



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS  
HUMANOS COMO UN SISTEMA HOMOLOGADO  
(EXPERIENCIA EN UNA EMPRESA  
TRANSNACIONAL EMBOTELLADORA  
DE REFRESCOS).**

REPORTE LABORAL QUE PARA  
OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
PRESENTA

**ROSARIO CORONA LUIS**

DIRECTOR DE REPORTE LABORAL:  
LIC. HUMBERTO PATIÑO PEREGRINA

MÉXICO, D.F. NOVIEMBRE 2006



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

El presente trabajo esta dedicado a la  
Persona más importante en mi vida.  
**Mamá** muchas gracias por el gran  
apoyo que me has dado.  
Te quiero mucho.

Gracias a **Dios** por la oportunidad de  
culminar la Licenciatura de Psicología.

Gracias **Rafa y Dulia** que me formaron  
y me enseñaron el camino del estudio.

Gracias **Blanca** por ser una gran carnala.

Gracias **Raúl, Elmo y Efra**  
por el impulso que en su momento  
me dieron.

Gracias **Jefe** por facilitarme las  
condiciones para concluir este proyecto.

Gracias **Humberto** por asesorarme.

Gracias a la  
**Universidad Nacional Autónoma de México.**

Gracias a todos los que contribuyeron  
al logro de este sueño.

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>CONTEXTO LABORAL</b> .....	<b>10</b>
HISTORIA .....	10
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	11
VISIÓN, MISIÓN Y ROLES DE RECURSOS HUMANOS. ....	12
ORGANIGRAMA.....	13
POLÍTICAS ORGANIZACIONALES .....	13
ÁNALISIS FODA .....	15
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>19</b>
1.1    EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DEL PERSONAL .....	19
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>21</b>
2.1    PSICOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN.....	21
2.1.1    CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN .....	22
2.1.2    ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	23
2.1.2.1    CULTURA CORPORATIVA .....	24
2.1.3    EJECUTIVOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	24
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>26</b>
3.1    PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	26
3.1.1    PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS .....	27
<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>30</b>
4.1    RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL.....	30
4.1.1    RECLUTAMIENTO INTERNO.....	30
4.1.1.1    VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO .....	31
4.1.1.2    DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO .....	31
4.1.1.3    INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS .....	32
4.2.2    SELECCIÓN DE PERSONAL .....	33
4.2.2.1    ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE EFICAZ.....	34
4.2.2.2    EVALUACIONES PSICOMÉTRICAS.....	36
4.2.2.2.1    TERMAN.....	36
4.2.2.2.2    HUMAN SIDE .....	38
<b>CAPITULO V</b> .....	<b>44</b>
5.1    CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO .....	44
<b>CAPITULO VI</b> .....	<b>46</b>
6.1    ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS. ....	46
6.1.1    ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	49
6.1.1.1    ADECUACIÓN PUESTO – PERSONA .....	50
6.1.1.2    EVALUACIÓN DE 360° .....	51
6.1.1.3    PERSONAL CLAVE (KEY PEOPLE) .....	52
6.1.1.4    DIAGRAMAS DE REEMPLAZO O DE SUCESIÓN.....	53
6.1.1.5    PLANES DE SUCESIÓN .....	55

6.1.1.6	EL CRECIMIENTO DE LAS CARRERAS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN .....	55
6.1.1.7	PLANEACION DE LA CARRERA PROFESIONAL.....	56
6.1.1.8	LOS PLANES DE CARRERA. ¿POR QUÉ? Y ¿PARA QUÉ? .....	58
<b>CAPITULO VII</b>	.....	<b>59</b>
7.1	ALGUNOS FACTORES INTERNOS DEL PERSONAL QUE SE VEN IMPACTADOS. ....	59
7.1.1	ROTACIÓN.....	59
7.1.2	MOVILIDAD INTERNA .....	60
7.1.3	LA CULTURA Y EL CLIMA .....	60
7.1.4	LOS COSTOS Y LA PRODUCTIVIDAD.....	62
<b>CAPITULO VIII</b>	.....	<b>63</b>
8.1	EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	63
<b>CAPITULO IX</b>	.....	<b>66</b>
9.1	PRÁCTICAS EN MATERIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: ALGUNOS EJEMPLOS .....	66
9.1.1	3M, L.A.E. GERMÁN SUÁREZ, DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS. ....	66
9.1.2	FEMSA, POR: OSCAR JAVIER SALINAS, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	70
9.1.3	GENERAL ELECTRIC, CEO JACK WELCH, GESTIÓN DE PERSONAL (Welch, 2005). ....	71
<b>CAPITULO X</b>	.....	<b>74</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>	.....	<b>74</b>
10.1	OBJETIVO.....	74
10.2	MUESTRA .....	77
10.3	DIAGRAMA DE FLUJO .....	77
10.4	INSTRUMENTOS .....	83
<b>ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	.....	<b>87</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	.....	<b>100</b>
<b>SUGERENCIAS Y LIMITACIONES</b>	.....	<b>103</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	.....	<b>104</b>
<b>DEFINICIONES</b>	.....	<b>106</b>
<b>ANEXOS</b>	.....	<b>108</b>
ANEXO 1.	EVALUACIÓN 360° .....	109
ANEXO 2.	PROTOCOLO TERMAN.....	112
ANEXO 3.	PROTOCOLO HUMAN SUDE .....	113
ANEXO 4.	PROTOCOLO VALORES PERSONALES .....	114
ANEXO 5.	PROTOCOLO PROCESO PENSANTE .....	115
ANEXO 6.	APP (ADECUACIÓN PUESTO-PERSONA).....	116
ANEXO 7.	PLAN DE DESARROLLO .....	119
ANEXO 8.	PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES.....	120

## **RESUMEN**

En un mundo en el que la única constante es el cambio, es necesario generar sistemas competitivos que responda a las necesidades de las empresas. Los profesionales de Recursos Humanos en las empresas se encuentran en un proceso evolutivo en el cual el rol principal es el de ser transformador de negocio. Esto se logra a través de la participación activa y con conocimiento de los planes de la organización; todas las actividades y planes de recursos humanos deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa; es importante ser capaz de identificar oportunidades que ayuden al logro de los mismos a través de los recursos que administramos: los Recursos Humanos.

Los movimientos de personal en una organización normalmente son decisiones viscerales de la alta gerencia que puede relacionar sentimientos con resultados del personal, por lo que la asesoría del profesional de recursos humanos puede aportar objetividad al importante momento de la decisión sobre la planeación de los recursos humanos. El profesional de recursos humanos requiere un rol multidisciplinario y sistémico que le permita tener una visión de administrador, de ingeniero y de profesional de la conducta humana, de psicólogo.

El presente reporte laboral describe una metodología para realizar la planeación de recursos humanos buscando asegurar tener personal adecuado en el puesto adecuado en el tiempo requerido mediante tablas de reemplazo o retención de talentos, fomentando la continuidad y el desarrollo del personal. Lo anterior alineado a los objetivos y estrategias de la empresa.

La metodología para la planeación de recursos humanos que se presenta propone validar la calidad organizacional del personal utilizando la adecuación puesto persona (APP) que está compuesta por:

- Evaluaciones psicométricas (Terman y Human Side)
- Evaluaciones de 360°
- Evaluaciones de desempeño de años anteriores
- Evaluaciones de competencias personales y técnicas
- Escolaridad
- Proyectos especiales

El resultado de la adecuación puesto persona (APP) proporciona el color organizacional del personal:

- Rojo - Inadecuado para el Puesto Actual (IPPA)
- Amarillo - Adecuado con Limitaciones (AL)
- Azul - Adecuado para el Puesto Actual (APPA)
- Verde - Puede desempeñar puesto superior (PDPS)

El qué permite la toma de decisiones en relación al desarrollo dirigido del personal y por consecuencia los movimientos planeados del mismo, que aseguren la consecución de los objetivos de la empresa.

Lo anterior puede impactar a indicadores tales como: rotación de personal, porcentaje de promociones y tiempo de cobertura de vacantes entre otros.

A continuación conoceremos el sistema de planeación de recursos humanos desarrollado en una empresa líder de bebidas gaseosas.

# INTRODUCCIÓN

En los esquemas tradicionales las organizaciones identifican como el recurso más valiosos, la infraestructura (maquinaria, formulas para realizar su producto, parque vehicular, etc) sin embargo se sabe que el principal recurso es el talento humano quien hace la diferencia entre el éxito y el no éxito de una empresa.

El talento humano para responder a las necesidades que tienen las organizaciones de cumplir los objetivos y las necesidades de la propia persona para cumplir sus objetivos personales y profesionales requiere un sistema dinámico de desarrollo que le proporcione las herramientas para cumplir las expectativas.

Para este efecto las organizaciones requieren ser administradas por profesionales en el área de recursos humanos que conozcan cada una de las áreas y sobre todo profesionales que conozcan sobre la conducta humana, por lo que podemos reconocer la relación interdependiente entre la administración y la psicología. De esta forma tenemos a expertos en la administración de la conducta en el campo laboral. (Uribe, 1989)

Arias Galicia (1981) indica que, Fernández Arena en 1971 definió que la administración general es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través de un esfuerzo humano coordinado.

Reyes Ponce (1988), proporciona las siguientes definiciones de administración:

- Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social
- Administración es la técnica de la coordinación
- Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa

De lo anterior se infiere que el psicólogo puede ser un administrador, ya que si el psicólogo organizacional se desarrolla dentro de una organización, donde tenga que coordinar el esfuerzo humano, la forma de hacerlo sería a través de la administración (Uribe, 1989).

La intervención del psicólogo organizacional en las organizaciones puede ser a través de la administración de personal, o en la aplicación de algunas técnicas como reclutamiento y selección de personal, evaluaciones de desempeño, planeación de recursos humanos, etc., lo que reafirma la necesidad de conocer acerca de la administración con un enfoque de psicólogo.

Las organizaciones actualmente se encuentran orientadas hacia la planeación de recursos humanos como un proceso para anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, con un claro propósito, utilizar los recursos humanos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar los objetivos de la organización evitando fuga de talento, fomentando el desarrollo del personal y generando mecanismos preventivos

¿Por qué desarrollar un sistema de planeación estratégica de los recursos humanos?

Sabemos la importancia crítica que representan los recursos humanos para el éxito organizacional, por lo que aparece cada vez más clara la necesidad de desarrollar al recurso humano en el mundo de la gerencia. Sea desde el punto de vista de los costos, de mano de obra, de las calificaciones, de la motivación, de los comportamientos o de la cultura, el recurso humano se impone cada vez más como factor determinante en la lucha contra la competencia: Algunos autores llegan incluso a decir que el verdadero triunfo

competitivo, aquel sobre el cual descansan todas las demás ventajas competitivas, es el de los recursos humanos. (Guerin, 1992)

La planeación de personal es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de área y los especialistas de personal diseñan planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten cubrir las vacantes que existan con una filosofía predictiva.

Como mecanismo, la planeación de personal contribuye al logro de los objetivos planteados para dos grupos de interés de la organización: los accionistas y el personal.

En <http://sancur22ceapuntes.iespana.es/sancur22ceapuntes/administracion/ceneval/personal/03planeacionpers/planeacionpers.htm> (2005) plantean algunas ventajas de la planeación de los recursos humanos:

- Mejorar la utilización de los recursos humanos
- Garantizar los procesos (asegurar que no existan riesgos en los procesos)
- Generar menores costos operativos
- Economizar en las contrataciones.
- Obtener un mapeo de desarrollo potencial del personal
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Contrarrestar la amenaza de fuga de talentos.
- Controlar la rotación de personal por renuncia voluntaria
- Mejorar el clima laboral y la cultura organizacional
- Fomentar el desarrollo del personal
- Generar planes de desarrollo dirigidos hacia objetivos puntuales de la organización.
- Rediseñar y enriquecer el trabajo

En consecuencia, si la organización no cuenta con el personal adecuado que reúna las características necesarias competitivas no podrá alcanzar los objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional.

En el campo internacional, un número creciente de ejecutivos hace énfasis en sus planes de recursos humanos.

¿Por qué hacer planeación de personal? (Mano, 2005).

- Hoy en día, casi una tercera parte de la fuerza de trabajo está compuesta por personas que trabajan por horas, trabajadores eventuales y empleados independientes
- Cada año, dos y medio millones de analfabetas funcionales se incorporan a la fuerza de trabajo
- Con solo crecer uno por ciento anual entre 1994 y 2005, la fuerza de trabajo alcanzará la cifra de 147.1 millones de trabajadores
- Para 2005, 23 millones de personas habrán salido de la fuerza laboral, y 39 millones de nuevos trabajadores se habrán incorporado
- Para el mismo año, la edad promedio de la fuerza de trabajo será de 40 años. Además, en tanto que los trabajadores entre 45 y 54 años habrán aumentado más de 42%, el grupo de personas entre 25 a 39 años se habrá reducido más de 11%
- Los segmentos de crecimiento más acelerado serán los asiáticos (un alza de 40.1%) y los hispánicos (36.4%); estos incrementos se deben en principio a la inmigración
- En el año 2005, las mujeres constituirán alrededor de 48% de la fuerza laboral

Se cree que las cinco profesiones cuyo crecimiento superará el promedio son técnicos, trabajadores de servicio, profesionistas, representantes de ventas, empleados



ejecutivos y de gerencia. Estas ocupaciones requieren escolaridad a nivel profesional o bien escolaridad técnica especializada con niveles de habilidades elevados en las competencias definidas para cada posición (Mano, 2005).

Por lo anterior se busca abarcar un conjunto de intervenciones de cambios planeados en el tema de desarrollo de recursos humanos, contruidos sobre valores democráticos y humanísticos, que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

Para liberarse del enfoque tradicional, el manejo estratégico de los recursos humanos se ha orientado naturalmente hacia la gerencia estratégica. Dado que el concepto de planeación es el caballo de batalla del enfoque estratégico, no debe sorprendernos que la planeación estratégica de los recursos humanos se encuentre en el cruce de la planeación estratégica empresarial y la planeación de recursos humanos. (Guerin, 1992)

Sin embargo, esta simbiosis no se ha presentado sin suscitar dificultades. La elaboración del sistema de planeación estratégica de los recursos humanos ha hecho necesaria una modificación del sistema de planeación estratégica con el fin de poder integrar allí la dimensión de recursos humanos. (Guerin, 1992)

Para Werther, William B. Jr., (2000) la planeación de Recursos Humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más.

El objetivo del presente proyecto es establecer una metodología para validar la calidad organizacional del personal asegurando con esto tener al personal adecuado en el puesto adecuado en el tiempo requerido. Planeando los movimientos del personal que colabora en las Sedes operativas asegurando la continuidad, desarrollo y/o apoyo en las acciones para mejorar la calidad de la gente dentro del área de influencia y alineando los planes de recursos humanos a las estrategias de la compañía.

El presente estudio hace referencia a una empresa embotelladora de bebidas gaseosas que realizó un diagnóstico para identificar la calidad organizacional (categorización) de los empleados con la finalidad de determinar una metodología mediante la cual se pueda hacer una planeación del recurso humano identificando personas y puestos clave para asegurar los procesos en la operación y combatir la amenaza de fuga de talentos.

De enero del 2004 a septiembre del 2005 en la industria embotelladora de bebidas gaseosas, sede Cuautitlán, se evaluó a 150 personas de las siguientes posiciones: analistas, asesores, facilitadores, senior's, jefaturas y gerencias de áreas clave: operaciones, producción y de áreas de apoyo: recursos humanos, mantenimiento e ingeniería, aseguramiento de la calidad y administración, para determinar la calidad organizacional, dicha categorización de la calida organizacional se determinó con el formato que se diseñó como APP (Adecuación Puesto Persona) que contempla: perfil psicométrico, evaluación de 360°, evaluación de desempeño, evaluación de competencias personales y técnicas, escolaridad y proyectos especiales.

Para el presente trabajo se mostrarán los resultados de una muestra representativa de 25 personas ya que la información es de carácter confidencial, sin embargo la metodología nos permite replicarlo con facilidad.

Se definió un sistema de planeación de recursos humanos que agrupa entre otros, un procedimiento para determinar la calidad organizacional del personal con el formato APP (adecuación puesto persona) que nos ayuda a identificar personal clave para desarrollo, y nos permite crear un plan de desarrollo con base en las áreas de oportunidad y fortalezas

que resulten del APP, este plan de desarrollo se encuentra enfocado hacia dos dimensiones: tabla de reemplazo (en movimientos laterales o verticales) o bien retención de talento. El plan de desarrollo persigue cubrir las brechas identificadas entre la persona y el puesto mismas que se subsidian con capacitación dirigida, proyectos especiales a desarrollar, procesos de coaching, etc.

Para dar seguimiento y medir la efectividad del sistema se monitorean los siguientes indicadores: rotación de personal voluntaria, número de promociones y tiempo de cobertura de vacantes.

Los resultados obtenidos apoyan a enfocar estratégicamente las actividades del área de recursos humanos hacia el desarrollo del personal interno de forma planeada, predictiva y preventiva.

El presente trabajo reporta la intervención y experiencia del trabajo del psicólogo organizacional desarrollado en una empresa embotelladora líder de refrescos en el área de planeación de recursos humanos.

A lo largo de este trabajo conoceremos los antecedentes generales de la organización y el rol que desempeña el área de Recursos Humanos lo que nos ayudará a identificar cómo nace la necesidad de desarrollar un sistema de planeación de recursos humanos.

Se describirá el método de trabajo que se utilizó para desarrollar el sistema de planeación de recursos humanos, instrumentos empleados, población que se evaluó, las fases y pasos de la experiencia reportada.

Sabremos los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos seleccionados, encontraremos un análisis de los indicadores de resultados que se utilizaron para medir la efectividad del sistema con la finalidad de generar la mejora continua, así como los cambios generados por la intervención del psicólogo organizacional.

A continuación haremos una revisión literaria que como marco teórico sustenta la intervención del psicólogo sobre el tema de planeación de recursos humanos.

Finalmente tendremos una reflexión sobre las aportaciones del informe al contexto laboral y social, sus limitaciones, sugerencias y recomendaciones para posteriores estudios realizados.

# CONTEXTO LABORAL

## HISTORIA

El presente reporte laboral se desarrolla en la empresa líder del ramo de embotellador de bebidas gaseosas.

¿Cómo nace la empresa de refrescos líder en la que se desarrolló el presente trabajo?.

Un Señor llamado John Pemberton en 1886 obtiene la fórmula de un jarabe llamado “vino de coca” y Frank M Robinson le da el nombre de Industria embotelladora de bebidas gaseosas y crea el primer slogan publicitario “Deliciosa y Refrescante”

Asa G. Candler compra la totalidad de las acciones de la empresa que hasta ese momento tenía Pemberton, por la cantidad de 2,300 dólares, convirtiéndose así en el único propietario de la Industria embotelladora de bebidas gaseosas.

De esta forma se registra por primera vez la marca Industria embotelladora de bebidas gaseosas, ante la oficina de patentes.

Por expansión se crea una fábrica de jarabe en Dallas, Texas y Joseph A. Biedenharn, comienza a embotellar el refresco líder, y se convierte en el primer embotellador de ésta bebida en el mundo.

Inicia la historia cuando grupo SIVA (Sistema Industrial de Valores, S.A.) funda la primera productora de cerveza de la República Mexicana.

Grupo SIVA adquiere las franquicias de la Industria embotelladora de bebidas gaseosas para producir y comercializar refrescos en el valle de México y la mayor parte del sureste del país.

En 1935 se inaugura la primera sede embotelladora de bebidas gaseosas en México.

Hasta 1955, en México sólo se embotellaba y distribuía la marca líder en tamaño de 6.5 onzas. A partir de 1955, se embotelló el tamaño de 36 onzas y en 1956 se embotelló en tamaño de 12 onzas, tamaño grande.

En el 2004 adquiere una de las franquicias más grande de América latina convirtiéndose en el segundo embotellador de refrescos líder en el mundo.

Actualmente se cuenta con 30 embotelladoras de refrescos en América Latina, 682 centros de distribución y 55,635 colaboradores.

La industria embotelladora de bebidas gaseosas cuenta con 9 sedes de manufactura y 37 sedes de distribución en México.

Las cifras del 2005 indican que la Industria embotelladora de bebidas gaseosas vendió más de mil millones de cajas unidad en México lo que significaría darle una vuelta a la tierra o recorrer 24 veces el continente americano. A. Ruíz (comunicación personal, Enero 06, 2006)

Como ejemplo en términos financieros tenemos los resultados de la División México del cuarto trimestre 2005:

Ingresos Totales:	\$7,241 millones
Utilidad bruta:	\$3,885 millones
Utilidad de operación	\$1,610 millones
Margen de Operación	22.2 %

Sede Cuautitlán se perfila como la Sede que más refrescos produce en el mundo. Actualmente aporta el 16% de la producción total en México, obteniendo así el primer lugar nacional.

Con un volumen de producción de:

Producción mensual Sede Cuautitlán	76.5 millones de litros de bebida
Producción anual Sede Cuautitlán	891 millones de litros de bebida
Producción anual total México	5.2 billones de litros de bebida
Plantilla Ocupacional	380 personas

De aquí la importancia de reconocer que la permanencia y liderazgo de la organización se sustenta en su talento humano y cultura organizacional, identificada como una de las principales fortalezas.

Es por ello la importancia de que conozcamos la Misión, Visión y Valores de la cultura organizacional en la Industria embotelladora de bebidas gaseosas.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

### LA MISIÓN

Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas.

### LA VISIÓN

Ser el mejor embotellador del mundo, reconocido por su excelencia operativa y la calidad de su gente.

La Compañía tiene clara la visión, ser el mejor embotellador del mundo y también tiene claro que para lograrlo debe tener calidad de su gente, por lo que hoy en día un número importante de las estrategias se encuentran orientadas hacia fomentar y desarrollar el talento humano.

### LOS VALORES

- ❖ Pasión por el servicio y enfoque al cliente / consumidor
- ❖ Innovación y Creatividad
- ❖ Calidad y Productividad
- ❖ **Respeto, desarrollo integral y excelencia del personal**
- ❖ Honestidad, integridad y austeridad.

En el cuarto valor la empresa hace énfasis sobre el desarrollo integral y excelencia del personal por lo que busca generar valor en cada una de las actividades que realiza su personal para fomentar y promover el desarrollo del Talento humano.

En los valores se tiene clara la importancia y necesidad del desarrollo de personal para el logro de los objetivos, por lo que el sistema de planeación de recursos humanos responde a las necesidades de los lineamientos institucionales de la cultura organizacional, alineándose a cumplir con las estrategias de la organización, visualizando como principal elemento, el talento humano.

Para el área de recursos humanos es de suma importancia: identificar el valor agregado que genera para la organización, saber cuáles son los objetivos que persigue y finalmente cómo participa en la obtención de los objetivos generales. Para esto es importante tener identificada la visión de Recursos Humanos, la misión y rol de los puestos de: Coordinador de Capacitación y Desarrollo, Facilitador de Reclutamiento y Selección y Gerente de Recursos Humanos que tienen una responsabilidad dentro del Sistema de Planeación de Recursos Humanos.

## **VISIÓN, MISIÓN Y ROLES DE RECURSOS HUMANOS.**

### LA VISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Ser un socio estratégico que asesore, facilite y faculte a nuestros clientes en la integración, desarrollo y retención del potencial humano, para consolidar nuestra cultura enfocada siempre a generar valor”.

Cada uno de los puestos en la organización tiene una razón de ser, es decir tiene desarrollada una misión. Para efectos del presente trabajo se describe la misión de los puestos que tienen relación con el sistema de planeación de recursos humanos.

#### MISIÓN DEL PUESTO (Coordinador de Capacitación y Desarrollo):

Propiciar el desarrollo del recurso humano de la Sede Cuautitlán y coordinar eficientemente la capacitación del personal, así como mantener y desarrollar una mejor imagen con nuestros clientes y consumidores.

#### ROL (Capacitación)

- Alinea los planes y programas de capacitación y desarrollo conforme a metas y objetivos estratégicos del negocio.
- Administra la gestión legal de capacitación.
- Administra el proceso de competencias laborales.
- Desarrolla y da seguimiento a los planes y programas de entrenamiento.
- Evalúa el proceso de capacitación.
- Desarrolla los planes de desarrollo en el Sistema de Planeación de Recursos Humanos.

#### MISIÓN DEL PUESTO (Facilitador de Reclutamiento y Selección):

Reclutar personal competente y de calidad, que cumpla con las políticas de contratación de la Industria Embotelladora de bebidas Gaseosas para cubrir las vacantes que se tengan en las áreas, con el fin de asegurar que cada una de las personas que se integren a la compañía, contribuyan de manera favorable a la organización y desarrollo de la misma.

#### ROL (Reclutamiento)

- Determina las fuentes de reclutamiento externas e internas.
- Evalúa a candidatos internos y externos en relación al APP.
- Realiza contratación.
- Da seguimiento al personal contratado.
- Administra la Plantilla Organizacional.

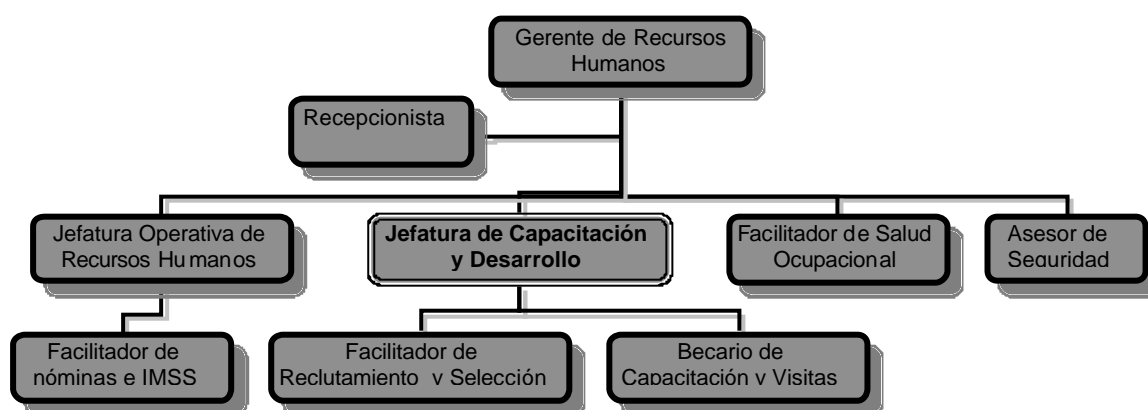
#### MISIÓN DEL PUESTO (Gerente de Recursos Humanos)

Fomentar y mantener un ambiente laboral propio para que se produzcan bebidas de excelencia; coadyuvando con las diferentes áreas, seleccionando, capacitando y desarrollando al personal con la finalidad de promover estrategias que propicien el logro de los objetivos tanto grupales como individuales, así como difundir una cultura organizacional acorde con las políticas la Industria embotelladora de bebidas gaseosas.

ROL (Gerente de Recursos Humanos)

- Administra la implantación y mejora de los sistemas institucionales directamente relacionados con Recursos Humanos.
- Establece y mantiene contacto directo con los diferentes niveles de la organización.
- Administra la implantación y mejora de los sistemas institucionales directamente relacionados con Recursos Humanos.
- Administra el proceso de calidad organizacional
- Gestiona el clima laboral.
- Asegura prácticas de reconocimiento
- Asegura el establecimiento de factores críticos de éxito y competencias individuales

## ORGANIGRAMA



Dentro del organigrama la posición que ocupo es la Jefatura de Capacitación y Desarrollo, teniendo a mi cargo el área de Reclutamiento, Selección, Capacitación, Desarrollo y Visitas. Como veremos a lo largo del reporte laboral las áreas de Reclutamiento, Selección, Capacitación y Desarrollo son interdependientes por lo que haremos referencia a ambos procesos en el desarrollo del sistema de planeación de recursos humanos.

