación del sector de Telecomunicaciones fue gradual en las décadas de los sesenta y setenta. En 1982 la División *Antitrust* del Departamento de Justicia concluyó la investigación y ordeno la desintegración de AT&T para 1984, esto permitió que AT&T fuera confinada a proporcionar los servicios telefónicos nacionales e internacionales de larga distancia y manufacturar equipos telefónicos; además, las subsidiarias de la empresa (Compañía Regional Bell (CRB)) fueron restringidas a brindar el servicio dentro de sus mercados locales. Como resultado de la desregulación, el mercado ya no era dominado por una sola empresa, sino por compañías como MCCI y Sprint. La participación de AT&T en el mercado para 1996 había disminuido a 56.7%. El proceso implicó que el gobierno impusiera regulaciones específicas a este sector de telecomunicaciones, lo que favoreció mucho al libre comercio y aumentó el nivel

de competitividad; permitió, además, proteger los derechos de los usuarios, especialmente al prevenir los oligopolios³ y garantizar precios máximos o una calidad mínima.

Se considera que la disminución de desempleo, no solo en el país de origen sino en todo aquel que pueda comprar los servicios, implicaría eliminar regulaciones para contratar y despedir empleados por parte de las empresas y organizaciones privadas, además de tener la libertad de contratación y contrato individual de trabajo para flexibilizar los mecanismos logrados por los sindicatos del siglo XX y mantener el sector privado. Sin embargo, cabe aclarar que, de acuerdo con la OCDE (1970), si bien se ha fomentado la innovación entre los empleados, también se ha reducido la elasticidad del empleo en vez de aumentar los salarios; es decir, la flexibilidad laboral que conllevó el proceso de desregulación parte de un argumento patronal para reducir costos y magnificar ganancias y se entiende como una herramienta para generar empleos, pero esta reducción en el costo de la mano de obra y del tiempo de jornada o contratación han hecho que se reduzcan los gastos en las empresas sin fortalecer al personal a largo plazo ni aumentar la seguridad jurídica de los empleados, esto genera mayor eventualidad y dificulta el ejercicio efectivo de los derechos laborales por parte de las asociaciones de trabajo y sindicatos.

Según Ghilarducci (2017), la baja de los salarios que surgió como consecuencia de la reducción de poder de negociación colectiva no implicó una mejora en la productividad ya que, si bien aumentaron las plazas de trabajo, éstas dependen del libre albedrío del empresario, por lo que puede despedir y contratar empleados sin regulación o aumentar la cantidad de trabajo remunerado a través de comisiones, contratación por hora, subcontratación, trabajo temporal, autoempleo, entre otros.

A finales de la década de los noventa del siglo pasado, AT&T se enfocó en obtener nuevos activos integrados en el mercado de la televisión por cable. Al adquirir TCI y Media One, logró posicionarse como el principal distribuidor de estos servicios en Estados Unidos y, como consecuencia, también ganó deudas significativas que la llevaron a la reducción de costos de larga distancia y a un bajo nivel en el mercado de servicios de telecomunicaciones (Blog de AT&T, 2018). En este contexto AT&T experimentó otra reorganización, iniciando en unidades de telefonía móvil y banda ancha para aumentar de manera independiente el presupuesto, realizar las labores cotidianas y lograr una expansión en su red a nivel mundial. Con el tiempo se crearon varias compañías independientes: AT&T Wireless, AT&T Broadband y Liberty Media. En 2005, SBC

³Situaciones del mercado en las que el número de vendedores es muy reducido, de manera que controlan y acaparan las ventas de determinados productos como si fuera un monopolio.

Communications compró AT&T y mantuvo el nombre de AT&T Inc; además, en 2006 adquirió a BellSouth y brindó el servicio de telefonía en aparatos colocados en las calles hasta 2008. Posteriormente se concentró en la compra de DirecTv, un consorcio de televisión por paga para Estados Unidos y América Latina.

En México, este consorcio compró Iusacell –el operador más exitoso hasta ese momento–, que pasó a ser filial de AT&T. Con esta acción, logró abarcar casi todo el territorio mexicano y tener elevadas ganancias que lo llevaron a posicionarse como uno de los más importantes operadores de telefonía móvil y de televisión por cable con aprobación del IFETEL. A su vez, compró Nextel –una empresa que en esos momentos estaba en ciernes y que hoy es una organización con gran posicionamiento en el mercado– y varias empresas pequeñas que le permitieron que hoy en día se considere en México como el principal emporio de telefonía móvil y televisión por cable, con mayor cobertura y mayores ganancias en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) (Montoya, 2018).

Si bien AT&T llegó desde Estados Unidos a México como un OMV con un plan de inversión de tres mil millones de dólares ejercidos en los periodos 2015 a 2018, desde sus inicios esta empresa se fusionó e implementó estrategias enfocadas a consolidarse mediante un equipo de trabajo de 18,000 personas. Tomando en cuenta que esta empresa ya llevaba en Estados Unidos más de 140 años de antigüedad, a partir de la reforma estructural del sector de telecomunicaciones de 2013 se fortaleció en México gracias a los patrones organizativos de aquel país (Salazar, 2017).

En 2016, el sector de telecomunicaciones elaboró una reforma estructural con el objetivo, al menos en teoría, de beneficiar a los consumidores y usuarios, sin embargo, en la práctica tuvo una serie de inconsistencias. Ya en las décadas de los ochenta y noventa se había realizado un proceso de privatización para abrir los mercados y adelgazar el papel gubernamental que antes de este tiempo había tenido en el sector (Mariscal y Rivera, 2007); así, el sector empresarial se vio favorecido por la inversión y la construcción de nuevas redes a bajo costo y gasto. Por otra parte, a pesar de que ya se había establecido el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, no existía una política de comunicación que incluyera las demandas sociales, las tecnologías de telecomunicaciones y los procesos de gestión de capital nacional e internacional (Gómez, 2000). Los altos costos de servicio, una adecuada regulación del sector y una inversión en telecomunicaciones fueron algunos de los elementos a tomar en cuenta para la restructuración de esta reforma; no obstante, el estado no definió desde sus inicios un marco jurídico que estableciera las normas de competencia, posibilidades de crecimiento y funciones sociales de los medios, lo que

facilitó su expansión (Pareja, 2010). Debido a lo anterior, empresas como Televisa, TV Azteca y América Móvil, que se caracterizaron por la dominación del mercado y la influencia en ellas del modelo norteamericano comercial (Pareja, 2010), se consideraron aliados incondicionales del gobierno en turno y constituían el sector más competitivo del mercado global.

En este escenario se empezaron a dar modificaciones en las formas de producir, distribuir y comercializar sus productos, además de la posibilidad de digitalizar los contenidos y modificar los esquemas de negocio para entrar en una etapa de mayor rentabilidad (Toussaint, 2014b), esto mostró el agotamiento del ciclo capitalista que hasta ese momento se había establecido en el país. Con el ingreso de contenidos mediáticos por plataformas tecnológicas, la telefonía, considerada hasta ese momento como un proceso técnico de convergencia, permitió a las empresas del sector explorar nuevos servicios y negocios (Bravo, 2011 y Kaplun, 2007). De forma complementaria, la televisión digital, convertida en un escaparate de ofertas múltiples, se pudo aprovechar al máximo gracias a una banda de frecuencia radioeléctrica de mayor capacidad, con un amplio número de señales y diversificación en materia de servicios (Toussaint, 2014a). Teniendo en consideración el consumo individualizado y selectivo que maneja el internet, esta transformación de contenidos y plataformas de distribución derivaron en un nuevo escenario geopolítico basado en el proceso de convergencia y política industrial de integración de un nuevo sistema audiovisual (Vilches, 2013).

Los modelos de digitalización destacan nuevas formas en la organización de servicios y telecomunicaciones que incluyen estructuras distintas de competencia y cooperación, gobernanza y transformación social en el mercado de las tecnologías de información y comunicación (Casas, 2012) y lo sitúan dentro de un mercado de orientación libremercadista que permite direccionar y definir quién gana y quién pierde. La tarea de los gobiernos, entonces, es la protección de las fuerzas competitivas para garantizar una política duradera y beneficiosa en esta sociedad de la información (Becerra, 2010). Este nuevo planteamiento en las telecomunicaciones de la convergencia tecnológica permitió transformaciones cognitivas, culturales y políticas de las sociedades, junto con la creación y circulación de hábitos y prácticas culturales (Becerra, 2011).

En el caso de América Latina, la población mayoritaria se encuentra regida por políticas restrictivas emanadas de las elites nacionales y que por mucho tiempo impusieron sus intereses, situación que trajo consigo condiciones de concentración que evidenciaban la adopción de sus intereses. En México, por mucho tiempo los gobiernos en turno se

caracterizaron por formar alianzas con los sectores empresariales con la condición de su permanencia; así, la negociación de grupos en el poder estableció prácticas que perfilaban el mantenimiento de grupos. Con la finalidad de introducir una regulación general, alta competitividad y permitir la penetración de nuevas tecnologías, desde el Gobierno Federal de Enrique Peña Nieto se impulsó la reducción de precios de productos y servicios para el desarrollo de este sector en beneficio de los usuarios.

Alva (2015) plantea que la iniciativa de estructuración de telecomunicaciones que se llevó a cabo en el gobierno de Peña Nieto constituyó un avance significativo en cuanto a un marco legal democrático con participación de la sociedad, pero no derivó en avances en el ámbito de las telecomunicaciones de acuerdo con directrices del mercado mundial y de organismos internacionales; en su lugar, el proceso de concentración y centralización de este sector en empresas como Televisa, TV Azteca, Telmex, entre otros, ha evidenciado la estrecha relación que existe entre la clase política y los grandes empresarios del país, además de una regulación jerárquica que no toma en cuenta la principal función de las telecomunicaciones, que debería ser la de servir a los usuarios. La regulación debería garantizar la eficiencia y cumplimiento del servicio, así como la rentabilidad de las telecomunicaciones y la operación desde un marco constitucional, donde la responsabilidad social de las empresas que lo integran sea parte del servicio, sin embargo, se ha establecido un protectorado para accionistas (*stokholder*) que es por sí mismo discriminante para los competidores y la preservación de los beneficios de los usuarios que se suponen de bajo impacto para las empresas protegidas.

Gnius (2018) menciona que, durante el sexenio de Enrique Peña Nieto, las empresas Izzi Telecom, Altan Redes y AT&T surgieron como participantes en el mercado mexicano gracias a la Reforma de Telecomunicaciones, mientras que en el ámbito de radiodifusión lo fueron Imagen TV y Más Radio. Esta Reforma jugó un papel importante para AT&T, que llegó a México y buscó estrategias para convertirse en una red OMV en toda Latinoamérica; además, provocó un giro de 180 grados en la competencia en el mercado de ese momento, pues en ese momento fue la única compañía que ofreció servicios de telefonía, televisión de paga y servicio de voz. Como respuesta, Izzi Telecom fue una medida que permitió a Grupo Televisa consolidar distintas cableras para ofertar al consumidor una empresa de triple y cuádruple *play* con 220 canales; con más de 4 años en el mercado mexicano, la empresa nació de Cablevisión, Cablecom, Cablemás, TVI, entre otras, y a finales de 2018 llegó a 1.06 millones de clientes de video, 1.2 millones de Internet y 883,000 de servicios de voz. En la actualidad cuenta con 3.16 millones de

usuarios, es decir, sus ingresos crecieron hasta un 7% en el periodo comprendido entre 2017 y 2018 y contaba con 3,402 millones de pesos de inversión.

En el caso de Altán Redes, nació en la política pública como consecuencia de la Reforma de Telecomunicaciones con la creación de una red de inalámbricos fijo-móviles (Red Compartida). Su principal objetivo fue iniciar con paquetes mayoristas de internet inalámbrico fijo en Toluca, esto presionó para que las marcas tradicionales (Telcel, AT&T, Movistar y Televisa) crearan paquetes de servicios para ofrecer a los usuarios y no representó una competencia para estas marcas. El impacto de Altán Redes en el gobierno de Peña Nieto fue tal que en 2016 se vio involucrada en una polémica anulación por parte de Rivada Networks durante el concurso de adjudicación del proyecto para desarrollar la llamada Red Compartida. Rivada Networks amenazó para detener todo el proceso, pues Altán fue la única empresa que resultó ganadora y recibió 7,500 millones de dólares para la adquisición de infraestructura a terceros para atender la demanda de cobertura. Altán y la Red Compartida cubrieron el 30% de la población con 36 millones de usuarios en once estados de la República Mexicana y se presume que estará activa durante los próximos 18 años; sin embargo, de acuerdo con Lucas (2018), cerró su red en diciembre del 2021 con cinco millones de usuarios activos. No obstante, Salvador Álvarez, su director general, señaló “una señal muy positiva por partes de clientes y usuarios finales” hacia la red compartida que pasó de 200,000 usuarios en diciembre de 2019 a cinco millones en diciembre del 2021, un crecimiento sostenido que responde a un mercado de OMVs dinámico, así como a la necesidad de una mayor conectividad. Esto indica que la reforma llevada a cabo por el anterior gobierno respondía más a beneficiar a un grupo económico que a la expansión y desarrollo de los OMVs para efficientizar el servicio de telefonía móvil.

De acuerdo con Gnius (2018), AT&T hizo su aparición en el país con una inversión de 4,375 millones de dólares que ocupó para adquirir Iusacell, Unefón y Nextel y 3,000 millones para conseguir una red nacional 4G. La empresa llegó a la delantera gracias a la tarifa cero, lo que ayudó a retener cantidades importantes de clientes de Iusacell, Unefón y Nextel y crecer a 17.1 millones en 2018 gracias a la rentabilidad que ofrece su red. El sexenio de Peña Nieto fue trascendente en cuanto a inversiones en la industria de las telecomunicaciones, pues marcó un antes y un después en el mercado mexicano.

Según Benassini (2018), el Organismo Promotor de Inversiones en Telecomunicaciones (PROMTEL) consideró el inicio de una nueva etapa con la llegada de las nuevas tecnologías por parte de AT&T, como la red 5G, también conocida como Inteligencia Artificial, Internet de las Cosas o como máquinas M2M. Este organismo

contempla los límites de exposición basados en las evaluaciones de los efectos biológicos establecidos como nocivos para la salud a partir del rango de frecuencia 300 gigahertz (GHZ), esta clasificación se fundamenta en la evidencia relacionada con los dispositivos inalámbricos que se utilizan en contacto con la cabeza. Debido a la popularidad que han adquirido los teléfonos móviles entre la población más joven –y que potencialmente van a utilizar a lo largo de su vida– se ha realizado una serie de estudios específicos para evidenciar que no representan un peligro para ningún usuario de telefonía móvil, incluidos los niños y los jóvenes (Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos, 2014).

La reforma de telecomunicaciones posicionó al IFT como uno de los reguladores líderes de América Latina. En este contexto, México avanzó en las redes 4G Y 4.5G, asimismo AT&T logró alcanzar en su red los 100 millones de usuarios, con lo que sus usuarios en México cuentan en la actualidad con velocidades de descarga mayores que otros mercados nacionales.

La reforma en las telecomunicaciones sirvió como blindaje para las grandes empresas multinacionales, entre ellas AT&T, quien salió de Estados Unidos por la política regulatoria para desaparecer los grandes monopolios y llegó a México para convertirse en una de las empresas protegidas y beneficiarias del gobierno de Peña Nieto que buscaban maximizar su ganancia en detrimento de los recursos humanos que operaban al interior, por lo cual se hizo común el trabajo de terciarización u *outsourcing*. Bravand (en Cobo, 2017) menciona que dependiendo del contexto, *outsourcing* es el uso contratado de los recursos, bienes y capacidades de un tercero con niveles garantizados en los criterios de calidad, rendimiento y valor frente al costo. También se le conoce como subcontratación y es una estrategia es conocida y empleada incluso en las pequeñas empresas. Debido a sus características particulares, ayuda a disminuir los costos, mejora la calidad y simplifica los procesos de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). En México, el *outsourcing* se hizo presente durante el siglo XX y es de suma importancia, ya que en la actualidad es la primera salida que toman las empresas cuando no están teniendo éxito en algún área en la que no cuentan con experiencia suficiente.

Las organizaciones se enfrentan continuamente en una serie de cambios, por lo que deben de implementar estrategias y tomar las decisiones que más convengan en su momento para reducir costos, ser productivas y crecer sin que se entorpezca su actividad central; sin embargo, con el paso de los años el *outsourcing* ha evolucionado y se han definido ciertas normas que se deben adoptar para hacer uso de éste. A inicios de 2021 la

Secretaría del Trabajo y Prevención Social (STPS) mencionó de manera pública que, a través de la auditoría que se hace de manera periódica junto con otras instituciones (SAT, IMSS, etcétera), se encontraron muchas irregularidades que han afectado a los trabajadores y, como consecuencia, los colaboradores no pueden generar antigüedad, se les priva del derecho de recibir aguinaldo, utilidades y prima vacacional, así como de ejercer algunos otros de sus derechos colectivos.

De acuerdo con datos del STPS (2019), el 83% de las empresas auditadas contaba con la totalidad de su plantilla subcontratada y el 17% restante tenía subcontratada al 95.5%. Además, 75% de los colaboradores eran registrados ante el IMSS con sueldos mucho más bajos al que percibían e, incluso, algunos se encontraban registrados con actividades distintas a las que desempeñaban con la finalidad de disminuir su prima de riesgo. El 29% de las empresas contrataba por cierto tiempo –aproximadamente un mes–, lo que provocaba en los empleados la incertidumbre de si al siguiente mes iban a contar o no con un empleo seguro. De igual manera, se encontró que el 95% de las empresas atraía a sus empleados por medio de más de cinco empresas contratistas para evadir ciertas obligaciones.