Para el diseño, implementación, ejecución y medición del sistema de planeación de recursos humanos es necesario cumplir con lineamientos institucionales de la organización mismos que se encuentran en las políticas organizacionales.

## POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

Es política de la empresa fomentar el desarrollo y el crecimiento de su talento humano, teniendo como marco de referencia sus valores y sus principios.

A continuación conoceremos las políticas de la empresa en relación al desarrollo del personal.

Planeación y Organización

En todo momento las empresas del grupo deberán contar con recursos humanos, cuyo alto desempeño, potencial y apego a la cultura organizacional, aseguren el cumplimiento cabal de los objetivos y la estrategia del negocio.

#### Reclutamiento y Selección – Integración

La integración de personal deberá obedecer a un plan de necesidades y acrecentar el capital humano de la empresa, mediante un proceso de reclutamiento y selección que nos lleve a la contratación de los mejores elementos y con un programa de inducción que facilite su efectiva integración a la cultura y al equipo de trabajo.

#### Capacitación y Desarrollo

Cada empresa, de acuerdo a su estrategia de negocio, deberá impulsar la capacitación y el desarrollo como un proceso continuo que asegure contar con el personal con los conocimientos y habilidades necesarios para un desempeño eficiente de su puesto y preparado para responder a necesidades futuras.

#### Compensaciones

Toda empresa deberá remunerar a su personal asegurando el reconocimiento al desempeño, la equidad interna, la competitividad, el estímulo a la productividad y el valor agregado, manteniendo equilibrio con la capacidad económica del negocio.

Sabemos que la verdadera importancia del recurso humano de toda empresa, se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con efectividad a los objetivos de desempeño y a las oportunidades que generan las empresas, y con estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente laboral de la organización. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo esperado.

Sin embargo como recursos humanos nos enfrentamos a una rotación de personal no planeada, originada por una amenaza externa que puede desestabilizar la estructura organizacional de la empresa y poner en riesgo procesos clave: nos referimos a la fuga de talento, talento humano que sale de la compañía y se va a otras compañías en busca de desarrollo profesional, calidad de vida, mejor salario, etc.

Dicha causa de rotación de personal deja ver las áreas de oportunidad que tiene la empresa en el tema de desarrollo del personal interno, que por consecuencia fomenta la contratación de candidatos externos para posiciones clave y que a su vez merma el desarrollo del personal interno en tablas de reemplazo y/o retención de talentos. Actuando de esta forma, el área de recursos humanos con un enfoque correctivo y no preventivo.

Lo anterior nos lleva a generar sistemas efectivos para contrarrestar la fuga de talento originada por falta de desarrollo profesional y a fortalecer las debilidades identificadas en el tema de tablas de reemplazo y retención de talento fomentando el desarrollo de personal.

En el Bussines Plan 2000-2005 la Industria embotelladora de bebidas gaseosas identificó mediante un análisis FODA la necesidad de crear, implementar, evaluar y homologar un sistema de planeación de recursos humanos que responda a las necesidades estratégicas de la organización.

Se consideró la importancia de tener un sistema homologado debido a que la compañía cuenta con Sedes en diferentes lugares a partir de las cuales se puede aprovechar el talento humano realizando transferencias de personal. De esta forma se incrementan las

posibilidades de desarrollo y aseguramos la consecución de los objetivos proveyendo personal interno a la compañía.

## ÁNALISIS FODA

A continuación se muestra el análisis FODA que corresponde al área de recursos humanos, por cuestiones de confidencialidad del tema no se presenta el FODA completo que resultó en el Bussines Plan.

El análisis FODA inicia organizando en una agenda el orden de los temas a desarrollar

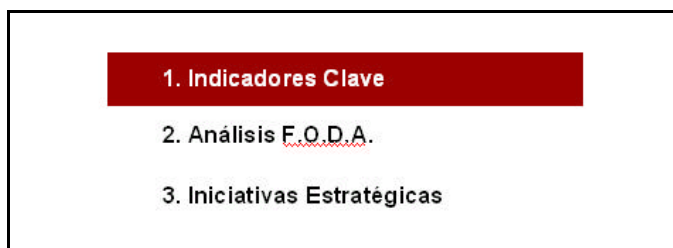


Figura 1 Agenda de los temas a desarrollar en el FODA

Conforme a la agenda se analizan los indicadores clave a partir de los cuales se desarrolla el análisis para determinar las estrategias de la compañía. Es importante identificar que los temas de desarrollo de personal se hacen presentes en los planes y estrategias.

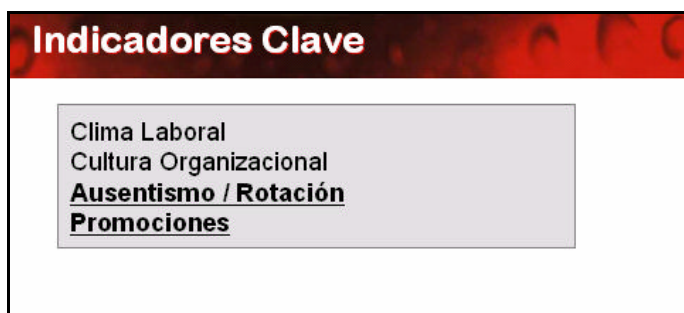


Figura 2 Indicadores Clave del Bussines Plan

Como indicadores clave tenemos la tarea de disminuir el ausentismo, la rotación de personal y aumentar el número de promociones efectivas dentro de Sede Cuautitlán.

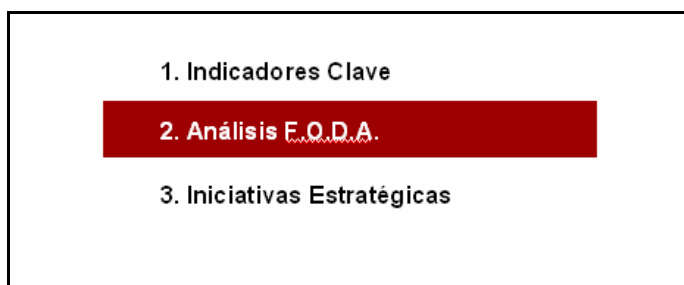
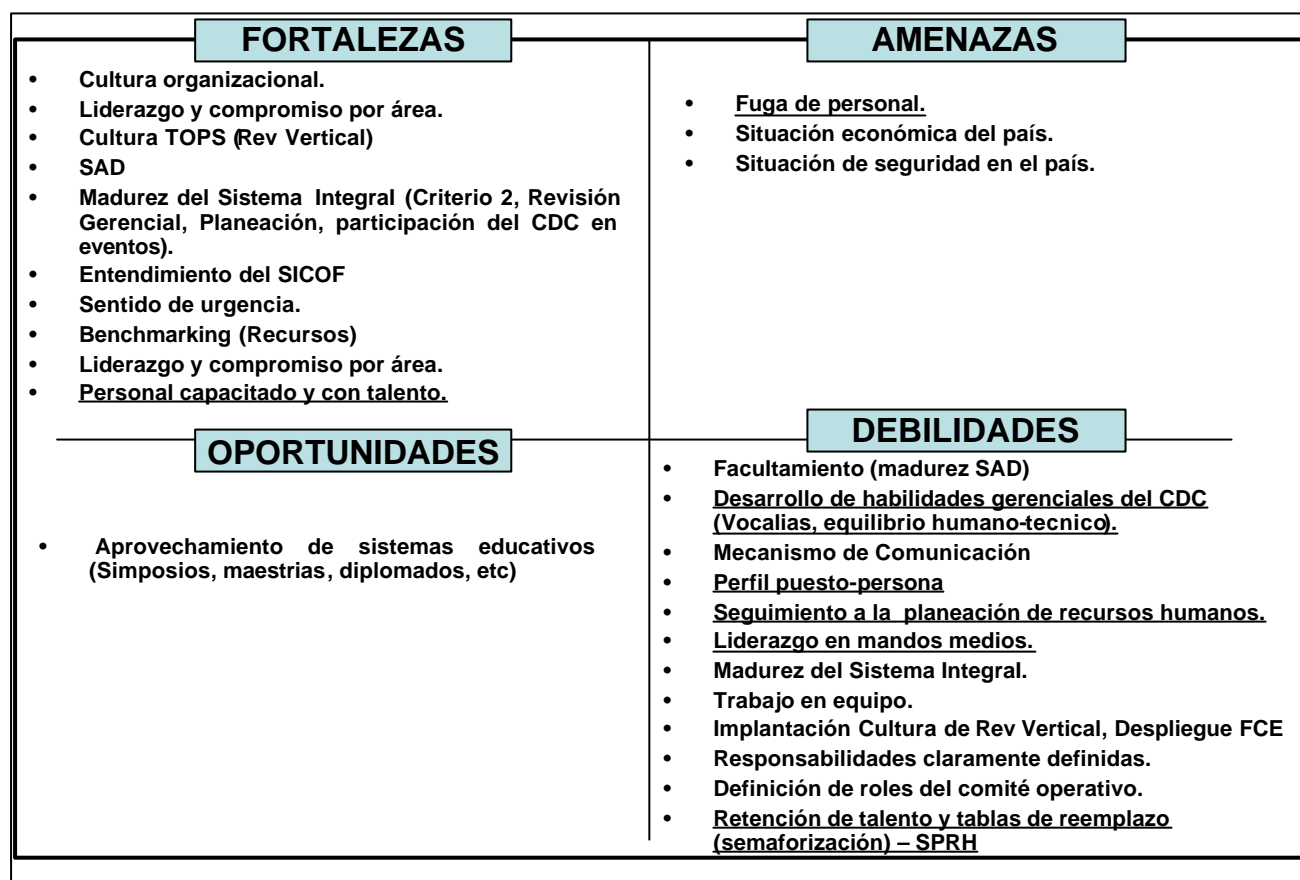


Figura 3 Agenda de los temas a desarrollar en el FODA



Para realizar el análisis FODA se toma como referencia los Indicadores Clave que tiene la organización, es decir, se debe tener claro cuales son los objetivos que se persiguen para encontrar las formas más adecuadas para llegar a ellos.



**Figura 4 Análisis FODA**

En el análisis FODA se identifican las Fortalezas y Debilidades como aspectos internos de la organización y las Oportunidades y Amenazas como aspectos externos de la organización.

En el ejercicio de análisis FODA que se presenta para efectos del presente laboral se identificó lo siguiente:

Dentro de las **Fortalezas** identificadas tenemos  
**Personal capacitado y con talento,**

Sin embargo como **Debilidad** se identifica el  
**Desarrollo de habilidades gerenciales del CDC y Jefaturas**  
**Perfil puesto-persona**  
**Seguimiento a la planeación de recursos humanos.**  
**Liderazgo en mandos medios.**  
**Responsabilidades claramente definidas**  
**Tablas de reemplazo**  
**Retención de talento (semaforización) – SPRH**

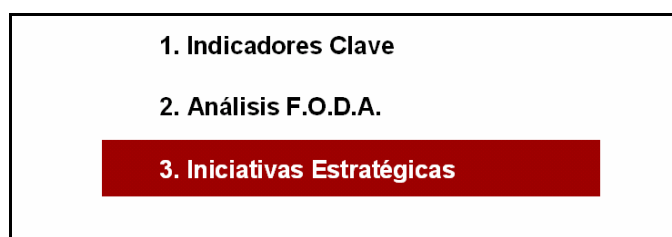
Como **Amenazas** a  
**Fuga de personal.**

Y como **Oportunidades**  
**Aprovechamiento de sistemas educativos (Simposios, maestrías, diplomados, etc) Expansión de mercado.**

FODA	1er FILTRO	2° FILTRO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Liderazgo y compromiso por área.</li> <li>• Definición de roles del comité operativo.</li> <li>• Cultura (Rev Vertical)</li> <li>• SAD</li> <li>• SICOF (Criterio 2, Revisión Gerencial, Planeación, participación del CDC en eventos).</li> <li>• Facultamiento (madurez SAD)</li> <li>• Desarrollo de habilidades gerenciales del CDC (Vocalías, equilibrio humano-tecnico).</li> <li>• Comunicación</li> <li>• <b><u>Perfil puesto-persona</u></b></li> <li>• <b><u>Seguimiento a la planeación.</u></b></li> <li>• Implantación SICOF.</li> <li>• Benchmarking.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• <b><u>Responsabilidad claramente definidas.</u></b></li> <li>• Sentido de urgencia.</li> <li>• <b><u>Aprovechamiento de sistemas educativos (Simposios, maestrías, diplomados, etc)</u></b></li> <li>• <b><u>Fuga de personal.</u></b></li> <li>• Situación económica del país.</li> <li>• Seguridad</li> <li>• <b><u>Retención de talentos y Tablas de reemplazo (semaforización)</u></b></li> <li>• Liderazgo por área CDC y Comité operativo</li> <li>• Benchmarking (Recursos)</li> <li>• <b><u>Retención de talento (semaforización) – SID</u></b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Madurez de criterio 2 de SICOF</li> <li>✓ Consolidación de Cultura Organizacional</li> <li>✓ SAD</li> <li>✓ Implantación de cultura (Rev. Gcial)</li> <li>✓ Compensación variable.</li> <li>✓ <b><u>SDRH (Desarrollo de Personal Habilidades gerenciales) Jefaturas - CDC</u></b></li> <li>✓ Comunicación (Admon Visual)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>(3) Liderazgo SAD</b></li> <li>✓ Consolidación de Cultura Organizacional</li> <li>✓ Cultura (360, rev. Verticales, assessment).</li> <li>✓ <b><u>SDRH (Desarrollo de Personal, Habilidades gerenciales) Jefaturas – CDC, sindicato</u></b></li> <li>✓ Madurez de criterio 2 y 3.5.</li> </ul>


**Figura 5 Filtros del análisis FODA**

El resultado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se va segmentando en filtros para resultar en una estrategia que buscará cumplir con las necesidades de la organización.



**Figura 6 Agenda Iniciativas Estratégicas**

Como resultado del análisis FODA tenemos las iniciativas estratégicas de dónde sale el sistema de planeación de recursos humanos.

<u>Iniciativa</u>	<u>Objetivo</u>	<u>Principales Acciones</u>	<u>Trimestre</u>	<u>Beneficios</u>
<b>Sistema Planeación de Recursos Humanos</b>	<b>Desarrollar y retener al personal clave de la planta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Calidad Organizacional</b></li> <li>• <b>Retención de talentos</b></li> <li>• <b>Tablas de reemplazo</b></li> <li>• <b>Plan de carrera</b></li> <li>• <b>Plan becarios / Practicantes</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Asegurar la permanencia y desarrollo del personal.</b></li> </ul>

**Figura 7 Iniciativas Estratégicas**

El presente reporte laboral se enfoca a responder con el sistema de planeación de recursos humanos la iniciativa estratégica que resultó del FODA de Sede Cuautitlán, a lo largo del reporte laboral se presenta la documentación del procedimiento, el análisis de resultados de los indicadores, las conclusiones y sugerencias.

Con lo anterior se puede identificar una clara, relevante y trascendental personalidad que adquiere el área de recursos humanos al mostrarse como un área estratégica de apoyo para el desarrollo de personal, que contribuye a cumplir las estrategias del negocio proveyendo de talento humano a la organización.

Cabe señalar que la información presentada en el contexto laboral del presente trabajo fue extraída del manual de Inducción 2004 – 2005 y las cifras presentadas fueron difundidas vía correo electrónico a todo el personal de la Industria embotelladora de bebidas gaseosas, esta información se ubica en las instalaciones de la misma y es reproducida reconociendo los derechos reservados de la compañía para un trabajo de investigación profesional que se presenta como reporte laboral para acreditar el grado de Licenciatura en Psicología.

Una vez teniendo referencia de la cultura organizacional, políticas y procedimientos de la empresa estamos listos para conocer cómo se realizó paso a paso el desarrollo del presente reporte laboral.

# **MARCO TEÓRICO**

## **CAPITULO I**

Actualmente las organizaciones mantienen una dinámica de desarrollo constante, que conlleva cambios vertiginosos en su estructura, por lo que se ha puesto especial énfasis en la administración de sus recursos para obtener de ellos el mayor beneficio.

De esta forma las organizaciones se han percatado de que el recurso humano es un factor determinante para que el desarrollo se pueda dar, así mismo se cuestiona la forma de generar flexibilidad en el recurso humano para enfrentar los cambios externos que se presentan día a día.

El desarrollar la flexibilidad y productividad del recurso humano en una organización es una de las tareas del psicólogo organizacional ya que hoy se encuentra interesado en buscar herramientas para el desarrollo de personal para contribuir al desarrollo productivo de la organización.

El aporte del psicólogo organizacional en la tarea del desarrollo de personal consiste en ampliar la visión acerca de los recursos que las personas pueden aportar en el desempeño de una función determinada y en un contexto específico de la organización.

Alpander (1995) señala que el incremento de la función de los recursos humanos en las organizaciones se encuentra entrelazado con las fuerzas políticas, legales, económicas, culturales y tecnológicas de la sociedad. Estas fuerzas siempre cambiantes influyen en el desarrollo de muchos conceptos y prácticas gerenciales. El interés por la planeación de los recursos humanos se puede situar en su perspectiva correcta repasando los principales movimientos en la historia del pensamiento gerencial y la función del personal.

### **1.1 EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DEL PERSONAL**

En Chiavenato (2000), se describe la evolución de la función del personal refiriendo que aún cuando las relaciones humanas han existido desde tiempos remotos, el arte y la ciencia de tratar de manejarles dentro de las organizaciones complejas son relativamente nuevas. Anteriormente la gente trabajaba sola o en grupos tan pequeños que sus relaciones de trabajo se resolvían con facilidad.

Existe la tendencia muy definida de suponer que en estas condiciones las personas trabajan en una utopía de felicidad y satisfacción según K. Davis 1993 (citado en Chiavenato, 2000).

Sin embargo, las condiciones reales eran brutales y agotadoras, la gente trabajaba desde el amanecer hasta el anochecer, en condiciones intolerables de enfermedad, suciedad, peligro y escasez de recursos.

Posteriormente se produjo la revolución industrial, en un inicio la condición de los trabajadores no mejoró, pero se empezó a gestar un mejoramiento potencial para los mismos. La industria creó un excedente de bienes y conocimientos, que proporcionó a los trabajadores condiciones mejores para la realización de sus labores.

En 1980 en este nuevo ambiente industrial, Roberto Owen, joven Gales, considerado como el padre de la administración de personal, propietario de una fábrica, fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. Se rehúso a

emplear niños, enseñó a sus trabajadores los aspectos de limpieza y mejoró las condiciones de trabajo (Chiavenato, 2000).

Andrew Ure incorporó los factores humanos en su obra *The Philosophy of Manufactures* publicada en 1835. Reconoció los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura, pero también agregó un tercer factor que era el humano. Les proporcionó a sus trabajadores té caliente, tratamiento médico, un ventilador y pagos por enfermedad. Las ideas de Owen y Ure fueron rechazadas en un inicio y después aceptadas con lentitud, tomando un giro paternalista o erróneamente bondadoso más que un reconocimiento genuino de la importancia de las personas en el trabajo (Chiavenato, 2000).

A principios de siglo en los Estados Unidos, Frederick W. Taylor despertó el interés por las personas en el trabajo, con frecuencia se le ha llamado el padre de la administración científica y los cambios hechos por él prepararon el camino para el desarrollo posterior del comportamiento organizacional (Chiavenato, 2000).

Su trabajo lo llevó a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajos industriales. Señaló que así como existía la mejor máquina para un trabajador, también había mejores maneras para que las persona realizaran sus tareas. Por supuesto, la meta seguía siendo la eficiencia técnica pero por lo menos, la Administración estaba tomando conciencia de la importancia de uno de los recursos que hasta entonces estaba descuidado, el humano en Arias Galicia (1981).

En las décadas de 1920 y 1930, Elton Mayo y F.J. Roethlisberger llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajador es, sin duda, el elemento más importante dentro de la misma (Chiavenato, 2000).

También demostraron que el trabajador no es una simple herramienta sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo que, con frecuencia, resulta difícil de comprender.

Para Taylor y sus contemporáneos los problemas humanos interferían en la producción, de manera que era preciso combatirlos. Para Mayo, los problemas del ser humano se convirtieron en un nuevo campo de estudio muy vasto y en una oportunidad para alcanzar progresos, se le conoce como el padre de los que entonces se llamaba Relaciones Humanas, que más tarde se denominó comportamiento organizacional. Taylor, a su vez incrementó la producción racionalizándola, mientras que Mayo y sus seguidores se esforzaron en aumentar la producción humanizándola (Chiavenato, 2000).

Alpander (1995) argumentó que en los años 60, entró en el vocabulario de los gerentes la expresión de planeación de personal. Durante esa década dicha planeación tenía que ver, ante todo, con la predicción del personal que estaría en la empresa y con el suministro de personal apropiado desde afuera. Muchas veces, las predicciones de cambios en la demanda de personal generados por factores externos y por el mejoramiento de la productividad, solían hacerse fuera de los departamentos de personal. Las proyecciones de personal se efectuaban en una unidad encargada de consolidar los planes comerciales y se comunicaban a los departamentos de personal en forma de solicitudes de personal para el futuro. Las investigaciones en aquella época revelaron la factibilidad de planear el personal y contribuyeron al desarrollo de esta importante función gerencial. Sin embargo, la planeación de personal era actividad siempre independiente de las demás funciones tradicionales del personal.

## CAPITULO II

### 2.1 PSICOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN

Al explicar la psicología, la forma como opera la motivación de los actos humanos, y consiguientemente la forma de predecirlos, al menos parcialmente, da la razón de las acciones que el hombre realiza en cualquier organismo social y sirve por ello para explicar, en gran parte, los fenómenos sociales.

Es importante considerar que los actos humanos en una compañía deben administrarse adecuadamente para obtener los mejores resultados. En general como función del administrador, va a coordinar personas, al mismo tiempo a coordinar la actuación de estas mismas personas, con las cosas, sistemas, etc. ¿Cómo hacerlo? Necesita, conocer del mejor modo posible los diversos soportes psicológicos para tratar de influir en el logro de la cooperación de los hombres, como base para su coordinación.

Reyes Ponce (1988) indica que en las organizaciones, como disciplina, la administración al dar sus reglas para la eficiencia del aspecto funcional de dichos fenómenos, no puede prescindir de los principios y las leyes de la psicología. El administrador necesita saber influir eficazmente en la conducta de los demás, y de ello depende en gran parte su éxito. La psicología indica, por lo mismo, qué métodos administrativos son más adecuados y proporciona bases técnicas para influir en la manera de actuar de quienes integran un organismo social, en forma de hacer sus acciones lo más eficientes que sea posible.

Fernández Arena (citado en Arias Galicia, 1981), dice que administración general es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Reyes Ponce (1988) proporciona las siguientes definiciones de administración:

- ❖ Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.
- ❖ Administración es la técnica de la coordinación.
- ❖ Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

Uribe, (1989) de lo anterior infiere que el psicólogo puede ser un administrador, ya que si el psicólogo organizacional se desarrolla dentro de una organización, donde tenga que coordinar el esfuerzo humano, la forma de hacerlo sería a través de la administración.

En Uribe, (1989) Hetch, (1984) dice que un administrador es la persona encargada de un número de gente, o que adopta la responsabilidad del mismo, el cual trabaja en la tarea de obtener que alguna actividad se realice dentro de un tiempo establecido.

En las organizaciones la participación del psicólogo organizacional con el alcance de administrador puede intervenir en forma directa o indirecta dependiendo de la organización, puede ser a través de la administración en general del personal o en algunas de las áreas: como reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo, calificación de méritos, planeación de recursos humanos, etc., lo que reafirma la necesidad de conocer de la administración.

Uribe (1989) indica que la psicología del trabajo es la aplicación o la extensión de los principios y los fenómenos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de las organizaciones en general.

Alles (2005) indica que en las organizaciones todos deben encontrar una manera más eficiente de trabajar. El rol administrativo no sólo se relaciona con los aspectos administrativos del área, tales como la liquidación de salarios. El rol de experto administrativo también tiene que ver con la administración de procesos estratégicos, como las evaluaciones de desempeño y los planes de carrera.

## 2.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Reyes Ponce (1988) define las características de la administración

- ❖ Universalidad: El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, es decir en el estado, la empresa, el ejército, la sociedad religiosa, etc.
- ❖ Especificidad: Las empresas comprenden funciones humanas, contables, económicas, productivas, jurídicas, etc., pero cada una de estas funciones requiere de una administración específica y distinta.
- ❖ Unidad temporal: En todo momento de la vida de una empresa se están dando en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- ❖ Unidad jerárquica: Todos cuantos tienen carácter de jefes de un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración.

Existen diversos criterios de autores para distinguir y separar los elementos de la administración; para efectos de este trabajo se describirán las propuestas de Terry, Koontz y O'Donnell y Urwick (citado en Reyes Ponce, 1988) seis etapas del proceso administrativo.

- Previsión: responde a la pregunta: ¿qué puede hacerse?
- Planeación: responde a la pregunta: ¿qué se va a hacer?
- Organización: responde a la pregunta: ¿cómo se va a hacer?
- Integración responde a la pregunta: ¿con qué se va a hacer?
- Dirección: se refiere al problema: ver que se realice
- Control: investiga en concreto: ¿cómo se ha realizado?

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos, sobre todo entre los que se tocan, parece ser ésta, la relación mas clara entre:

- Previsión y planeación: están más ligadas con “lo que ha de hacerse”
- Organización e integración: Se refiere más al “cómo va a hacerse”
- Dirección y control: Se dirigen a “ver que se haga y cómo se hizo”

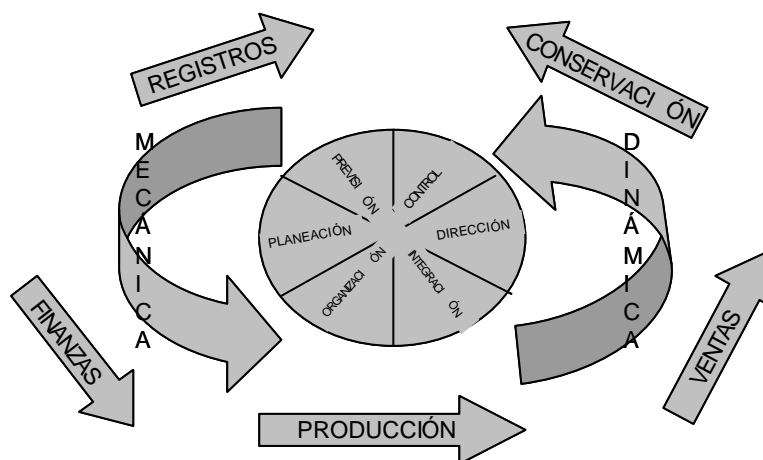


Figura 8 Proceso Administrativo, Reyes Ponce (1988) Pág., 59

La planeación se identifica como un elemento del proceso administrativo por lo que podemos considerar una relación interdependiente del sistema de planeación de recursos humanos entre la psicología laboral y la administración.

La planeación de recursos humanos implica contar con conocimientos sobre dos campos: sobre la organización o empresa y sobre el contexto biopsicosocial del que forma parte el recurso humano, con el fin de satisfacer a la primera de acuerdo a las posibilidades existentes en el segundo. A partir de esto, el psicólogo organizacional realiza una lectura diagnóstica y pronostica considerando aspectos actuales y potenciales.

Hoy en día el psicólogo organizacional requiere interactuar con otras disciplinas, mismas con las genera una visión sistemática que le permite tener enfoques estratégicos para la organización. De ahí que el psicólogo organizacional en procesos de recursos humanos como la planeación adquiere el rol de administrador de recursos humanos o bien profesional de recursos humanos considerando los aspectos determinantes de la conducta humana.