Debido a lo anterior, la reforma laboral sobre el *outsourcing* pretende incrementar el empleo formal para que las empresas ya no eludan sus obligaciones fiscales para con sus colaboradores y den a estos una mayor seguridad en cuanto a su empleo, así como la posibilidad de gozar de todas las prestaciones que marca la ley. De acuerdo con la STPS (2019), existen ocho puntos esenciales en materia de la reforma de subcontratación en México:

1. No se permite la subcontratación de personal.
2. Se pueden subcontratar servicios y obras en específico, siempre y cuando no sean parte del objeto social y tampoco pertenezcan a la actividad económica preponderante de la empresa.
3. Las empresas que proporcionen el servicio de subcontratación específica deberán contar con un registro público ante el STPS para cumplir con sus obligaciones laborales, fiscales y de seguridad social.
4. Las organizaciones que requieran de los servicios de subcontratación deben responder ante los trabajadores en caso de incumplimiento.
5. Con la finalidad de evitar fraude fiscal, se aprueban criterios del Código Fiscal, así como la Ley de Impuesto Sobre la Renta y del IVA conforme a la Ley Federal del Trabajo.

6. Se crearon sanciones más rígidas para los casos de incumplimiento.
7. Se da el plazo de un mes, a partir de la publicación de la reforma en 2019, para que las empresas se registren con los lineamientos pertinentes y tres meses para que se actualicen y reconozcan a sus empleados. Además, cada tres años deben renovar su registro ante la STPS.
8. Se elimina ante el Gobierno Federal la subcontratación y se transforma la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Con estas medidas, las alteraciones ante la Ley Federal del Trabajo contemplan multas de 4 millones 481 mil pesos y hasta 50,000 Unidades de Medida de Actualización (UMAs) a las empresas que presten el servicio de *outsourcing* y no se encuentren registradas ante el STPS. De igual manera, se ejecutarán modificaciones al Código Fiscal de la Federación para tomarlo en cuenta como delito fiscal con pena de hasta tres años de prisión y, en caso de que algún patrón no esté de acuerdo en la inspección de las autoridades, tendrá como consecuencia una multa que desde 22 mil y hasta 448 mil pesos.

2.3 Business Corporate Asociación (BCA- AT&T): Análisis del trabajo terciario en la telefonía digital.

Uno de los cambios socioeconómicos más relevantes que se ha dado desde las últimas décadas del siglo pasado y las que pertenecen a este siglo, tanto en México como en muchos otros países, es la expansión continua de los servicios por su relativo peso dentro de las economías, así como por su papel en el funcionamiento de los sistemas productivos (Chávez y Zepeda, 1996). Los servicios han sido durante años la fuente principal de crecimiento de los países centrales (ricos) y, en la actualidad, también de las naciones periféricas (pobres) por la proporción que les corresponde del Producto Interno Bruto (PIB). Esta expansión del sector de servicios lo ha llevado a ser un generador importante de empleo y a incrementar de manera significativa su contribución al PIB, lo que se puede explicar en gran parte por el rápido desarrollo de los servicios comerciales modernos, las finanzas, los seguros y las comunicaciones (Ghanii, 2011). De acuerdo con Bryson y Danils (2007), actualmente más del 75% de empleo total se relaciona con el mundo de los servicios y en algunos países de América, como México, nueve de cada diez trabajos nuevos corresponden a esa rama.

Maroto-Sánchez y Cuadrado-Roura (2011) señalan que, en las economías desarrolladas, los servicios juegan un papel clave en términos cuantitativos y estratégicos, ya que los cambios estructurales de las últimas décadas las han convertido en economías de servicios relacionadas con factores como la Sociedad de la Información y la Comunicación, la globalización y los cambios demográficos y territoriales. Entre estos cambios destaca la integración entre bienes y servicios, lo que ha aumentado la demanda intermedia de servicios empresariales, la interrelación entre las nuevas tecnologías, la innovación, la importancia del Capital Humano, calificación y especialización, el papel del comercio internacional y la inversión del Estado a través de normatividades, reformas estructurales y cambios institucionales (Maroto-Sánchez, 2010).

Las innovaciones en los campos mencionados se convirtieron en insumos, lo que dio paso a la demanda de servicios más especializados y, con ello, a un proceso de tercerización, es decir, la subcontratación u *outsourcing*. De esta forma, dichas empresas comenzaron a involucrarse más en la fabricación de bienes y servicios; asimismo, los adelantos tecnológicos y la especialización de varias actividades permitieron un cambio en su demanda y oferta. Ante esto se dio la tendencia generalizada de percibir al sector servicios como importante para cualquier economía, ya que contribuyó directa y

significativamente al PIB y la creación de empleos y proporcionó insumos cruciales que fueron determinantes para el crecimiento y el desarrollo (OCDE, 2008).

Siguiendo a Garza (2008), dentro de esta dinámica de transformación se perfiló un nuevo papel para el desempeño en los servicios, considerando que las economías desarrolladas o centrales eran el sector generador y distribuidor de la nueva tecnología, con lo que se modificó el papel moderno de los servicios en los modos productivos es; así, al producirse una revolución en el sector terciario, todos los servicios pueden producirse y exportarse a bajo costo a partir de dos tipos:

1. El sector moderno que produce y difunde información, formas nuevas de organización, administración y formulas novedosas de profesionalización que resaltan en el sector de telecomunicaciones, financieros y de distribución al por mayor, entre otros.
2. Actividades destinadas al consumo final que responden a la dinámica socioeconómica general: servicios hoteleros, reparaciones, venta al menudeo de alimentos, ropa, calzado, salud y recreación (Hoyos, 1997).

De manera general, se puede decir que el sector terciario en México se adecúa más al segundo tipo, sin embargo, este Informe de Prácticas Profesionales considera que es en el primer grupo donde se encuentra la empresa Business Corporate Asociación (BCA), lo que permite entender la explicación del empleo en el sector, sobre todo al considerar que prevalece un proceso de aglomeración de las actividades del sector terciario en las zonas urbanas y de mayor dinamismo económico.

BCA inició sus actividades comerciales en 1996 al amparo de una serie de modificaciones que se hicieron desde el Estado para adelgazar todas las empresas paraestatales, entre las que destaca TELMEX, justificadas por políticas regulatorias sectoriales y estableciendo la necesidad de dar respuesta a los Organismos Internacionales que señalaban que la participación del Estado Mexicano debía asegurar que las barreras de entrada no se redujeran y los mercados de las telecomunicaciones fueran costeables, eliminando las restricciones a la inversión extranjera en las telecomunicaciones fijas y simplificando el régimen de las concesiones. Gracias a esto, BCA se estableció como concesionaria de las marcas de la multinacional AT&T, por lo que pudo usar la imagen comercial, pero definiendo sus propias políticas de compras, precios y gestión de los parámetros bajo los cuales opera este negocio.

Si bien, en un inicio era concesionaria de UNEFON y IUSACELL, cuando AT&T compró a estas dos empresas, BCA paso a ser concesionaria de AT&T y para 2022 cuenta

con 55 sucursales en la región centro y bajo del territorio nacional. De acuerdo con su estrategia de marketing, se señala como el principal distribuidor autorizado, pero esta es una estrategia que usan todos los intermediarios en esta rama comercial; en realidad esta organización se dedica a vender los servicios de telefonía de voz y datos de la empresa AT&T.

Debido al proceso de expansión comercial en la rama de telecomunicaciones durante la primera década del siglo XXI, esta casa tuvo un incremento en las ventas, reflejado en el número de empleados, pues en su inicio eran sólo tres y para finales de esa década llegaron a ser cerca de sesenta; sin embargo, debido a la recesión económica de 2008, la empresa tuvo que recortar su personal y finalizar el proyecto que en ese momento se tenía para la empresa.

A lo largo de su trayectoria, la contratación de Recursos Humanos en BCA siempre ha sido fluctuante, en un principio por el aumento de las ventas alcanzadas y después el decremento por la recesión económica. Esta oscilación en el número de empleados se ha visto reflejada en el total de sucursales con que cuenta; igualmente, la cartera de clientes ha tenido oscilaciones, dependiendo del crecimiento económico, nivel de empleo y la contingencia sanitaria. Cabe resaltar que esta empresa tiene aproximadamente 56 socios comerciales (subdistribuidores).

El organigrama de BCA está conformado por siete áreas: 1) Auditoría; 2) Capital Humano; 3) Distribuidores, dividido en a) Ventas empresariales y b) Socios comerciales; 4) Finanzas; 5) Operaciones; 6) Sucursales: a) zona norte, b) zona sur, c) zona centro, d) marketing y comunicación y 7) Crédito. Dentro de estas áreas se encuentran distintas subáreas, empleados con distintos cargos y características propias de cada área y puesto.

Dentro de los puestos de autoridad de la empresa, como direcciones, dieciséis están adjudicados a personal masculino y doce a femenino. De igual forma, desde la creación de la empresa está se ha distinguido por la movilidad vertical de su personal, de tal forma que las personas que actualmente ocupan los puestos directivos estaban inicialmente subordinados a otro responsable de área, es decir, la empresa brindada la oportunidad de mejorar el puesto y sueldo de dieciséis de esos veintiocho puestos (57.1%). El personal ocupa los demás puestos ha llegado de manera externa, es decir, sin un método de escalafón o crecimiento por el que haya pasado dentro de la empresa. Estos colaboradores llegan de una manera tradicional mediante una forma de reclutamiento o convocatoria que emite la empresa para el público en general. Esta población representa el 42.8 % de la plantilla, es decir, doce de los veintiocho puestos.

Dentro de la empresa, el área de Capital Humano está integrada por tres subáreas: Reclutamiento y Selección, Relaciones Laborales y Capacitación y Desarrollo Organizacional. La primera es donde se ha desarrollado la actividad profesional del que suscribe, por lo tanto, será en donde se aboque la serie de actividades que se realizan en esta organización. A continuación, se enuncia la Misión, Visión y Valores que permitirán delimitar teóricamente las funciones que le corresponden:

- **Misión:** Proporcionarle los conocimientos necesarios de nuestro proceso de selección, políticas y lineamientos con el fin de otorgarle las herramientas necesarias para garantizar su desarrollo y estadía de los reclutadores en BCA.
- **Visión:** Atraer, retener y desarrollar al recurso humano contribuyendo siempre con el objetivo de la organización, optimizando, generando valor, implementando estrategias y midiendo resultados a corto mediado y largo plazo.
- **Valores:** Integridad, Confidencialidad y Compromiso (BCA, 2018).

Las funciones principales en esta subárea son reclutar, seleccionar, evaluar y retener al personal con la finalidad de cubrir en tiempo y forma las vacantes requeridas por las distintas sucursales de punto de venta. En la Tabla 1 se describe el perfil de cada miembro del personal que labora en esta subárea:

Tabla 1.

Personal adscrito a la subárea de Reclutamiento y Selección de Personal

Colaborador	Puesto	Antigüedad	Profesión	Edad	Funciones
Femenina	Coordinadora del área	8 años	Administrador	33 años	Tiene a su cargo al equipo. Coordina las actividades de los reclutadores y se asegura de que se cumpla con la cobertura de vacantes que los clientes internos requieren semana con semana. Evalúa y mide la productividad de cada reclutador por medio de diversos indicadores.

Masculino	Reclutador	3 años	Psicólogo	26 años	Recluta los puestos comerciales, administrativos y gerenciales de la empresa. Capacita a los becarios de reclutamiento para que aprendan a reclutar puestos administrativos y gerenciales.
Masculino	Ejecutivo de cuenta	4 años	Psicólogo	26 años	Recluta todo tipo de puestos y tiene a su cargo distintos proyectos que la empresa desee tomar.
Masculino	Becario de reclutamiento	11 meses	Administrador	25 años	Recluta el puesto comercial y administrativos.
Femenina	Becaria de reclutamiento	6 meses	Administración	25 años	Recluta únicamente el puesto comercial.

Elaboración propia

Esta área es la más importante para la empresa debido a que es el equipo que trabaja para atraer al personal de toda la empresa. Si no se encuentra capacitada y con los miembros necesarios, la empresa podría caer en una crisis de personal; sin embargo, es una de las áreas que tienen mayor rotación, pues BCA les da a los pasantes de licenciatura oportunidad de ingresar como becarios a su plantilla y, en el transcurso de la preparación, muchos de ellos descubren que el reclutamiento no es para ellos o que no cubren las habilidades que en la práctica se necesitan para cumplir con la demanda del puesto. En la Tabla 1 se observa que el equipo está conformado actualmente por seis colaboradores encabezados por la coordinadora, quien tuvo la oportunidad de crecimiento dentro de BCA y pasó de recepcionista a asistente de dirección y *team leader* hasta llegar a coordinadora de área. El segundo colaborador con mayor antigüedad en el equipo es el ejecutivo de cuenta, quien ingresó como becario de reclutamiento y selección. Posteriormente se encuentran los becarios de reclutamiento y selección, quienes constantemente se encuentran en formación para convertirse en expertos en el puesto y área.

Capítulo 3.

CAPÍTULO 3. PROCEDIMIENTO

En este apartado se describen la serie de actividades laborales que el autor de este informe de experiencia profesional realiza en la empresa BCA es necesario señalar que en este capítulo se detalla de manera pormenorizada cada una de estas, pueden representar la ejecución de acciones del trabajo como reclutador en esta organización laboral de forma sistemática se ha organizado las siguientes actividades que a continuación se presentan en tanto que ya se tiene laborando más de tres años que ha permitido pasar de becario a reclutador y que cada una de estas actividades se ha organizado con base a la experiencia adquirida en este tiempo, basada en la planeación estratégica de la empresa, que en este trabajo de investigación conforma una propuesta teórico-metodológica que da cuenta de algunas de las actividades del departamento de recurso humanos más precisamente en el área de reclutamiento, no obstante la problemática que se presenta en estas actividades es el continuo ingreso y egreso de los trabajadores en este ramo de las telecomunicaciones pues el salario y las prestaciones son mínimas y las funciones para el puesto son mecánicas y poco motivantes para el crecimiento laboral de los colaboradores, por ello es fluctuante casi siempre las vacantes del área comercial en la que se encuentra la mayor demanda de reclutamiento

1. Cumplimiento de normas y políticas de la empresa en el área de reclutamiento
2. Cumplimiento de metas a corto y mediano plazo para el área de recursos humanos
3. Ejecución de acciones estratégicas para la continuidad en el trabajo en el área de reclutamiento
4. Publicación de oferta de posiciones de vacantes de la empresa en bolsas empleo digitales
5. Reclutamiento y Selección de personal
6. Aplicación de pruebas psicométricas digitales al candidato
7. Evaluación de pruebas psicométricas y de entrevista con el candidato
8. Elaboración de expediente del candidato
9. Proceso de inducción y capacitación del personal de nuevo ingreso
10. Contratación del personal de nuevo ingreso

3.1 Esquema organizacional de Reclutamiento y Selección

Business Corporate Association (BCA) es una empresa *outsourcing* dedicada al área de telecomunicaciones. Dentro de ésta, es en la subárea de Reclutamiento donde se realizan las actividades laborales que se van a describir en este informe de experiencia profesional.

El objetivo de este informe de experiencia profesional es:

- Analizar desde la Planeación Estratégica las acciones implementadas en la empresa Business Corporate Association (BCA) en el ámbito del *outsourcing* desde el área de Reclutamiento de la Dirección de Capital Humano para comprender el trabajo del Reclutador y su impacto en la formación profesional como Psicólogo Educativo.

A continuación, se describen las actividades que el autor del documento desempeña en BCA como Reclutador:

Es el encargado de incorporar puestos en el área comercial y del proyecto AT&T, como los ejecutivos de ventas, personal administrativo, gerencias, coordinadores y supervisores. Además, se encarga de recibir, instruir y capacitar a los becarios para que al concluir el proceso de capacitación cuenten con las herramientas teóricas y prácticas necesarias para llevar a cabo las labores de su puesto. Otra de sus funciones es realizar el proceso de reclutamiento y selección de todos los posibles candidatos que se postulan a las diferentes vacantes ofertadas en las bolsas de trabajo que se utilizan en la empresa, tanto de pago como gratuitas. Una vez realizado el proceso de reclutamiento y selección, es su deber proporcionar a los candidatos viables toda la información para el curso de inducción, así como solicitarles la respectiva documentación (ver Apéndice 1) para su contratación, armar el expediente de cada usuario y hacerlo llegar al área de Relaciones Laborales, donde se lleva a cabo la firma de contrato. Las actividades descritas en este puesto son las que realiza el autor de este informe psicopedagógico.

El contexto donde se desarrollan las labores de reclutamiento y selección es en las oficinas del Corporativo de la empresa, ubicado en la alcaldía Coyoacán, al sur de la Ciudad de México. Hasta el año 2019, es decir, antes de iniciar la Pandemia de Covid-19, todas las actividades se realizaban de manera presencial en este lugar: se citaba a entrevista en un horario de lunes a viernes de 9:00 a 18:00 horas a las personas interesadas en laborar para BCA; de igual manera, los cursos de inducción, capacitación y actualización para los colaboradores y nuevos colaboradores se llevaban a cabo en las salas de capacitación, así como las firmas de contrato, amonestaciones, cartas administrativas, renunciaciones, liquidaciones y todo aquello relacionado con la nómina, así como las juntas que realizan los directivos de manera trimestral para revisar los resultados generales de la empresa y evaluar a cada área en específico.

Como consecuencia de la contingencia sanitaria por la Covid-19, las labores en oficinas han sufrido algunas modificaciones implementadas por el gobierno de manera general en la sociedad para disminuir y, en algunos casos, evitar el contacto directo con la

gente y no provocar contagios. Como consecuencia, el proceso de reclutamiento se ha modificado, pero no ha perdido el objetivo central que es atraer talento. Antes de la contingencia sanitaria el proceso pasaba por los siguientes pasos:

1. Entrevista.
2. Pruebas psicométricas.
3. Llenado de solicitud.
4. Investigación.

En aquel entonces, se realizaba una entrevista presencial a los interesados. Se les citaba entre semana para conocer acerca de sus intereses, identificar si cubrían el perfil basado en las políticas internas de la empresa para ser considerados como candidatos viables y con el derecho de pasar al siguiente filtro. Si lo pasaban seguía la aplicación de una batería de pruebas psicométricas, se les proporcionaba las pruebas respectivas para el puesto requerido. Una vez que se aprobaban las competencias de la batería de pruebas, se les proporcionaba una solicitud de empleo impresa para que la llenaran y diera comienzo el proceso de investigación. Se pasaba la solicitud del candidato al área de Relaciones Laborales, las semanas cotizadas, el flujo de entrevista y su currículum. La investigación se enfocaba en pedir referencias laborales y personales, conocer su estabilidad laboral, créditos de Fonacot o Fonacot, demandas laborales, etcétera. Posterior a la investigación y considerando que el candidato hubiera aprobado este filtro, se le citaba por segunda ocasión en las oficinas para entregarle los requerimientos para elaborar su expediente y señalarle el día de la firma de contrato, junto con la fecha y hora de su proceso de capacitación e inducción al puesto. Este proceso de capacitación tenía una duración de cinco días, de lunes a viernes de 10:00 a 18:00 horas, y se llevaba a cabo de manera presencial o en línea, en de las salas destinada para ello dentro de las instalaciones de la empresa, las cuales cuentan con equipos de cómputo, audiovisual, internet, papelería y personal.

A partir de la contingencia, el modelo de reclutamiento se ha modificado de la siguiente manera:

1. Entrevista vía telefónica.
2. Pruebas psicométricas a través de un enlace enviado vía correo electrónico.
3. Solicitud digital escaneada a través de WhatsApp.
4. Investigación mediante Trello⁴.

⁴ Trello es una herramienta visual que permite a los equipos gestionar cualquier tipo de proyecto y flujo de trabajo, así como supervisar tareas. Añade archivos, checklists o incluso automatizaciones.

5. Video didáctico.

Como se observa, debido a las modificaciones sanitarias, las redes sociales y los medios digitales han tomado mayor relevancia en el proceso, ya que a través de estos se han mantenido las labores del área. Es menester mencionar que el proceso nunca ha dejado de funcionar ni de ser el original, sino que sólo se han tomado las medidas de adaptación al modelo de la “nueva normalidad”⁵ que el gobierno de México ha implementado.

Actualmente, el proceso de reclutamiento se realiza con el servicio de mensajería instantánea WhatsApp como principal medio de contacto con los candidatos, de esta manera se contacta a los candidatos y se les agenda una cita para realizar una entrevista vía telefónica, donde se les explica los detalles de la vacante. Si los interesados aceptan las condiciones se les envía la batería de pruebas psicométricas a través de una liga por correo electrónico y, de ser viables o aprobatorias, se les envía de manera digital una solicitud de empleo que deben regresar elaborada. Una vez cumplido este requisito, la documentación solicitada se carga a la herramienta digital Trello para iniciar la investigación de los candidatos. Al proceso de reclutamiento se añade un video con duración máxima de un minuto, donde los candidatos mencionan su nombre completo, edad y por qué han elegido laborar con BCA; esta medida se ha tomado para reemplazar el trato directo con los candidatos ya que, cuando se tiene una entrevista presencial, los reclutadores pueden tener mayor conocimiento de la personalidad de los interesados y mayor certeza en la selección de éstos, debido a que, dentro de los requisitos de la vacante comercial, es preferible que los postulantes tengan una personalidad extrovertida.

⁵La Información oficial al respecto puede encontrarse en los sitios web <https://medidassanitarias.covid19.cdmx.gob.mx/> y <https://coronavirus.gob.mx/>

3.2 Proceso de reclutamiento y selección realizado por el reclutador.

Una vez que la Coordinadora, vía correo electrónico, establece los objetivos por semana, organizados en: a) número de bajas presentadas durante la semana anterior y b) requerimientos que hacen los clientes internos o gerentes regionales, quienes son los encargados de la operación de cada una de las zonas en las que se divide el área comercial, el reclutador (quien suscribe), debe realizar la gestión para anunciar las vacantes en las diferentes bolsas de trabajo gratuitas y de paga, analiza a los candidatos postulados, realiza el primer contacto mediante llamada telefónica a los “mejores perfiles” (se les denomina así si tienen entre 20 y 47 años, residen en un rango en el que el traslado no tome más de una hora con 15 minutos y han laborado previamente en el área de atención a clientes) y los cita a entrevista.

Dichas actividades están guiadas por un flujo elaborado por la Dirección de Capital Humano, así como su sueldo, horario, prestaciones, lugar de trabajo, actividades a realizar y beneficios adicionales. Si los postulantes son viables y aceptan el puesto, se les aplica una batería de pruebas psicométricas en la plataforma de Psicotest con duración de entre 45 minutos a una hora, está conformada por distintas pruebas, dependiendo del puesto al que se postula cada uno de los candidatos (Ver Tabla 2).

Tabla 2.

Pruebas psicométricas que se le aplican a los puestos del área comercial

PRUEBAS PSICOMÉTRICAS		Ejecutivo de ventas	Administrativos	Gerentes
CACTER	Comportamiento	✓	✓	✓
CIESMAN	Inteligencia			✓
CIBAIM	Personalidad	✓	✓	✓
COEFIV	Ventas	✓		✓
COMPETIAN	Competencias laborales		✓	✓
INCEVAL	Valores	✓	✓	✓
COLEIBOR	Competencias por perfil de puesto	✓		

Elaboración propia

- I. El reclutador debe cubrir la vacante y explicar a cada uno de los postulantes interesados el puesto por el cual se interesa, además de otros, los puestos más

requeridos son: Ejecutivo de ventas, Gerente de Sucursal y Administrativos. A continuación, se describen las funciones de tales puestos y el orden en que el reclutador debe explicárselo a los candidatos.

Ejecutivo de ventas:

1. Brindar atención al cliente.
2. Realizar ventas de acuerdo con las cuotas que asigne su jefe directo (Gerente de Sucursal).
3. Mantener siempre limpia la sucursal y su espacio de trabajo, en conjunto con los demás colaboradores.
4. Dar continuidad a los clientes prospectados y a los requerimientos de los clientes que se atendieron en sucursal (seguimiento post venta).
5. Mantenerse actualizado en cuanto a la oferta comercial vigente y las políticas estipuladas por la marca.
6. Cumplir con actividades de cambaceo, enviar SMS o llamadas a los clientes vigentes para ofrecer renovaciones del servicio y actividades Telemarketing.
7. Mandar solicitudes de crédito.
8. Vaciar en el sistema la información de las ventas realizadas.
9. Armar los expedientes y entregarlos al gerente o administrativo de sucursal.
10. Entregar el efectivo al gerente o administrativo de sucursal.

Para que un candidato a ejecutivo de ventas se considere viable en el primer filtro (entrevista), debe contar con primaria y secundaria. Un segundo filtro son las pruebas psicométricas. Las más importantes y que definen si un candidato puede o no pasar al siguiente filtro son INCEVAL y COEFIV. La primera arroja el resultado del perfil de valores que tiene el candidato (confianza, honestidad y ética) y maneja siete clasificaciones: 1) Muy Bajo, 2) Bajo, 3) Regular, 4) Insuficiente, 5) Suficiente, 6) Alto y 7) Muy Alto. Esta prueba verifica que el postulante cuente con un nivel de confianza de Regular a Muy Alto en honestidad y ética. Asimismo, se revisa que la escala de valores del candidato empate con los de la empresa, expuestos en el apartado 2.3.

El horario laboral de este puesto es de 11:00 a 20:00 horas, de lunes a domingo, con un día de descanso entre semana. Se les otorgan todas las prestaciones que marca la ley, como IMMS, INFONAVIT, FONACOT, vacaciones, aguinaldo, utilidades, prima vacacional, entre otras. Además, cuentan con otras superiores a la ley; una de las más atractivas son las becas económicas o de tiempo para continuar con sus estudios, así como el plan de carrera gerencial, que consiste en capacitar durante nueve meses a los mejores

ejecutivos de ventas o que más resultados favorables han tenido para darles el crecimiento a gerentes de sucursal. Este crecimiento está sujeto a evaluaciones psicométricas que indiquen que los candidatos cuentan con el perfil para tomar una gerencia.

El sueldo para este puesto es de \$5,186.10 mensuales, pagados de manera quincenal a través de tarjeta de nómina. Además de este ingreso, tienen la posibilidad de comisionar, con la condición de cumplir con la meta quincenal asignada por la empresa, es decir, 10 activaciones o ventas quincenales. Si no cubren la cuota, pero generaron comisiones, las cobrarán al 50%, siempre y cuando el monto total sea mayor a su sueldo quincenal; en caso contrario, el ejecutivo no “se va a casa con las manos vacías” sino que se le otorga su sueldo quincenal de \$2,593.05. En cuanto a las comisiones, se pagan “a quincena vencida”, es decir que todo lo que se genere en comisiones dentro de la primera quincena se paga en la segunda, lo que generado en la segunda se paga en la tercera quincena y así sucesivamente. Los días de corte son el 15 y el 30 o 31, según corresponda el último día del mes; asimismo, los pagos se realizan los días 18 y 3. Adicional al sueldo, la empresa les otorga el 7% de su salario en la segunda quincena de cada mes como adelanto de la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la empresa (PTU).

Administrativos:

1. Registrar horarios de entrada y salida del personal de la sucursal.
2. Reportar al supervisor los horarios de entrada y salida de los ejecutivos, así como sus salidas a citas con clientes y entrega de equipos.
3. Armar y resguardar el archivo físico y digital.
4. Controlar y registrar la salida del archivo fijo de la sucursal, así como de los equipos.
5. Revisar facturación en los sistemas.
6. Confirmar que todos los expedientes de ventas estén completos.
7. Brindar seguimiento a los expedientes.
8. Verificar que el envío y recepción de equipos con otras sucursales se lleve a cabo sin contratiempos, además de coordinar entregas con mensajería y almacén.
9. Realizar inventarios.
10. Revisar diariamente todos los equipos, cámaras, maquinas, etcétera.
11. Dar seguimiento a los requerimientos de auditoría.
12. Negociar y concretar permisos con la plaza cuando existan eventos de remodelación y actividades de promoción.
13. Reportar el corte de caja al área de facturación.
14. Reportar bonificaciones a la dirección comercial.

El nivel de escolaridad requerido para este puesto es de bachillerato terminado o trunco. En comparación con el ejecutivo de ventas, se pide una escolaridad más alta debido al manejo de considerables cantidades de efectivo. Se trata de un puesto en el que el candidato debe tener mayor habilidad matemática y ser más responsable pues, debido a las actividades que realizará, requiere de experiencia en corte y arqueo de caja, inventarios, armado de expedientes, depósitos bancarios y facturación, entre otras labores. Cuando un candidato ha laborado como cajero en tiendas departamentales o instituciones bancarias, se convierte automáticamente en un candidato viable y pasa al siguiente filtro, pues se cuenta con la certeza de que es responsable en cuanto al manejo de cantidades grandes de dinero. Este puesto tiene más afinidad con el de cajero que como auxiliar administrativo, ya que sus funciones están más enfocadas a manejo de dinero que a laborar con documentación. En la entrevista se realiza una serie de preguntas para conocer su experiencia y tener mayor certeza de que es un candidato viable, por ejemplo: ¿Cuánto es lo máximo que has manejado en efectivo en tu experiencia laboral?, ¿Sabes armar expedientes?, ¿Sabes facturar?, ¿Sabes hacer corte y arqueo de caja? Si el postulante tiene experiencia, además de mencionarla en su CV, es acreedor a responder las pruebas psicométricas.

El sueldo de los administrativos puede variar, dependiendo de la sucursal en la que se labore. En algunas sucursales el flujo de gente es mayor y el manejo de dinero tiende a ser mucho más en estas tiendas *top*, por lo que su sueldo mensual va desde los \$6,000 hasta los \$8,000 brutos. Puesto que no cuentan con comisiones, se les otorga un bono mensual de productividad de entre \$1,000 y \$2,000, dependiendo también de la sucursal en la que se encuentre. El administrativo cuenta con todas prestaciones de ley (IMSS, INFONAVIT, FONACOT, Aguinaldo, Vacaciones, Prima vacacional y 7% de PTU mensual) y su horario laboral es de 11:00 a 20:00 horas, de lunes a domingo con un día de descanso entre semana. Con estos colaboradores se tiene la flexibilidad de que puedan descansar en fin de semana, ya que para ellos toda la semana es igual en cuanto actividades.

Gerente de sucursal:

1. Cumplir con la meta de ventas que impone la Dirección General.
2. Observar que las actividades se lleven a cabo de manera correcta dentro de la sucursal asignada.
3. Elaborar la lista de horarios de entrada y salida, así como de comida de todo el personal en el equipo y realizar la apertura y cierre de sucursal.

4. Establecer cuotas a los ejecutivos y comunicarles el alcance obtenido en el periodo indicado.
5. Tomar juntas y capacitaciones a las que se le convoque por parte de la empresa.
6. Revisar de manera general las necesidades de la sucursal.
7. Revisar que toda la mercadotecnia este actualizada y que los equipos en exhibición estén funcionando.
8. Inspeccionar que la carpeta de PROFECO se encuentre actualizada y vigente en cuanto a precios y promociones.
9. Supervisar la interacción de los empleados versus clientes.
10. Dar seguimientos a los indicadores establecidos por la Dirección General.
11. Asegurarse de que los depósitos bancarios se realicen en tiempo y forma.

El perfil de esta plaza requiere que se cuente con estudios de Licenciatura terminada o trunca, preferentemente en el área económico-administrativa, ya que el grado jerárquico demanda que el postulante cuente con más responsabilidades y habilidades desarrolladas. Asimismo, los candidatos deben contar al menos con un año de experiencia en el puesto de gerente en el área de ventas; sin embargo, es menester revisar de qué tipo de ventas viene la experiencia, pues existen tiendas que cuentan con un sistema parecido al de BCA en cuanto a los indicadores a evaluar, por ejemplo, COPPEL, WALMART, MINISO, ELEKTRA, entre otras; de tal manera que, cuando los candidatos llegan con experiencia laboral de cualquiera de estas empresas, automáticamente son candidatos viables para el siguiente filtro y la aplicación de las pruebas. La entrevista con estos postulantes es más profunda y se les hacen preguntas acerca del puesto y del concepto que tienen acerca de una gerencia.

Para este puesto se brinda un sueldo base, más comisiones que se pagan a quincena vencida, además el 7% durante la segunda quincena del mes, correspondiente al pago del PTU. El sueldo mensual es de \$11,000 brutos, es decir, \$5500 quincenales. Sus comisiones podrán ser cobradas siempre y cuando la sucursal cumpla con la cobertura de su cuota quincenal. Aunque lo ideal es que la cuota establecida se cubra al 100%, se tiene cierta flexibilidad en cuanto a su cobertura, por ejemplo, si se cubre al 84%, el Gerente cobrará sus comisiones al 80%, mientras que, si la cuota se cubre entre el 85% y el 100%, podrá cobrar sus comisiones al 100%.

Para el Gerente es muy importante que su equipo de trabajo llegue a la meta establecida, pues es la única manera en la que puede cobrar comisiones y obtener un ingreso extra, por lo que es fundamental que realice las actividades de supervisión y

capacitación, junto con apoyo a sus colaboradores para el cierre de ventas, especialmente cuando se trata de personal de nuevo ingreso. Su horario laboral es de lunes a domingo de 10:00 a 21:00 horas, pues al ser el encargado de la sucursal debe realizar tanto la apertura como el cierre de ésta. Al igual que los otros puestos, también tiene un día de descanso entre semana y es acreedor a todas las prestaciones de ley (IMSS, INFONAVIT, FONACOT, Vacaciones, Aguinaldo, Utilidades, Prima Vacacional, etcétera), además de prestaciones superiores a la ley.

Si el candidato está interesado en la vacante se le aplican las pruebas psicométricas; además, a diferencia de los puestos anteriores, existe un filtro más: una vez que se tenga todo en regla, se hace la solicitud de una segunda entrevista, esta vez con el director Comercial. Esta entrevista tiene la finalidad de que el director conozca al candidato; le hace preguntas más técnicas y enfocadas en su contexto como Gerente y, si el director considera que cubre el perfil y es apto para su contratación, se continúa con el proceso.

- II. Una vez que los candidatos han terminado de contestar la batería, ésta es revisada para verificar que se cumpla con las competencias y habilidades requeridas (Ver Tabla 3). De ser así, se toman como candidatos viables por pruebas psicométricas y se les brinda una solicitud de empleo, la cual deben llenar y proporcionar el documento que avale sus semanas cotizadas ante el IMSS. Una vez que se han proporcionado estos documentos de los interesados, se adjuntan con el Curriculum Vitae (CV) de los candidatos y el reclutador los manda a investigación preliminar con el área de Relaciones Laborales.

Tabla 3.