## **2.1.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El administrador de recursos humanos desarrolla una labor que involucra múltiples actividades interdependientes. Esto es, que actúa en torno a un sistema integrador que busca alcanzar objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales, mediante la interacción con un entorno cambiante y el desarrollo de unas funciones básicas que comprenden la preparación, selección, desarrollo, evaluación, compensación, protección y la relación con el personal. Todo esto, ligado a unos factores que constituyen la base del diseño de las estrategias de la empresa hacia un mercado cada vez más competido (factores históricos, externos, organizativos, profesionales, internacionales). El administrador de recursos humanos, pretende lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficientes y eficaces, interactuando con factores internos y externos que hacen de su actividad una labor completa que compromete todas las áreas de la empresa. ([www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoes/traadmindepers.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoes/traadmindepers.htm), 2005)

El Psicólogo Organizacional como administrador del recurso humano adquiere una función estratégica dentro de las organizaciones que le permite desarrollar un enfoque sistémico mismo que le aporta una visión organizacional para la toma de decisiones que día a día adquiere más fuerza para contribuir al logro de los resultados del negocio.

El especialista en recursos humanos ha generado un territorio propio donde ejerce su capacidad para la toma de decisiones en forma directa, determinando las áreas claves de cada nivel gerencial para trabajar con cada una de ellas en un marco de responsabilidades claramente definidas. La administración de recursos humanos, en consonancia con las directrices del ejecutivo principal y de los propietarios, debe generar tres elementos éticos fundamentales que permitan el desarrollo de los valores: la ética de la responsabilidad, la ética hacia el interés de todos, y la ética de la organización. Es decir, la administración de recursos humanos, debe ir hacia la consolidación de una empresa ética basada en éstos elementos: una cultura corporativa sólida (valores contruidos colectivamente), el talento humano como capital principal de la empresa, la calidad como aspiración fundamental, la combinación de la búsqueda de bienes tangibles (materiales) e intangibles (armonía, cooperación, ausencia de conflictos, cordialidad) preocupación por los clientes, trabajadores, proveedores y los competidores, en el marco de sus actuaciones, y no solo por sus accionistas, asumir la responsabilidad social por las acciones de la empresa, ejercer una dirección basada en los valores, y predominio de un contrato moral de la empresa con sus integrantes, más allá del contrato legal. ([www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm), 2005)



### **2.1.2.1 CULTURA CORPORATIVA**

Es importante definir la cultura corporativa ya que es el marco de referencia a partir de la cual podemos generar la mejora continua.

La cultura corporativa se refiere a las creencias y filosofía de la organización acerca de cómo se deben llevar a cabo sus asuntos. Se manifiesta en los valores y principios que acogen los altos directivos, en los principios éticos que éstos exigen, en las políticas que establecen, en el estilo de hacer las cosas, en las tradiciones que conserva la organización, en las actitudes y sentimientos de las personas y en las historias que cuentan, en las presiones que ejercen los compañeros, en la política de la organización y en la "química" que rodea el ambiente laboral. Todo lo anterior, necesariamente tiene un efecto primordial en la administración de personal, ya que involucra al recurso humano, con la finalidad de apoyar las estrategias de la organización. ([www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm), 2005)

La cultura corporativa o bien la cultura organizacional la mayor de las veces tiene claramente expuesta la importancia del desarrollo del recurso humano, esto nos ayuda a dar un peso importante, trascendental, decisivo y estratégico al trabajo del Psicólogo laboral. En el presente trabajo se muestra como la Industria embotelladora de bebidas gaseosas en el cuarto valor de su cultura corporativa, integra el desarrollo integral y excelencia del personal y en su visión habla sobre la excelencia operativa, antecedente que detona la necesidad de desarrollar un sistema de planeación de recursos humanos.

Una cultura corporativa que realmente esté orientada a los resultados no debe apuntar solo a que los empleados estén "contentos" o "satisfechos" o "que se lleven bien". Una organización con espíritu de resultados, debe contar con una administración de recursos humanos que haga énfasis en el logro y la excelencia, y que persiga políticas y prácticas que inspiren a la gente a dar su mejor esfuerzo. Es así como la administración de personal debe enfocar ese espíritu de resultados en cualquier ocasión concebible y de cualquier manera imaginable, procurando que en la empresa se trate a sus empleados con dignidad y respeto, que los capacite y que fomente su iniciativa y creatividad; utilizando toda la gama de recompensas y castigos para reforzar las normas de elevados resultados, dando responsabilidad a los directivos de todos los niveles para desarrollar a la gente que depende de ellos y otorgando a los empleados la suficiente autonomía para sobresalir, mejorar y contribuir. ([www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm), 2005).

### **2.1.3 EJECUTIVOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Los gerentes generales y los gerentes de línea tienen personal a su cargo. Ellos, como cabeza principal de la empresa o departamentos de ella, toman decisiones respecto a la producción y al desempeño, deciden las asignaciones de los puestos, las promociones a conceder o definen cuándo es necesario separar a una persona de la organización. Esto significa, que todos los gerentes están involucrados en la administración de personal. En su gestión, los gerentes tienen como una de sus tareas centrales la coordinación efectiva y el desarrollo de los recursos humanos y no humanos que se disponga para alcanzar los objetivos de la organización. Los recursos humanos de que disponen los gerentes en una organización son solo una parte de los recursos que deben ser coordinados. Pero es mediante los esfuerzos combinados de las personas que se utilizan los recursos monetarios y materiales para los objetivos de la organización. Sin los esfuerzos humanos las organizaciones no podrían alcanzar sus objetivos. Dicho de otra forma, los gerentes tienen a la administración de recursos humanos como una responsabilidad básica de su actuar. Por tanto, la administración de recursos humanos penetra todos los niveles administrativos, principiando con el ejecutivo principal. Los ejecutivos pueden ser eficaces solo hasta el grado en que logren resultados con la ayuda de los vicepresidentes, gerentes

generales, directores, jefes de división, supervisores, etc. ([www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm), 2005)

El rol que está adquiriendo el psicólogo como administrador de recursos humanos es el de asesor estratégico que apoya en la toma de decisiones de directores y gerentes. De esta forma se visualiza una importante evolución en el rol del psicólogo del área de recursos humanos, entre el concepto tradicional en el que recursos humanos era igual a pago de nómina y contratación de personal a un concepto de asesor que contribuye a la toma de decisiones para el logro de objetivos de la organización.

Alles (2005) dice que en los nuevos tiempos, cuando casi todos los paradigmas se han roto, han cambiado, también, ciertos roles; en este caso más precisamente, nuevos papeles se han agregado a la función del profesional de Recursos Humanos. Ulrico (2000) (citado en Alles, 2005) definió en los noventa sus cuatro roles fundamentales: administrador, socio estratégico, adalid o guía de los empleados y adalid o líder del cambio.

En conclusión, la administración de recursos humanos suministra a los gerentes una función consultiva con tres aspectos básicos: de asesoría o consejo, de servicio y de control. ([www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm), 2005)

## CAPITULO III

### 3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

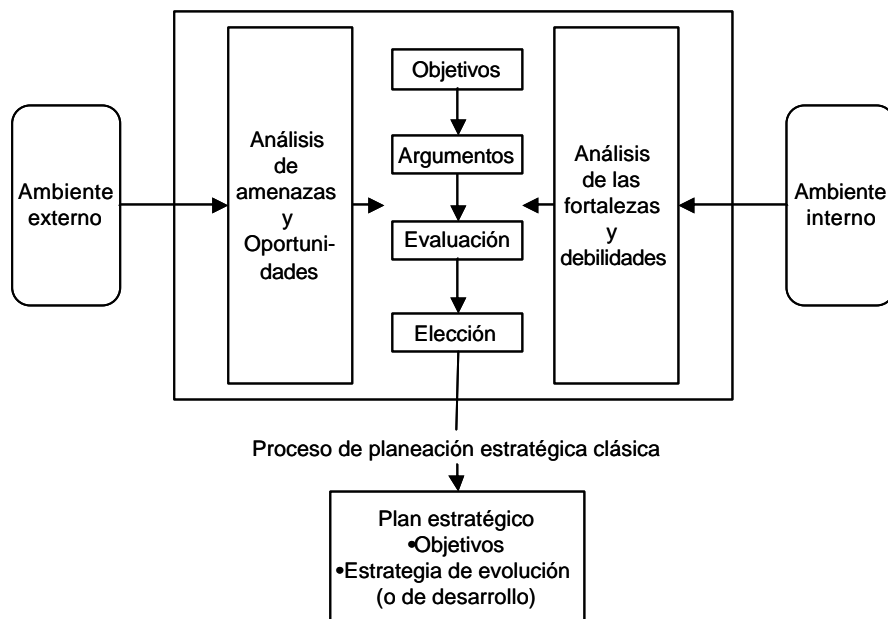
Guerin (1992) señala que desde hace algunos años, la empresa evoluciona en un ambiente cada vez más inestable. En gran parte, esta turbulencia se debe a la intensidad de la competencia: llegada de competidores extranjeros a los sectores industriales maduros, llegada de nuevos competidores que sacan partido de los trastornos tecnológicos para crear sustitutos de productos, etc. Otros factores que han contribuido igualmente a aumentar el nivel de turbulencia: la evolución de los gustos de los consumidores, la repentina intervención de los gobiernos, el aumento de precio de las materias primas, el advenimiento de nuevas tecnologías de producción, etc. Ciertos cambios incluso son a veces tan bruscos, que ponen en peligro la supervivencia de la empresa. En resumen, el nivel de turbulencia tiende a subir porque los acontecimientos son más numerosos, llegan más bruscamente y a veces son totalmente nuevos para el estratega.

En un mundo en el que la única constante es el cambio, es necesario generar sistemas que le permitan a las organizaciones contar con el recurso humano que requiere para cada una de sus necesidades. ¿Cómo estar preparados para cada una de las necesidades de recurso humano de nuestras organizaciones?. Mediante la planeación estratégica, la cuál nos permite tomar acciones hoy que impactarán en un futuro de tal manera que garanticen los resultados del negocio con el desarrollo del personal.

Thiéart (1990, citado en Guerin, 1992), señala que una estrategia consiste en: decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos con miras a lograr un objetivo. Define una estrategia como: el conjunto de respuestas que indican cómo identifica una organización su relación con el ambiente en busca de sus objetivos.

Para Guerin (1992):

- La planeación permite asegurar con el tiempo cierta coherencia para las diferentes decisiones tomadas diariamente, de manera que el conjunto de esas decisiones converja con miras a construir el futuro deseado. Planear es “investigar y desear dominar la evolución de la empresa, asegurando que las acciones y las decisiones no sean erróneas (a tientas), sino que estén incluidas en un marco coherente, teniendo en cuenta posibilidades, acontecimientos nuevos, pero también voluntades”.
- La planeación estratégica es una herramienta de manejo del cambio, puesto que aspira a crear o construir un futuro deseado previniendo lo que la organización deberá hacer para adaptarse a la inestabilidad del ambiente, teniendo en cuenta la voluntad de los directivos. La planeación estratégica se hace en dos tiempos: una reflexión sobre el futuro (etapa de análisis) y una toma de decisión preventiva (etapa de decisión).
- La planeación estratégica necesita ante todo una reflexión sobre el futuro. Esto implica análisis que ayudan a elaborar la visión estratégica. Durante la etapa de análisis los ejecutivos se desempeñan en un proceso intelectual continuo, preguntándose sobre las amenazas y oportunidades que oculte el ambiente (evolución del mercado, estudio de competidores, cambio de la fuerza de trabajo, etc) y sobre las debilidades y fortalezas de la organización (calificaciones, competencias de los recursos humanos, etc).



**Figura 9 Sistema de Planeación Estratégica en Alles (2005)**

La planeación estratégica también se caracteriza por una toma de decisión preventiva. No basta preguntarse sobre el futuro y conceptualizar una visión; es necesario actuar de manera proactiva, más que de manera reactiva. Esto implica análisis para asegurar que las decisiones a corto plazo y sus consecuencias a largo plazo queden dentro de un marco determinado por la visión estratégica. (Guerin, 1992).

### 3.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de recursos humanos es el proceso que busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización.

Para alcanzar plenamente el objetivo de planeación estratégica de recursos humanos [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm) (2005) proponen que se deben llevar a cabo los siguientes factores:

- a) Determinar los factores del medio ambiente, es decir, la definición del entorno macro envolvente de la organización tomando en cuenta las características de la actividad económica o rama a la cual pertenece la empresa, las acciones de gobierno que se emprenden en ese sector, el avance tecnológico, las cuestiones sociales y culturales, y sobre todo, las características y penetración en el mercado de los competidores.
- b) Identificar la misión y los objetivos institucionales.
- c) Conocer con precisión la estructura y las funciones de la organización.
- d) Comprender exactamente los programas y los proyectos prioritarios o sustantivos y de apoyo.
- e) Establecer políticas, procedimientos y programas en materia de administración de recursos humanos.
- f) Precisar qué requisitos debe reunir el personal, entre otros:

- Información extra institucional: Estatus socioeconómico, nivel cultural y problemática familiar

- Información intra institucional: En términos de inventario de recursos humanos, incluyendo habilidades, reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales y motivos de salida del personal.

- g) Elaborar diagnósticos y pronósticos del personal para conocer sus características y planear dotaciones o movimientos futuros.

Para el éxito de la planeación de recursos humanos se requiere un enfoque sistémico, esto es, debe considerar todos los aspectos que engloban a las organizaciones, siempre con miras al futuro.

Las decisiones en materia de planificación de los recursos humanos deben estar alineadas a las expectativas que en el corto y mediano plazo tenga la organización, de acuerdo a los factores externos y políticas que permitan no caer en la situación de falta de personal debidamente capacitado desempeñando puestos clave. Esto es, que la empresa podrá desde licenciar temporalmente algún personal, decretar vacaciones colectivas, propiciar rotación de turnos para aprovechar reentrenamiento con acuerdos de disminución de jornadas laborales, hasta la decisión de los despidos masivos, según la situación del mercado laboral circundante. Incluso bajas no programadas generadas porque al personal se le presente una oferta de trabajo que le propone mayor desarrollo y mejor remuneración, por que se le presente al personal algún cambio en la dinámica familiar o bien que las expectativas del personal cambien en relación a enfocar sus objetivos de desarrollo profesional a estudios más avanzados a los que tiene (p Ej. maestrías, doctorados en el extranjero).

En [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm) (2005) se proponen las siguientes técnicas utilizados para proyectar las necesidades de recursos humanos:

- a. Técnicas de pronóstico basadas en la experiencia. Se basan en el juicio de las personas que cuentan con los conocimientos y amplia visión de los factores y necesidades de personal. Esto implica, involucrar a los gerentes de línea, ya que ellos están directamente relacionados con las decisiones acerca de los empleos necesarios.
- b. Pronósticos basados en las tendencias. Se formulan proyecciones en base a las tendencias de la empresa durante el pasado (tendencia histórica como predictora de requerimientos futuros.) Dos métodos sencillos son la extrapolación y la indexación, los cuales son basados en técnicas de estadística donde se consideran las variables: Una dependiente y otras independientes que guardan correlación entre sí. Estos métodos deben aplicarse asociados a los planes comerciales de la empresa, ajustando la proyección por la influencia de factores especiales, y convirtiendo las cifras en las posibles necesidades futuras de 2 a 5 años por anticipado.
- c. Dentro de este punto cabe anotar las proyecciones de base cero (Presupuesto base cero) que parte del análisis del nivel actual de la organización de empleo para prever las necesidades futuras y el enfoque de la base hacia arriba, que parte del análisis de las unidades organizacionales más bajas para prever los requerimientos en materia de empleo.

Los pronósticos de requerimientos traducen las causas de la demanda de recursos humanos a cálculos específicos a corto y a largo plazo. Las cifras son únicamente un cálculo, para que inicialmente presenten un nivel bajo de precisión. Sin embargo, a medida que se conocen mejor las causas de la demanda y las técnicas de predicción, los cálculos se hacen más precisos, es decir, por ejemplo el declarar un 1.5% de rotación por renuncia voluntaria no nos indica con precisión las causas de la renuncia voluntaria que puede ser por mayor desarrollo profesional, mejor calidad de vida, mejor salario, etc.

En el largo plazo, esto significa que los planes son cálculos de necesidades probables. A corto plazo, los planes son más específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de contrataciones. Estos cálculos permiten afrontar las necesidades más inmediatas e indirectamente constituyen un instrumento de gran valor para mantener la imagen del departamento de Recursos Humanos en un grado óptimo de eficiencia.

Los cálculos de las necesidades futuras de recursos humanos, permiten a las empresas prever qué cargos se pueden llenar con los empleados actuales y cuáles deben ser suplidos con personal externo. Es decir, que esta información determina la disponibilidad existente de recursos humanos. Para ello, las empresas desarrollan los listados de promociones potenciales donde se resumen los conocimientos y habilidades de los empleados y proporcionan un instrumento de análisis para la evaluación del potencial con que cuenta la empresa. De igual manera, existen los cuadros de reemplazo potencial, los cuales constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una empresa. ([www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm), 2005)

## **CAPITULO IV**

### **4.1 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL**

El propósito de reclutamiento, selección y capacitación de personal es el de proveer talento humano a la organización que cuente con el perfil requerido para el puesto de trabajo y desarrollar competencias a través de la capacitación y/o entrenamiento en su posición actual y/o en nuevas posiciones para generar tablas de reemplazo o retención de talentos que contribuyan al logro de estrategias, objetivos de la organización alineados a nuestra cultura organizacional, legislación y políticas institucionales enfocados a la mejora continua.

En [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm) (2005) se señala que el reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. Consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la empresa el número suficiente de personas para conseguir los objetivos.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases:

- a. Investigación interna sobre las necesidades
- b. Investigación externa del mercado
- c. Métodos de reclutamiento por aplicar

En otras palabras, en éstas fases se distinguen: las personas que la empresa requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y las técnicas de reclutamiento. Así, un esquema general de un proceso de reclutamiento implicaría:

- Planeación de los recursos humanos
- Recepción de las solicitudes específicas de personal
- Identificar las vacantes requeridas
- Obtener información del análisis del puesto
- Confrontar las indicaciones de la gerencia
- Verificar los requerimientos del puesto
- Aplicar el método adecuado de reclutamiento
- Obtener los candidatos óptimos para el proceso de selección

El reclutamiento puede llevarse de forma externa y/o interna, para el presente trabajo nos ocuparemos de conocer las consideraciones generales del reclutamiento interno que nos representa una entrada del sistema de planeación de recursos humanos.

#### **4.1.1 RECLUTAMIENTO INTERNO**

En [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm) (2005) consideran sobre el reclutamiento interno:

Que las políticas de promoción interna, fijan una opción preferencial a los empleados actuales para llegar a determinados cargos, con lo cual las empresas mantienen un inventario de recursos humanos actualizado de conocimientos y habilidades y permite un buen clima laboral. Sin embargo puede llegar a limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas.

El reclutamiento es interno cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencia con ascenso de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de "profesionalización" (carreras) de personal

#### **4.1.1.1 VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO**

En el artículo de [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm), (2005) se mencionan algunas de las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental - en la mayor parte de las veces-, integración ni inducción en la organización, o información amplia al respecto. El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad del progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de auto perfeccionamiento y auto evaluaciones constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personas que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

En el presente trabajo se proponen algunos indicadores que monitorean la efectividad de la planeación de recursos humanos: días de contratación (período entre el que aparece la vacante y es cubierta), clima laboral, cultura organizacional, rotación de personal, número de promociones entre otras. Aunque sabemos que los resultados de estos indicadores pueden estar relacionados con otras variables.

#### **4.1.1.2 DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO**

Resulta importante señalar algunas desventajas que el reclutamiento interno presenta, según el artículo de ([www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm), 2005):

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender -por lo



menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar- y motivación suficiente para llegar allí. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.

- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o "frenan" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.

- Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Lawrence Meter denomina "Principio de Peter": las empresas, al ascender insensatamente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su competencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por ser incompetente, se estanca.

- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.

- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. La idea de que cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz y ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo. En este caso, se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano: la organización pierde un presidente y adquiere un aprendiz novato e inexperto. Para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos iguales en condiciones a los candidatos externos.

### **4.1.1.3 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS**

Para efectos del presente trabajo es importante definir ¿qué es un inventario de recursos humanos?.

En el artículo de [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraa\\_dmindepers.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraa_dmindepers.htm), (2005) señalan que un inventario de recursos humanos es la información que la empresa genera sobre la disponibilidad general e inmediata de empleados que pueden ser movidos a puestos laterales o de mayor nivel. Un inventario de habilidades se compone de:

- a. Información general del cargo que ocupa el empleado.
- b. Habilidades, capacitación, conocimientos y educación formal.
- c. Potencial del empleado (desempeño, idoneidad para promoción, deficiencias).
- d. Actualización de información y revisiones autorizadas.

Para los casos de inventarios para cargos gerenciales, se añadirá como: responsabilidad del puesto, números de empleados a cargo, presupuesto total a cargo, deberes de los subordinados, tipo de empleados que supervisa, capacitación gerencial recibida, labores gerenciales anteriores, etc. Un inventario de gerentes, constituye por lo tanto, una fuente vital de información para identificar el potencial de los empleados, en cuanto a desempeño, calidad de trabajo, idoneidad para promover, deficiencias detectadas y detalles que escapan al listado o formato de promociones que desarrolla el departamento de recursos

humanos. De la amalgama de estas técnicas, es que se puede generar un cuadro general de reemplazos potenciales.

Dado que la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, esta área debe proporcionar, a todos los organismos de línea, información pertinente acerca del personal de cada uno de los organismos para que los respectivos gerentes administren a sus subordinados.

Un sistema de información obtiene, procesa y transforma los datos en información de manera esquematizada y ordenada, para que sirvan de ayuda en el proceso de toma de decisiones. El punto de partida de un sistema de información de recursos humanos es la base de datos. El objetivo final de un sistema de información es suministrar a las jefaturas información acerca del personal.

## 4.2.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección consiste en escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos vacantes existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Para realizar la selección de personal diferentes autores como Grados, (1988) y Alles, (2005) hacen uso de diferentes herramientas (ver tabla 1):

**Tabla 1 Herramientas en la Selección de Personal**

Perfiles y Descripciones de Puestos Tipo	Se cuenta con el perfil y descripciones de todos los puestos tipo de la unidad operativa.
Solicitud de Empleo	Todo candidato llena la solicitud de empleo electrónica, siendo el primer filtro dentro del proceso.
Entrevista de selección eficaz (Recursos Humanos)	Para candidatos internos y externos se realiza una entrevista de selección eficaz con el responsable del área de reclutamiento y selección de personal, para verificar que se cumplan con los perfiles establecidos enfocados a los valores de la organización y las competencias del puesto vacante.
Evaluaciones Psicométricas	Las <i>evaluaciones psicométricas</i> , tiene la finalidad de evaluar: estilos de comportamiento, estilos de trabajo, capacidades intelectuales, procesos pensantes, intereses y valores que sean afín a los solicitados en el APP (Adecuación Puesto-Persona) y así aseguramos que tendremos al “personal adecuado en el puesto adecuado.” Las evaluaciones utilizadas son:
	<b>Evaluaciones Psicométricas</b>
	<b>Human Side</b> Comportamiento. Aplica para todos los candidatos
	<b>Terman</b> Inteligencia. Aplica para personas con nivel de Licenciatura
Pruebas de conocimientos	Evalúa las competencias técnicas requeridas en las Normas Técnicas de Competencias Laborales.
Entrevista de selección eficaz (Jefe Inmediato)	Para los candidatos internos y externos se realiza una entrevista de selección eficaz con el Jefe inmediato, para verificar que se cumplan con los perfiles establecidos alineados a la cultura organizacional y las competencias del puesto vacante.

Examen Médico	Valoración médica que contempla historial clínico, y examen físico, se práctica a todos los candidatos que hayan resultado “viables” en las entrevistas con el Responsable de Reclutamiento, Jefe inmediato del área solicitante y en las evaluaciones Psicométricas. Con este lineamiento estamos garantizando que el personal que ingresa se encuentre físicamente apto para realizar las labores de determinado puesto, posteriormente se realiza un examen médico anual para garantizar que el personal se encuentre físicamente sano para desarrollar las actividades propias de su posición.
Estudio Socioeconómico	Investigación realizada por una agencia externa que contempla visita domiciliaria, verificación de referencias vecinales, hábitos, actuación laboral, etc. El resultado del mismo corroborará que los datos proporcionados sean verídicos, y a su vez nos permite verificar que el personal es afín con la cultura organizacional.

#### 4.2.2.1 ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE EFICAZ

Para Development Dimensions International (DDI, 2005) la entrevista de selección eficaz es la metodología que propone para entrevistar por competencias en base a STARs; preguntas enfocadas a situaciones pasadas que permitirán evaluar dimensiones o competencias mediante la descripción que realiza el candidato de: alguna situación que paso, la tarea u objetivo que debía alcanzar en dicha situación, la acción que realizó y el resultado que obtuvo descrito cualitativa o cuantitativamente. Lo que permite evaluar las dimensiones o competencias de la posición para la que se esta entrevistando, conoceremos aspectos generales.

La exactitud y la imparcialidad del sistema de selección eficaz están basadas en seis componentes.

1. Dimensiones. Las dimensiones describen los conocimientos, las motivaciones y los comportamientos asociados con el éxito o el fracaso de un empleo. Durante la entrevista se cuenta con una lista de dimensiones que sirven como objetivos para la recopilación de datos acerca de tres categorías:
  - a. Conocimientos
  - b. Motivaciones
  - c. Comportamientos
2. El sistema de Selección: El enfoque sistemático de Selección eficaz nos lleva a una evaluación efectiva para una contratación o promoción con un análisis de la información obtenida en las entrevistas, simulaciones y verificación de referencias.
3. Obtención de datos:
  - a. Obtención de STARs: STAR es el acrónimo de los componentes requeridos para un ejemplo de comportamiento completo y ayuda a los entrevistadores a recopilar y a evaluar datos específicos sobre el puesto  
Para predecir correctamente el futuro comportamiento, un ejemplo del comportamiento pasado debe contemplar
    - La situación o tarea a la que se enfrentó el candidato
    - La acción adoptada por el candidato (¿Qué hizo la persona?)
    - El resultado se las acciones del candidato
  - b. Técnicas de entrevista: La entrevista de un candidato interno o externo es la situación ideal en la que se puede obtener ejemplos del comportamiento pasado. La meta es captar esa “imagen” completa con los comportamientos pasados de un candidato en cuanto a la relación de éstos con las dimensiones pertinentes.

- c. Simulaciones: Las simulaciones de selección eficaz demuestran cómo se desempeñan los candidatos en situaciones semejantes a las que enfrentarán en el puesto.
4. Compatibilidad motivacional; Es el grado en que las actividades y responsabilidades del puesto, el modo de operación y los valores de la organización y la comunidad donde vivirá y trabajará el individuo son consistentes con el tipo de ambiente que proporciona satisfacción personal; el grado en el que el propio trabajo sea personalmente satisfactorio.
  5. Evaluación de datos: Se utiliza una matriz de evaluación de dimensiones donde se concentra la información recabada en las entrevistas con recursos humanos y las personas involucradas en la evaluación.
  6. Consideraciones legales: El sistema de selección eficaz trata a todos los solicitantes en forma justa y equitativa, el proceso de selección está basado en los requisitos documentados y esenciales del puesto, es decir en las dimensiones y los entrevistadores están capacitados para formular preguntas solamente relacionadas con el puesto.

Siguiendo estos componentes podemos:

- Concentrar las entrevistas y los procedimientos de selección en la información relacionada con el empleo.
- Organiza los elementos de su proceso de selección en un sistema eficiente.
- Obtener información precisa sobre los comportamientos del candidato que pueda ser utilizada con precisión para predecir el comportamiento futuro.
- Evaluar el nivel de compatibilidad motivacional de los candidatos.
- Compartir sistemáticamente la información acerca de los candidatos en una sesión organizada de integración de datos.
- Tomar decisiones de contratación o promociones legalmente confiables.

Las herramientas que utiliza selección eficaz son:

- Contratos con los clientes internos: donde se identifican a los responsables de la vacante, se revisan las competencias personales de la vacante, se jerarquizan las habilidades y se distribuyen las habilidades para entrevistar.
- Gusto por el puesto: Son las características que se viven en el puesto que determinan la satisfacción por el mismo.
- Guía de entrevista: Identifica preguntas que se van a realizar. Para cada entrevistador en cada habilidad se recomienda incluir / redactar 4 preguntas (para que el cliente interno elija tres), con situaciones similares a las que se enfrentará en el puesto.
- Obtención de ejemplos de conducta completos

Elemento STAR	Permite conocer:
Situación / Tarea	El porqué de una acción
Acción	El qué y/o cómo lo hizo
Resultado	Efecto de la acción

Escala de evaluación

Escala de evaluación	Significa:
5	Bastante más de lo que requiere el puesto
4	Más de lo que requiere el puesto
3	Justo lo que quiere el puesto
2	Menos de lo que quiere el puesto
1	Bastante menos de lo que requiere el puesto

- Consenso: Registra las competencias evaluadas, registra el nombre de los entrevistadores, anota las calificaciones que cada evaluado dio a las competencias en las que se enfocó y realiza un consenso con el grupo de evaluadores la calificación final.

## 4.2.2.2 EVALUACIONES PSICOMÉTRICAS

Para Alles, (2005) la evaluación psicológica, es una herramienta en el proceso de selección o para decidir traslados o promociones, se usa desde hace muchos años por empresas y organizaciones de diferente tamaño y estilo, también y cada día más en pequeñas y medianas empresas. Aunque también comenta que, un proceso de selección es, fundamentalmente, un proceso iterativo; es un error pensar que la evaluación psicológica es la única verdad. Está inserta en un proceso en el cual hay una serie de pasos, incluyendo por lo menos una entrevista o dos, y antes de ellas un análisis de la historia del candidato; en algún punto del proceso –más cerca del final que del inicio- se administra la evaluación psicológica.

### 4.2.2.2.1 TERMAN

Los tipos de test llamados tradicionalmente “test de inteligencia” son los descendientes directos de las primitivas escalas de Binet. Estos test se elaboraron para aplicarlos a una gran variedad de situaciones y se validan por comparación de criterios relativamente amplios. Proporcionan característicamente una única puntuación, a manera de un CI , que indica el nivel intelectual general del individuo (Anastasi, 1980).

La selección y clasificación del personal representa un ámbito en el que cada día hay mayor expansión de los test psicológicos. Desde el operador telefónico hasta los puestos de alta dirección. (Anastasi, 1980).

En el manual interno del proyecto homologación de recursos humanos Fem, (2005), se describe la evolución del test de inteligencia general de L.M. Terman.

1905	Binet y Simon elaboraron la primera prueba útil de inteligencia en París, Francia, tenía 30 reactivos ayudó a identificar a los escolares que no se podían beneficiar de la educación regular. Curiosamente no había un método para calificar la prueba.
1908	Binet y Simón publicaron una escala revisada con 58 reactivos, la cual incorporó el concepto de nivel mental.
1911	Apareció una tercera revisión de esta escala. Ahora cada nivel de edad contenía exactamente cinco pruebas y la escala se extendió hasta el rango adulto.
1912	Ster propuso dividir la edad mental entre la edad cronológica para obtener un coeficiente de inteligencia
1916	Terman surgió multiplicando por 100 para eliminar las fracciones, así nació el concepto de CI Lewis Terman publicó la Stanford Binet, una revisión de las escalas Binet. Esta prueba bien diseñada y con normas cuidadosas, colocó de una vez por todas al examen de la inteligencia sobre una base firme. Estandarizó con 1000 niños y 4000 adultos.
1937	Publicó una revisión con 2 formas: L-M, se re-estandarizó con población estadounidense blanca con 3,184 examinados, gente de ciudad y sus alrededores.
1960	Se unieron las dos formas L-M para equilibrar obsolescencia y continuidad, sin embargo aquí no se incluyó estandarización de la escala normativa, se siguió con la de 1937.
1972-1973	Retoman estandarización de formas L-M, se utilizó muestras mas representativas que en 1937 de 2100 casos. Se actualizaron los ítems por el efecto de los cambios culturales.

En Terman y Merrill (1975), la inteligencia es definida por Binet y Terman como:  
 “Es la capacidad de juzgar bien, razonar bien y entender bien” (Alfred Binet, 1905)  
 “Es la capacidad para formar conceptos y para comprender su importancia (Terman, 1916)

A continuación tenemos la descripción del test psicométrico de Terman - Merrill

Autores	Terman – Merrill
Fecha de creación	1916 primera vez que se usó el CI, revisiones 1937, 1960, 1972-73, 1986
Niveles de Aplicación	Profesionistas, Mandos Medios y Personal con Carrera Técnica Especializada
Modo de aplicación	Individual o Colectiva
Tiempo de aplicación	45 minutos aproximadamente
Contenido	10 Sub-test con 179 reactivos
Áreas de pensamiento que evalúa	Información, Juicio, Vocabulario, Síntesis, Concentración, Análisis, Abstracción, Planeación, Organización, Atención
Utilidad	Podemos obtener: CI, CI Potencial, Nivel de eficiencia o Productividad de la prueba Total y de cada Sub-Test

Descripción de las áreas del pensamiento que evalúa el test:

**CAPACIDAD INTELECTUAL.-** Es la habilidad natural de una persona para resolver problemas y adaptarse al medio

**INFORMACIÓN.-** Acumulación de datos que se han tomado del medio.

**JUICIO.-** Es el razonamiento lógico para apreciar las situaciones sociales

**VOCABULARIO.-** Conocimiento y manejo del lenguaje

**SÍNTESIS.-** Habilidad para resumir y relacionar información

**CONCENTRACIÓN.-** Es la capacidad de atención y manejo de números

**ANÁLISIS.-** Desglosar la información y llegar a las causas de un problema

**ABSTRACCIÓN.-** Capacidad de asimilar y comprender conceptos, ideas y hechos para ordenarlos y clasificarlos de acuerdo a una problemática.

**PLANEACIÓN.-** Anticipar situaciones para prever hacia el futuro

**ORGANIZACIÓN.-** Habilidad para ordenar información, seguir procedimientos

**ATENCIÓN.-** Atender y concentrarse ante un estímulo sin que una situación externa le distraiga.

Las áreas que evalúa la herramienta aparecen como pieza coadyuvante adjunta de la entrevista, de forma que las puntuaciones del test pueden complementar la información concerniente al individuo. (Anastasi, 1980)

## 4.2.2.2 HUMAN SIDE

En <http://www.humanside.com/human.htm#top#top> (2006) escriben que el sistema Human Side parte de la base de que lo más importante para el desempeño óptimo de una persona es la adecuación de la persona al puesto que ocupa.

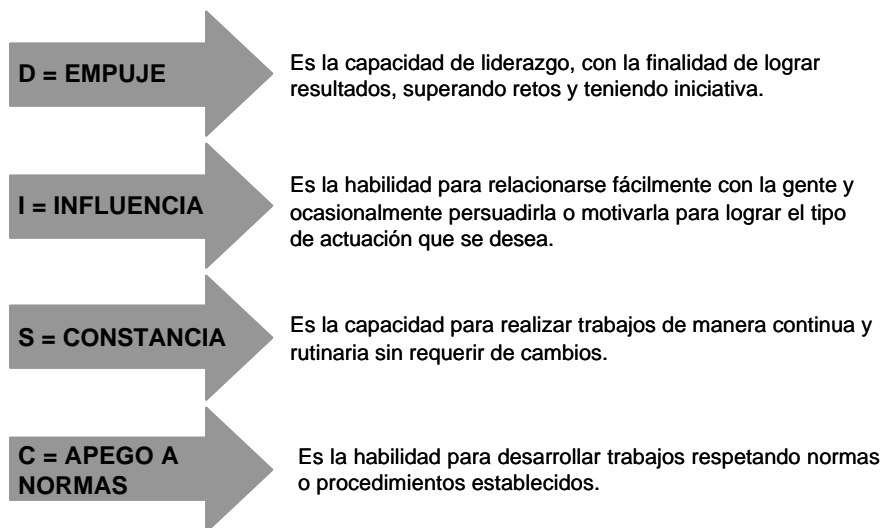
La técnica Human Side es una herramienta de diagnóstico de las necesidades del puesto y del potencial de la gente con base en tres dimensiones:

- A) Estilo de Comportamiento
- B) Valores e Intereses
- C) Proceso Pensante Preferido

A continuación se describe cada una de las dimensiones:

### A) Estilo de Comportamiento

La dimensión del estilo de comportamiento perfila por un lado el puesto, y por otro a la persona con base en cuatro elementos que se manifiestan en un ambiente de trabajo.



**Figura 10 Estilo de comportamiento de Human Side**

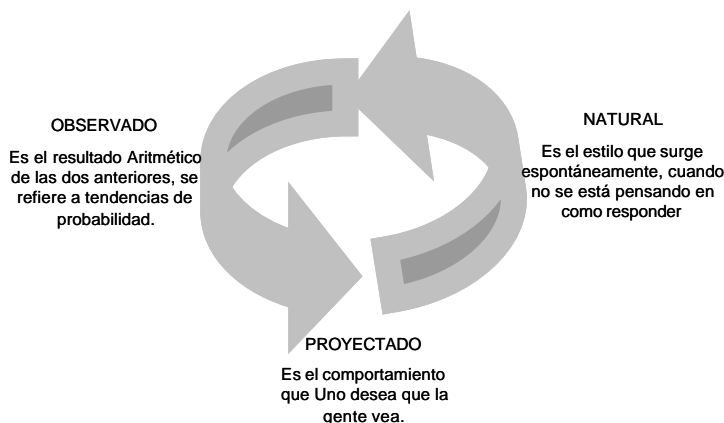
Esta técnica es aplicada para conocer la conducta del individuo en tres proyecciones de su estilo:

- Cómo lo ve la gente.
- Cuál es su estado motivacional o proyectado.
- Cómo es su estado natural.

Estas proyecciones son expresadas por la técnica en tres gráficas que permiten al usuario conocer las fortalezas y áreas de oportunidad de la persona con respecto al puesto.

Se define el estilo de comportamiento, como la forma en que un organismo reacciona a los estímulos, a la tensión o al ambiente. Esta evaluación es un auto descripción, una elección forzada de lista de adjetivos, es un esfuerzo para proporcionar un instrumento que facilita el conocimiento de las características de comportamiento del individuo.

Dentro del estilo de comportamiento se miden simultáneamente tres dimensiones:



**Figura 11 Dimensiones del Estilo de Comportamiento HS**

Conforme a la tendencia que muestren las gráficas se interpreta de la siguiente forma:

**Tabla 2 Escala de evaluación del Estilo de Comportamiento HS**

	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>C</b>
100	<b>Empuje</b>	<b>Influencia</b>	<b>Estabilidad</b>	<b>Apego a normas</b>
	Toma de desiciones	Radiando optimismo	Paciente y consistente	Sigue direcciones o estándares
	Cuestiona el estatus	Motivando a la gente	Concentrado en el trabajo	Evita problemas
	Acepta retos	Ayudando a otros	Refleja lealtad y compostura	Cuidadoso
	Dá soluciones	Atendiendo a la gente	Buen escuha	Diplomático
50	Resuelve problemas	Rompiendo el hielo		Checa exactitud
	Autosacrificado	Poca persuasión	Velocidad	Actúa independiente
	Cuidadoso	Trabaja solo	Energía	Toma decisiones
	Calcula riesgos	Respeta la sinceridad	Mucha actividad	Encara los problemas
	Busca hechos	Busca hechos	Optimista	Reacciona sin temos
	Piensa mucho	Prefiere cosas a gente	Busca novedad	Actúa son precedente
	Ejerce con cautela		Es demostrativo	Libertad de actuación
0			Busca variedad	Busca variedad

Esta herramienta se utiliza para selección, para supervisar efectivamente y para desarrollo de trayectoria del ejecutivo en la organización.

**B) Valores e Intereses.**

Los valores son ideales de las personas que influyen en el comportamiento cotidiano. Definen lo que es aceptable y lo que no, por lo que proporcionan parámetros para definir si el candidato cumple con los valores requeridos por la organización y por el puesto.

Este instrumento evalúa los seis valores de cualquier cultura y corresponden a l hombre universal: **Teórico, Económico, Artístico, Social, Político y Regulatorio o Religioso.** Es una evaluación de respuesta cerrada que se subdivide en 10 valores Personales: **Intereses personales, Motivadores personales, Pasatiempos favoritos, Metas profesionales, Auto desarrollo, Intereses educacionales, Reputación deseada, Papel en la sociedad, Metas personales y Vocación.**



VALORES		
VALORES	ÁREA QUE MIDE	ÁREA QUE INVESTIGA
Teórico	Verdad	Busca conocimientos, ideas e información para sí mismo "Intelectual"
Económico	Dinero	Está consciente de los costos, orientado a las ganancias e interesado en la riqueza
Artístico	Belleza	Busca gozar la belleza en cualquiera de sus formas "Armonía"
Social	Ayuda a los demás	Está auténticamente interesado en la humanidad por amor "Humanidad"
Político	Poder	Se empeña por ser el amo de su destino y del de los demás "Ambición" "Status"
Regulatorio o Religioso	Orden	Se empeña en seguir los sistemas y el orden "Disciplinado"

**Tabla 3 Definición de Valores e Intereses HS**

Esta técnica nos permite obtener información sobre valores e intereses tanto de la persona, como las que el puesto a evaluar demanda. Los resultados se analizan conforme a la siguiente información:

**Tabla 4 Escala de interpretación de Intereses y Valores HS**

INTERPRETACIÓN DE GRÁFICAS		
Teórico	Económico	Artístico
Análisis, investigación, ideas Interés por resolver problemas, tomar decisiones y desarrollar proyectos a través del estudio y el análisis.	Interés por lo útil Práctico Producción, mercadotecnia Acumulación de cosas tangibles, dinero	Interés por lo bello, la forma y la armonía Creatividad, emotividad, sentimientos
Social	Político	Regulatorio o Religioso
Auténtico interés por la gente Ayudar a otros Servicio Altruista	Ambición Interés por ejercer influencia Posiciones de responsabilidad Estar al frente de Reconocimiento	Disciplina, orden, justicia Estructura, sistemas, normas Leyes, códigos, principios morales

Esta herramienta es de gran ayuda en la determinación para explicar las causas del comportamiento de las personas en el trabajo.

### **C) Proceso Pensante Preferido**

El estilo de pensamiento es una herramienta para medir el aprendizaje y el procesamiento de información, es decir la manera en que la persona solucionará sus problemas y la perspectiva con que enfrenta a los mismos.

Este instrumento evalúa el dominio cerebral, que es un término que significa la preferencia en el uso de una región del cerebro. El conocimiento de las regiones preferidas de la gente nos dice mucho acerca de su estilo de proceso mental o cómo piensa, resuelve problemas y se comunica.

#### Regiones Cerebrales

El cerebro derecho, que controla el lado izquierdo del cuerpo, simultáneamente procesa conceptos enteros. Este lado es intuitivo y experimental, utiliza el razonamiento holístico o gestaltico. El estilo de comunicación es no verbal (visual).

El cerebro izquierdo, que controla el lado derecho del cuerpo, procesa la información en forma secuencial. Este lado está orientado a los datos y se vale del razonamiento inductivo (examinando los elementos y detalles para llegar a una conclusión integral). El estilo de comunicación es verbal.

Cada uno de los hemisferios se subdivide en dos regiones de pensamiento y procesamiento de información: Los sistemas conceptuales y específicos.

El sistema conceptual es el centro pensante y cognoscitivo del cerebro. Tiende a relacionar con facilidad los problemas o temas que aparentemente no se relacionan.

El específico es el sistema cerebral afectivo que siente y percibe. Tiende a enfocarse más y a ser más personal en su recepción o emisión de información y sentimientos.

En el cerebro hay cuatro cuadrantes de preferencias según proceso pensante del Human Side:



**Figura 12 Diagrama del Proceso Pensante HS**

La técnica Human Side permite manejar las combinaciones resultantes de las cuatro dimensiones mencionadas del pensamiento.

**Tabla 5 Interpretación del Proceso Pensante**

RASGOS DE PREFERENCIAS DE PENSAMIENTO	
DOMINIO IZQUIERDO	DOMINIO DERECHO
Lógico	Intuitivo
Análítico	Visual
Verbal	Espacial
Sistemático	General
Lineal	Musical
Objetivo	Pictorio
Sigue procedimiento	Simultáneo
Matemático	Imaginativo
Controlado	Intuitivo
Enfocado	Abierto

PREFERENCIA ESPECÍFICA	PREFERENCIA CONCEPTUAL
Siente por sentimiento	Siente cognoscitivamente
Emotivo	Racional
Intuitivo	Creativo
Empático	Intelectual
Impresionable	Abstracto
Concreto	Deductivo
Inductivo	Generalizado
Especializado	Visionario
Organizado	Analítico
Por patrones	Experimental

Esta técnica permite evaluar preferencias en el tipo de pensamiento, tanto de la persona como el que demanda el puesto. Esta técnica no evalúa la capacidad intelectual (IQ) de la persona sino que proporciona información sobre la preferencia de la persona para pensar, aprender y procesar información, los resultados se analizan conforme a la siguiente información.

**Tabla 6 Interpretación de gráficas Proceso Pensante**

INTERPRETACIÓN DE GRÁFICAS	
Analítico	Visionario
Concreto	Imaginativo
Cuantitativo	Artístico
Crítico	Conceptual
Racional	Holístico
matemático	Sintetizador
Realista	Simultáneo
Analítico	Metafórico
Preciso	Integrador

Lógico	Intuitivo
Conservador	Emotivo
Controlado	Musical
Secuencial	Espiritual
Detallado	Simbólico
Dominante	Sensible
Orador	Expresivo
Estructurado	Lector
Disciplinado	Persuasivo

Los beneficios que nos proporciona el conocer el proceso pensante de los individuos son los siguientes:

- Reconocer diferencias en las formas de comunicación de las personas.
- Ayuda a explicar logros y comportamiento de la persona en el trabajo.
- Ayuda a determinar el modelo de instrucción más apropiado para facilitar el aprendizaje de las personas.

Estas tres herramientas de diagnóstico están complementadas por una forma adicional, análisis de posición, la cual ayuda a describir de manera breve un puesto con base en la misión, funciones, principales retos y obstáculos del puesto.

Sólo se requiere de 45 minutos a 1 hora para que una persona llene las formas para obtener un perfil Human Side tanto del puesto como de la persona.

Es importante señalar que la descripción de las evaluaciones psicométricas que se menciona en el presente trabajo, se realizó conforme a los criterios corporativos de la Industria embotelladora de bebidas gaseosas que se encuentran en el manual de reclutamiento y selección de personal (Documento Interno).

# CAPITULO V

## 5.1 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Otro proceso importante dentro de la gestión de recursos humanos es la capacitación que puede ser conocida como formación y enriquecida con entrenamiento. Para Alles (2005) las siguientes definiciones enfocan la importancia de capacitación

Se entiende por capacitación aquellas actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso –que en la actualidad puede realizarse bajo la modalidad presencial o virtual-, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades (Alles, 2005).

- Organizada;
- Planificada;
- Evaluable.

El entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la empresa, sus objetivos de negocio y los requerimientos de la posición en que la persona se desempeña o se desempeñará. (Alles, 2005)

Implica:

- Transmisión de información
- Desarrollo de habilidades
- Desarrollo o modificación de actitudes
- Desarrollo de conceptos

Tradicionalmente, la función de capacitación se orienta a difundir entre los miembros de la organización conocimientos, habilidades y actitudes que probaron ser adecuados para enfrentar y resolver, de la mejor manera, las situaciones conocidas.

Conservar debidamente entrenado y capacitado al personal, además de mantenerlo apto para su posición, constituye la forma de actualizar de manera constante el capital intelectual de la empresa, por ello la capacitación tiene un valor estratégico para la organización. Realmente marcará la diferencia ante sus competidores (Alles, 2005).

Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo

- Coaching
- Rotación de puestos
- Asignación a comités
- Asignación como asistente de posiciones de dirección
- Conformación de paneles de gerentes en entrenamiento

Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo

- Método de estudio de casos
- Juegos gerenciales
- Seminarios externos
- Programas relacionados con universidades
- Role-playing
- Moldeado del comportamiento
- Tiempo sabático
- Codesarrollo
- Auto desarrollo

Es importante resaltar que la capacitación es una inversión que se realiza para el desarrollo del personal, para desempeñar su puesto actual o bien para una nueva posición en un futuro, es por ello que se debe enfatizar en medir la efectividad de la capacitación para identificar el retorno de inversión y fundamentar de esta forma un aporte objetivo del desarrollo de personal a los grupos de interés de la empresa: accionistas, personal, proveedores - comunidad y clientes.

En la planeación de la carrera profesional hablaremos de cómo determinamos a través del proceso de desarrollo de personal las necesidades de capacitación y entrenamiento.

## CAPITULO VI

### **6.1 ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.**

Para poder lograr los objetivos de la planeación estratégica de recursos humanos es necesario desarrollar al recurso humano, sin duda no podemos dejar de ver la una sin la otra, son dos variables interdependientes, a continuación veremos cómo se lleva a cabo el desarrollo de recursos humanos según algunos autores.

Conforme a lo que comentan en el artículo de [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm) (2005), el desarrollo de recursos humanos es un esfuerzo planeado y continuo de la dirección para lograr mejores niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional mediante programas de entrenamiento, desarrollo personal y organizacional. El desarrollo de recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas. Desafíos tales como la falta de actualización en los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de los empleados.

El proceso de un desarrollo de recursos humanos con un enfoque estratégico obedece a los cambios que se presentan en las organizaciones son:

- Estructurales
- Tecnológicos
- Culturales
- De productos o servicios

Como ya se comentó, todos los cambios en la organización no son aislados, sino sistemáticos pues se afectan entre sí y producen un fuerte efecto multiplicador. Los cambios pueden presentarse en varias dimensiones y a diferente velocidad. Pueden ser restringidos y específicos, o amplios y genéricos; pueden ser lentos, progresivos e incrementales o rápidos, decisivos y radicales. El cambio organizacional no es aleatorio, sino planeado. Corresponde, entonces a los programas de desarrollo organizacional, evaluar la situación de la empresa, verificar las circunstancias que la rodean, y determinar la percepción de la urgencia y viabilidad del cambio. El proceso de desarrollo organizacional consiste fundamentalmente en:

#### 1.1. Recolección y análisis de datos

Abarca la determinación de la naturaleza y la disponibilidad de datos necesarios y los métodos utilizables para recopilarlos.

#### 1.2. Diagnóstico organizacional

Enfoca principalmente el proceso de solución de problemas:

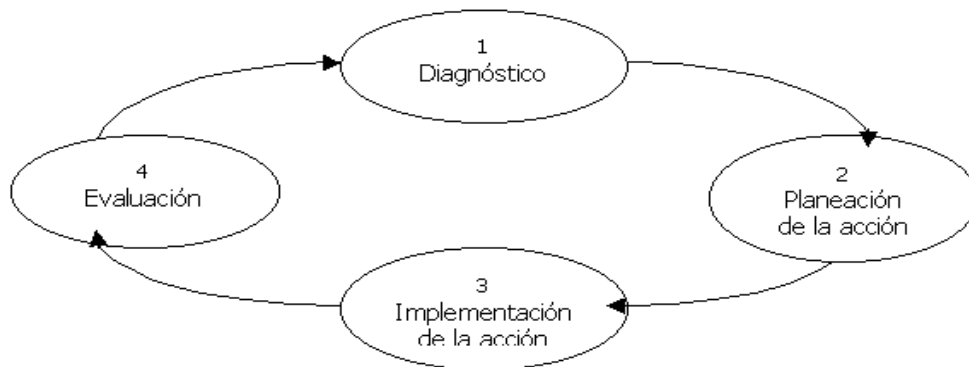
- Identificación de preocupaciones y consecuencias
- Establecimiento de prioridad
- Relación con los propósitos y objetivos
- Generación de estrategias y alternativas
- Desarrollo de planes para implementación

#### 1.3. Acción de intervención

Hay necesidad de elegir la intervención más apropiada a la situación que se desea para un problema organizacional determinado. Sin embargo, la acción de intervención no es la fase final del desarrollo organizacional sino una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

#### 1.4. Evaluación

Etapa final. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación y así sucesivamente.



**Figura 13 Secuencia para el Desarrollo de Recursos Humanos**

En [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm) (2005) proponen que los alcances del desarrollo de recursos humanos, pueden apreciarse en las siguientes políticas:

- Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.
- Criterios del desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

Los propósitos básicos del desarrollo de recursos humanos:

- Capacitación
- Desarrollo personal
- Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional está ligado a la psicología organizacional y se refiere a la manera como aprenden y se desarrollan las organizaciones. Dado esto, es importante considerar que la capacitación y el desarrollo personal (basados en la psicología industrial) están encaminados al aprendizaje individual.

El desarrollo de los recursos humanos. debe ser planeado estratégicamente, para prepararlo con miras al futuro; debe ser intencional, para alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo mediante cambios de comportamiento que sustenten los cambios organizacionales; proactivo, porque se orienta hacia adelante, hacia el futuro y hacia el destino de la organización y de las personas que trabajan en ella, debe tener visión de largo plazo, porque se sintoniza con la planeación estratégica y se orienta hacia cambios



definitivos y globales; basados en el consenso, porque no se impone desde arriba, sino que debe consultar las aspiraciones de las personas.

Para Alles (2005), la función de desarrollo de recursos humanos se relaciona con (o sirve para):

- Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar su crecimiento y avance en la carrera
- Mejorar las capacidades intelectuales y emocionales de éstos
- Focalizar en aspectos menos tangibles de performance, como las actitudes, los comportamientos y los valores
- Tomar en cuenta datos como: preferencias de carrera, evaluaciones de desempeño y necesidades organizacionales

En consecuencia, las principales funciones del área de desarrollo de recursos humanos son:

- Administrar las descripciones de puestos y supervisar su vigencia
- Definir los planes de carrera de la organización y los mapas o familias de puestos
- Coordinar las evaluaciones de desempeño e implementar las herramientas para llevarlas a cabo (y actualizarlas o modificarlas, si corresponde)
- Administrar los sistemas de planes de sucesión
- En ocasiones, la función de desarrollo incluye, o supervisa, la formación y el entrenamiento del personal y el área de empleos

El marco teórico del presente trabajo propone el siguiente proceso de [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm) (2005) para el desarrollo de recursos humanos

El proceso general de desarrollo de recursos humanos implica los siguientes pasos:

1. Detectar las necesidades del desarrollo de recursos humanos.

La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Las necesidades se pueden generar por cambios de estrategias, lanzamiento de nuevos productos, implementación de nuevas tecnologías, problemas puntuales por áreas. Además debe tener en cuenta a cada persona.

2. Establecer objetivos específicos

Una buena evaluación de las necesidades lleva a la determinación de los objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben definir claramente los logros que se desean y los medios de que se dispondrá.