Habilidades y competencias requeridas para cada puesto

HABILIDADES	Ejecutivo de ventas	Administrativos	Gerentes
Comunicación	✓		
Tolerancia al rechazo	✓		
Orientación a resultados	✓	✓	✓
Autodisciplina	✓		
Valores	✓	✓	✓
Dinamismo			✓

Desarrollo de colaboradores		✓	✓
Seguimiento y control		✓	✓

Elaboración propia

El área de Relaciones Laborales será la encargada de verificar que los candidatos viables hasta ese momento cumplan con los lineamientos y políticas internas señalados por la empresa para que una persona pueda continuar con su proceso de selección. Una vez finalizada la investigación preliminar, el Departamento de Relaciones Laborales debe notificar al reclutador quiénes de los candidatos pueden continuar con su proceso.

- IV. El reclutador contacta nuevamente a las personas que hayan pasado el filtro y les envía un correo electrónico con la lista de documentación que le harán llegar para iniciar con el armado de su expediente y la elaboración de su contrato. Posteriormente se les indica la fecha para iniciar la capacitación de inducción para a la empresa y su puesto, esta capacitación inicia cada lunes y tiene una duración de cinco días, es decir, de lunes a viernes. Durante esa semana se realiza a los candidatos seleccionados una segunda investigación enfocada en sus referencias laborales y personales para garantizar una mejor selección y, si es satisfactoria, el viernes al finalizar la capacitación tendrán derecho a la firma de contrato, siempre y cuando haya sido aprobada con una calificación mínima 80%.
- V. Para tener mayor control de cada proceso que se ha realizado y no duplicar registros o procesos es obligación del reclutador llenar todos los días de la semana un documento de Excel donde se registran las citas que se realizarán durante el día (ver Apéndice 2). A los becarios que lleven desde un día hasta seis meses laborando se les pide que diariamente tengan ocho citas con candidatos; a los becarios con antigüedad de entre seis meses con un día y un año se les piden once citas y a los reclutadores se les solicita un mínimo de 15 personas citadas al día. De igual manera, los colaboradores del Departamento de Reclutamiento tienen la obligación de estar pendientes de la asistencia a capacitación de cada uno de sus candidatos seleccionados de forma diaria y puntual.
- VI. Cada quince días el reclutador junto con los becarios y su coordinación realizan una junta con los clientes internos en donde se dan a conocer los requerimientos nuevos y prioridades a trabajar para tener una mejor respuesta en cuanto al porcentaje de cobertura de plantilla que solicita Capital Humano.

- VII. El reclutador debe de solicitar la copia de los documentos a todos sus candidatos citados a capacitación para la elaboración de su contrato, dichos documentos son los siguientes: 1) Tres fotos tamaño infantil en blanco y negro o a color, 2) INE, 3) Comprobante de domicilio, 4) Acta de nacimiento, 5) CURP, 6) Constancia de Situación Fiscal, 7) Número de Seguridad Social, 8) Comprobante de estudios, 9) Dos cartas de recomendación (personal y laboral) y 10) Cuenta del banco donde se le pagará su nómina.
- VIII. Es también el deber del reclutador validar que las pruebas psicométricas sean aplicadas correctamente para cada puesto y que estas estén en la escala y/o porcentaje que se requieren para considerar a un candidato viable en este filtro. Las pruebas psicométricas son un filtro no menos importante que los demás. Se usan para conocer mejor el perfil de valores, habilidades y destrezas con las que cuenta el candidato, ya que proporcionan al reclutador un panorama más amplio que ayuda a lograr una mejor selección del candidato ideal para cada puesto, por ejemplo, es importante revisar que para un Ejecutivo de ventas dentro de las pruebas de personalidad no mencione que es una persona con miedo al cambio o que tienda a ser inestable y abandonar sus actividades cuando se encuentra trabajando bajo presión, además debe aprobar con un rango de regular a alto las cuatro habilidades de venta que el puesto demanda, es decir, Habilidades de Comunicación, Autodisciplina, Tolerancia al Rechazo y Orientación a Resultados; asimismo, debe aprobar la escala de valores en el rango de Regular a Alto (ver Apéndice 3).

En el caso de los Administrativos, igual que para los Ejecutivos, es indispensable que dentro de las pruebas de personalidad reflejen que pueden trabajar bajo presión, que sean estable y que la evaluación de las cuatro habilidades Orientación a Resultados, Planeación y Organización, Seguimiento y Control y Desarrollo de Colaboradores estén en el rango de Regular a Alto. Si alguna de las habilidades se encuentra por debajo de lo requerido, se le pide al candidato abandonar el proceso (ver Apéndice 3).

Para los Gerentes de Sucursal se replican las condiciones de personalidad que para el Ejecutivo y el Administrativo. Éstas son importantes para los tres puestos porque muestran la estabilidad y durabilidad que puede llegar a tener el candidato, además, arroja una idea sobre si el candidato puede soportar el trabajo bajo presión, ya que es algo que demanda el laborar dentro de BCA. De la misma manera que ocurre con los demás puestos, si alguna de las cuatro habilidades necesarias se encuentra por debajo de lo requerido, el candidato se vuelve no apto para continuar con el proceso (ver Apéndice 3).

Debido a las responsabilidades que requiere el cargo de Gerente, así como las habilidades que demanda el puesto, se toma en cuenta que los candidatos cuenten con experiencia dentro del área. Además, aunque no es requisito contar con un rango en específico, es relevante tomar en consideración que en el apartado de competencias la habilidad de liderazgo no sea baja, ya que este puesto tiene a cargo un equipo de trabajo. Finalmente, el apego a normas y reglas, gusto por tener subordinados y contar con el rasgo dinámico son habilidades que toman en cuenta para una mejor elección.

- IX. Es su responsabilidad del reclutador verificar que en las pruebas de un candidato que postula para Gerente resalte el Desarrollo de colaboradores, así como la Actitud de Servicio, puesto que, como líder y encargado, será el encargado de dar la capacitación práctica en la sucursal a los nuevos Ejecutivos una vez que hayan terminado el curso de inducción a la empresa, por lo que es importante que el Gerente tenga la capacidad instruir a sus subordinados para que ellos empleen las herramientas necesarias al llevar a cabo sus actividades. La actitud de servicio va de la mano con el desarrollo de colaboradores pues, mientras los ejecutivos se encuentran en preparación, es el Gerente quien en conjunto con ellos brindará la atención al cliente y será el modelo para el colaborador que este capacitando en ese momento. Si el gerente no cuenta con estas habilidades, el ambiente laboral no será agradable, se transmitirá a todo aquel que ingrese a la sucursal y se reflejará en la atención al cliente, lo que lejos de atraer a los clientes, podrá hacer que no quieran regresar debido a los malos tratos o atenciones que puedan surgir durante el proceso de venta.
- X. Existen dos momentos de capacitación para todo el personal de nuevo ingreso. Durante estos dos momentos, uno, que es el inicial y el más importante, el reclutador debe de “acompañar” a sus candidatos en este proceso y tiene que resolver cualquiera de las dudas que estos presenten, con la finalidad de que durante este primer proceso que dura una semana, todos los candidatos en capacitación lleguen a la fase final de esta y concluyan firmando su contrato y evitando que alguno de ellos decline el proceso a causa de poca información o información errónea sobre sus actividades que realizara en sucursal. Este primer momento tiene una duración de una semana, de lunes a viernes, y se trata de un curso de inducción a la empresa y al producto que se vende. Se habla sobre la historia de BCA, su desarrollo organizacional, los objetivos, valores, etcétera; asimismo, se da a conocer al nuevo personal todo acerca del producto que los

ejecutivos van a vender, junto con la información sobre sueldos, horarios, comisiones, prestaciones, capacitaciones y demás beneficios y responsabilidades con las que van a contar al formar parte de la empresa. Al finalizar el curso, el viernes, se les otorga su primer contrato con duración de dos meses, el cual deberán firmar para poder laborar a partir del siguiente lunes. Posteriormente, el segundo momento inicia el primer día en sucursal y hasta cumplir el día sesenta, los nuevos integrantes estarán inmersos en una segunda capacitación, ahora de forma práctica e impartida por su jefe directo y sus compañeros de trabajo, esta capacitación es la misma que tomaron de manera teórica pero aplicada en el campo de trabajo. Durante esos dos meses se les enseñara a manejar el sistema con el que se trabaja en sucursales y se van a enfrentar a evaluaciones semanales que deben aprobar para que, en conjunto con su disciplina (no llegar tarde, no faltar y ser productivos), se tome la decisión de otorgarles o no el segundo contrato que será por tiempo indeterminado.

- XI. Un papel importante que juega el reclutador y que es parte de sus actividades es en el proceso de capacitación de los becarios de reclutamiento y selección, pues a partir de la cuarta semana, una vez que los becarios ya tomaron la capacitación general de una semana y ya que se les presentaron las políticas por parte de Dirección de Capital Humano, es el reclutador quien capacita al becario impartándole un curso que lleva por nombre “¿Cómo reclutar Ejecutivos de Ventas?” (Ver Apéndice 4). Además del curso teórico, le realiza en distintos momentos *role play* con todos los reclutadores, para que cada uno lo retroalimente y aporte las herramientas que considere importantes para su formación. Una vez que se ha impartido el curso, se les asigna su primera vacante y las condiciones para cubrirla. Al cabo de tres meses de colaborar en BCA se les empiezan a asignar las vacantes de Auxiliar Administrativos de Sucursales, nuevamente es el reclutador quien vuelve a intervenir en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los becarios ya que por segunda ocasión es el reclutador quien les imparte un segundo curso titulado “¿Cómo reclutar un Auxiliar Administrativo?” (ver Apéndice 5) y se realiza el respectivo *role play*, además de ser invitados como “sombra”⁶ con los otros reclutadores. Una vez concluido el curso, se les asigna su primera vacante de este

⁶ La actividad de sombra consiste en que el reclutador realiza el proceso de reclutamiento y selección frente al aprendiz para que éste se apropié del proceso y tomé estrategias que le puedan servir cuando él mismo se encuentre inmerso en la operación.

puesto, junto con las condiciones para cubrirla. Siguiendo con esta misma progresión, al cumplir casi seis meses de laborar se les brinda un tercer curso, nuevamente por el reclutador llamado “¿Cómo reclutar un Gerente?” (ver Apéndice 6). De igual manera que con los anteriores, se hace un *role play* y participan como sombra en entrevistas de gerentes para conocer el proceso y obtener las herramientas teóricas para comenzar con el reclutamiento de gerentes; asimismo, al término del curso se les asigna su primera vacante de Gerente y se les exponen las condiciones para cubrir la vacante.

- XII. Para la selección del Reclutador (quien suscribe), las condiciones en ese momento eran las siguientes: En agosto de 2019, con 23 años y 11 meses, tres meses de haber egresado de la Licenciatura de Psicología Educativa y sin ninguna experiencia laboral hasta ese momento en el área de Capital Humano, se realizó una postulación a la vacante ofertada como Becario de Reclutamiento y Selección en la plataforma CompuTrabajo. Pocos días más tarde se recibió una llamada por parte de la empresa BCA y se confirmó la cita para una entrevista laboral el lunes siguiente a la llamada. Se asistió y tras los resultados favorables, se realizaron pruebas psicométricas en las oficinas del corporativo. Una semana después se recibió una segunda llamada de la empresa, en la que se notificó que las pruebas habían sido satisfactorias para el perfil que en ese momento se buscaba cubrir (Becario de Reclutamiento y Selección); además, se recibió un correo donde se solicitaban los documentos para el armado de expediente y la firma de contrato, así como la cita al curso de inducción y capacitación de la empresa. Dicho curso tuvo duración de una semana, de lunes a viernes en un horario de 10:00 a 18:00 horas; el curso se tomó de forma presencial en el corporativo, pues las condiciones sanitarias en aquel momento previo a la pandemia de COVID-19 no presentaban problema alguno para la presencia en aglomeraciones. Una vez concluido el curso y firmado el contrato, el lunes siguiente el reclutador inicio labores en las oficinas ubicadas al sur de la Ciudad de México, en la Alcaldía de Coyoacán. Durante la primera semana de incorporación se recibió un curso impartido por la Directora de Capital Humano para inducción al área de Reclutamiento y el perfil que se estaría reclutando. En la segunda semana fueron presentados todos los compañeros de trabajo, oficinas y material de trabajo; además, se inició otro curso con duración de una semana por parte de la *Team Leader* del equipo en ese momento; el nuevo curso estaba dirigido a conocer las políticas de la empresa y los formatos con los

que se laboraría (por ejemplo, el flujo de entrevista, páginas web donde se consultan créditos INFONAVIT y FONACOT de los candidatos, entre otros). Durante la tercera y cuarta semana se ejerció de “sombra” con cada uno de los Reclutadores para adquirir las herramientas teóricas y prácticas finales con las que el nuevo Becario estaría listo para iniciar sus labores de manera independiente. Al concluir la cuarta semana, considerando que el proceso de capacitación estaba completo, se empezaron a asignar objetivos semanales, vacantes y demás actividades de un becario. A partir de ese momento comenzó el mes de prueba para definir si el nuevo colaborador era apto para firmar su contrato indefinido, lo que dependía de cumplir los objetivos que se pedían durante las próximas cuatro semanas, además de que se estaría en constante evaluación. Al cabo del periodo de prueba, en octubre, se obtuvieron resultados satisfactorios en el desempeño del trabajador y se le otorgó la planta. Durante marzo de 2020, con cerca de siete meses de laborar en BCA y debido a la emergencia sanitaria por la Pandemia, por órdenes del gobierno del presidente en turno, Andrés Manuel López Obrador, se hizo un llamado a todas las empresas al cierre de actividades para evitar los contagios de la COVID-19, sin importar su giro. Como consecuencia, las actividades laborales sufrieron modificaciones y adaptaciones a la forma de Teletrabajo o *Home Office*. A partir de marzo de 2020 y hasta marzo de 2022 las actividades continuaron de la misma manera, pero a principios de abril del año en curso las actividades regresaron a la normalidad con adecuaciones para no generar aglomeraciones. En la actualidad, el trabajo de quien redacta este documento se lleva a cabo en el corporativo, sin embargo, debido a que la pandemia sigue en curso, todos los procesos de reclutamiento y selección se llevan a cabo de manera remota, pero con el personal de oficinas acudiendo de manera presencial.

- XIII. Para tener un control en el número de citas y entrevistas que se tienen diariamente con los postulantes, el reclutador cuenta con un documento de Excel en la plataforma de Google Drive que se edita diariamente antes de terminar el turno laboral. En este documento se registra cada candidato con el que se tuvo contacto en el día y se va actualizando según el estatus que corresponda a cada persona (ver Apéndice 2).
- XIV. El reclutador para garantizar a BCA que es un elemento rentable, debe someterse a una evaluación que se lleva a cabo trimestralmente, en esta se toman en cuenta diferentes aspectos, dependiendo de las necesidades de cada área. Esta

evaluación se debe de aprobar con un mínimo de 80/100 puntos; en caso de ser menos, los resultados serian reprobatorios y el reclutador tendrá que actualizarse en cuanto a procesos de la empresa. La evaluación se maneja por medio de los siguientes indicadores o KPIS:

- **Tiempo de respuesta:** Evalúa el tiempo que el reclutador tarda en conseguir a los candidatos o cubrir las vacantes que se le asignan. Por ejemplo, para cubrir una vacante de Ejecutivo de ventas el tiempo de respuesta debe de ser de entre cinco y siete días hábiles, por lo tanto, el promedio trimestral de cada reclutador debería de ser no mayor a 7 días.
- **Número de ingresos versus requerimientos:** Es la cantidad de candidatos que el reclutador consigue o el número de vacantes que cubre, comparado con las solicitudes semanales que se le hicieron por parte del cliente interno o gerente regional. Es menester mencionar que, como reclutador, se tiene el requisito de cubrir cinco vacantes semanales, dependiendo también del número de vacantes que el colaborador tenga en la plantilla de su zona a cargo.
- **Permanencia:** Se refiere al tiempo que debe durar un Ejecutivo de ventas laborando en la empresa. Para los reclutadores, el proceso de selección de los ejecutivos no termina una vez que firman contrato, sino que se les sigue evaluando y se pide que sus ingresos tengan una permanencia mínima de 30 días, debido al costo que genera a la empresa dar de alta a cada empleado ante el IMSS, papelería y algunos otros gastos que impliquen contratar al personal.
- **Contribución:** Es el número final de empleados que ingresa el reclutador, sin importar cuantos hayan sido los requerimientos que se le hicieron por parte del cliente interno, es decir, si durante todo el trimestre el reclutador cubrió veinte vacantes (lo que equivale a cuatro semanas, considerando el requisito de cinco ingresos semanales) y estos se cumplieron en tiempo y forma, el reclutador tendrá aproximadamente dos meses dentro del periodo de evaluación en los que podrá atraer a más candidatos, sin importar que no se los hayan requerido o sean de las zonas de otros reclutadores. En este caso, el número ideal sería de veinte ingresos solicitados, más diez extras aportados; este extra cuenta como puntos a favor y habla positivamente del trabajo del colaborador.