El inventario de necesidades puede efectuarse en tres niveles:

- Análisis de la organización total (sistema organizacional)
- Análisis de los recursos humanos (sistema de entrenamiento)
- Análisis de operación y tareas (sistema de adquisición de habilidades)

3. Programación de entrenamiento

Después de una efectiva evaluación de las necesidades se debe llegar a la determinación de los objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben definir claramente los logros que se desean y los medios de que se dispondrá.

a. Definir contenidos del programa:

El inventario de necesidades debe suministrar la siguiente información para diseñar la programación:

- ¿Qué debe enseñarse? (tema o contenido)
- ¿Quién debe aprender? (personal)
- ¿Cuándo debe enseñarse? (época y horario)
- ¿Dónde debe enseñarse? (lugar físico, organismo, entidad)
- ¿Cómo debe enseñarse? (métodos y/o recursos necesarios)
- ¿Quién debe enseñar? (capacitador / instructor)

Se establecen programas de desarrollo por varias razones.

Incluyen: incrementar los niveles de ventas, formación para implementar formas de reducción de costos, infundir espíritu de trabajo de equipo, infundir mayor entusiasmo, compromiso y elevar la confianza, para implementar planes especiales de planeación estratégica, aseguramiento de calidad, mejoramiento de procesos, etc.

Adicionalmente, los programas de desarrollo, permite:

- Mejoramiento de los niveles de comunicación.
- Identificación de los problemas en las diversas áreas.
- Resolución de conflictos.
- Evaluación de las políticas de la compañía.
- Actualización de los adelantos administrativos.
- Evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en materia gerencial, y planteamientos de acciones estratégicas a seguir.
- Propiciar el trabajo en equipo.
- Estimular a los gerentes para que evalúen y desarrollen a sus subordinados.
- Preparación de ejecutivos para promociones futuras.
- Mantener coherencia en la implementación de la estrategia.
- Inducir a los gerentes sobre el desarrollo de nuevos procesos, tecnologías, aplicaciones, productos, etc.

Algunas de las herramientas que se requieren para la evaluación del personal se presentan a continuación, estas herramientas en su mayoría son generadas y administradas por el profesional de recursos humanos sin embargo son una fuente de información muy valiosa para la toma de decisiones de los gerentes.

### **6.1.1 ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Para Chiavenato (2000), la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cada persona en el cargo, o del potencial de desarrollo a futuro.

El análisis o evaluación del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (Alles, 2005)

La evaluación del desempeño es una herramienta fundamental para generar y medir la efectividad del desarrollo del personal. Dada la importancia es necesario considerar un entrenamiento dirigido a esta actividad para las gerencias y direcciones. La evaluación del desempeño adquiere mayor relevancia cuando se utiliza como principal herramienta para la retroalimentación.

En el artículo de [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestra\\_admindepers.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestra_admindepers.htm) (2005) la evaluación del desempeño también es vista como un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Su propósito principal es el de mejorar los resultados de los recursos humanos. Para ello, debe lograr los siguientes propósitos:

- Adecuación del individuo al cargo
- Capacitación
- Promociones
- Incentivos salariales por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Información básica para la investigación de R.H.
- Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados
- Estimulo a la mayor productividad
- Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa
- Retroalimentación de información al individuo evaluado
- Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias, etc.

De manera resumida podemos definir los propósitos fundamentales, así:

1.1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.

1.2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.

1.3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

Para Alles (2005) las evaluaciones del desempeño son útiles y necesarias para:

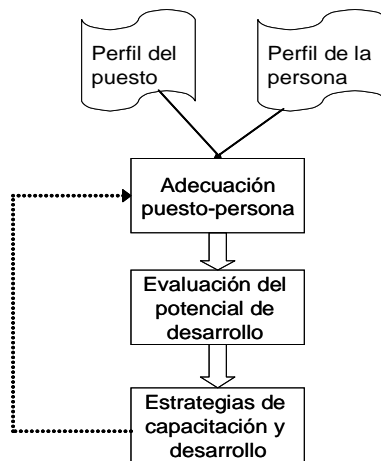
- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración
- Un proceso de evaluación del desempeño culmina con una reunión entre el jefe y el empleado para analizar el desempeño de este último. Esta reunión para revisar el comportamiento del empleado en relación con el trabajo permite confirmar el contrato psicológico entre el empleado y su empleador
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación. A partir de conocer exactamente cómo realizan las tareas que les corresponden, pueden saber si deben modificar su comportamiento

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con lo que se espera de él en el puesto.

A continuación mostraremos algunas herramientas que complementan la evaluación de desempeño.

### **6.1.1.1 ADECUACIÓN PUESTO – PERSONA**

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación puesto-persona.



**Figura 14 Diagrama del APP Adecuación Puesto-Persona Alles, (2005)**

A partir de aquí será posible evaluar el desempeño, el potencial y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para una más correcta adecuación puesto-persona del candidato interno o externo.

A partir de una buena evaluación es factible:

- Detectar necesidades de capacitación y/o desarrollo de competencias
- Describir personas clave para la organización
- Descubrir que un colaborador desea hacer una cosa diferente a la que viene realizando
- Detectar personas con potencial que puedan cubrir otros puestos
- Motivar a las personas con potencial que puedan cubrir otros puestos
- Motivar a las personas, al comunicarles –por ejemplo- el logro de un desempeño favorable, e involucrarlas en los objetivos de la empresa.

### 6.1.1.2 EVALUACIÓN DE 360°

¿Qué es una evaluación de 360°?

Para Alles (2005), es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas, como proveedores o clientes.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional,

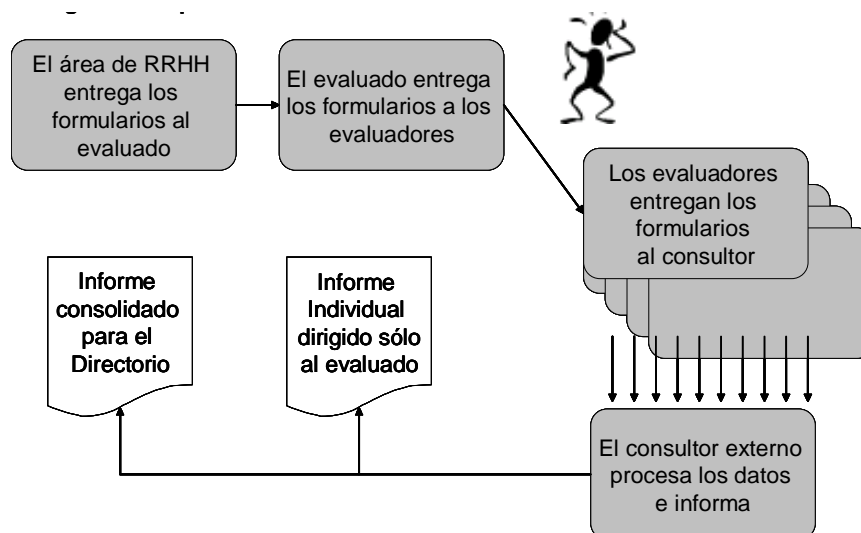
En Alles, (2005) se proponen los pasos a seguir en un proceso de evaluación de 360° son los siguientes:

- Definición de los criterios que serán tomados en cuenta para la evaluación. Si una empresa ha implementado un sistema de evaluación de desempeño, las competencias o factores deben ser los mismos en este otro tipo de evaluación. Eventualmente, para la evaluación de 360° se puede evaluar un menor número de competencias.
- Diseño de la herramienta soporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación de 360°

- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden o no incluirse. Es importante destacar que estas evaluaciones son anónimas y en que en algunos casos el evaluado puede elegir a sus evaluadores. No debe perderse de vista la auto evaluación.
- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y evaluadores
- Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información
- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°
- Entrega de los resultados. El informe individual es entregado sólo al evaluado. La empresa recibe un informe consolidado o resumen sobre el desarrollo de las competencias del colectivo evaluado. Pueden elaborarse también informes consolidados o resumidos destinados a grupos específicos de personas (por ejemplo del área de ventas)

Alles (2005), propone una herramienta de evaluación de 360° consistente en un cuestionario / formulario de carácter anónimo, en el cual el evaluador realiza sus apreciaciones con base en dos pautas diferenciadas:

- Por un lado, valora la efectividad del evaluado con relación a distintos aspectos (por ejemplo, un número determinado de competencias), en condiciones normales de trabajo; es decir, en su día a día.
- La segunda valoración se refiere a las mismas competencias, pero cuando la persona evaluada se encuentra bajo condiciones de trabajo especiales (estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad o frecuente, etc). En la obra referida se ha considerado la frecuencia como la segunda valoración o elemento de ponderación.



**Figura 15 Diagrama del proceso de evaluación de 360° Alles, (2005)**

La descripción realizada se corresponde, esencialmente, con un proceso no electrónico de confección de planillas de evaluación.

### 6.1.1.3 PERSONAL CLAVE (KEY PEOPLE)

Desde el punto de vista de las empresas, las personas más importantes son la que tienen a su cargo tareas clave, y desde el punto de vista de la valuación del individuo, serán aquellas especialmente “brillantes”.

La empresa deberá prestar atención a ambos grupos, tratando de hacer coincidir a las personas “más brillantes” con los puestos más críticos.

¿Qué sucede en las empresas en materia de desarrollo de personas? Una conducta frecuente es la detección de un grupo de personas clave para la organización, y partir de allí ofrecerles un tratamiento especial.

En ocasiones, las empresas sólo desarrollan y confeccionan planes de sucesión para este grupo de personas.

Si bien pueden existir muchos motivos válidos para que las empresas se manejen de este modo –bajos presupuestos, manejo más focalizado en las personas de alto rendimiento, etc.- parece más justo planear las carreras de todo el personal.

Las posiciones críticas deberán ser cuidadas especialmente y es posible realizar programas especiales para potenciar a las personas de alto desempeño (Alles, 2005).

Un ejemplo que propone General Electric de cómo manejar al personal clave aparece en el presente reporte laboral en el apartado de: Prácticas en materia de la planeación estratégica de recursos humanos: algunos ejemplos.

#### **6.1.1.4 DIAGRAMAS DE REEMPLAZO O DE SUCESIÓN**

Para Alles (2005) existe una tendencia a analizar este tema desde la perspectiva del empleado, y es correcto. Pero hay otra dimensión del problema: si bien es cierto que los planes de sucesión –así como todo lo que una organización plantee en materia de carrera- son buenos para los empleados, lo son también, y en primera instancia, para la misma organización.

Una empresa debe tener asignado un sucesor para cada uno de sus puestos clave. Con la finalidad de que estos sucesores cubran la posición en períodos de vacaciones pero también, y fundamentalmente, para que la organización no quede desprotegida frente a una renuncia inesperada, un retiro por jubilación y, aunque no sea grato mencionarlo, un fallecimiento. Esta es una cuestión relacionada con la continuidad de la organización, el mejor cumplimiento de los objetivos empresariales, la preservación del capital intelectual. Por lo tanto no se trata de tener buenas prácticas por la mera satisfacción de contar con ellas, sino para el mejor desenvolvimiento de los negocios.

Alles (2005) propone que para comenzar el análisis de la organización, debemos tomar área por área y pensar en cada uno de los ocupantes de los distintos puestos cómo podrían reubicarse si fuese necesario hacer un cambio, ya sea porque algún gerente llegó a la edad de retiro o –no importa la causa debe ausentarse de su puesto. A continuación se deberá:

- Incluir a los candidatos potenciales para cada posición gerencial o de dirección
- Asegurar que el candidato apropiado esté disponible en el momento oportuno y tenga suficiente experiencia para manejar las responsabilidades de la nueva posición

La planificación de carreras puede ser centrada en la organización o en el individuo

Planificación de carrera centrada en la organización

- Se focaliza en las distintas posiciones y en el diseño de carreras para que cada individuo progrese acorde con las necesidades de la organización.
- Identifica futuras necesidades de reclutamiento de la organización

En la empresa “Embotelladora de bebidas gaseosas” se identifican estos planes de carrera para las posiciones clave. Posiciones que no pueden estar descubiertas por la importancia y trascendencia de sus funciones para la organización.

Planificación de carrera centrada en el individuo

- Se centra en la identificación de las habilidades e intereses personales del empleado.
- Evalúa las posibilidades de carrera dentro y fuera de la organización.

En el presente trabajo se describe este plan de carrera para personal clave. Personal que por sus resultados, capacidades, competencias y habilidades observadas se ha identificado como talento que puede ser desarrollado hacia nuevas posiciones.

Para Guerin (1992) una técnica sencilla de entender y de utilizar, es la de las organigramas preventivos o cuadros de reemplazo. Aunque esta técnica se puede utilizar a nivel global, es útil sobre todo a nivel de servicio.

El cuadro de reemplazo permite ver para qué puestos la organización tienen un buen relevo y aquellos para los cuales este último es incompleto o inexistente. A la luz de estas informaciones, las decisiones que se imponen pueden tomarse más fácilmente. El cuadro se presenta como un organigrama donde, para cada cargo, se encuentra el título, el nombre del titular, su edad, y debajo los nombres de los posibles reemplazos con su edad, una nota global del rendimiento y el potencial de reemplazo. Aunque los cuadros de reemplazo tienen la ventaja de visualizar los problemas de relevo en una unidad, tienen una laguna importante: poca información.

Guerin (1992) comenta que Werther, Davis y Lee-Gosselin, destacan que las organizaciones tienden a hacerlo con fichas de relevo. Se da un ejemplo de una empresa manufacturera. En esta organización, cada vicepresidente responsable de una división debe preparar el organigrama preventivo de esta última, así como la ficha de relevo o sustitución para cada cargo de ejecutivo de la división. Luego se reúnen las informaciones en la vicepresidencia de recursos humanos, la cual asegura el seguimiento necesario (por ejemplo, las decisiones de dotación interna y externa que de allí se deducen, así como los planes individuales de formación).

Estas revisiones necesitan varias reuniones en el curso de las cuales se analiza el rendimiento anterior, el potencial, las aspiraciones, los intereses y el perfil de carrera del individuo. Se hacen en presencia del superior inmediato de la persona en cuestión y por lo menos de una persona que trabaje en el servicio de recursos humanos. Estas revisiones se valen del criterio de los más altos directivos de la organización. Cuando se terminan las revisiones, el responsable de la planeación de recursos humanos puede hacer la lista de los movimientos individuales de personal bajo reserva de aprobación por parte de las personas interesadas. Guerin, (1992).

Un ejemplo de esta técnica de Dyer, Shafer y Reagan (citado en Guerin, 1992), se puede resumir de la siguiente manera: antes de la revisión propiamente dicha, el director de la división prepara un proyecto en compañía del director de recursos humanos encargado de la gerencia de los mandos medios. Este proyecto tiene cinco partes:

- a) Observaciones sobre el estado de las cosas en la división, sus fortalezas y debilidades en lo que tiene relación son las siguientes funciones: control, producción, ventas, mercadeo, ingeniería, desarrollo de negocios, planeación y administración general
- b) Los planes de desarrollo de cada ejecutivo en la división sometida a reunión. Cada plan contiene el currículum vitae de la persona, su tarea presente, su evaluación global del rendimiento, sus principales fortalezas y debilidades, sus recientes experiencias de desarrollo, lo que pueda hacer, sus posibles tareas y, finalmente, su potencial máximo tal como lo estima el director de la división.
- c) La clasificación de los mejores desempeños

- d) La lista de los otros diez mejores ejecutivos, de los cinco mejores mandos medios, de la mejor mujer y del mejor miembro de una minoría étnica, todos en términos de potencial. Para cada una de estas personas, el director de la división debe preparar un perfil de accesibilidad para puestos superiores
- e) La última parte del proyecto contiene los cuadros de reemplazo.

### **6.1.1.5 PLANES DE SUCESIÓN**

Los planes de carrera definen las rutas profesionales y el camino adecuado para llegar a los planes de sucesión. Definido así, la siguiente fase del plan de sucesión es determinar qué personas se verán involucradas en él, desde dos puntos de vista:

- Personas que van a suceder a otras
- Personas a suceder

Un aspecto crítico de los planes de sucesión es decidir si los mismos serán públicos o secretos. Esta decisión afectará fuertemente al proceso, ya que si el plan es público se podrá contar con la persona que va a ser sucedida como eje clave del proceso, mientras que si es de carácter secreto, el manejo del sistema recaerá en Recursos Humanos o en una persona externa, según el caso.

Independientemente de su carácter público o reservado, los planes de sucesión deben llevarse a cabo a partir de la misma metodología que los planes de carrera, pero tomando como elemento básico la persona, su situación actual en cuanto a conocimientos, capacidades y desempeño, y los requerimientos de la futura posición que deberá ocupar.

En función del tiempo estimado para que se produzca la sucesión, se establecerá un plan de carreras que posibilite una transición sin traumas.

Dicho plan debe contemplar Alles (2005):

- Rutas profesionales a seguir (promociones horizontales o verticales)
- Calendario tentativo de avances profesionales (cambio de puesto)
- Plan de formación asociado que permita el progreso de la persona a ser promovida
- Coaching a cargo de la persona a suceder (sólo si el plan es público)
- Seguimiento del desempeño de la persona a promover

### **6.1.1.6 EL CRECIMIENTO DE LAS CARRERAS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN**

Dentro de una organización, las carreras pueden crecer en diferentes sentidos:

- Ascendente: Es la acepción más clásica del concepto de carrera, el ser promovido a posición superior
- Enriquecimiento o expansión (retención de talento): profundización en la posición. según este concepto, más moderno o menos tradicional, se entiende que una persona hace carrera –su carrera es exitosa o está bien encaminada- cuando sin ser promovida, dentro de su mismo puesto, logra enriquecerlo con nuevas técnicas, aplicando una nueva metodología, extendiendo el alcance de sus funciones, mejorando la calidad, etc.
- Desplazamiento lateral: asignación a otra posición que no implica mayor nivel jerárquico ni remunerativo. el desplazamiento lateral puede deberse a que la persona está transitando un programa de desarrollo –es muy aplicado en el desarrollo de jóvenes profesionales y en desarrollo gerencial – o simplemente a



razones tales como cubrir necesidades de la empresa o requerimiento del mismo empleado.

- Descendente realineamiento: sobre esta última variante no hay consenso entre los especialistas. Se entiende por realineamiento 1) que una persona “baja” para luego ascender; 2) que se le proponga un puesto de menor nivel más acorde a sus reales posibilidades (sin que se vea afectado su salario).

### **6.1.1.7 PLANEACION DE LA CARRERA PROFESIONAL**

Para hacer una planeación de carrera como lo mencionan en el artículo de [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm) (2005) es importante que las personas para las que se ha pensado invertir como personal clave de la empresa cumplan con lo siguiente.

· Se pretende que tengan en cuenta la suma total de sus aspiraciones como ser humano, unido al marco general de sus aptitudes, conocimientos y el potencial que posea. Además debe evaluar las posibilidades y características del contorno en que trabaja. Auto evaluación.

En el tema de auto evaluación es importante reconocer el aporte que proporciona para este punto la retroalimentación del jefe inmediato y de recursos humanos sobre los resultados de las evaluaciones de desempeño, para los procesos de desarrollo de recursos humanos, se plantea, que es necesario se lleven a luz pública ya que de esta forma se obtienen los mejores resultados, fomentando el compromiso del personal y generando claridad en los objetivos que se persiguen en materia de desarrollo. A partir de que el personal conoce cómo lo ven los demás (jefes inmediatos y recursos humanos) es importante que:

· Realicé un proceso de autoanálisis. Análisis sobre los puntos fuertes y débiles en: actitudes, hábitos, logros, aptitudes, habilidades, etc. A partir de este autoanálisis, la persona estará habilitada para decidir las empresas, puestos, condiciones, etc. en las que desea desarrollar su carrera.

Vamos a analizar qué debemos entender por cada una de las características personales mencionadas anteriormente.

**Actitudes:** Son elementos condicionantes de la conducta (innatos y adquiridos); patrones a través de los cuales, la conducta se adapta, se ajusta al medio.

**Aptitudes:** Es la predisposición para llevar a cabo una actividad física o mental. Son en su mayor parte innatas, pero se potencian y desarrollan, o por el contrario se atrofian, en función de los estímulos que se le ofrezca.

**Puntos fuertes y débiles:** Son las partes a aprovechar o desechar del comportamiento. Su localización se obtiene haciendo un análisis exhaustivo de los dos puntos anteriores y de la trayectoria personal, y su conocimiento se basa en la experiencia y en la capacidad de ser crítico con sí mismo.

**Hábitos:** Son mecanismos automáticos de conducta que habitualmente se realiza en tareas intrascendentes.

**Logros:** Se trata de hacer una recapitulación de todo lo que ha conseguido en su trayectoria.

Adicionalmente no podemos dejar de lado otras características, que deberá presentar el personal que se ha designado como clave o que esta por identificársele para desarrollo.

- Obtención de los mejores niveles de desempeño: La mejor forma de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo es mejorar el desempeño.
- Relación más estrecha con quienes toman las decisiones: Darse a conocer a las personas que efectúan las promociones, transferencias, etc. Salir del anonimato, es decir, dar a conocer ante los demás sus logros.
- Desarrollar sentimiento de lealtad a la organización.
- Cuando el trabajador considera que hay mejores oportunidades en otra organización, se ve obligado a cambiar conscientemente para lograr escalar otra etapa de su carrera.
- Recurrir a expertos en el campo: Acudir a la experiencia y consejo de personas mayores que le permitan orientar y sugerir las acciones a seguir.
- Acudir al apoyo de directivos claves: Constituirse un elemento de apoyo de directivos de éxito.
- Estar atento a las oportunidades de ascenso: Inscribirse en los programas de capacitación, proponerse para nuevos cargos.

Una vez que se han analizado las características personales, se debe también reflexionar sobre aquellos aspectos de la formación académica y conocimientos que considere que pueden representar una ventaja o un punto fuerte: titulación, cursos, masters, idiomas, etc.

Del mismo modo, se deben incluir en el análisis las posibles experiencias laborales, reflexionando sobre las ventajas que han reportado, tanto a nivel personal como profesional.

Finalizado ya el autoanálisis, y una vez consciente, de cuáles son los puntos fuertes o fortalezas, y los puntos débiles o debilidades, se han de contrastar con las realidades del medio en el cual se desenvuelve, es decir con las posibles amenazas y oportunidades que existen.

En las empresas en que recursos humanos desarrollan la planeación de carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen activamente por obtenerlos. Estos objetivos pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades.

Las anclas de carrera constituyen la forma en que las personas eligen las empresas en las que eligen trabajar:

- Competencia gerencial
- Competencia técnico / Funcional
- Seguridad
- Creatividad y autonomía
- Independencia

Los programas de planeación de carrera les permiten a los departamentos de recursos humanos conocer las necesidades futuras de la organización así como las oportunidades profesionales que ello significará. Además:

- Permite coordinar las estrategias generales de la empresa con las necesidades del personal.
- Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción.
- Facilita la ubicación internacional.
- Disminuye la tasa de rotación.
- Satisface las necesidades psicológicas del empleado.

Hasta el momento tenemos definido qué es la planeación estratégica, el desarrollo de recursos humanos y qué características deberá tener el personal al que se le asignará un plan de carrera. Pero aún no hemos definido los mecanismos que nos ayudarán a lograr los objetivos del profesional de recursos humanos como socio estratégico de la organización.

En la siguiente parte estaremos conociendo las definiciones de las herramientas que se requieren en la planeación estratégica de recursos humanos.

### **6.1.1.8 LOS PLANES DE CARRERA. ¿POR QUÉ? Y ¿PARA QUÉ?**

#### **1. FAVORECER LA RETENCIÓN DE PERSONAL CLAVE**

Cuando un empleado anuncia que se retira porque tienen una oferta de la competencia, se le hace una contraoferta, que supera el salario (y a veces el nivel del puesto y las responsabilidades) de la propuesta proveniente del exterior. Esto ocasiona muchos inconvenientes y problemas, por ejemplo:

- Desajustes en las compensaciones de la compañía
- Promesas que luego no se pueden cumplir
- Fracaso en la retención del empleado
- Efecto “contagio” los empleados pueden considerar oportuno presionar con una oferta exterior para mejorar sus condiciones laborales.

En la mayoría de los casos, la existencia de planes de carrera, promoción o sucesión no constituyen un elemento decisivo para que un empleado decida quedarse en la compañía o irse. Sin embargo, cuando la posibilidad de cambiar de empresa se presenta, puede ser un elemento de comparación entre las ofertas.

Desde el punto de vista de las empresas, si no se cuenta con un plan de carreras definido ni con las herramientas que lo complementan (análisis de puestos, Evaluación del desempeño), cuando se desee realizar una contraoferta no se dispondrá de la información y los elementos de juicio necesarios para evaluar sus consecuencia. Será complicado, entonces, definir la contraoferta adecuada y equilibrada para ambas partes.

La contraoferta sólo podría realizarse si las nuevas condiciones de trabajo que se proponen al empleado estaban previstas de algún modo en los planes de carrera y sucesión, o sea, si sólo representa para la compañía adelantar en unos meses algo que de todos modos ya tenía en sus planes. (Alles, 2005).

#### **2. ASEGURAR LA CONTINUIDAD GERENCIAL**

Si bien promover a personas de la misma organización para ocupar posiciones que quedan vacantes genera una buena imagen interna, hacerlo será una buena decisión si la persona promovida cuenta con las competencias y calificaciones requeridas para el puesto; o, en otra variante, si se considera que transcurrido un corto período de entrenamiento el empleado estará preparado para asumir una posición de mayor jerarquía.

#### **3. POSIBILITAR EL DESARROLLO Y LA REALIZACIÓN DEL PERSONAL**

- El empleado conocerá cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar.
- Los puestos serán cubiertos por personas que tienen las capacidades necesarias.
- La empresa estará haciendo una inversión en la formación del personal y no un gasto



## CAPITULO VII

### 7.1 ALGUNOS FACTORES INTERNOS DEL PERSONAL QUE SE VEN IMPACTADOS

#### 7.1.1 ROTACIÓN

Algunos de los factores que se ven impactados con la planeación estratégica de personal pueden ser la rotación de personal, que a su vez impacta en la movilidad interna, en el clima y cultura organizacional y no podemos dejar de lado un aspecto fundamental: los costos y la productividad.

En este apartado estaremos revisando los conceptos que para estos temas tienen diferentes autores. Es muy importante hacer énfasis que el impacto en estos factores o bien indicadores no se ven influidos exclusivamente por el resultado de la planeación estratégica de recursos humanos, como sabemos todos los indicadores que puedan ser relacionados con el ser humano se ven influidos por un número infinito de variables causales, sin embargo, en la medida de lo posible se trata de identificar el impacto causal que pueda surgir entre estos factores.

De acuerdo a los principios básicos de gerencia, la rotación de personal se refiere a la cantidad de movimientos de trabajadores que entran y salen de una organización, ordinariamente expresado en términos de proporción de rotación. La rotación de personal para una organización es, a menudo, un índice importante de la eficiencia con que se están desempeñando las diferentes funciones de personal por parte de los máximos líderes de dicha institución. La proporción de rotación puede calcularse sobre la base del número de altas o separaciones, pero el porcentaje de bajas; con referencia a las renunciaciones y separaciones obligadas, es el más usado.

Los tratadistas con frecuencia la mencionan como uno de los factores que originan el fracaso de los índices de productividad y de eficiencia de las instituciones, tendiente a mantener el mismo ritmo que el de los competidores. De acuerdo a los expertos en la administración de recursos humanos han llegado a la conclusión que la sustitución de un trabajador consume mucho tiempo y dinero. Los costos de reemplazo por lo general se dividen en tres categorías: costos de separación para el trabajador que se va, costos de reclutar, seleccionar y emplear al trabajador que viene y costos de entrenamiento y capacitación para el nuevo trabajador.