XV. Existen diferentes problemáticas que enfrenta el reclutador, entre ellas, la más común es la carencia de candidatos para cubrir las vacantes. Cómo en todos los negocios, existen temporadas altas y bajas; para el departamento de reclutamiento

pasa lo mismo: en algunos meses, como noviembre, diciembre y enero, hay una baja en el número de postulantes e interesados en laborar; esta situación es normal y, por ello es responsabilidad de este elemento que desde septiembre se empiecen a tomar medidas, como el reclutamiento preventivo y la generación de una cartera para que, si en algún momento se liberan vacantes y no hay postulantes, se tome el comodín de los candidatos que se encuentran en cartera. Actualmente, debido a la pandemia, se han suscitado distintas problemáticas que van desde el aumento del desempleo, crecimiento de desigualdades socioeconómicas, aumento de migración a Estados Unidos y el número de contagios que ha reducido enormemente la respuesta a postularse en esta empresa, aunado a la creciente inflación económica. Es por ello que, así como otras empresas, en BCA se han tenido que tomar medidas secundarias para atraer personal, ya que son muy pocos los interesados en laboral en la empresa, derivado de la búsqueda de horarios de medio tiempo, trabajo adaptado al *home office*, descansos en fin de semana, entre otros. Una de las estrategias implementadas en BCA para lograr un mayor número de interesados en las vacantes ha sido recurrir a los métodos de reclutamiento antiguos, como el volanteo en calles, el perifoneo cerca de plazas comerciales, intercambio de cartera con universidades públicas y privadas, bolsas de trabajo de las alcaldías o municipios donde hay sucursales, publicaciones pagadas en distintas páginas de internet, entre otros.

Conclusiones

CONCLUSIONES

Es importante conocer el perfil de psicólogo educativo y sus áreas de oportunidad, además del abanico de posibilidades en el que se encuentra para poder laborar una vez que este profesional egresa de la licenciatura, actualmente ya no solo se ocupa en los espacios educativos formales (escuelas) como tradicionalmente se ha hecho a lo largo de los años, es un factor importante que puede llegar a limitar su desarrollo profesional y social y que pensar solo en instituciones educativas reduce el panorama de las instituciones formadoras de profesionales en la educación, estas creen que la teoría que brindan podrá servirles al cien por ciento en el mundo laboral de los egresados, un claro ejemplo de ello es la enseñanza de las pruebas grafológicas y proyectivas, las empresas en la actualidad se han transformado y buscan adecuarse a las nuevas generaciones, tal es el motivo que en la década actual en su mayoría, las empresas han dejado atrás la vieja escuela de aplicar pruebas a lápiz y papel como la figura humana, la persona bajo la lluvia, etc., ahora han recurrido a utilizar las plataformas digitales donde se aplican baterías de psicométricos que en automático se traducen y arrojan el resultado del perfil con el que los candidatos cuentan. La Universidad Pedagógica Nacional, por ejemplo, es una institución formadora de profesionales que trata de implementar el uso de la digitalización, sin embargo dentro de sus contenidos de las licenciaturas, en este caso en Psicología Educativa siguen enseñando técnicas que en la actualidad ya no se ocupan y que si bien, le sirve de aprendizaje al educando pero no pasa más allá de eso, de quedarse como un aprendizaje más, entonces cuando el profesional intenta entrar al campo laboral se encuentra con los obstáculos de poca o nula experiencia en cuanto a los conocimientos básicos que las empresas hoy en día piden y esperan que los postulantes cuenten. Es en este momento cuando los distintos perfiles comienzan a competir por un puesto el cual se le brindara al más competente y que claramente llegan a ser de las instituciones reconocidas por motivos de la actualización desde sus contenidos curriculares, hasta la capacitación y practicas de los mismos docentes. En este Informe Psicopedagógico se presentan tres niveles de análisis, en el primero se hace acopio de los contenidos de la asignatura Proyectos Educativos de sexto semestre de la línea de Diseño de Proyectos Educativos donde se muestra el plano de la planeación estratégica, modelos organizacionales desde la planeación estratégica para la toma de decisiones y su imbricación en las áreas que componen al departamento de recursos humanos, entre ellos al área de reclutamiento y al proceso de capacitación e inducción del personal con el objetivo de elaborar el proyecto

educativo de centro, en este caso de una organización laboral, un segundo nivel hace hincapié en el análisis de lo outsourcing o trabajo terciario que es el que fundamenta la organización laboral de la empresa Business Corporate Association (BCA), la ejecución de políticas en las telecomunicaciones a nivel internacional y nacional a partir de la reforma laboral y fiscal de los 80s y 90s del siglo pasado para dar cuenta de la delimitación del área de recursos humanos de la empresa y por ultimo un tercer nivel se refiere a las actividades laborales que continuamente se realizan en el puesto de reclutador que es el que ocupa el autor de este documento. Cabe resaltar que muchas de las nociones teóricas que se manejan a lo largo de este documento que van desde la psicología laboral o del trabajo a la psicología educativa en estos momentos solo se hace mención de los rubros que componen la organización y análisis de los mismo.

El puesto de reclutador toma relevancia en cuanto a la Práctica del Psicólogo Educativo basado en el perfil de egreso⁷ de dicho profesional, debido a que, además de llevar a cabo las actividades de reclutamiento y selección del personal, recibe, capacita y actualiza a los becarios cuando su proceso de formación así lo demande. El reclutador y Psicólogo Educativo es también el elemento que se encarga de diseñar y elaborar los cursos que los becarios tomarán una vez que ya se encuentren en operación con el objetivo de adquirir las herramientas teóricas y prácticas que serán de ayuda durante su proceso de formación para lograr un desempeño y productividad favorables.

Es en este momento cuando la sensibilidad y capacidad de percepción del psicólogo toma mayor relevancia, ya que deberá valerse de las herramientas que ha seleccionado y su visión para elegir a los candidatos que pasarán a la siguiente etapa del proceso. El profesional en la educación pone en marcha aquí las habilidades y conocimientos que recibió durante su formación universitaria pues, sin importar el puesto o la empresa, se encuentra inmerso en una institución educativa informal, donde constantemente se capacita al personal para brindarle las estrategias pedagógicas que requiera en su aprendizaje y que así pueda llevar a cabo las actividades que su puesto demanda. Asimismo, el psicólogo educativo se involucra constantemente en todos los procesos que se llevan a cabo en su área, desde diseñar los cursos que se implementarán a todo el personal que se integre a laborar con la empresa hasta intervenir en todos los cursos de

⁷La información se encuentra en la web: <https://upn.mx/index.php/estudiar-en-la-upn/licenciaturas/18-estudiar-en-la-upn/94-psicologia-educativa-plan-2009> o en la página oficial de la Universidad Pedagógica Nacional: www.upn.mx

capacitación que se lleva a cabo para actualizar y reforzar competencias y habilidades del personal que ya labora en la organización.

Otra de las actividades importantes que el Psicólogo Educativo realiza dentro de la compañía y que corresponde propiamente al puesto de reclutador es hacer una entrevista inicial con los candidatos para conocer sobre ellos, sus motivaciones, y, sobre todo, sus rasgos psicológicos y de personalidad. Esta es una herramienta psicológica bastante útil para saber si el candidato cuenta con los rasgos de personalidad que el puesto demanda, es decir, motivaciones para laborar, si es o no una persona emocionalmente sana, su forma de pensar y su comportamiento. Con ello es posible definirlo y valorarlo con base en lo ético, lo moral y sus creencias, así como conocer de qué manera influye esto en el planteamiento de las metas personales, profesionales y laborales. Esto ayuda al reclutador a conocer o tener un panorama sobre si un candidato puede o no ser viable y definir un criterio mínimo aceptable, junto con el rango de puntaje para cada puesto. Por otra parte, es el profesional quien elige las pruebas psicométricas a realizar, los exámenes de conocimientos, test de grafología y pruebas proyectivas que se deben aplicar.

Finalmente, los cursos que el reclutador diseña siempre van a estar sujetos a supervisión y visto bueno de la coordinadora de área, ya que no se pueden impartir capacitaciones o cursos sin antes ser revisados, puesto que deben de cumplir con lineamientos del puesto y no pueden mencionar cosas ajenas a la empresa.

Referencias

- Alva, A. (2015). *Reforma en telecomunicaciones en México: investigación pendiente. Telecomunicaciones y Radiodifusión en la encrucijada, Regulación, economía y cambio tecnológico*. México: Fontamara- UASLP.
- Álvarez, C. L. (2008). *Derecho de las telecomunicaciones*. México: Porrúa.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago: ILPES-CEPAL.
- Armstrong, Cowan y Vickers. (1994). *Regulatory Reform. Economic Analysis and British Experience*. Cambridge: MIT Press.
- Ayala, J. (1999). *El sector público de la economía mexicana*. México: FE- UNAM.
- Becerra, M. (2010). *Sociedad de la Información: proyecto, convergencia, divergencia*. Buenos Aires: Norma.
- Becerra, M. (2011). Incubación de una nueva cultura en Latinoamérica. *Telos* 88. pp. 1-14. <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero088/la-incubacion-de-una-nueva-cultura/?output=pdf>
- Berrocal, F y Pereda, S. (1999). La psicología del trabajo y la formación en la empresa. *Revista complutense de educación*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=150265>
- Bravo, J. (2011). El teléfono móvil como artefacto socio-técnico para trazar cartografías de concentración. *Derecho a comunicar. Revista Científica de la Asociación Mexicana del Derecho a la Información* 3. pp. 17-53.
- Bryson, J. y Daniels, P. (2007). *The handbook of service industries*. [s.l.]: Edward Elgar Publishing.
- Bussines Corporate Association (2018). *Dirección de Capital Humano*. México: BCA.
- Casas, M. (2012) Política Pública de Telecomunicaciones y Gobernanza. *Virtualis* 3 (5). pp. 35-59.
- Casey, C. (2002). *Critical Analysis of Organizations: Theory, Practice, Revitalization*. Londres: SAGE.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Nueva York: Beard Books.
- Chávez, F. y Zepeda, E. (1996). *El sector servicios: desarrollo regional y empleo*. México: Fundación Friedrich Ebert.
- Cobo, M. (2017). *La terciarización como herramienta de gestión empresarial* (Tesis de maestría). Universidad EAFIT.

- Cruz, I. (2013, abril - junio). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *El buzón de Pacioli* 13 (81). 4-19.
<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- Cuadrado, J. (2004). Tres preguntas entorno a los servicios: crecimiento, empleo y productividad. *Papeles de economía española* 100 (2). 211-237.
- Davies, W. (2000). Understanding Strategy. *Strategy and Leadership* 28 (5), 25-30.
- Deming, E (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Diaz de santos.
- Denegri, M. (2004). *Introducción a la Psicología Económica*. Universidad de la frontera, Chile.
http://cepec.ufro.cl/wpcontent/uploads/2020/07/Introduccion_a_la_Psicologia_Economica.pdf
- Drucker, P. (1994). *La sociedad post capitalista*, Bogotá: Norma.
- Fariñas, G. (2011). *Ikujiro Nonaka y la teoría procesal de la empresa basada en el conocimiento: una aproximación cognitiva*. Navarra: Universidad de Navarra.
- Fine, G.A. (1979). Small Groups and Culture Creation: The Idioculture of Little League Baseball Teams. *American Sociological Review* 44(5), 733-745.
- Fine, G.A. (2012). *Tiny Publics. A Theory of Group Action and Culture*. Nueva York: Rusell SAGE Foundation.
- Garza, G. (2008). *Macroeconomía del sector servicios en la Ciudad de México 1960-2003*. México: El Colegio de México
- Ghanii, E. (8 de enero de 2011). *The service revolution*. Ponencia presentada en la Organización Internacional del Trabajo.
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/10187/545950BRI0EP140Box349423B01PUBLIC1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ghilarducci, T. (5 de octubre de 2017). Falacias de las reformas laborales. *Página 12*.
<https://www.pagina12.com.ar/67078-falacias-de-las-reformas-laborales>
- Goffman, E. (2011). La interacción social en el pensamiento sociológico de Erving Goffman. *Espacios Públicos* 14 (31). 158-175.
<https://www.redalyc.org/pdf/676/67621192009.pdf>
- Gómez, C. (2000). La liberalización de las Telecomunicaciones en México en el marco del TLCAN. *Razón y Palabra* 19.
http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n19/19_cgomez.html
- Gore, E y Dunlap, D. (1988). *Aprendizaje y organización*. Buenos Aires: Editorial Tesis.

- Groth, L. (2012). *Approaches to Organization Theory*. Oslo: Universitetet i Oslo.
<http://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5890/v13/material-to-download/other-material/approaches-to-organization-theory.pdf>
- Guerra-López, (2007). *Evaluación y mejora continua; Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. [s.l.]: Autor House.
- Guiñazú, G (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio 7* (12), 103-116.
- Hatch, M.J. y Cunliffe, A.L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford y Nueva York: Oxford University Press.
- Hoyos, G. (1997). *Terciarización de las actividades económicas*. Toluca: Universidad Autónoma del Estado de México.
<https://biblat.unam.mx/hevila/Derechoacomunicar/2011/no3/2.pdf>
<https://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/GT6-Florence-Toussaint.pdf>
<https://www.revistavirtualis.mx/index.php/virtualis/article/view/52/39>
- Instituto Federal de Telecomunicaciones (2016). *Análisis sobre el Mercado de Operadores Móviles Virtuales (OMVs) 2016*. México: IFT. http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/estadisticas/analisis_omvsactualizaciondic2016.pdf
- Instituto Federal de Telecomunicaciones (2020). *Análisis sobre el Mercado de Operadores Móviles Virtuales (OMVs) 2020*. México: IFT. <http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/estadisticas/omvs2020.pdf>
- Jacobs, M y Spillman, L. (2005). Cultural Sociology at the Crossroads of the Discipline. *Poetics* 33(1), 1-14.
- Jama, V. R. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *Revista Científica de Ciencias Económicas y Empresariales* 4 (10). DOI: 10.23857/fipcaec.v4i10.37
- Kaplum, G. (2007, enero-abril). Políticas de comunicación: cambios y resistencias. *Fronteiras – estudos mediáticos* 9 (1). pp. 5-11.
<http://www.revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/5836/3020>
- Kuhlmann, F. y Alonso, A. (2002). *Información y telecomunicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- López, M. E. (2013). Planeación estratégica: un pilar en la gestión empresarial. *El Buzón de Pacioli* 13(81), 5-54.

- Lucas, Nicolás (29 de noviembre 2018). "Telecomunicaciones y Radiodifusión. Estas fueron las cinco empresas que irrumpieron en México con la Reforma telecom de Peña Nieto". *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/empresas/Estas-fueron-las-5-empresas-que-irrumpieron-en-Mexico-con-la-reforma-telecom-de-Pena-Nieto-20181129-0040.html>
- Lucas, N. (30 de noviembre de 2018). "Por todo esto, México se volvió ejemplo en Latinoamérica con la reforma de telecom de Peña Nieto". *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/empresas/Por-todo-esto-Mexico-se-convio-ejemplo-en-Latinoamerica-con-la-reforma-telecom-de-Pena-Nieto-20181130-0043.html>
- Mariscal, J., y Rivera, E. (2007). *Regulación y Competencia en las telecomunicaciones mexicanas*. México: CEPAL.
- Maroto, A. (2010). *Growth and productivity in the service sector: the state of the art*. Alcalá: Universidad de Alcalá. https://www.researchgate.net/profile/Andres-Maroto-Sanchez/publication/45236428_Growth_and_productivity_in_the_service_sector_The_state_of_the_art/links/00b7d519f3f44c4803000000/Growth-and-productivity-in-the-service-sector-The-state-of-the-art.pdf
- Maroto, A. y Cuadrado, J. (2011). *Analyzing the role of service sector on productivity growth across European regions*. Madrid: Universidad de Alcalá. https://iaes.uah.es/export/sites/iaes/es/.galleries/Documentos-de-trabajo/DT_04_11.pdf
- Masaaki, I. (1990). *KAIZEN La clave de la ventaja competitiva japonesa*. México: Compañía editorial continental.
- Mazariegos, M. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral* (Tesis de Grado). Universidad Rafael Landívar.
- Monday, Wayne y Noe Robert. (1997). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.
- Münch, L. (2008). *Planeación estratégica: el rumbo hacía el éxito*. México: Trillas.
- Nonaka I. y Konno, N. (1998). The concept of Ba: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40 (3), 40-54.
- Nonaka, I. (2000). Dinámica de la creación del conocimiento. En Ruddy Ruggles y Da Holtshouse (Coord.), *La ventaja del conocimiento*. (pp. 63-89). México: Cecsca.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1998). A theory of the firm's knowledge-creation dynamic. En Alfred Chandler, Peter Hagstrom y Orjan Solvell (Eds.), *The Dynamic Firm: the role*

- of technology, strategy, organization, and regions* (pp. 214-241). Estados Unidos: Oxford University Press.
- _____ (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Ortegon, C. (2019). *Planeación estratégica: qué es y cómo hacerla para tu empresa*. *Inmarketin*. <https://blog.inmarketing.co/blog/planeacion-estrategica-que-es-como-se-hace>.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z*. Barcelona: Biblioteca de la empresa.
- Pareja, N. (2010). Televisión y democracia. La televisión abierta y su oferta en la Ciudad de México. *Andamios* 7 (14). pp. 101-135. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1870-00632010000300005&lng=es&nrm=iso
- Pfeffer, J. (1997). *Ventaja competitiva a través de la gente: como desencadenar el poder de la fuerza del trabajo*. [s.l.]: CECSA.
- Ponce, H. (2006). La Matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención con las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la economía* (Septiembre 2006). <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Porter, M. (1980). *La ventaja competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: CECSA.
- Porter, M. (2006). *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Rosales, F. (2013). *Introducción a las telecomunicaciones*. Nueva Esparta: Universidad de Margarita. <http://www.unimar.edu.ve/unimarportal/estudios/pregrado/Programas/INT1105380.pdf>
- Ruiz, D y Vega, C. (2017, 12, 20). Capacitación basada en evidencias: una aportación tecnológica desde la psicología. *Revista Iberoamericana de Psicología*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6642551>
- Sabucedo, J. (1999). *Psicología Política*. Síntesis. España: Madrid.
- Salazar, P. (2017). *Cultura AT&T: Construyendo un legado para México*. *Great Place to Work*. <https://greatplacetowork.com.mx/wp-content/uploads/2019/04/great-story-atT.pdf>

- Senge, Peter (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica, España.
- Senge, Peter (1992) *La V Disciplina*. Buenos Aires-México-Santiago: Granica.
- Senge, Peter (1993). *La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en una Organización Inteligente*. Buenos Aires: Ediciones Juan Granica.
- Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Steiner, G. (2004). *Planeación estratégica*. México: Compañía editorial continental.
- Toussaint, F. (2014b). La industria televisiva y sus cambios. Economía política de las telecomunicaciones. *XII Congreso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Villaverde, J. (2012). *Propuesta de implementación de los 14 principios del Dr. Deming en una empresa de envases y envolturas plásticas*. Perú: Pontificia Universidad Católica.
- Vilches, L. (2013). *Convergencia y transmedialidad. La ficción después de la TDT en Europa e Iberoamérica*. Barcelona: Gedisa.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos el capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Zabala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia.

Apéndices

Apéndice 1.

Documentación para armado de expediente

DOCUMENTACIÓN, para iniciar el armado de tu expediente para integrarte al equipo BCA:

- 3 FOTOGRAFÍAS TAMAÑO INFANTIL (PUEDEN SER EN B/N O A COLOR)
- COPIA DE TU INE
- COMPROBANTE DE DOMICILIO (NO MAYOR A TRES MESES)
- COPIA DE TU ACTA DE NACIMIENTO (Consigue tu copia certificada en <https://www.gob.mx/ActaNacimiento/>)
- COPIA DE TU CURP (<https://consultas.curp.gob.mx/>)
- IMPRESIÓN DE TU NÚMERO DE SEGURIDAD SOCIAL (<https://serviciosdigitales.imss.gob.mx/gestionAsegurados-web-externo/asignacionNSS>)
- IMPRESIÓN DE TU CONSTANCIA DE SITUACIÓN FISCAL EMITIDA POR EL SAT Y QUE TE ENCUENTRES REGISTRADO CON EL REGIMEN DE SUELDOS Y SALARIOS/ASALARIADO NO MAYOR A 10 DÍAS A PARTIR DE ESTA FECHA. (<https://satid.sat.gob.mx>) DE PREFERENCIA ACUDIR DIRECTAMENTE A LAS OFICINAS DEL SAT Y PEDIR QUE TE REGISTREN CON EL REGIMEN DE SUELDOS Y SALARIOS.
- ESTADO DE CUENTA DE TU CRÉDITO INFONAVIT O FONACOT ACTIVO (SI APLICA.)
- COPIA DE TU ÚLTIMO COMPROBANTE DE ESTUDIOS.
- 2 CONSTANCIAS LABORALES (EN COPIA)
- 2 ó 4 CARTAS DE RECOMENDACIÓN PERSONAL (CON LA RESPECTIVA COPIA DE LAS INE DE LOS RECOMENDANTES, SU NOMBRE COMPLETO, TELEFONO Y SUS FIRMAS)
- LA PRIMERA HOJA DE TU ESTADO DE CUENTA BANCO AZTECA (NO IMPRESIÓN DE PANTALLA CELULAR); EN CASO DE NO CONTAR CON CUENTA BANCARIA DE ESTA INSTITUCIÓN, SOLICÍTAME LA HOJA PARA QUE VAYAS A TRAMITARLA LO MÁS PRONTO POSIBLE.

Quedo atento, saludos cordiales



Lic. Manuel Guevara



Reclutamiento y Selección

Business Corporate Association S.A. de C.V.
Distribuidor Autorizado AT&T

www.bca.mx • T. 7595-1384 ext.103 • M. 5566953906 •



@ATTBCAmx

Apéndice 3.

Pruebas psicométricas



C/I

CONSTANCIA/INFLUENCIA

Se desarrolla en ambientes laborales que necesiten de un alto grado de concentración en distintas áreas. Si se combina con una E+ nos indica que gusta de profundizar en aspectos específicos. Si en cambio se combina con una E- preferirá recabar información sobre las funciones de la oficina.

Es una persona que tiene un gran dominio de sí mismo ya que se caracteriza por su paciencia y tranquilidad. Antes de iniciar alguna actividad o función, piensa y medita la situación para decidir si es la mejor opción, ya que es una persona cautelosa que maneja las situaciones con precaución.

R/I

REONSABILIDAD/INFLUENCIA

Se desenvolverá satisfactoriamente en trabajos donde necesite utilizar fórmulas exactas o recabar información, gusta de supervisar que se lleve a cabo las especificaciones para evitar problemas.

Se rige por los procesos que deben llevarse a cabo; sigue al pie de la letra las normas y reglas, está con la convicción de que es la mejor manera para realizar las actividades de manera exitosa, puesto que sabe que el tener un orden y minuciosidad en sus labores le da la seguridad de que está bien hecho y poder detectar rápidamente si existiera un error.

Limitaciones Bajo Presión

I-

INFLUENCIA -

Es una persona que prefiere alejarse de la sociedad, y por lo tanto sus relaciones tienden a ser pocas y superficiales, debido a que no confía fácilmente en las personas y no logra ponerse en su lugar, en cambio en ocasiones puede llegar a lastimar emocionalmente a los demás, por sus actitudes tan indiferentes, optará por trabajar con objetos que con personas.

Motivación Interna

E+

EMPEÑO +

Le motiva el hecho de tener dominio y mando sobre las personas, ya que le gusta el reconocimiento y tener una posición jerárquica alta, por lo tanto buscará adquirir mayores bienes materiales y económicos, a través de desafíos que se autoimpone, logrando obtener resultados favorables y directos, le gusta tener libertad y nuevas funciones pero sin perder la eficiencia.

Psicotest® - Prueba Cacter (Página 2 de 4)

I-

INFLUENCIA -

Prefiere trabajar aisladamente de una manera sensata puesto que se maneja con acciones, en cuanto a sus relaciones sociales prefiere relacionarse poco, aunque muestra un trato cortés y directo, emocionalmente no se involucra, en cambio otra cosa que lo motiva es resolver problemas complejos y que estos se puedan resolver con herramientas o máquinas.

R+

RESPONSABILIDAD +

Para motivarse necesita que existan pasos metódicos a realizarse, ya que es muy responsable en lo que ocurre, siente comodidad teniendo personas a su cargo, y al mismo tiempo logra formar una red de apoyo entre ellos, para generar un ambiente laboral seguro y por esto preferirá que cuando se hagan cambios estos no sean repentinos ya que afecta la atmósfera que había logrado tener.

Motivación Externa

E+

EMPEÑO +

Al tener un alto nivel de empuje necesita sentir que al negociar se traten en los mismos niveles de autoridad y respeto, esperará lograr sentirse parte de la empresa y desarrollar sus propios valores, si le ponen actividades complicadas y le exponen cuáles son los resultados que se esperan de su persona, lo sentirá como un reto que lo motivará a lograrlo, sin embargo hay que dejarle en claro que existen normas en la empresa que deberá seguir al lograr sus objetivos.

I-

INFLUENCIA -

A pesar de que es una persona aislada, habrá que proporcionarle un ambiente donde pueda desarrollar relaciones sociales y se tomen en cuenta las emociones de las personas para que pueda equilibrarse, necesita un jefe neutral que le dé la oportunidad de poder realizar las cuestiones pertinentes y así poder tener respuestas razonables y francas.

Psicotest II - Prueba Carácter (Página 3 de 4)

R+

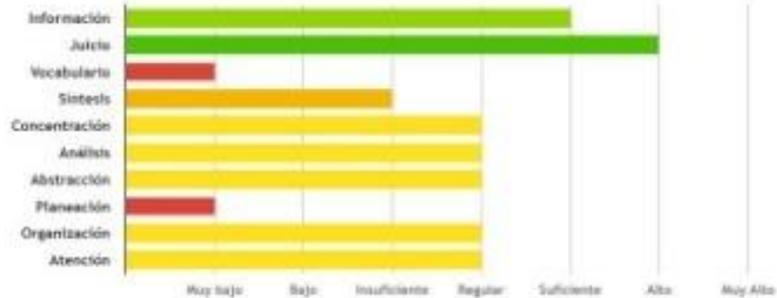
RESPONSABILIDAD +

Prefiere realizar funciones específicas que le permitan organizarse y generarle más seguridad al tener una amplia visión de lo que está realizando, es por esto que si alguien está en lo contrario requerirá de argumentos, muchas explicaciones y una descripción clara y precisa de lo que se necesita, habrá que ayudarlo a que sea más independiente y tolerante.

Coefficiente
Intelectual

102

REGULAR



Descripción de Competencias

Juicio

ALTO

Comprensión y manejo de la realidad Alto. Su capacidad para encontrar soluciones lógicas a problemas comunes aprovechando las experiencias pasadas se encuentra en un nivel Alto.

Información

SUFICIENTE

CHARLIE RENE MARQUEZ JUAREZ Cuenta con cultura y conocimientos generales en nivel Suficiente. También cuenta con memoria a largo plazo en nivel Suficiente en comparación con el resto de la gente.

Abstracción

REGULAR

Habilidad para razonar, abstraer, generalizar y pensar en forma organizada en nivel Regular. CHARLIE RENE MARQUEZ JUAREZ tiene una capacidad para captar los aspectos esenciales de un problema mediante la clasificación y orden de acuerdo a su problemática, en un Regular en comparación con la mayoría de las personas.

Análisis

REGULAR

Sentido común Regular, la habilidad de CHARLIE RENE MARQUEZ JUAREZ en el desglose de la información para llegar a las causas de un problema está en un nivel Regular.

Atención

REGULAR

El nivel de la capacidad de deducción de CHARLIE RENE MARQUEZ JUAREZ es Regular. Puede atender y concentrarse a un estímulo sin distraerse en un nivel Regular en comparación con la generalidad de las personas.

Concentración:

REGULAR

Adquiere rendimiento Regular en el manejo de números y es susceptible de distraerse cuando elabora procesos mentales. Los razonamientos y manejo de aspectos cuantitativos de CHARLIE RENE MARQUEZ JUAREZ son de nivel Regular.

Organización

REGULAR

Discriminación lógica de conceptos de nivel Regular. Nivel Regular para seguir procedimientos.

Síntesis

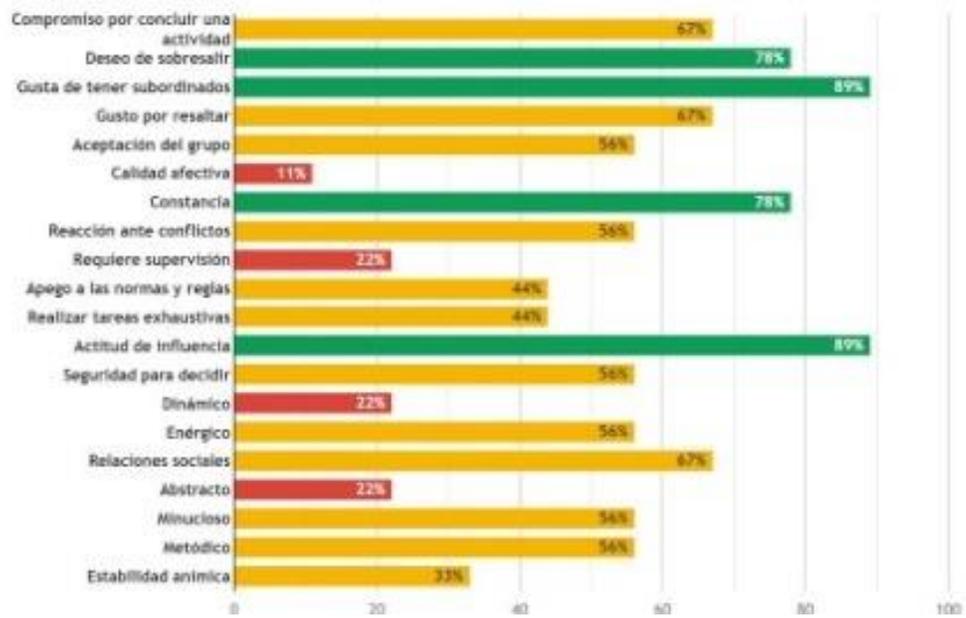
INSUFICIENTE

Tiene un nivel Insuficiente en su capacidad para razonar, deducir lógicamente conceptos y también en su capacidad de abstracción de ideas y razonamientos.

Planeación

MUY BAJO

CHARLIE RENE MARQUEZ JUAREZ cuenta con un nivel Muy Bajo de planeación, comprensión y organización de conceptos. Su atención al detalle es Muy Bajo.



Estas son las características destacables que se encontraron en la evaluación

ALTA

CONSTANCIA

[+] Es constante con sus funciones, tiene la costumbre de trabajar con una rutina y lo disfruta.

[-] Su constancia puede ocasionarle dificultades, puesto que se opone a realizar cambios.

PsicoTest® - Prueba Cibain (Página 1 de 5)

ALTA

DESEO DE SOBRESALIR

[+] Sus deseos de sobresalir son altos, le gusta obtener reconocimientos por lo cual tiene sentido de emprendimiento, tiene metas altas para alcanzar que involucran a los demás por lo que le gustan los retos en el trabajo, y destacar sobre todos.

[-] Se pone metas muy altas que no logra alcanzar por lo cual se frustra, en ocasiones hace enojar a otras personas al estar hablando todo el tiempo de lo que ha logrado, que generalmente es poco. Le gusta recibir premios constantes para sentirse alegre.

ALTA

ACTITUD DE INFLUENCIA

[+] Es una persona mucha seguridad, lo cual genera una actitud de influencia sobre los otros y esto le permite tener clara la diferencia con y sus subordinados.

[-] Le da prioridad a la imagen que representa dentro de la empresa, ya que gusta de tener un alto estatus, creyéndose superior al resto de las personas.

ALTA

GUSTA DE TENER SUBORDINADOS

[+] Es una persona responsable de sí misma y de los otros, le gusta apoyar a su equipo de trabajo y motivarlos a mejorar, siente comodidad teniendo el rol de líder.

[-] Generalmente le cuesta dejarse dirigir por otro, ya que es una persona muy controladora, por lo cual cuando alguien más está a cargo puede realizar acciones para influir negativamente y él llevarse crédito al resolver la situación.

BAJAS

CALIDAD AFECTIVA

[+] Su pensamiento es más racional, las emociones no influyen en su toma de decisiones.

[-] Se cierra mucho con sus sentimientos, no tiende a expresarlos, por lo que tiene pocos amigos cercanos. No le gusta convivir con personas sensibles a las emociones.

BAJAS

ABSTRACTO

[+] En vez de pensar ideas abstractas, es una persona que se sitúa en lo concreto para resolver las cosas.

[-] Las ideas abstractas no son lo suyo, tiene complicaciones para pensar en situaciones complejas.

Psicotest II - Prueba Cibain (Página 2 de 5)

BAJAS

DINÁMICO

[+] Realiza sus actividades con calma y de manera tranquila, es una persona muy paciente por lo que es difícil que llegue sentir apuro.

[-] No muestra consistencia en sus actividades ya que no le preocupa los tiempos de entrega para los resultados, por lo que su ritmo laboral es variable.

PROMEDIO

RELACIONES SOCIALES

Sabe desenvolverse socialmente pero también valora los momentos a solas.

PROMEDIO

GUSTO POR RESALTAR

Siente cómodo con su persona por lo que no necesita estar resaltando para que los demás le presten atención.

PROMEDIO

COMPROMISO POR CONCLUIR UNA ACTIVIDAD

Se compromete a concluir una actividad de acuerdo a la prioridad que esta tenga.

PROMEDIO

SEGURIDAD PARA DECIDIR

Muestra una seguridad para decidir en situaciones cotidianas.

PROMEDIO

REACCIÓN ANTE CONFLICTOS

Cuando lo considere necesario reaccionara ante el conflicto para defenderse y en otras ocasiones solo lo dejara pasar.

PROMEDIO

MINUCIOSO

Está al pendiente de los detalles cuando realiza sus actividades, sin perder el objetivo principal.

PROMEDIO

METÓDICO

Puede realizar sus labores metódicamente y a veces preferirá salirse del esquema.

PROMEDIO

ENÉRGICO

Presenta energía para realizar actividades físicas moderadas.

PROMEDIO

ACEPTACIÓN DEL GRUPO

Busca lograr la aceptación por parte del grupo, por lo que se deja influenciar por los grupos a los que pertenece.

PROMEDIO

REALIZAR TAREAS EXHAUSTIVAS

Realiza tareas exhaustivas en ocasiones, pero prefiere tener un equilibrio en sus actividades.

PROMEDIO

APEGO A LAS NORMAS Y REGLAS

Puede seguir las reglas que se le indican, pero también es capaz de sugerir modificaciones para llegar a un acuerdo y llevarlas a cabo.

PROMEDIO

ESTABILIDAD ANÍMICA

Muestra una estabilidad anímica adecuada sabe cómo manejar sus emociones la mayoría de las veces.