Guerin (1992), comenta que el análisis de las disponibilidades abarca también un movimiento particular de personal, el de la salida voluntaria de la organización (más conocida con el término rotación de personal). Una medida simple pero difícil de interpretar de este movimiento es la tasa de rotación, que se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Tasa de Rotación (\%)} = \frac{\text{Número de salidas durante el período}}{\text{Número promedio de empleados durante el período}} \times 100$$

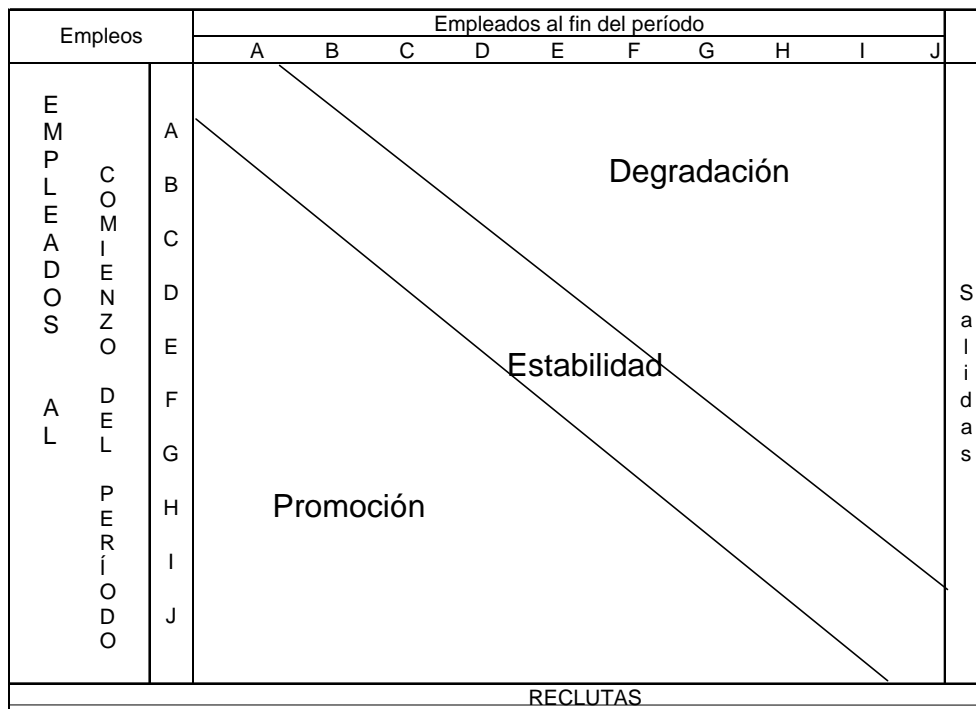
El análisis de la rotación es especialmente útil en el caso de los ejecutivos o profesionales de una organización. Más allá de las tasas y de los índices cualitativos, es importante analizar las salidas en función del rendimiento y del potencial de quienes se marchan y de los que quedan. Al dividir las salidas por niveles de rendimiento y de potencial, frecuentemente ocurre que nos damos cuenta de que dejan el empleo más personas de

alto potencial que de potencial limitado o muy bajo. Lo mismo puede ocurrir con los niveles de rendimiento. Estas salidas tienen una significación particular para la organización y merecen analizarse más a fondo. Las entrevistas de salida pueden ser útiles en este caso y revelar tal vez problemas por el lado de los salarios, de las condiciones de trabajo, de supervisión o de las prestaciones sociales.

La rotación de personal voluntaria indudablemente se ve afectada cuando el personal sabe que la empresa se encuentra invirtiendo recursos para el desarrollo de personal y cuando se empieza a ver la movilidad interna (promociones).

### 7.1.2 MOVILIDAD INTERNA

Guerin (1992), señala que las salidas sólo representan los movimientos hacia el exterior de la organización. Una comprensión más global del estado de los funcionarios requiere que se tenga en cuenta la movilidad interna. Con este fin, Bennis y Cason proponen representar esquemáticamente los flujos de personal que entra y sale de los empleos que constituyen el sistema de mano de obra estudiado, es decir, los empleos que están en relación mutua.



**Figura 16 Fuente: adaptado de Milkovich et al. (1988, en Guerín 1992)**

Es importante considerar que no todo el personal estará dentro de esta movilidad interna, sin embargo como comenta Welch (2005), el grueso del personal que no se mueve puede representar el 70% y es importante no perderlo de vista incluso si es posible también generarle un plan de carrera ya que ese 70% es el soporte de la organización.

### 7.1.3 LA CULTURA Y EL CLIMA

Además de explorar el entorno externo, se debe tener cuidado de explorar su medio ambiente interno. Debido a que las empresas consideran básico para el éxito la cultura orientada a los empleados, realizan auditorías culturales para examinar las actitudes y actividades de la fuerza laboral. En esencia, dichas auditorías comprenden discusiones

entre gerentes de alto nivel sobre cómo se difunde la cultura organizacional a los empleados y cómo influir en ella o mejorarla

Guerin (1992), argumenta que hasta ahora el análisis de disponibilidad se ha emprendido desde el ángulo cuantitativo (inventario, movimientos y previsiones de empleados) y cualitativo (competencias y potenciales). Estos aspectos son importantes pero insuficientes para describir las fortalezas y debilidades de los recursos humanos internos. Para complementarlos, sería necesario evaluar este otro determinante del rendimiento que es la motivación. Como ya lo anotamos, la motivación llega a adicionarse con las competencias de los individuos para influir en los comportamientos del empleado y su rendimiento. Los otros determinantes importantes son de orden organizacional (ambiente, contexto) y no entran en el análisis de los recursos humanos internos, infortunadamente, la motivación es la fuerza interna que nos impulsa a actuar para satisfacer necesidades personales, es una variable intangible e imposible de medir directamente. Es preciso volver sobre los determinantes de estas necesidades y de esta motivación que son los valores, las actitudes, las normas de los individuos. Aunque el término cultura no se haya definido aún universalmente, parece que designa el conjunto de predisposiciones que favorecen el desarrollo de ciertos comportamientos más que de otros. Se comprende que el estudio de estas predisposiciones sea crucial, puesto que los comportamientos naturalmente inducidos por la cultura puedan favorecer o, por el contrario, oponerse a la realización de tácticas estratégicas.

Esta motivación también se puede evaluar de una manera más coyuntural a partir del análisis del clima organizacional. La cultura y el clima son nociones distintas: la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes, que evolucionan sólo muy lentamente y a menudo son inconscientes. Por el contrario, el clima es mucho más coyuntural y depende a veces de acontecimientos como las dificultades comerciales, los períodos de sobrecarga de actividades, reestructuraciones, períodos de reclutamiento o de licenciamiento, negociaciones difíciles entre la dirección y los sindicatos, etc. El clima, entre sus causas objetivas se puede observar a través de las opiniones de los empleados, sus aspiraciones, sus percepciones o, más indirectamente, mediante algunos de sus comportamientos. Este ambiente es a veces pasajero y reactivo y, aunque pueda influir en él, no se puede confundir con aquel.

Estas dos dimensiones, la cultura y el clima organizacional, influyen mucho en la eficacia y eficiencia organizacional y constituyen componentes importantes del diagnóstico de la entidad, aún cuando la primera tenga una envergadura más estratégica que la segunda.

También cuenta la imagen que vende la empresa como una entidad donde es agradable trabajar, con incentivos y ventajas que le diferencien en el mercado laboral. Importantes son los programas de capacitación, servicios generales al personal, etc.

Cuando logramos llevar de forma exitosa la planeación estratégica de recursos humanos podemos confiar que la encuesta de clima laboral se verá impactada en temas como la percepción que se tenga acerca del desarrollo para los recursos humanos en la organización, la seguridad que siente el persona sobre la estabilidad en su trabajo el reconocimiento y la retroalimentación del jefe inmediato, etc. Otro factor que se ve impactado es la encuesta de cultura organizacional ya que al realizar movimientos internos en posiciones clave o con personal clave aseguramos la afinidad con la cultura organizacional del personal que ocupará las nuevas posiciones y por lo tanto tenemos a los principales promotores de la cultura organizacional.

El planteamiento del presente trabajo habla de contratar personal de nuevo ingreso en posiciones de apoyo, es decir que no sean de las que se han identificado como clave. Con esto se busca que la operación ante un cambio de personal no se vea afectada (no sufra). Y por otro lado garantizar que las posiciones que se generen como vacantes y se cubran internamente sean afín a la cultura organizacional y cumplan en un menor tiempo con los resultados esperados, ya que sólo nos ocuparemos del proceso de Inducción y adaptación

al puesto y ya no del proceso de adaptación a la empresa, lo que representa garantizar procesos seguros.

#### **7.1.4 LOS COSTOS Y LA PRODUCTIVIDAD**

Para Guerin (1992) finalmente los recursos humanos se pueden analizar desde un último punto de vista, el de los costos. A nivel estratégico, este elemento es particularmente importante puesto que los gastos (¡o inversiones!) en recursos humanos representan una alta proporción de los costos de la organización. Estos costos pueden procurar una ventaja competitiva a una organización si resultan más bajos que los competidores. El predominio por los costos es, por lo demás, una de las estrategias de evolución más extendidas y ocupa un sitio privilegiado en la literatura estratégica empresarial.

Cualquiera que sea la estrategia, se contemplan frecuentemente acciones para reducir los costos (es el método tradicional que consiste en disminuir el ausentismo, en limitar el progreso de los salarios, en reducir empleados, etc.) o para sacar un mejor rendimiento de la inversión humana (es el método más moderno de la maximización de la eficiencia que asimila los gastos en recursos humanos a una inversión, es decir, aumentar la productividad de los empleados). En ambos casos, la medida de los costos es esencial y deben seguir análisis sobre la evolución de esta característica clave del recurso humano.

Dentro de este marco de referencia es posible comprender mejor las dos estrategias anteriores. La reducción de costos intenta disminuir la parte de gastos de recursos humanos manteniendo constante el valor agregado, mientras que el aumento de la eficiencia de los recursos humanos intenta aumentar el producto del valor agregado sobre los gastos en recursos humanos. Este resultado se puede obtener de maneras diferentes a la simple reducción de los gastos de recursos humanos; por ejemplo estos últimos se pueden aumentar (elevando los salarios o multiplicando los programas de formación), pero las ventas pueden progresar aún más, de suerte que a la larga aumentan las utilidades. Desde este ángulo, los recursos humanos agregan valor a la organización, según varios autores y según otros, en esta perspectiva, llegan a considerar el servicio de recursos humanos como un centro de utilidad.

Debemos observar que los defensores de la contabilidad humana (Likert, Flamholz y Lacey) recomiendan tratar ciertos gastos de recursos humanos como gastos de capital y hacer de ellos un elemento de activo amortizable a varios años. Este es el caso, por ejemplo, de las actividades de reclutamiento, integración, formación o desarrollo que representa inversiones que producen dividendos durante numerosos años. Este método es fructífero por cuanto impulsa a la organización a invertir en su personal y a comprometerlo en lo posible en el logro de los objetivos organizacionales, con el fin de obtener el mejor rendimiento de su inversión. Aunque la distinción de los elementos de gastos que no aumentan el activo humano (y no son amortizables) y los que pueden amortizarse es a veces delicada, se han propuesto técnicas, y una contabilidad de recursos humanos es ahora posible para las organizaciones que desean superar el nivel de los razonamientos sobre el recurso humano-elemento de activo- y hacer movimientos concretos.



## **CAPITULO VIII**

### **8.1 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Guerin (1992), propone el establecimiento de un sistema de planeación estratégica de los recursos humanos se puede dividir en tres fases: de diseño o concepción del sistema, de implantación y de evaluación. Examinaremos cada una de estas fases, partiendo del principio de que dos parámetros influyen en el planificador de recursos humanos responsable de oponer en marcha el sistema su capacidad y su motivación

La concepción del sistema de planeación de los recursos humanos es una fase importante y a veces descuidada por las empresas. Es importante porque las decisiones tomadas en esta etapa condicionan, en buena parte, la marcha y la calidad del sistema finalmente utilizado.

La implantación del sistema de planeación estratégica de los recursos humanos es función de cuatro parámetros claves, además de la calidad de la concepción del sistema: las tácticas de arranque o iniciación, la organización del trabajo y la dotación del servicio de planeación de los recursos humanos.

Una vez implantado el sistema de planeación estratégica de los recursos humanos, es necesario evaluarlo como se hace con los demás sistemas administrativos. Se trata de un tema difícil porque la evaluación del sistema requiere una reflexión sobre el complejo concepto de performance o resultados obtenidos. Sin embargo, este tema todavía no se ha tratado de un manera rigurosa y profunda, sin duda porque los sistemas de planeación de recursos humanos todavía no han sido sometidos a una evaluación sistemática en las organizaciones.

La evaluación de los resultados propiamente dicho se refiere a la eficacia y eficiencia del sistema de planeación estratégica de los recursos humanos. Esta evaluación intenta principalmente determinar hasta qué punto los recursos asignados al sistema se han utilizado racionalmente, a fin de lograr los objetivos pertinentes. Más precisamente, tratándose de evaluación, es necesario responder tres preguntas:

1. ¿Perseguimos los buenos objetivos?
2. ¿Hemos logrado nuestros objetivos?
3. ¿Los hemos logrado de la manera más económica?

Al comenzar esta sección, es importante destacar que el propio tema de la evaluación de sistemas de planeación de los recursos humanos no se ha expuesto de manera satisfactoria en las obras sobre planeación de los recursos humanos, sin duda por que no ha suscitado el interés de profesionales ni de teóricos.

Esto tal vez se debe al hecho de que es difícil delimitar el concepto mismo de desempeño de un sistema de gerencia. Cuando queremos definirlo, tropezamos con los mismos problemas que en el momento de la definición de desempeño o rendimiento organizacional, es decir, el de la elección de criterios, su número, su universalidad, etc.

Esta laguna en la reflexión teórica y la falta de práctica en cuanto a la evaluación de los sistemas de planeación de los recursos humanos (estratégica o no), se explican en parte porque esta última es una actividad en emergencia tanto en la teoría como en la práctica.

Evidentemente, deberán hacerse esfuerzos para llenar esta laguna tanto por parte de los que practican como de los teóricos de la gerencia de recursos humanos. Sean numéricas o no, las medidas de eficacia interna deben satisfacer cuatro condiciones, según Carlson:

1. La pertinencia: deben estar ligadas lo más directamente posible a los resultados deseados
2. La globalidad: deben permitir evaluar los progresos, identificar los efectos secundarios del sistema y las medidas correctivas apropiadas.
3. La factibilidad: deben obtenerse dentro de los plazos, mediante esfuerzos y costos razonables
4. La fiabilidad: deben tomarse sobre indicadores estables y precisos.

Introducir un sistema de planeación estratégica de los recursos humanos en una organización o modificar sus parámetros constituye un cambio que engendra a menudo un estado de desestabilización (ruptura con el pasado o los hábitos, ajuste con la nuevas práctica).

Según Collerette y Schneider, las reacciones de los funcionarios ante el cambio pueden ir desde la adhesión marcada (aceptación del cambio) hasta la oposición cerrada (desacuerdo general de los funcionarios), pasando por la neutralización (inercia provocada por el equilibrios de las reacciones de adhesión y resistencia). Collerette y Schneider propusieron once indicadores para hacer operativos cada uno de estos factores:

1. Indicadores relacionados con el contenido:
  - El grado de claridad o de confusión dentro del sistema frente a los objetivos buscados en el cambio
  - El dominio (resultados) entre los destinatarios de las nuevas prácticas introducidas por el cambio.
  - El nivel de eficiencia real del cambio como lo observan los destinatarios.
  - La capacidad entre los destinatarios para armonizar las nuevas prácticas con las otras dimensiones de la vida de la organización y de la vida diaria.
2. Indicadores psicosociales:
  - El grado de seguridad sentida por los destinatarios frente al cambio
  - La naturales y la intensidad del estrés generado en la organización por la ejecución del cambio
  - La capacidad aparente de los destinatarios de apelar a nuevas prácticas
  - La disposición de los destinatarios a ayudar al esfuerzo del cambio
3. Indicadores estratégicos:
  - La posición de los líderes frente al cambio introducido en la organización.
  - La estructura de las relaciones de poder dentro del sistema
  - La voluntad aparente de los miembros del grupo destinatario para asociarse a los promotores del cambio.

El presente trabajo propone evaluar el sistema de planeación de recursos humanos con indicadores tales como:

- Número de promociones
- Índice de rotación de personal
- Clima laboral

- Cultura organizacional
- Tiempo de cobertura de vacantes

Como ya se comento el resultado de estos indicadores no es totalmente causal del sistema de planeación estratégica de recursos humanos, sin embargo si nos proporciona un panorama general de la efectividad de nuestro sistema.

## CAPITULO IX

### **9.1 PRÁCTICAS EN MATERIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: ALGUNOS EJEMPLOS**

A continuación encontraremos algunas prácticas de empresas que han desarrollado sistemas de planeación estratégica de recursos humanos.

Se presenta una entrevista realizada a 3M de México extraída de [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm) (2005)

#### **9.1.1 3M, L.A.E. GERMÁN SUÁREZ, DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS.**

3M: Una Empresa Multifacética. Empresa de multimercado que produce y comercializa 30 mil productos diferentes para 45 mercados: comercial, publicitario, electrónico, farmacéutico, quirúrgico, ortopédico, industrial, artes gráficas y comunicaciones, entre otros. Fue fundada en 1902 en el estado de Minnesota, bajo el nombre & laqno; Minnesota Mining Manufacturer", de donde deriva su actual nombre: 3M. Opera en México desde hace 52 años. Sus marcas más representativas son Post-it y Scotch Brite. Las oficinas corporativas se encuentran en Santa Fe (Distrito Federal) y tiene una planta localizada en San Luis Potosí, donde se producen cintas adhesivas, fibras, productos vinílicos y eléctricos, entre muchos otros. Actualmente 1,100 empleados laboran en la empresa.

Esta empresa con más de 50 años de operar en México, 3M es una organización reconocida por sus innovadores programas y sistemas en Recursos Humanos, aplicados tanto al reclutamiento, desarrollo y formación del personal, como a su evaluación y compensación con base en resultados.

Al frente del área se encuentra el L.A.E. Germán Suárez, quien es egresado de la Universidad La Salle, cuenta con una maestría en administración y tiene una trayectoria de 26 años de experiencia en Recursos Humanos (23 de los cuales los ha desempeñado en 3M).

A continuación, Germán Suárez hace una revisión acerca de las funciones estratégicas que el área de recursos humanos de 3M ha venido desarrollando, buscando apoyar los objetivos del negocio.

Empresa con Sistemas Innovadores en recursos humanos

¿Cómo se concibe el área de recursos humanos y de qué manera está estructurada dentro de la organización?

Responde Germán Suárez que actualmente, en el área de recursos humanos contentan con 44 personas trabajando para atender a 1,100 empleados. El área corporativa está integrada por los departamentos de selección de personal, compensación, relaciones con los empleados y administración. Además, en la planta de San Luis Potosí tienen las gerencias de relaciones industriales, desarrollo de recursos humanos, área médica, servicios internos de la organización e higiene y ergonomía.

Cabe mencionar que el 75% del personal que labora en recursos humanos es totalmente profesional universitario, con varios años de experiencia en el área.

En cuanto a la concepción que tenemos sobre recursos humanos, puedo afirmar que 3M es una compañía totalmente enfocada a los recursos humanos. Por ello establecemos novedosos programas elaborados internamente, ya sea por nuestra casa matriz o por las oficinas en México, orientados al desarrollo de nuestro personal.

### Apoyos Estratégicos

¿De qué manera la gestión de recursos humanos apoya los objetivos estratégicos de la empresa?

Germán Suárez. Uno de los objetivos básicos de nuestra organización es ser la empresa más innovadora y esto tiene que reflejarse en todas las áreas de la organización. Es por ello que las herramientas, las actividades y los proyectos que se manejan dentro de recursos humanos son de lo más innovador y moderno que existe en el mercado.

Con esta filosofía, cada cuatro años llevamos a cabo una revisión de nuestro Sistema de Planeación Estratégica, donde analizamos nuestros logros e identificamos las oportunidades de mejora, siempre pensando en sistemas novedosos.

Un ejemplo de ello es el Sistema de Contribución del Empleado y Desarrollo, que nos permite conocer quién es el empleado, qué necesidades tiene, hacia dónde está orientado, cuáles serán sus logros personales desde su punto de vista y cómo podemos relacionarlos con los logros de la empresa. Con base en esta metodología podemos planear su compensación y reconocimiento.

¿Qué hemos hecho en favor de la estrategia de la empresa?... Algo que nos llena de orgullo es que cada vez que hay una vacante en la compañía, en el nivel que sea, es cubierta por gente de la misma organización. Eso habla de que estamos cumpliendo correctamente con la formación del personal.

Hemos reducido la rotación externa, hemos creado un muy fuerte orgullo de pertenencia a la empresa y hemos logrado transmitir los sólidos valores morales de nuestra compañía, su ética de negocio que es considerada muy alta por nuestros proveedores y clientes... Estos son el tipo de apoyos que Recursos Humanos ha aportado a la organización.

Cada vez que tenemos algún cambio organizacional importante, somos el vehículo que hace que la gente entienda, comprenda y apoye las nuevas directrices.

En cuanto a estrategias de competitividad, en primer lugar destacaría el talento académico que tenemos y, en segundo lugar, la manera como lo estamos formando y desarrollando para obtener de ellos los mejores resultados y aplicaciones.

### Importancia del Reclutamiento

¿Cuáles son las áreas estratégicas de recursos humanos para el desarrollo de la empresa y cómo son administradas?

Germán Suárez. Una de las áreas estratégicas es Reclutamiento. En esta área hemos diseñado un programa de vinculación con las universidades, para de ahí obtener personal calificado. Internamente hemos establecido programas de becarios, de prácticas profesionales y de servicio social. Estos cuatro programas vienen a ser la columna vertebral de nuestros medios de reclutamiento. Son laboratorios en los cuales observamos minuciosamente las cualidades de los candidatos para poderlos contratar de forma definitiva.

Este sistema también facilita que la persona recién contratada avance previamente en el conocimiento del trabajo, la organización y sus métodos empresariales.

#### Entrenamiento y Formación

Una vez que las personas entran a la corporación, nuestra misión es desarrollarlos y darles todas las facultades, habilidades y conocimientos para que puedan hacer una carrera formativa dentro de la misma. Es importante mencionar que el 98% de nuestro personal lo formamos dentro de la organización.

Los programas de Entrenamiento y Formación tienen una importancia estratégica dentro de la organización, por ello desde que la persona ingresa a la empresa empieza una intensa actividad que considera hasta 120 horas de formación al año, mismas que van disminuyendo mientras más tiempo tiene en la empresa. El promedio de entrenamiento por empleado es de 50 horas al año.

Nuestros programas de entrenamiento incluyen estudios de postgrado. Anualmente tenemos quince egresados de las diferentes universidades, soportados económicamente por la compañía. Esto es parte de la formación que tenemos para toda nuestra gente, ya que por el tipo de negocios en el que estamos, el perfil de la gente que contratamos debe ser alto.

En cuestión de formación tenemos un amplísimo menú de opciones, que incluso pueden ser cursos en el exterior, básicamente en Estados Unidos. Además, contamos con herramientas de todo tipo, como nuestro sistema de televisión interna. Mediante este sistema traemos cursos de nuestra casa matriz y de diferentes universidades en Estados Unidos, para ofrecer una capacitación especializada y directa a nuestros empleados. Tenemos salones debidamente acondicionados con equipos de informática.

Creo que los programas de entrenamiento y desarrollo que tenemos dentro de la organización son muy novedosos. Este año, específicamente, estamos trabajando en programas de liderazgo aplicado y de supervisión-gerencia, que inciden sobre los puntos centrales para que nuestra gente se sienta bien comunicada, conozca las metas de la compañía y lo que la organización espera de cada uno de nosotros.

#### Compensación, Evaluación, Planes de Carrera y Reconocimientos

Otra función estratégica es la Compensación. Con el propósito de lograr que los empleados se conserven en la compañía, la empresa ha tomado como riesgo ser líder en compensación. Anualmente llevamos a cabo una encuesta que compartimos con 20 o 25 compañías para integrar lo que denominamos el mercado líder de compensación en México. Esta encuesta la hemos venido realizando desde hace veinte años y muchas empresas nos siguen apoyando. Esto nos permite ofrecer un nivel de compensación adecuado, un poco mejor al promedio de mercado, y nos asegura que el personal se sienta bien atendido en este aspecto.

Las compensaciones están ligadas a la contribución del personal, por ello realizamos una evaluación anual de su contribución. Esto lo hacemos a través del Sistema de Evaluación 360°, una de las herramientas más modernas en su tipo. A partir de esta evaluación, planeamos la carrera de cada empleado, platicamos con la gente acerca de lo que quiere de su futuro, de lo que el jefe ve como sus fortalezas y debilidades, y de cómo pueden lograrse mejoras.

Con relación a los planes de carrera y de sucesión, tenemos toda una tecnología con la que año tras año trabajamos, con el fin de visualizar claramente el futuro de la organización, de su gente y de los posibles sucesores de puestos mayores. Con esto

cumplimos con uno de los requisitos que la gente nos exige: que cada persona tenga un plan de carrera.

De manera adicional a las compensaciones, contamos con aproximadamente 18 Programas de Reconocimiento Corporativo, enfocados a cada una de las áreas de trabajo de la compañía. Anualmente otorgamos estos reconocimientos con el fin de que la gente se sienta en un ambiente donde su aportación y esfuerzo son tomados en cuenta.

### Relaciones Laborales y Comunicación

Es muy importante también la relación que tenemos con nuestro sindicato. A lo largo de 52 años la empresa afortunadamente no ha tenido ningún problema laboral, gracias a que siempre ha habido una comunicación clara, directa y respetuosa con la gente que trabaja en planta y con su sindicato.

Otra de las funciones fundamentales de recursos humanos es la Comunicación. Con el apoyo de la Dirección General, cuando menos dos veces al año tenemos comunicación directa con todos los empleados, en donde se les explican objetivos y resultados de la compañía, así como los hechos principales que se desarrollaron o que se vislumbran a futuro. Posteriormente, con nuestros supervisores y gerentes mantenemos un programa trimestral de comunicación directa, en el cual se exponen los planes de recursos humanos. También tenemos la revista interna, en la que recursos humanos participa dentro del Comité de Comunicación, además de algunos boletines internos de recursos humanos. La parte de comunicación es algo que hemos reforzado, dado que la última encuesta de opinión así lo mostró claramente. Por ello, la Dirección General ha promovido y apoyado las presentaciones directas a los empleados.

¿Qué importancia tiene la tecnología de información en la función de recursos humanos en su organización?

Germán Suárez. Es fundamental. Actualmente nuestra área de recursos humanos se encuentra sistematizada hasta en un 90%. La mayoría de estos sistemas han sido desarrollados por nuestro propio departamento, que ha puesto un gran interés en diseñar herramientas que difundan información a los empleados, para que tengan la posibilidad de hacer directamente consultas acerca de sus vacaciones, pagos, etcétera.

### Alto Nivel de Validación

¿Cómo miden la aportación de recursos humanos a la compañía?

Germán Suárez. Como lo mencioné anteriormente, una forma de medir nuestra contribución es la cantidad de puestos que son ocupados por la gente que hemos desarrollado de manera interna. También está la baja rotación del personal, las horas de entrenamiento y los incrementos de productividad por empleado. En cuanto a la apreciación del departamento de recursos humanos por la organización, puedo decir que cada dos años llevamos a cabo un estudio de clima organizacional, en donde planteamos muchas preguntas sobre el sentimiento, efectividad, actividades y servicios que el área de recursos humanos proporciona a nuestro personal. Mediante ello sacamos un concepto de validación que aproximadamente está sobre el 73% de aprobación por parte de quienes son nuestros clientes en la organización.

## 9.1.2 FEMSA, POR: OSCAR JAVIER SALINAS, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Cada día la Administración de Recursos Humanos juega un papel más importante en el desarrollo del plan estratégico dentro de las compañías.