Coefiv

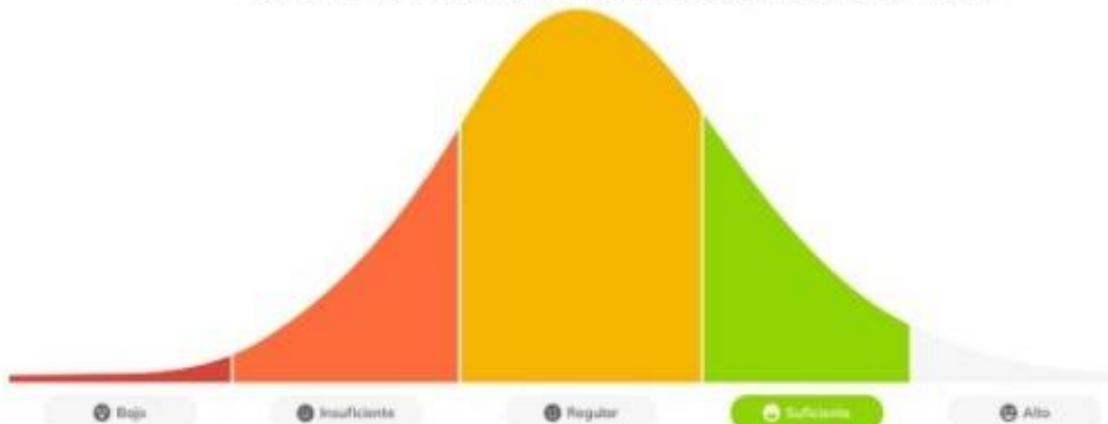
Test de Habilidades de Ventas

76%

SUFICIENTE

Descripción del perfil

Como una persona de ventas destaca en su área, por lo general sería un vendedor que acostumbra estar compitiendo por los premios de ventas y comisiones especiales. Es una persona competitiva y gusta por la venta, es probable que ya tenga un tiempo dedicándose a esta o que simplemente nació con el gusto y predisposición por la venta.



Población económicamente activa, hombres y mujeres de 16 años y más (PEA 60.1% a Abril 2022).

Detalles del Perfil

Está satisfecho con su labor de ventas, ya que se le facilita la interacción con las personas y la persuasión, disfruta lo que implica el proceso de venta y las comisiones lo impulsan a seguir en esta área de trabajo. Es una persona con alto control de sí mismo, es ordenado y sigue los procesos de ventas, la mayoría de las veces sabe cómo manejarse para obtener lo que quiere. Sabe manejar adecuadamente las negativas que se le presentan, analiza qué fue lo que ocurrió y toma ventaja para mejorarlo en la próxima ocasión. Es una persona de ventas motivada a alcanzar las metas establecidas, usa todos sus recursos y habilidades para llegar al objetivo que es vender. Sus relaciones son cordiales y amables lo que le permite entender a su contraparte para poder saber qué es lo que necesita. Su nivel de atención en las conversaciones le permite tener una escucha adecuada para poder responder de una manera clara y concisa. Es firme ante los planteamientos que realiza, pero puede mostrarse flexible para llegar a acuerdos que beneficien a las dos partes.

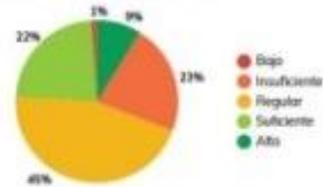
Habilidades Comerciales

Autodisciplina

SUFICIENTE

Ser capaz de perseguir sus objetivos con poca o nula supervisión, tener la habilidad de dirigirse a si mismo y poder establecer sus propios mecanismos de control y parámetros de seguimiento.

Clasificación de la población laboral

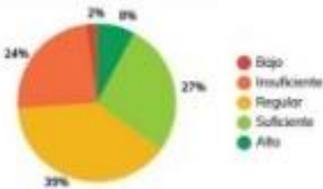


Orientación a Resultados

SUFICIENTE

Darle prioridad al cierre de la venta, es importante llevar una buena relación con el cliente, pero uno de los principales objetivos es el cierre y el vendedor lo tiene muy claro. Tener la habilidad de conseguir el objetivo, lograr el cierre por sobre todo.

Clasificación de la población laboral

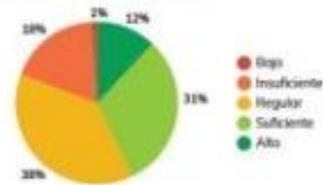


Gusto por la Venta

SUFICIENTE

Muestra afinidad al área de ventas, significa que la persona gusta por vender y busca ponerse en situaciones en donde debe convencer a otras personas de sus ideas, productos o de que realicen determinadas actividades, esta característica define que tan contenta estará la persona con su trabajo, mientras más alta mejor.

Clasificación de la población laboral

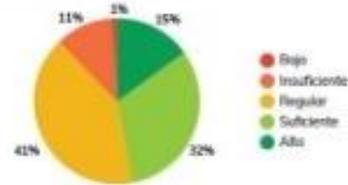


Habilidades de Comunicación

REGULAR

Habilidad de interactuar con las personas y convertir esta interacción en una experiencia agradable, tener facilidad para transmitir y entender mensajes, para comunicar de la manera más eficiente las características del producto o servicio en cuestión, poder comunicarse con soltura y tener las habilidades requeridas para llevar relaciones sociales productivas.

Clasificación de la población laboral



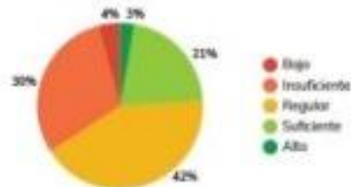
Psicotest® - Prueba Coefv (Página 2 de 3)

Tolerancia al Rechazo

REGULAR

Poder soportar un "NO" y que esto no influya en seguir buscando el cumplir con la meta de ventas, mientras más "NO" se reciban más cerca se está de conseguir un "SI", no tenerle miedo al "NO" sino motivarse con este para en la siguiente interacción conseguir un SI.

Clasificación de la población laboral

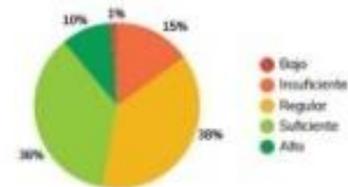


Empatía

REGULAR

Capacidad de ponerse en el lugar de su contraparte, poder entender y ver las situaciones desde el punto de vista del comprador, entender sus necesidades y adaptar el producto o servicio a estas.

Clasificación de la población laboral

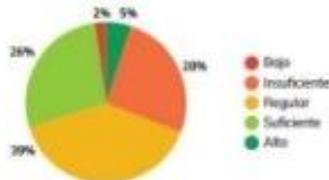


Capacidad de Negociación

REGULAR

Capacidad de llegar a acuerdos con los demás, habilidad para perseguir un objetivo y "convencer" a las personas de llevarlo a cabo. Lograr acuerdos entre las partes y hacer que se sientan bien con estos.

Clasificación de la población laboral





Competian

Competencias Laborales

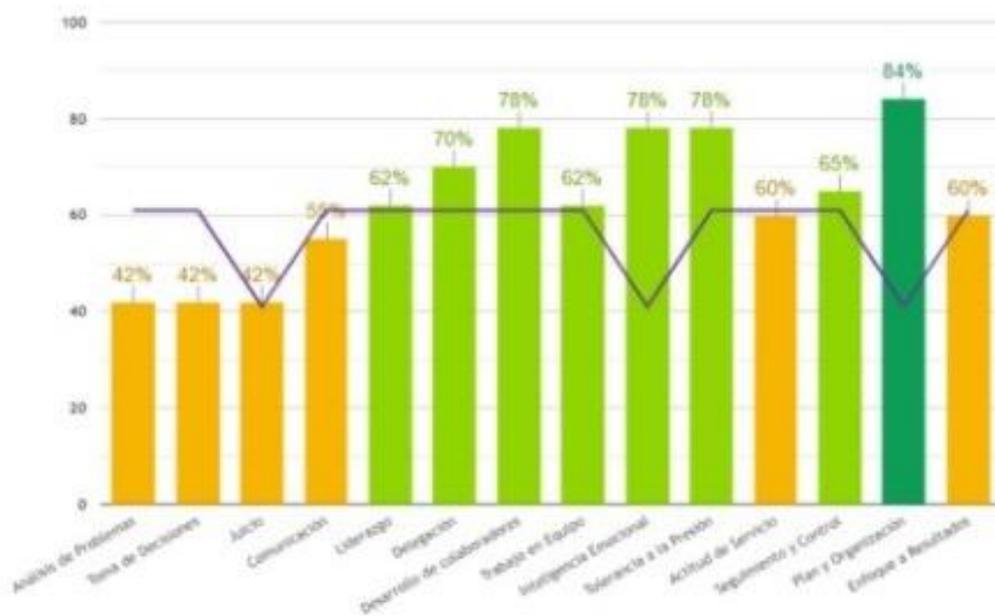
SUFICIENTE

Nivel de concordancia de competencias

9 de 14 Competencias concuerdan con las requeridas

Este candidato cumple de manera muy satisfactoria con las competencias requeridas para el puesto, de acuerdo a su selección de competencias este candidato es recomendable para contratación.

● Bajo ● Insuficiente ● Regular ● Suficiente ● Alto ● Gerente de Sucursal



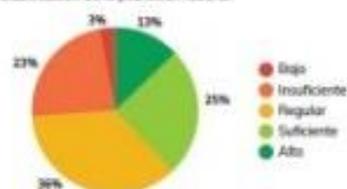
Descripción de competencias

Enfoque a Resultados

REGULAR

Convertir ideas en resultados y planes en acciones. Tener la habilidad para lograr que las estrategias se vuelvan realidad. Siempre tener la mente puesta en el resultado final, poniendo atención en cada paso, pero sin perder de vista el objetivo que se busca lograr.

Clasificación de la población laboral

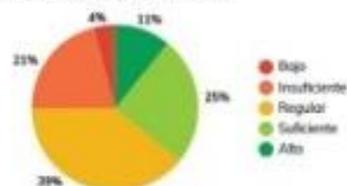


Plan y Organización

ALTO

Facilidad para detallar rutas a seguir, establecer acciones a tomar y tener un pensamiento estructurado a la hora de afrontar un problema o pensar en uno que se presente. Ser capaz de conocer por adelantado los posibles problemas o situaciones que se puedan presentar y saber cómo utilizar los recursos que se tienen a la mano para afrontar las situaciones que se presentan.

Clasificación de la población laboral

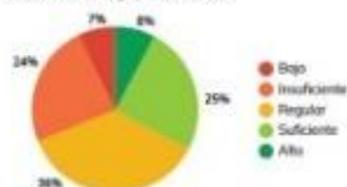


Seguimiento y Control

SUFICIENTE

Habilidad para establecer mecanismos de control, seguimiento y retroalimentación que permitan llevar un registro preciso de las actividades y sistemas de los que se es responsable. Mediante estos mecanismos se tiene la capacidad de corregir detalles, controlar variables críticas y con esto lograr conseguir los resultados deseados.

Clasificación de la población laboral

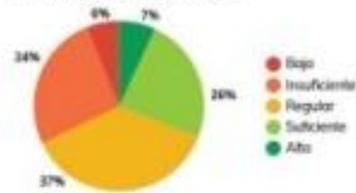


Actitud de Servicio

REGULAR

Tener el deseo constante de ayudar a los demás y de cubrir las necesidades de los clientes y de las personas que rodean su entorno. Gustar por solucionar los problemas que se presentan.

Clasificación de la población laboral



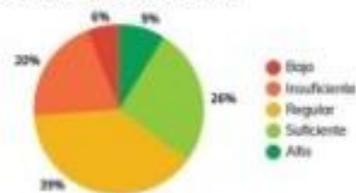
Psicotest® - Prueba Competian (Página 2 de 5)

Tolerancia a la Presión

SUFICIENTE

Facilidad para mantener sus emociones estables y sin sobresaltos en situaciones de estrés, poder desarrollarse con el mismo desempeño tanto en situaciones que le presenten problemas u oposiciones como en situaciones normales.

Clasificación de la población laboral

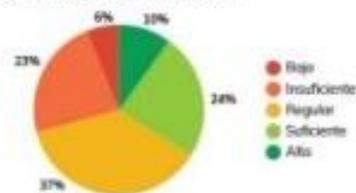


Inteligencia Emocional

SUFICIENTE

Tener la capacidad de controlar sus estados de ánimo. Ser capaz de entender lo que siente y modificarlo en su favor. Poder entender las emociones y sentimientos de las otras personas. Ser capaz de lograr un equilibrio de sus emociones y tener un mejor control, no mediante la represión de las emociones sino mediante su correcto enfoque.

Clasificación de la población laboral

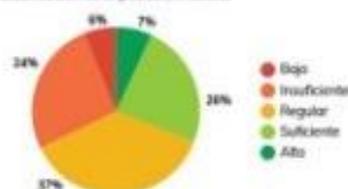


Actitud de Servicio

REGULAR

Tener el deseo constante de ayudar a los demás y de cubrir las necesidades de los clientes y de las personas que rodean su entorno. Gustar por solucionar los problemas que se presentan.

Clasificación de la población laboral



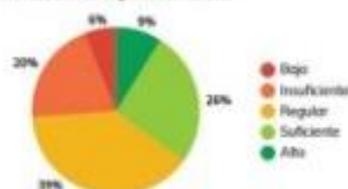
PsicoTest® - Prueba Competan (Página 2 de 5)

Tolerancia a la Presión

SUFICIENTE

Facilidad para mantener sus emociones estables y sin sobresaltos en situaciones de estrés, poder desarrollarse con el mismo desempeño tanto en situaciones que le presenten problemas u oposiciones como en situaciones normales.

Clasificación de la población laboral

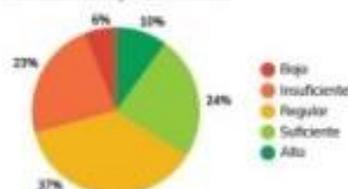


Inteligencia Emocional

SUFICIENTE

Tener la capacidad de controlar sus estados de ánimo. Ser capaz de entender lo que siente y modificarlo en su favor. Poder entender las emociones y sentimientos de las otras personas. Ser capaz de lograr un equilibrio de sus emociones y tener un mejor control, no mediante la represión de las emociones sino mediante su correcto enfoque.

Clasificación de la población laboral

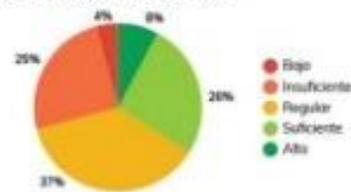


Trabajo en Equipo

SUFICIENTE

Al encontrarse trabajando dentro de un grupo se tiene la habilidad para obtener los resultados deseados, saber ubicar su rol dentro de un grupo y desarrollar buenas relaciones con cada uno de sus miembros.

Clasificación de la población laboral

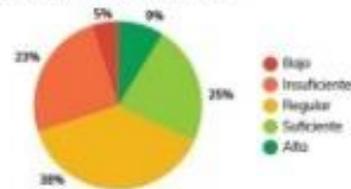


Desarrollo de colaboradores

SUFICIENTE

Facilidad para hacer que las personas de su equipo desarrollen habilidades y aptitudes que ayuden en la consecución de los objetivos del grupo. Capacidad de CHARLIE RENE MARQUEZ JUAREZ para propiciar un ambiente de aprendizaje idóneo dentro de su grupo.

Clasificación de la población laboral



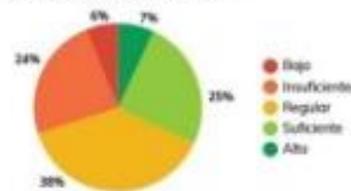
Psicotesi® - Prueba Competian (Página 3 de 5)

Delegación

SUFICIENTE

Tener las habilidades para darle autoridad a los miembros de su equipo empoderándolos para que lleven a cabo el proceso de toma de decisiones y darles responsabilidad para cumplir sus tareas. Capacidad de CHARLIE RENE MARQUEZ JUAREZ para elegir a las personas idóneas para cada tarea e identificar su potencial y habilidades que le permitan ayudar a conseguir los objetivos buscados.

Clasificación de la población laboral

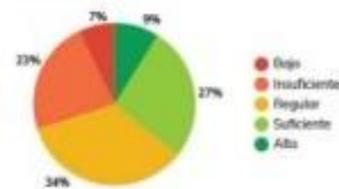


Liderazgo

SUFICIENTE

Capacidad que CHARLIE RENE MARQUEZ JUAREZ tiene para dirigir e influir sobre las personas y poder orientarlas para conseguir los objetivos deseados, así como para la realización de tareas. Tiene habilidad para presentar sus ideas y objetivos y lograr que otras personas deseen seguirlos.

Clasificación de la población laboral

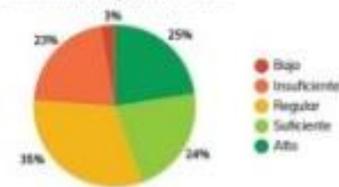


Comunicación

REGULAR

Habilidad para interactuar con otras personas y poder transmitir y recibir información e ideas de manera fácil, efectiva y de clara. Ser capaz de captar la atención de la audiencia y mostrar confianza ante situaciones de interacción con otras personas.

Clasificación de la población laboral

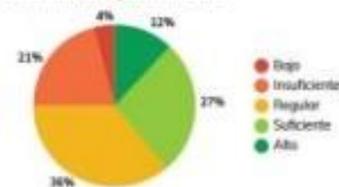


Juicio

REGULAR

Tomar decisiones con habilidad y de manera acertada después de que se evalúa la información disponible para poder solucionar el problema que se presente, además de tener la capacidad para darle el valor adecuado a cada situación. Habilidad para tomar riesgos de manera calculada.

Clasificación de la población laboral

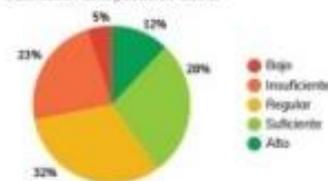


Toma de Decisiones

REGULAR

Proceso mediante el cual CHARLIE RENE MARQUEZ JUAREZ utiliza los recursos que tiene disponibles de manera lógica y razonable para definir el rumbo y acciones que debe tomar cuando se le presentan cambios y situaciones críticas en su ambiente laboral.