Recordemos que una planeación estratégica dentro de una empresa, hace referencia a la misión, objetivos, metas, productos a comercializar y planes de mercadotecnia a realizar, es decir, todo el proceso que permite a una compañía establecerse dentro de un mercado y ser la mejor. Sin embargo este concepto también tiene cabida dentro del estudio de los Recursos Humanos (recursos humanos). Este artículo, por lo tanto, explicará cómo se relacionan y cuál es la importancia en las organizaciones modernas.

Existen tres formas en que el departamento de recursos humanos puede apoyar a la gerencia para formular y ejecutar una planeación estratégica:

**Oportunidades y amenazas externas:** la administración de recursos humanos puede dar información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia, cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento, etc. Además, entrega información sobre legislación laboral, seguros, planes de salud, etc. En este punto, la gerencia determina qué proyectos podrían imitarse o cuáles no tener en cuenta en la propia empresa.

**Fuerzas y debilidades internas:** si la gerencia desea implantar una estrategia y los empleados no están correctamente capacitados, seguro que ésta no funcionará. Antes de tomar cualquier decisión, la gerencia de recursos humanos ayuda a establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas. Además, es de gran ayuda para la gerencia, saber cómo es el clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la compañía.

**Ejecución del plan:** la administración de recursos humanos debe participar fuertemente en la ejecución del plan estratégico de la compañía. El departamento de personal, por ejemplo, podría dar pautas importantes si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados, etc. Además cabe recordar que el fin y el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos 100% con una organización, que nunca descuiden al consumidor, es papel primordial para la gerencia de recursos humanos

Una empresa que no conozca a sus empleados, fracasará en cualquier estrategia que desee implantar

Cabe resaltar también, que las políticas de personal deben provenir y ser congruentes con la misión y el plan básico de la compañía. Un ejemplo claro sería el de una empresa que realiza políticas de capacitación a sus empleados para que éstos mejoren su toma de decisiones y el esfuerzo en conjunto, así como entender de una manera correcta las necesidades del cliente, desarrollando vínculos con éste y mejorando la delegación de responsabilidades.

Como pudimos apreciar, la anterior fue una cadena derivada de una política de personal que involucra varias estrategias que finalmente llegan a la satisfacción del cliente, objetivo máximo de cualquier empresa.



Pero para el éxito de una compañía, no se necesita simplemente contar con la colaboración de la gerencia de recursos humanos, esta debe velar porque sus decisiones sean las mejores y sus funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.

Para determinar lo anterior, la alta gerencia podría preguntarse cuál debe ser el papel de la administración de recursos humanos según la estrategia que se va a seguir.

Seguramente el rol que debe tomar es el de contribuir al logro de los objetivos planteados mediante el apoyo a la organización, para alcanzar un uso eficiente y efectivo de todo el personal de la compañía.

Seguidamente la alta gerencia indaga si la administración de recursos humanos, está cumpliendo a cabalidad con el rol mencionado anteriormente verificando sus funciones, la importancia de éstas, qué tan bien se están realizando y si necesitan mejoras, y cómo podrían ser más eficientes los recursos humanos si existiera alguna falla.

Como pudimos apreciar, la administración de recursos humanos juega un papel determinante al momento de desarrollarse un plan estratégico en una compañía. Es importante, sin embargo, llevar a cabo de la mejor forma sus funciones para así estar acordes con las metas y objetivos que se hayan trazado para triunfar.

Fuente: Director de Recursos Humanos, FEMSA

### **9.1.3 GENERAL ELECTRIC, CEO JACK WELCH, GESTIÓN DE PERSONAL (Welch, 2005).**

Recursos Humanos debe tener la importancia que merece.

Para triunfar lo más importante es conseguir al personal adecuado. Ni las estrategias más astutas ni la tecnología más avanzada pueden ser eficaces si no hay personas capacitadas para ponerlas en práctica.

Hay que asegurarse que el personal conoce su rendimiento mediante sistemas de evaluación honrados y reales. Hay que motivar y retener a los empleados sabiamente, con dinero, reconocimiento y formación.

Se trata ahora de un tema controvertido, la diferenciación entre personas. El proceso requiere que los directores evalúen a sus empleados y los dividan en tres categorías, según su rendimiento; una superior que engloba al 20% de los empleados; otra media, que incluye al 70% de ellos, y una inferior, con el 10% restante. Entonces – y esto es esencial – los directores deben actuar en consecuencia. Y quiero destacar que “actuar” es la clave porque la mayoría de los directores establecen tal distinción... si bien únicamente es teoría. Sólo unos pocos la hacen realidad.

Cuando la diferencia entre personas es real, el 20% superior se le colma de primas, opciones de compra de acciones, alabanzas, amor, formación y otros muchos premios para su alma y su bolsillo. En una compañía que diferencia, está claro quiénes son las estrellas. Son los mejores y se les trata como tales.

Al 70% de los empleados en la categoría intermedia se les trata de forma distinta. Son un grupo muy valioso para cualquier compañía; sencillamente es imposible funcionar sin sus aptitudes, energía y compromiso. A fin de cuentas, son la mayoría de la plantilla. Éste es el mayor desafío, así como el principal riesgo, de la estructura 20 – 70 – 10: mantener el 70% intermedio comprometido y motivado.

Por esta razón, en dicho grupo es esencial la formación, el feedback positivo y un cuidadoso establecimiento de objetivos. A las personas especialmente prometedoras hay que rotarlas en funciones y negocios distintos para que aumenten su experiencia y sus conocimientos, así como para poner a prueba sus dotes de mando.

Para hablar con claridad, la gestión de este 70% no consiste en mantenerlos fuera del 10% inferior. Lo que se pretende no es salvar a empleados de bajo rendimiento: esto sería una mala decisión de inversión. Por el contrario, la diferenciación pretende que se identifique y aliente a las personas del 70% que tengan potencial para ascender. No obstante, todos los que constituyen ese grupo intermedio necesitan motivación y sentir que forman parte de la empresa. No se pretende perder a la gran mayoría del 70%, sino mejorarla.

En cuanto al 10% inferior, no hay forma de expresarlo de otro modo: tienen que marcharse.

Recursos Humanos debe ser tan importante como cualquier otra función de una compañía.

¿Por qué no puede equipararse al departamento financiero? A fin de cuentas, si presidiésemos un equipo de béisbol, ¿prestaríamos más atención al contable de la entidad o al entrenador de los jugadores? La aportación del contable es importante, sin duda sabe cuándo puede pegarse a un jugador. Pero tal aportación no cuenta con más que la del director técnico, que puede valorar la eficiencia de cada deportista. Ambos deben estar, junto al director general. Sentados a la mesa donde se toman las decisiones.

En la década de los sesenta e inicios de los setenta, General Electric pasó por una época en que el sistema de recursos humanos funcionaba a base de comadreos, rumores y enredos. Un grupo reducido y francamente temible de ejecutivos de ese departamento abrigaba opiniones secretas de cualquier cargo y podía castigar a quien quisiera, así como promocionar ascensos con gran celeridad. Estos ejecutivos se consideraban con el suficiente para nombrar o destruir a su antojo.

La cosas cambiaron por completo cuando Reg Jones, a la sazón director general, nombró a Ted Levino responsable de recursos humanos. Ted abrió los postigos y permitió que entrara la luz. Los procesos del departamento pronto fueron transparentes y, aún más importante, empezaron a ser comprensibles. Cuando Ted se jubiló en 1985, recursos humanos estaba en camino de hacer exactamente lo que debía: escuchar las opiniones del personal, mediar en las diferencias internas y ayudar a los responsables a desarrollar líderes y forjar carreras.

Si se ha contratado a las personas adecuadas, éstas querrán desarrollarse; estarán deseosas de aprender y hacer más. Un buen maquinista deseará aprender a manejar otras máquinas y, finalmente, a llevar el negocio. Un buen ingeniero industrial querrá viajar a Japón para visitar compañías que utilizan técnicas avanzadas que sólo conoce por sus lecturas. Un buen relacionista público querrá aprender a comunicarse más eficazmente en Internet.

Personal Clave (Key people)

Cuándo un empleado brillante parezca arrogante o fuera de control, alguien debe mantener con él una conversación sincera sobre valores y conductas. Nunca hay que temer a los empleados brillantes; no pueden mantener a una compañía como rehén.

Ahora bien, en ocasiones estos empleados nos sorprenden: de pronto, se marchan. Éste puede ser un momento decisivo. Lo ideal sería reemplazarlos en un plazo de ocho horas. Sí tan solo ocho horas. Esta reacción inmediata envía a la organización el

mensaje de que nadie es indispensable. Declara que ningún individuo es más importante que la empresa.

Una mañana del verano del 2001, cuando Jeff Immelt estaba a punto de asumir la dirección general, Larry Johnston, que era entonces director general de nuestro negocio de electrodomésticos, nos comunicó que iba a aceptar el cargo de director general de Albertsons, la gran cadena de alimentación de la costa Oeste de Estados Unidos. Larry era muy valioso en General Electric, tenía un historial brillante y una reputación excelente. Aunque el anuncio de su partida nos cogió por sorpresa, reaccionamos con rapidez. A las cuatro de esa misma tarde, elegimos como sustituto a Jim Campbell, el director de ventas de electrodomésticos. Albertson consiguió un gran director general y nosotros no perdimos pie: desde el primer día Jim desempeñó el cargo a la perfección.

Sólo es posible reemplazar a una estrella con celeridad si existe una lista de candidatos preparados para hacerlo. Aquí es donde entran en juego los buenos sistemas de evaluación, en su vertiente de planificación de desarrollo de las trayectorias profesionales. El proceso puede hacer aflorar a uno o dos candidatos de la casa capaces de reemplazar a cualquier empleado brillante.

No debemos esperar a que el empleado estrella se marche para iniciar el proceso de reemplazo; entonces ya es tarde para dejar clara la posición de la empresa.

# **CAPITULO X**

## **PROCEDIMIENTO**

### **10.1 OBJETIVO**

El objetivo del presente proyecto es establecer una metodología para validar la calidad organizacional del personal asegurando con esto tener al personal adecuado en el puesto adecuado en el tiempo requerido. Planeando los movimientos del personal que colabora en las Sedes operativas asegurando la continuidad, desarrollo y/o apoyo en las acciones para mejorar la calidad de la gente dentro del área de influencia y alineando los planes de recursos humanos a las estrategias de la compañía.

La gerencia estratégica de los recursos humanos sustenta una nueva corriente del pensamiento que aborda la gerencia de este recurso desde una perspectiva macrocósmica. Se interesa por el recurso humano y por el conjunto de actividades de la gerencia de los recursos humanos como elementos de un universo más grande, el de la organización con interacción con su ambiente. En este sentido esa corriente de pensamiento se separa claramente de la genérica tradicional de personal (a veces denominado administración de personal), la cual adopta una perspectiva mucho menos global o sintética. (Guerin, 1992)

Cuando una organización puede estabilizar indicadores de resultados y de efectividad en niveles que cumplen con los objetivos establecidos, se puede pensar y generar la mejora continua.

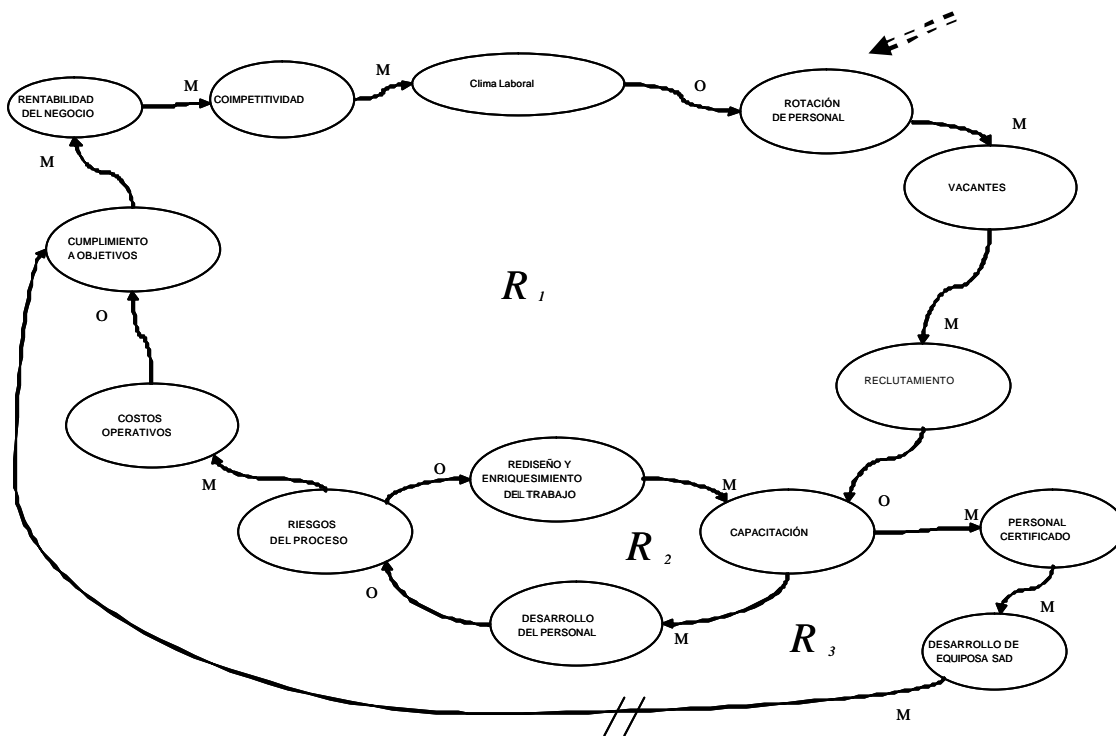
La mejora continua no sólo impacta a un sistema único de la organización, genera un impacto sistémico en el que se ven involucrados todos los sistemas (el viento no puede mover una hoja sin que se mueva todo el bosque) de la misma forma de que el Ser Humano se concibe como ente bio-psico-social en el que cada uno de los estímulos que recibe y/o genera impacta en todo su ser (a cada acción corresponde una reacción).

A continuación se muestra un diagrama cíclico de causas en el que se hace referencia a las relaciones causales entre las variables de otros sistemas que han impactado para la generación del Sistema de Planeación de Recursos Humanos, las variables y/o sistemas que se ven impactados como consecuencia del Sistema de Planeación de Recursos Humanos y los procesos que se identifican con las demoras más representativas en su ejecución.

El diagrama cíclico de causas parte de un pensamiento sistémico el cual es un lenguaje para el entendimiento, el aprendizaje y la acción con el fin de mejorar el desempeño organizacional (Manthano, 2005).

Nos ayuda a entender cómo nuestras decisiones del pasado han influido para crear el presente actual y como el presente actual es la antesala del futuro (retos, problemas, oportunidades).

Realicé el diagrama cíclico de causas como de relación causal y retroalimentación que describe la estructura sistémica y permite elaborar hipótesis para mejorar el desempeño del sistema.



**Figura 17 Diagrama cíclico de causas**

A continuación se describe la nomenclatura que se utilizó en el diagrama cíclico de causas de acuerdo al manual de Manthano, (2005)

M = Misma dirección del efecto y de la causa (por ejemplo a mayor cumplimiento de objetivos, mayor rentabilidad del negocio).

O = Dirección Opuesta del efecto de la causa (por ejemplo a mayor Desarrollo del Personal menos riesgos en el proceso).

R = Ciclo de reforzamiento. Cambios consecutivos que se acumulan a cambios previos y conservan el cambio en la misma dirección. Retroalimentación positiva

// = Demora. La transición entre dos variables que representa mayor tiempo.

El diagrama cíclico de causas inicia cuando se identifica que tenemos cada mes menos rotación de personal por renuncia voluntaria entonces lo leemos de la siguiente forma:

R<sub>1</sub>

- A menor rotación de personal menor número de vacantes ( M )
- A menor número de vacantes menos procesos de reclutamiento externo ( M )
- A menos procesos de reclutamiento externo mayor capacitación ( O )
- A mayor capacitación mayor desarrollo de personal ( M )
- A mayor desarrollo de personal menos riesgos en los procesos ( O )
- A menos riesgos en los procesos menos costos operativos ( M )

- A menos costos operativos mayor cumplimiento de objetivos ( O )
- A mayor cumplimiento de objetivos mayor rentabilidad del negocio ( M )
- A mayor rentabilidad del negocio mayor competitividad ( M )
- A mayor competitividad mejor clima laboral ( M )
- A mejor clima laboral menor rotación de personal ( O )

### R<sub>2</sub>

- A mayor capacitación mayor Desarrollo de Personal ( M )
- A mayor Desarrollo de Personal menos riesgos en los procesos ( O )
- A menos riesgos en los procesos mayor rediseño y enriquecimiento del trabajo (O)

### R<sub>3</sub>

- A mayor capacitación mayor personal certificado por competencias ( M )
- A mayor personal certificado por competencias mayor desarrollo de equipos autodirigidos ( M )
- A mayor desarrollo de equipos autodirigidos mayor cumplimiento de objetivos ( M ) se identifica como el proceso más tardado.

De esta forma cuando el reclutamiento externo disminuye no hay rotación de personal voluntaria entonces tenemos oportunidad de reenfocar las estrategias del área de recursos humanos hacia un enfoque preventivo en el desarrollo del personal mediante la capacitación dirigida hacia las brechas que existen entre el puesto y la persona, lo que permite disminuir los riesgos de los procesos al tener personal idóneo en el puesto actual o para tablas de reemplazo, con esto podemos generar menores costos operativos y cumplir mejor los objetivos planteados de la organización para generar mayor rentabilidad y tener mayor competitividad.

Flores, (2005) dice que las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas. Este proceso puede realizarse de manera formal o informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo.

Muchos factores influyen en la demanda de recursos humanos de la organización y en la fuerza de trabajo. El conjunto de estos factores influye en las estrategias corporativas y en los planes que la organización se formula a largo plazo. Algunos de estos factores se encuentran dentro del área de control de la organización, en tanto que otros no lo están, como se ilustra en la siguiente figura.

**Tabla 7 Causas de la demanda de Recursos Humanos en Werther, William B. Jr., (2000)**

Causas de la demanda de recursos humanos a futuro		
Externas	Organizativas	Laborales
Económicas	Planes estratégicos	Jubilaciones
Factores sociales	Presupuestos	Renuncias
Tecnológicas	Ventas y producción	Terminación de contratos
Competitivas	Nuevas actividades	Decesos
	Cambios organizativos	Permisos no remunerados

En la Industria embotelladora de bebidas gaseosas se identificó la necesidad de crear un sistema de planeación de recursos humanos por los resultados encontrados en un análisis FODA que se realizó previo al Bussines Plan 2000 – 2005.

En el análisis FODA se encontró que una amenaza latente era la fuga de talento por “pirataje”, es decir otras compañías (externas) ofrecían mejores oportunidades de desarrollo a nuestro personal (económico, mejores posiciones, calidad de vida, etc ), adicional se encontró como oportunidad el no tener establecido un sistema con el que se pudiera cubrir vacantes de posiciones clave internamente, es decir no se encontraba desarrollado un mecanismo para identificar las posiciones claves de la operación para las que se requiere tablas de reemplazo y finalmente cuáles por el grado de especialización requieren enriquecimiento del puesto actual.

En la Industria embotelladora de bebidas gaseosas se identificó la necesidad de crear un sistema de planeación de recursos humanos por los resultados encontrados en un análisis FODA que se realizó previo al Bussines Plan 2000 – 2005.

En el análisis FODA se encontró que una amenaza latente era la fuga de talento por “pirataje”, es decir otras compañías (externas) ofrecían mejores oportunidades de desarrollo a nuestro personal (económico, mejores posiciones, calidad de vida, etc ), adicional se encontró como oportunidad el no tener establecido un sistema con el que se pudiera cubrir vacantes de posiciones clave internamente, es decir no se encontraba desarrollado un mecanismo para identificar las posiciones claves de la operación para las que se requiere tablas de reemplazo y finalmente cuáles por el grado de especialización requieren enriquecimiento del puesto actual.

## 10.2 MUESTRA

El alcance del presente reporte laboral se determinó en relación a las posiciones susceptibles a ser llamadas para trabajar en otras empresas externas y las posiciones clave para la operación. Para el presente trabajo se mostrarán los resultados de una muestra representativa de 25 de un total de 150 personas de Sede Cuautitlán, debido a que la información es de carácter confidencial, sin embargo la metodología nos permitirá replicarlo con facilidad.

**Tabla 8 Datos de la muestra representativa**

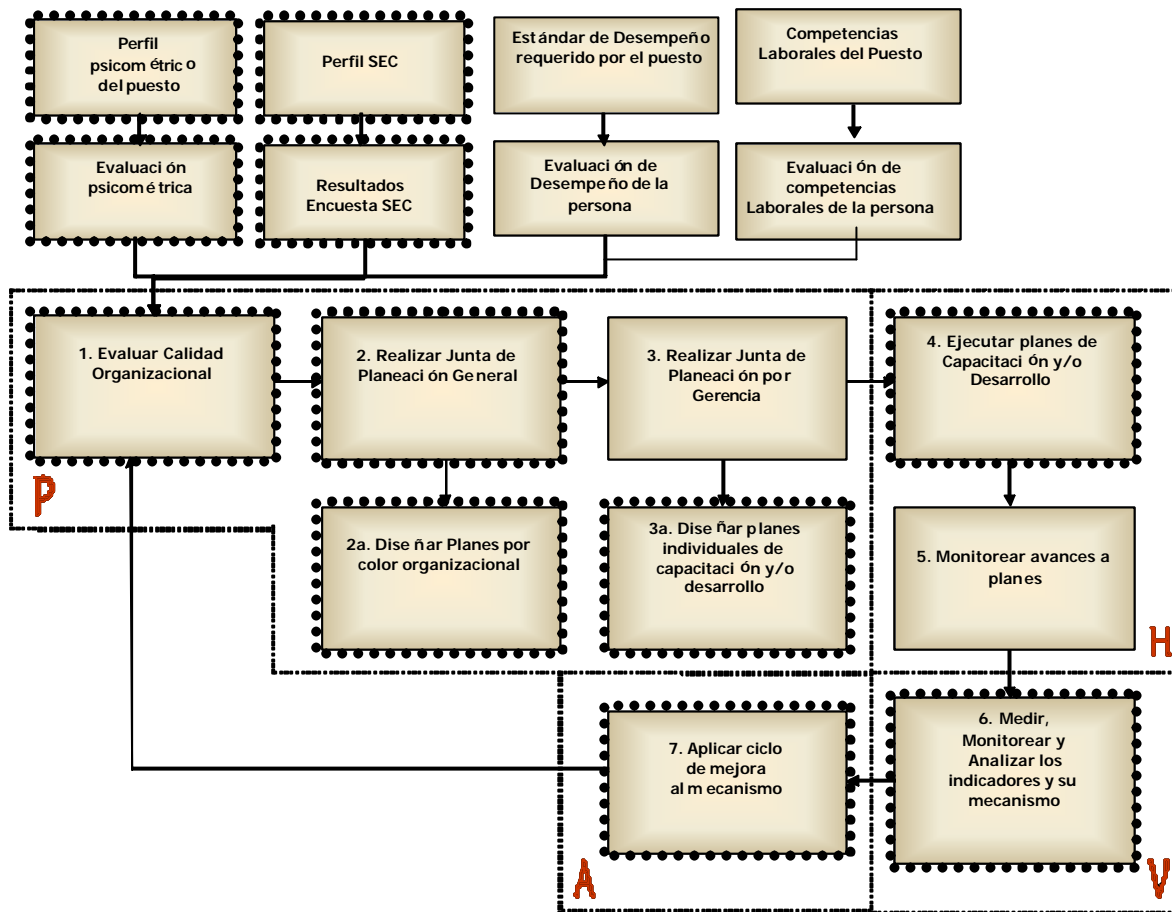
	ESCOLARIDAD		SEXO		EDAD					ESTADO CIVIL		ANTIGÜEDAD			
	INGENIERÍA	LICENCIATURA	FEMENINO	MASCULINO	20-25	26-30	31-35	36-40	41 en adelante	SOLTERO	CASADO	0-1	1-2	2-3	DE 3 EN ADELANTE
MANTENIMIENTO	4	-		4	-	2	-	2	-	1	3	-	1	-	3
OPERACIONES	3	-		3	-	1	1	-	-	1	1	1	-	-	1
RECURSOS HUMANOS	-	3		3	-	-	1	1	1	-	3	1	-	-	2
ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	9	-	7	2	4	2	2	2	-	8	2	2	2	-	6
PRODUCCIÓN	4	-		4	-	-	2	1	1	1	3	-	-	-	4
STAFF	1	-		1	-	1	-	-	-	1	-	-	-	1	-
ADMINISTRACIÓN	-	1		1	1	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-

El tipo de muestreo que se utilizó fue no probabilístico y por cuotas; no probabilístico, por que no todas las personas tienen la posibilidad de ser elegidas, ya que están fueron seleccionadas de acuerdo a las características antes descrita; es decir, son características definidas por el investigador o del que hace la muestra. El muestreo por cuotas ha sido elegido porque tiene la particularidad principal de que los elementos son seleccionados de acuerdo a las características o criterios conocidos por el universo. Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (1997).

## 10.3 DIAGRAMA DE FLUJO

Se diseñó un diagrama de flujo en el que se describe el procedimiento que se llevó a cabo para el proyecto y las actividades que realicé como psicólogo organizacional que en el diagrama se muestran remarcadas.





**Figura 18 Diagrama de Flujo del Sistema de Planeación de Recursos Humanos**

El diagrama en cada uno de los apartados se refiere a lo siguiente:

### 1 Evaluar la Calidad Organizacional

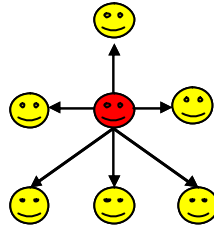
Definir el perfil del puesto

- Perfil Psicométrico
- Perfil SEC (360°)
- Estándar de desempeño requerido
- Competencias laborales del puesto.

Recursos Humanos antes de finalizar el año debe iniciar la evaluación de Calidad Organizacional de todo el personal de la Sede para lo cual debe tener:

- Información general del personal (Nombre, Edad, Estado Civil, Fecha de Ingreso, Evaluación de desempeño del año que termina y el anterior).
- Estudios Académicos
- Resultados de la encuesta SEC (360°.)

Los resultados de la encuesta SEC (360°) se obtienen de haber aplicado un cuestionario en el que se evalúa a los colaterales, subordinados y jefe inmediato.



**Figura 19 Esquema de la evaluación de 360°**

- Evaluación de competencias técnicas y personales
- Evaluaciones psicométricas: Terman y Human Side (que se revisaran el punto 4.3)

La información debe vaciarse en el formato APP (Adecuación puesto-persona) con la finalidad de concentrar información de psicometría como: C.I., Estilo de comportamiento, Intereses y valores, Proceso Pensante, además de Escolaridad, Experiencia, Competencias, cuando aplique la evaluación de 360°, evaluación del desempeño y proyectos especiales, el APP calcula el puntaje de acuerdo a la ponderación de cada rubro y nos indica si el personal de acuerdo a su potencial es:

Rojo - Inadecuado para el Puesto Actual (IPPA) .....Menor a 70 puntos  
 Amarillo - Adecuado con Limitaciones (AL).....Superior a 70 y menor a 75  
 Azul - Adecuado para el Puesto Actual (APPA).....Superior a 75 y menor a 80  
 Verde - Puede desempeñar puesto superior (PDPS).....Superior a 80

Una vez que se cuenta con la información esta debe cruzarse con la última Evaluación de Desempeño (en caso de que aplique); este cruce indica finalmente el color organizacional de la persona que se está evaluando.

**NOTA:** En caso de no contar con Encuesta SEC por ser personal de nuevo ingreso se evalúa con un puntaje de 15 teniendo cuidado en realizar la evaluación en cuanto el personal cumpla 6 meses de antigüedad a fin de contar con la evaluación real; de no contar con evaluación de desempeño deberá compararse su evaluación en la tabla de Calidad Organizacional con evaluación de desempeño "B" a fin de obtener su color organizacional, es importante realizar las notas correspondientes.