Clasificación de la población laboral

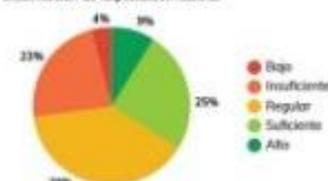


Análisis de Problemas

REGULAR

Encontrar que es lo que provoca un problema y que efectos produce en relación a los elementos que lo rodean, además de ser capaz de encontrar las posibles soluciones. Habilidad para identificar los puntos importantes sin importar si la información proporcionada es poca o mucha.

Clasificación de la población laboral





SUFICIENTE

Nivel de confianza

Se puede confiar en él debido a que considera que la honestidad es necesaria para tener un adecuado desenvolvimiento laboral, puede ser un empleado leal comprometido con su trabajo, así como con su ética laboral.



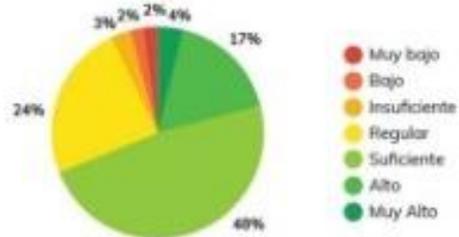
Población económicamente activa, hombres y mujeres de 16 años y más (PEA 60.1% a Abril 2022).

Honestidad

Suficiente

Posee un grado de honestidad suficiente puesto que cumplirá con gran facilidad las reglas que impone la empresa, ya que considera que es necesario cumplir con los deberes, respetar la autoridad y mantener el orden social.

Clasificación de la población laboral



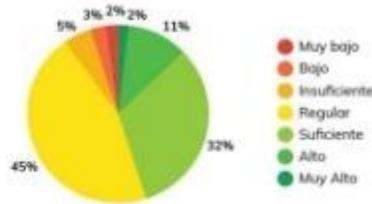
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA, HOMBRES Y MUJERES DE 16 AÑOS Y MÁS (PEA 60.1% A ABRIL 2022).

Ética

Regular

Muestra un nivel regular de ética ya que está convencido que es necesario tener un compromiso con la profesión que se ha elegido, para poder tener una convivencia satisfactoria con la sociedad.

Clasificación de la población laboral



POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA, HOMBRES Y MUJERES DE 16 AÑOS Y MÁS (PEA 60 1% A ABRIL 2022)

Perfil de Honestidad

Le es fácil llevar a cabo una actitud honesta, puesto que sabe y está consciente de que es la mejor manera para lograr una relación laboral exitosa, es por esto que está dispuesto a no seguir lo que dicen sus instintos o la presión social que pueden llegar a ejercer en él, ya que toma en consideración la voluntad de la sociedad pero reflejada en la ley, respeta las reglas y no las cuestiona con el fin de que se mantenga el orden social y laboral.

Perfil de Ética

Se caracteriza por tener una actitud honrada ante la toma de decisiones, porque considera que lo más correcto e ideal es la obediencia a la norma, no por un miedo al castigo, sino porque sus valores le permiten lograr un compromiso con la sociedad, reflejando las virtudes y ventajas que su profesión le otorga: debido a que es responsable en sus actividades, busca seguir desarrollándose.

Perfil de Valores

● Alto ● Medio ● Bajo

Cuando se propone una meta, no descansa hasta conseguirla, aunque se le presenten obstáculos, sabe que solo requiere de más fuerza para conseguir su objetivo. Es una persona llena de energía y usa su fuerza con propósitos creativos que van más allá de lo que todos hacen. Es capaz de escuchar distintos puntos de vista y respetarlos, puesto que sabe que se puede llegar a un acuerdo mutuo, aunque difieran sus ideas. Se conmueve cuando alguien pasa por algún mal momento, le da herramientas para que pueda afrontar su situación y lo motiva a superarse. Tiene un alto sentido de responsabilidad, se enfoca en cumplir las funciones en el tiempo establecido. Constantemente se está actualizando en cuanto a temas de interés, disfruta aprendiendo nuevas cosas y sabe que parte de la educación se puede obtener fuera de las escuelas. Muestra respeto por las personas en la medida que se siente que es tratado, por lo general le gusta tener un ambiente tranquilo y sin discusiones. Tiene la capacidad de esperar con calma a que algo llegue y se produzcan los resultados esperados. Considera a su familia como parte importante de su vida, porque en cierta medida ha contado con el apoyo, pero sabe que también cuenta con otras redes de apoyo. Está dispuesto a ser amable y afectuoso con los otros, ya que considera la amistad una parte importante de la vida. Es objetivo al momento de saber lo que corresponde y merece cada quien, ya que tiene claro que la justicia es el resultado de lo que uno mismo busca en la vida. Muestra poco interés por el poder, prefiere que se le diga que hacer, y por lo mismo le cuesta tomar decisiones. Limita la riqueza a los bienes materiales, por lo que minimiza su valor, y está consciente de que hay cosas más importantes. Considera que es mejor no enfrentarse ante las limitaciones impuestas, inclusive, aunque no haga daño a nadie, prefiere seguir lo que le dicen.

Perseverancia

Esfuerzo

Tolerancia

Solidaridad

Responsabilidad

Educación

Riqueza

Poderencia

Familia

Amistad

Justicia

Poder

Riqueza

Libertad

Apéndice 4

Reclutamiento Ejecutivos de ventas

RECLUTAMIENTO EJECUTIVOS DE VENTAS

JOSÉ MANUEL GUEVARA

¿CUÁL ES LA MANERA “CORRECTA” DE RECLUTAR A UN EJECUTIVO DE VENTAS?

- ▶ Publicación de vacante
- ▶ Filtrado de CV
- ▶ Proceso de reclutamiento
- ▶ Psicométricos/Competencias
- ▶ Entrevista
- ▶ Investigación
- ▶ Documentación
- ▶ Capacitación



PUBLICACIÓN DE VACANTE

- ▶ EJECUTIVO DE VENTAS AT&T PARA PLAZA GRAN SUR –SIN EXPERIENCIA
- ▶ ¿Buscas comisiones no topadas? ¿Quieres tener ingresos adicionales a tu sueldo? ¡SOMOS TU MEJOR OPCIÓN! Ven y vive la experiencia BCA.



FILTRADO DE CV

❖ No haber laborado en Nextel o Iusacell

❖ No tener inestabilidad laboral

❖ Experiencia o gusto por atención a clientes

❖ Validar que viva a máximo una hora del lugar de trabajo

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

- I. Publicar vacante
- II. Filtrar CV
- III. Primer contacto vía WhatsApp
- IV. Video de presentación
- V. Pruebas psicométricas
- VI. Entrevista filtro
- VII. Solicitud y Semanas cotizadas
- VIII. Investigación

PRUEBAS PSICOMÉTRICAS COMPETENCIAS

BATERIA

❖ EJECUTIVO DE VENTAS

[..\PRUEBAS EV.pdf](#)

COMPETENCIAS

- ❖ NIVEL DE CONFIANZA (REGULAR-ALTO)
- ❖ Habilidades de comunicación
- ❖ Autodiciplina
- ❖ Tolerancia al rechazo
- ❖ Orientación a resultados

ENTREVISTA FILTRO

PREGUNTAS CLAVE

1. ¿Tienes algún familiar o conocido laborando con nosotros? En caso de contestar que sí, ¿En que sucursal? ¿Qué es de ti?
2. ¿Qué edad tienes?
3. ¿Cuánto tiempo te haces de tu casa a la sucursal en transporte?
4. ¿Tienes algún crédito INFONAVIT?
5. ¿Haz laborado en alguna empresa de telefonía celular?
6. ¿Cuál es tu pretención económica?

INVESTIGACIÓN EN TRELLO A RL



INVESTIGACIÓN "RL"

DOCUMENTOS
PARA PREVIO



- ▶ FLUJO DE ENTREVISTA
- ▶ SEMANAS COTIZADAS
- ▶ SOLICITUD

DOCUMENTACIÓN FIRMA DE CONTRATO "RL"

- ▶ 3 FOTOS
- ▶ INE
- ▶ COMPROBANTE DE DOMICILIO
- ▶ ACTA DE NACIMIENTO
- ▶ CURP
- ▶ CONSTANCIA DE SITUACIÓN FISCAL
- ▶ NSS
- ▶ 2 CARTAS DE RECOMENDACIÓN PERSONAL
- ▶ 2 CONSTANCIAS LABORALES
- ▶ CUENTA DEL BANCO
- ▶ PRUEBAS PSICOMÉTRICAS
- ▶ SOLICITUD



¡VIGENTES Y VISIBLES!

¡MUCHAS GRACIAS!



Apéndice 5.

Reclutamiento de Administrativos de Sucursal

RECLUTAMIENTO DE ADMINISTRATIVOS DE SUCURSAL

JOSÉ MANUEL GUEVARA

¿CUÁL ES LA MANERA “CORRECTA” DE RECLUTAR A UN ADMINISTRATIVO?

- ▶ Publicación de vacante
- ▶ Filtrado de CV
- ▶ Proceso de reclutamiento
- ▶ Psicométricos/Competencias
- ▶ Entrevista
- ▶ Investigación
- ▶ Documentación
- ▶ Capacitación



PUBLICACIÓN DE VACANTE

- ▶ AUXILIAR ADMINISTRATIVO PARA SUCURSALES AT&T EN PLAZA LAS ANTENAS – EXPERIENCIA MÍNIMA 6 MESES
- ▶ ¡SOMOS TU MEJOR OPCIÓN! Ven y vive la experiencia BCA.
- ▶ ¡NO VENTAS!

OFRECEMOS

Prestaciones de ley

- ❖ IMSS
- ❖ INFONAVIT
- ❖ FONACOT
- ❖ AGUINALDO
- ❖ VACACIONES
- ❖ PRIMA VACACIONAL
- ❖ UTILIDADES
- ❖ BONO POR PRODUCTIVIDAD

FUNCIONES

ADMINISTRATIVAS

- ❖ Corte de caja
- ❖ Arqueo de caja
- ❖ Armado de expedientes
- ❖ Depósitos bancarios
- ❖ Manejo de efectivo
- ❖ Facturación
- ❖ Manejo de inventarios

REQUISITOS

- ❖ Bachillerato
- ❖ Experiencia mínimo 6 meses en el puesto como administrativo o cajero
- ❖ Gusto por ATC
- ❖ Vivir mínimo a una hora de la sucursal
- ❖ 20 a 45 años de edad
- ❖ Disponibilidad de tiempo completo

SUELDO BRUTO DE \$6,000 A \$8000 (DEPENDIENDO LA SUCURSAL) INTEGRADO A COMISIONES

FILTRADO DE CV

❖ Experiencia como administrativo mínimo 6 meses

❖ Manejo de Inventarios

❖ Experiencia en arqueo y corte de caja

❖ Manejo de cantidades grandes de dinero en efectivo

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

- I. Publicar vacante
- II. Filtrar CV
- III. Primer contacto vía WhatsApp
- IV. Pruebas psicométricas
- V. Entrevista filtro
- VI. Solicitud y Semanas cotizadas
- VII. Investigación

PRUEBAS PSICOMÉTRICAS COMPETENCIAS

BATERIA

❖ AUXILIAR ADMINISTRATIVO

COMPETENCIAS

- ❖ NIVEL DE CONFIANZA (REGULAR-ALTO)
- ❖ Desarrollo de colaboradores
- ❖ Seguimiento y control
- ❖ Orientación a resultados
- ❖ Planeación y organización

ENTREVISTA FILTRO

PREGUNTAS CLAVE

1. ¿Sabes facturar?
2. ¿Manejas inventarios?
3. ¿Sabes hacer corte y arqueo de caja?
4. ¿Sabes hacer depósitos bancarios?
5. En tu experiencia como administrativo, ¿Cuánto es el máximo de dinero que haz manejado en efectivo?

INVESTIGACIÓN EN TRELLO A RL



INVESTIGACIÓN "RL"

DOCUMENTOS
PARA PREVIO



- ▶ FLUJO DE ENTREVISTA
- ▶ SEMANAS COTIZADAS
- ▶ SOLICITUD

DOCUMENTACIÓN FIRMA DE CONTRATO "RL"

- ▶ 3 FOTOS
- ▶ INE
- ▶ COMPROBANTE DE DOMICILIO
- ▶ ACTA DE NACIMIENTO
- ▶ CURP
- ▶ CONSTANCIA DE SITUACIÓN FISCAL
- ▶ NSS
- ▶ 2 CARTAS DE RECOMENDACIÓN PERSONAL
- ▶ 2 CONSTANCIAS LABORALES
- ▶ CUENTA DEL BANCO
- ▶ PRUEBAS PSICOMÉTRICAS
- ▶ SOLICITUD
- ▶ VISITA DOMICILIARIA



¡VIGENTES Y VISIBLES!

¡MUCHAS GRACIAS!



Apéndice 6.

Reclutamiento Gerentes de Sucursal

RECLUTAMIENTO GERENTES DE SUCURSAL

JOSÉ MANUEL GUEVARA

¿CUÁL ES LA MANERA “CORRECTA” DE RECLUTAR A UN GERENTE?

- ▶ Publicación de vacante
- ▶ Filtrado de CV
- ▶ Proceso de reclutamiento
- ▶ Psicométricos/Competencias
- ▶ Entrevista
- ▶ Segunda entrevista
- ▶ Investigación
- ▶ Documentación



PUBLICACIÓN DE VACANTE

- ▶ GERENTE DE SUCURSAL AT&T PARA GRAN SUR / GERENTE ROTATIVO PARA SUCURSALES AT&T EN LA ZONA SUR DE LA CDMX
- ▶ ¿Buscas estabilidad laboral? ¿Quieres ganar más de tu sueldo quincenal?
¡SOMOS TU MEJOR OPCIÓN! Ven y únete a nuestro gran ambiente laboral.



FILTRADO DE CV

❖ Experiencia en retail (área comercial)



1. COPPEL
2. ELEKTRA
3. MINISO
4. TELCEL
5. MOVISTAR
6. AURRERA
7. FARMACIAS
8. WALMART

❖ KPIS



1. OPERACIONES, LOGISTICA Y ALMACEN
2. BANCOS Y FINANCIERAS
3. REFACCIONARIAS
4. CASAS DE PRESTAMO Y EMPEÑO

EJEMPLOS DE GERENTES VIABLES



PROCESO DE RECLUTAMIENTO

- I. Publicar vacante
- II. Filtrar CV
- III. Primer contacto vía WhatsApp
- IV. Pruebas psicométricas
- V. Entrevista filtro
- VI. Entrevista con Director Comercial
- VII. Solicitud y Semanas cotizadas
- VIII. Investigación

PRUEBAS PSICOMÉTRICAS COMPETENCIAS

BATERIA

❖ GERENTE DE SUCURSAL



COMPETENCIAS

- ❖ NIVEL DE CONFIANZA (REGULAR-ALTO)
- ❖ **DINÁMICO (+25%)**
- ❖ ENFOQUE A RESULTADOS
- ❖ SEGUIMIENTO Y CONTROL
- ❖ DESARROLLO DE COLABORADORES
- ❖ PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN

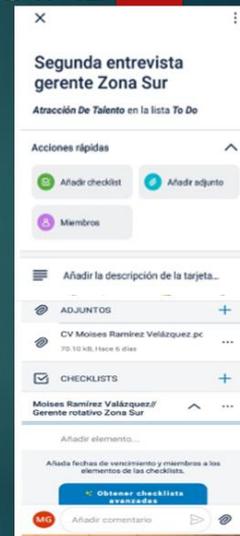
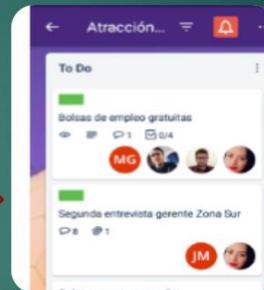
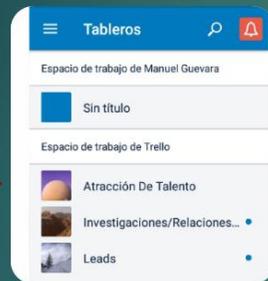
ENTREVISTA FILTRO

PREGUNTAS CLAVE

LÍDER

1. ¿Para ti qué es ser gerente?
2. ¿Qué indicadores de ventas manejas? ¿KPIs?
3. ¿El personal a tu cargo prefieres con o sin experiencia?
4. ¿Inventarios?
5. ¿Te evaluaban rotación de personal? ¿Qué hacías para evitar la rotación ?
6. ¿Cuántas personas haz tenido a tu cargo/plantilla?
7. Adicional ¿Qué métodos/estrategias implementas para alcance de objetivos?
8. Ejemplifica una situación en operación

ENTREVISTA DIRECTOR COMERCIAL



INVESTIGACIÓN “RL”

DOCUMENTOS PARA PREVIO



- ▶ FLUJO DE ENTREVISTA
- ▶ CV
- ▶ SEMANAS COTIZADAS
- ▶ SOLICITUD
- ▶ VO.BO DIRECTOR COMERCIAL

DOCUMENTACIÓN FIRMA DE CONTRATO “RL”

- ▶ 3 FOTOS
- ▶ INE
- ▶ COMPROBANTE DE DOMICILIO
- ▶ ACTA DE NACIMIENTO
- ▶ CURP
- ▶ CONSTANCIA DE SITUACIÓN FISCAL
- ▶ NSS
- ▶ 2 CARTAS DE RECOMENDACIÓN PERSONAL
- ▶ 2 CONSTANCIAS LABORALES
- ▶ CUENTA DEL BANCO
- ▶ VISITA DOMICILIARIA
- ▶ PRUEBAS PSICOMÉTRICAS
- ▶ SOLICITUD



¡VIGENTES Y VISIBLES!

¡MUCHAS GRACIAS!