## 2 Realizar Junta de Planeación General

Recursos Humanos promueve la "Revisión de la Calidad Organizacional" mediante la Junta de Planeación para la cual utiliza como principal insumo el formato para Junta de Planeación con los datos requeridos, en este foro participa el CDC de la Sede Cuautitlán, el Gerente de recursos humanos y el Coordinador de Capacitación quien funge como facilitador de la junta.

En la junta se revisa la Calidad Organizacional de cada una de las personas evaluadas a fin de validar y hacer ajustes, en caso de ser necesario, del color organizacional de cada una de ellas.

El Gerente de Recursos Humanos y el Coordinador de Capacitación identifican junto con el CDC Puestos Clave, Personas Clave, Tablas de Reemplazo y Talento.

Identifican también personal en color "Rojo" discutiendo las posibles causas por las que pudo obtener esta evaluación y se define si deberá salir de la compañía o es conveniente conservarlo. En caso de que se decida que debe salir el personal se destinará al programa de outplacement debiendo validar antes si existe alguna posición dentro de la Sede que pueda ocupar; en caso de que no exista una posición vacante se remite el caso al Gerente de recursos humanos de zona quien busca su

ubicación en otra Sede de la zona, si no existe dentro de la zona alguna posición que pueda ocupar, el caso se remite al Gerente recursos humanos Manufactura a fin de que se busque su colocación en cualquier Sede de otra zona (es por esto que se requiere un sistema homologado), de no existir posición en ninguna otra Sede se procede a la baja.

**NOTA:** El personal evaluado en “Rojo” que se considere con actitudes que atenten contra la Cultura Organizacional de la empresa o bien tenga una evaluación de desempeño deficiente, no deberá conservarse en ninguna Sede ni se incluirá en el programa de outplacement.

Al final de la Junta se firma el formato por el CDC, el Gerente de Recursos Humanos y el Coordinador de Capacitación lo archiva.

El Gerente de Recursos Humanos y el Coordinador de Capacitación acuerdan con cada una de las gerencias la fecha y hora en que se revisará el programa de capacitación y desarrollo del personal a su cargo.

**NOTA:** Durante la validación podrá discutirse el color del personal si algún miembro del CDC no se encuentra de acuerdo, el cambio podrá hacerse siempre y cuando se presenten argumentos que avalen esta decisión. Para presentación de resultados y medición de indicadores el color que se tomará en cuenta es el original, es decir, el que surge de las evaluaciones.

## **2a Diseñar Planes Generales por Color Organizacional**

Durante la junta de planeación se identifican necesidades de capacitación generales derivadas de las áreas de oportunidad identificadas en el APP , mismas que se notifican al Coordinador de capacitación y se incluyen en el programa anual de capacitación.

## **3 Realizar Junta de Planeación por Gerencia**

En la Junta de Planeación por gerencia se encuentran presentes los responsables del personal evaluado (Para planes de Jefaturas deberá asistir a la junta el Gerente del Área, para planes de Seniors o Facilitadores deberán asistir a la junta el Gerente del Área y la (las) Jefaturas del Área, para planes de Analistas y Técnicos deberá asistir a la junta la (las) Jefaturas del Área y el (los) Facilitador o Senior (es) del área; en todos los casos estará presente el Gerente de Recursos Humanos y el Coordinador de Capacitación quienes fungen como facilitadores de la junta).

## **3a Diseñar Planes individuales de Capacitación y/o Desarrollo**

Durante las reuniones con el personal responsable de cada una de las áreas se definen los planes individuales de Capacitación y/o Desarrollo:

- Se identifican los puestos claves justificando la razón por la cual se definen así; para los ocupantes de estos puestos se diseñan programas encaminados a convertirlo en “Persona Clave”; además, todo puesto clave deberá contar con una Tabla de Reemplazo.
- Se diseñan los planes de capacitación y/o desarrollo para la (s) persona (s) clave, este entrenamiento estará direccionado a preparar al personal clave como experto en el puesto actual o bien como tabla de reemplazo para otras posiciones (promoción o movimiento lateral dentro o fuera de su área o bien a otras Sedes)
- Los programas de capacitación y desarrollo para tablas de reemplazo deberán contener un entrenamiento técnico y social, que los prepare para ocupar la posición para la que están definidos como “Tablas de Reemplazo”.
- Para el resto del personal se definen planes de capacitación en su puesto, enfocado a mejorar su color organizacional.

- Para el personal “Rojo” que durante la Junta de Planeación General se decidió conservarlo es necesario analizar si el puesto que ocupa es el mas adecuado a su perfil, de ser así se define el plan de capacitación en su puesto, en caso contrario debe determinarse el puesto idóneo primeramente dentro de la Sede y desarrollar el programa de capacitación que lo prepare para ocupar su nueva posición, siempre y cuando la posición esté vacante y no implique un movimiento de promoción o ajuste en el salario.

Las necesidades de Capacitación y Desarrollo se notifican al Responsable de capacitación y se incluyen en el programa anual de capacitación.

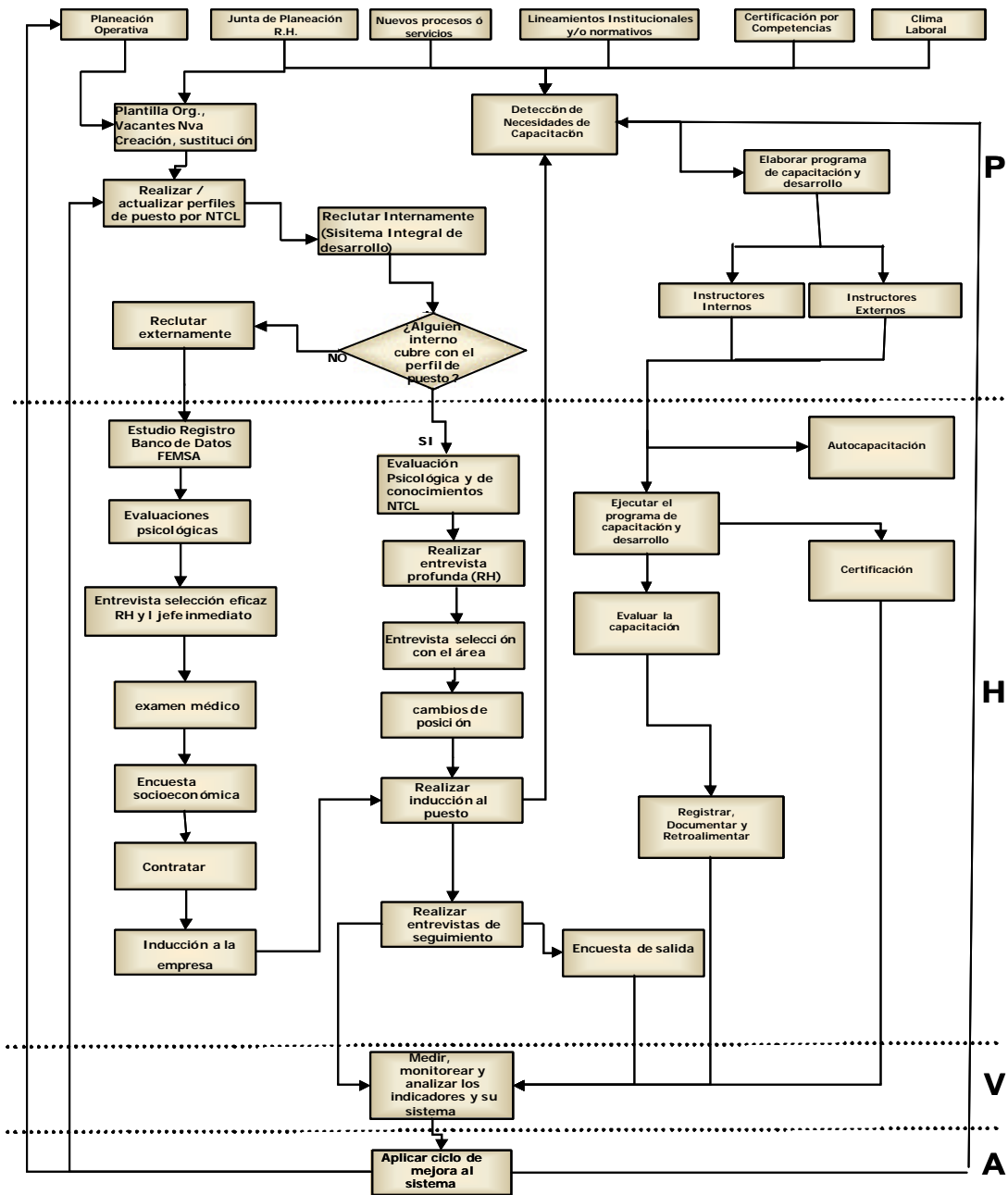
**NOTAS:**

- La decisión de los planes de capacitación y/o desarrollo estarán siempre avalados por el Gerente de Recursos Humanos procurando en la medida de lo posible que estos planes contengan programas de auto-capacitación como lecturas, participación en proyectos, asignación de tutores, etc.
- Las tablas de reemplazo deberán ser “Personas Clave” y definir con cada una de las gerencias los movimientos y el tiempo en que estos se realizarán de acuerdo a las estrategias del negocio.
- Los líderes de área tendrán la autorización de revisar el personal de su área y que le reporten directamente, en ningún caso podrá revisar su propia Calidad Organizacional ni la de puestos laterales o superiores, este mismo esquema se aplica en cascada a todos los niveles por lo que únicamente recursos humanos tendrá acceso a la información de todo el personal de la Sede.

Es importante mencionar la relación interdependiente que guarda el sistema de planeación de recursos humanos con el sistema de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal como lo muestra en el siguiente diagrama que se presenta conforme al ciclo denominado de Deming:

P	Planear
H	Hacer
V	Verificar
A	Actuar

**Figura 20 Diagrama de Proceso de Reclutamiento, Selección, Capacitación y Desarrollo**



#### 4 Ejecutar Planes de Capacitación y/o Desarrollo

Se ejecuta el Programa de Capacitación y Desarrollo de acuerdo a lo establecido en las Juntas de Planeación.

#### 5 Monitorear Avances a Planes

El Seguimiento a los planes definidos en la Junta de Planeación por Gerencia se da durante las revisiones verticales en el rubro de "Desarrollo" y se monitorea por el Gerente de Recursos Humanos retroalimentando al responsable de Capacitación siempre que es necesario.

#### 6 Medir, monitorear y analizar los indicadores.

El Jefe de Capacitación y Desarrollo es el responsable de medir, monitorear y analizar mensualmente los siguientes indicadores:

**Tabla 9 Indicadores del Sistema de Planeación de Recursos Humanos**

Indicador	Definición
% Personal por color organizacional	Porcentaje de personal por cada color organizacional
% Movimientos de Promoción o Laterales	Porcentaje de puestos que se cubren de forma interna
Rotación de Personal	Porcentaje, número de bajas del mes vs la plantilla real
Días de contratación	Número de días entre la fecha de generación de la vacante y la fecha de contratación

## 10.4 INSTRUMENTOS

Cabe resaltar que a todo el personal de la compañía, se le aplica una evaluación psicométrica con el fin de identificar áreas de oportunidad o fortalezas en estilos de comportamiento, valores, proceso pensante y habilidad mental.

Dentro del proceso de selección para candidatos externos se aplican las evaluaciones de Terman y Human Side (como muestra la figura 20. Diagrama del proceso de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo) y para el resto del personal se realiza una actualización anual sólo de Human Side no se vuelve a evaluar Terman.

En la compañía únicamente están autorizadas las siguientes evaluaciones psicométricas:

**TERMAN:** Es un instrumento psicométrico diseñado para medir las capacidades intelectuales generales de los adultos con educación profesional. Proporciona una estimación global de la capacidad intelectual, expresada mediante el C.I.

Consta de 10 Sub-Test los que pretenden medir diferentes aspectos de la inteligencia

**Tabla 10 Características del Terman**

TERMAN			
Sub-Test	Área que mide	Área que evalúa	Duración (minutos)
1	Información	Información	2
2	Juicio	Uso de marcos de referencia	2
3	Vocabulario	Significado de palabras	2
4	Síntesis	Selección lógica	5
5	Concentración	Problemas aritméticos	5
6	Análisis	Significado de oraciones	2
7	Abstracción	Analogías	2
8	Planeación	Orden de frases anticipadas	3
9	Organización	Clasificación	2
10	Atención	Serie de números	4

## Aplicación

Su forma de aplicación puede ser individual o colectiva y existe límite de tiempo (anteriormente descrito).

El rol del examinador (Coordinador de Capacitación y Desarrollo) es crear un ambiente que brinde confianza a los evaluados, Es sano informar al evaluado la razón de la evaluación. Es indispensable que el examinador conozca perfectamente las instrucciones y los ejercicios de práctica de cada sub-test. Las instrucciones deberán ser leídas lenta y claramente, el tiempo de cada sub-test deber ser tomado con mucha precisión (por segundos).

Antes de distribuir los protocolos de prueba habrá que comentar a los evaluados que se les va a proporcionar un cuestionario y que los abran hasta que nosotros se los indiquemos.

Se les proporcionara las hojas de respuestas y se indicará que los datos personales sean llenados.

Enseguida indicar al examinado lo que tiene que hacer “Como podrán ver son 10 series, y en cada una se realizarán tareas diferentes, todo será sencillo, ya que lo único que tendrá que hacer, es colocar en la casilla correspondiente la respuesta que se haya elegido. Se le tomarán el tiempo por lo que le aconsejo contestar con rapidez y exactitud: No principie hasta que yo le diga comience y cuando se le indique “se acabo el tiempo” deberá dejar de escribir”.

Se tendrá que aclarar a los evaluados no escribir sobre los cuadernillos y no adelantarse a los sub-test en que estemos trabajando. Es conveniente que al inicio de cada sub-test, el examinador observe las 2 primeras respuestas. Si el candidato contesta en forma errónea, indicar que no entendió bien las instrucciones, por lo que es recomendable señalarlo de manera breve, pero sin ayuda con respuestas. Cuando los grupos son muy grandes (de 15 en adelante), el examinador requerirá de asistentes para que lo auxiliien. Hay que recordar que la calidad y confiabilidad de los resultados depende de la disciplina con la que se aplique esta evaluación.

**Tabla 11 Escala de interpretación del Terman**

C.I.	INTERPRETACIÓN
0-92	Inferior
93-99	Inferior al término medio
100-105	Término Medio Bajo
106-110	Término Medio
111-115	Término Medio Alto
116-121	Superior al término Medio
122-128	Superior

**HUMAN SIDE:** Instrumento de evaluación diseñado para identificar el estilo de comportamiento, los valores y el proceso pensante de la persona.

**Tabla 12 Características del Human Side**

FACTOR	ÁREA QUE MIDE	ÁREA QUE INVESTIGA
Estilo de Comportamiento	Empuje	Energía para alcanzar metas
	Influencia	Capacidad de relacionarse con la gente
	Constancia	Estabilidad en el ritmo de actividades
	Apego a normas	Sigue métodos y procesos
Valores	Teórico	Busca conocimientos, la verdad
	Económico	Dinero, Interés en la riqueza
	Artístico	Belleza, en busca de la armonía
	Social	Interés por la humanidad
	Político	Poder, ambición, status
Proceso Pensante	Regulatorio	Orden, Disciplina, seguir sistemas
	Análítico	Toma de decisiones
	Lógico	Sigue orden y procedimientos
	Intuitivo	Anticipación de actividades
	Visionario	Creador, imaginativo, innovador

### Aplicación

Su forma de aplicación puede ser individual o colectiva, no existe límite de tiempo. Una vez proporcionado el protocolo a los evaluados se les pedirá que escriban sus datos personales y posteriormente se les dirá que las palabras descriptivas que se encuentran en su evaluación, están agrupadas en series de cuatro y que examinen cada palabra de cada serie. Tendrán que poner una X bajo la columna “A” próxima a la palabra que en cada serie mejor lo describa y bajo la columna “B” poner una X próxima a la palabra que menos los describa. Recaltar que solamente tendrán que marcar una palabra sobre “A” y una sobre “B”.

### VALORES E INTERESES

#### Aplicación

Su aplicación puede ser individual o colectiva, no existe límite de tiempo. Se le proporcionará el protocolo de aplicación a los evaluados y se les comentará que para ayudarles a entender de una mejor manera sus valores, deberán de indicar sus preferencias personales en cada uno de los diez grupos de valores que se enlistan en su hoja de respuestas, utilizando la siguiente escala: 6 a la que escogerían primero, 5 a la que escogerían en segundo lugar, y así hasta que pongan el 1 a la que escogerían en último lugar. Deben poner un número en todos sus factores y no pueden repetir el mismo número.

### PROCESO PENSAnte

#### Aplicación

Su aplicación puede ser individual o colectiva y no existe límite de tiempo. Una vez proporcionado el protocolo de evaluación a los examinados, se les comentará que el cuestionario está diseñado para conocer sus preferencias en el estilo de pensamiento, aprendizaje y comunicación. Habrá que decirles que esta no es una prueba de inteligencia, ya que no hay respuestas buenas ni malas y que contesten todas las preguntas utilizando la siguiente escala: 5 me gusta mucho o me describe muy bien; 4 me gusta o me describe relativamente bien; 3 me gusta o me describe en forma regular; 2 me disgusta o no me describe; 1 me disgusta o no se aplica a mi. Es importante decirles que no dejen preguntas sin contestar y que pueden repetir cuantas veces sea necesario cada calificación.



Es importante señalar que para la aplicación, calificación e interpretación de las evaluaciones psicométricas del presente reporte laboral se utilizan los criterios corporativos de la Industria embotelladora de bebidas gaseosas que se encuentran en el manual de Reclutamiento y Selección de Personal (Documento Interno).

En resumen el Sistema de Planeación de Recursos Humanos que se expone en el presente reporte laboral considera los siguientes elementos:

**Tabla 13 Elementos del Sistema de Planeación de Recursos Humanos**

PROCESO	HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN	
JUNTAS DE PLANEACIÓN	Puestos Clave	Se identifican en relación a lo crítico de los procesos que ejecuten dentro de la cadena de valor, estos puestos cuentan con un plan de sucesión que fomentan la promoción interna y asegura la estabilidad de los procesos críticos. Para Personal sindicalizado las promociones se realizan escalafonariamente previa evaluación de conocimientos, habilidades y actitudes (ver Contrato Colectivo de Trabajo).	
	Personal Clave	APP	Se identifica al personal por una calidad organizacional resultado de la evaluación del desempeño (en caso de que apliqué) y un APP (adecuación puesto persona) en el que se toma cuenta la escolaridad, evaluación psicológica, etc. La herramienta calcula el puntaje de acuerdo a la ponderación de cada rubro (según el perfil predefinido) y nos indica si el personal de acuerdo a su potencial es: Inadecuado para el Puesto Actual (IPPA) – Menor a 70 puntos Adecuado con Limitaciones (AL) - Superior a 70 y menor a 75 Adecuado para el Puesto Actual (APPA) - Superior a 75 y menor a 80 Puede desempeñar puesto superior (PDPS) - Superior a 80.
		Evaluaciones del Desempeño	La evaluación anual mide la contribución de la persona a los objetivos o FC del negocio (administrado por los sistemas de liderazgo, desempeño y reconocimiento)
		Calidad Organizacional	La combinación del Potencial, las competencias actuales, más los resultados obtenidos en la organización respecto a cada individuo.
	Tablas de reemplazo y Retención de Talento	El Personal Clave se identifica como tabla de reemplazo (quien puede ocupar una vacante futura en la organización) o bien como retención de talento (personal con alto expertiz en su puesto o área que deben ser retenidos en la empresa y desarrollados para ocupar posiciones clave)	
	Planes de desarrollo	Se convocan juntas de planeación de recursos humanos donde se identifican brechas entre el perfil del puesto susceptible a cubrir y el real de la persona esto se traducen en necesidades de capacitación que se incluyen en el programa anual de capacitación, y/o asignaciones, proyectos, coaching)	
	Bajas programadas	En las juntas de planeación se identifica personal que no ha contribuido al logro de objetivos, FC del negocio o bien a presentado actitudes que atenten contra la cultura organizacional de la empresa. Para estos casos se prevé el reclutamiento y selección del personal.	

## **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo conoceremos los resultados que se obtuvieron a raíz de la implementación del Sistema de Planeación de Recursos Humanos.

Encontraremos información general a partir de la cuál se generan los resultados de los indicadores declarados en el procedimiento del Sistema de Planeación de Recursos Humanos los que nos aportan información sobre la efectividad del Sistema

Es importante hacer mención que los resultados que a continuación veremos nos darán un panorama general del universo de la población y haremos un análisis más detallado sobre los resultados de muestra que se reporta en el presente trabajo.

Adicional se presenta la tendencia de indicadores que según la literatura se ven afectados entre otras variables por las relacionadas con el desarrollo de personal.

A lo largo del desarrollo del presente reporte laboral se identificó la importancia de conocer la relación que pueden tener diferentes variables como edad, antigüedad y c.i. con los resultados reportados en el sistema de planeación de recursos humanos, cabe señalar que la relación entre las variables mencionadas no es el propósito principal del trabajo sin embargo son datos que me han aportado en el desarrollo de mi labor como psicólogo.



La tabla nos muestra los datos que son tomados en cuenta en el APP para determinar la calidad organizacional e identificar al Personal Clave.

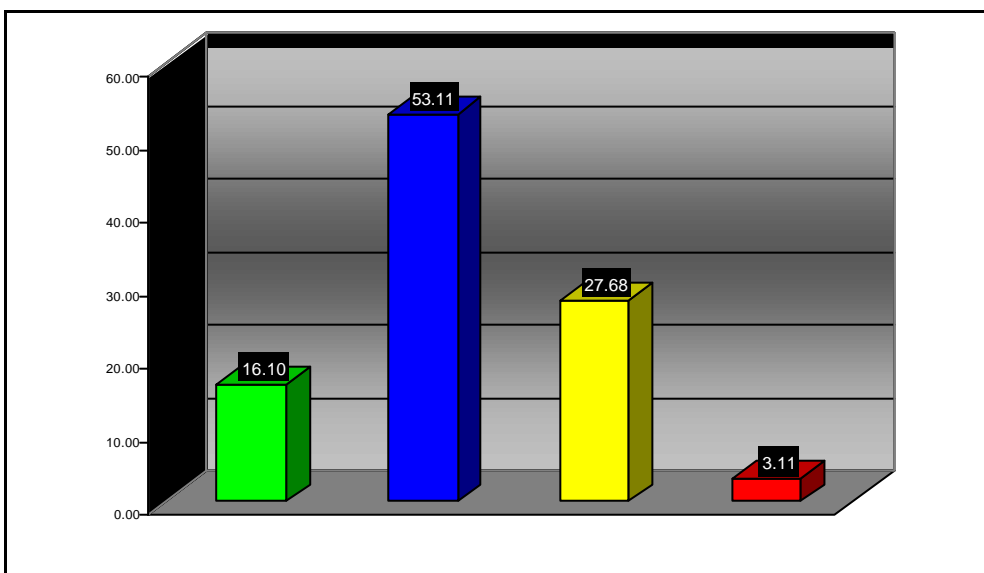
El procedimiento referencia la nomenclatura de la calidad organizacional en la que:

- Rojo - Inadecuado para el Puesto Actual (IPPA) – Menor a 70 puntos
- Amarillo - Adecuado con Limitaciones (AL) - Superior a 70 y menor a 75
- Azul - Adecuado para el Puesto Actual (APPA) - Superior a 75 y menor a 80
- Verde - Puede desempeñar puesto superior (PDPS) - Superior a 80

Sin embargo podemos observar que tenemos casos en amarillo en el puesto actual que tienen movimiento Ascendentes o bien son parte del personal que tiene como retención de talento.

El Sistema de planeación de recursos humanos que se describe en el presente reporte laboral propone evaluar su efectividad con los siguientes indicadores que a continuación se muestran:

### **% PERSONAL POR COLOR ORGANIZACIONAL**

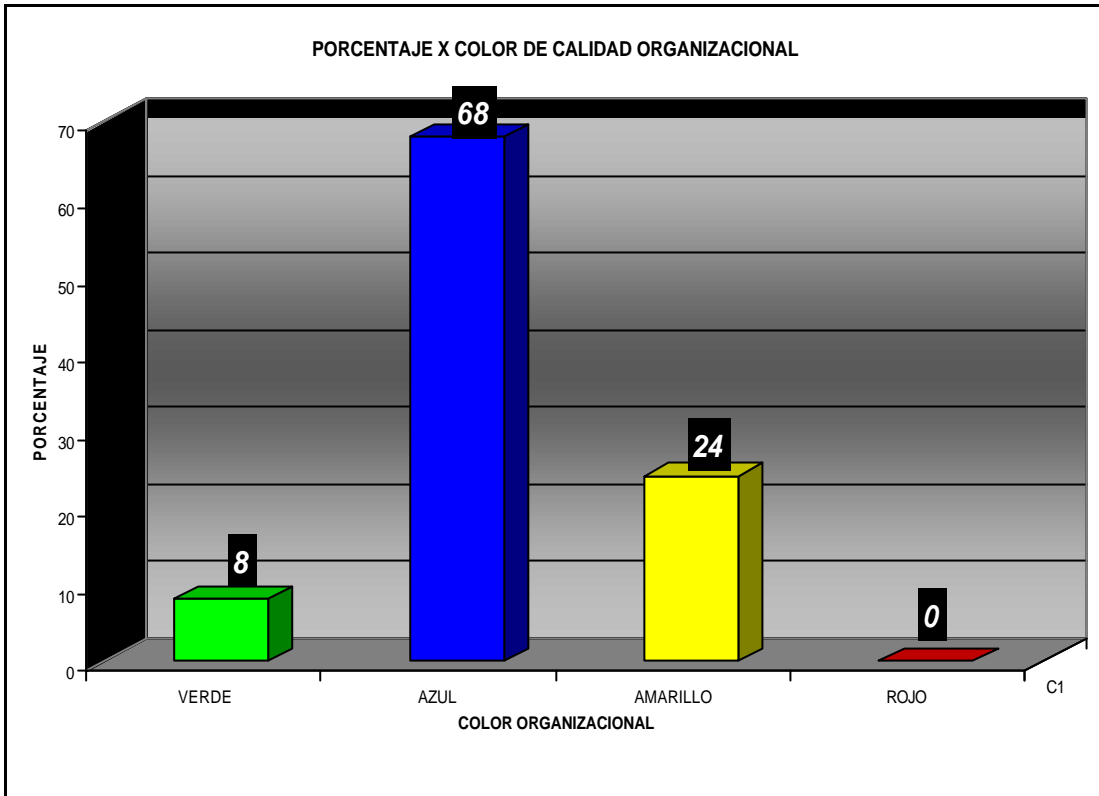


**Figura 21 Porcentaje del personal por Color Organizacional del universo completo de Sede Cuautitlán.**

Los resultados generales que se muestran en la gráfica se relacionan como recordamos en el marco teórico en el apartado de Prácticas en materia de la planeación estratégica de recursos humanos: algunos ejemplos con lo que señala Jack Welch CEO de General Electric donde comenta acerca de la diferenciación de personal que:

“El proceso requiere que los directores evalúen a sus empleados y los dividan en tres categorías, según su rendimiento; una superior que engloba al 20% de los empleados; otra media, que incluye al 70% de ellos, y una inferior, con el 10% restante.”

Los resultados que se reportan en el presente trabajo muestran la tendencia que Welch observó en General Electric, sobre que el 10% del personal no cumple las expectativas de la organización por lo que es personal que se puede considerar como viable a abandonar la organización, para temas del presente trabajo se conocen como rojos, quienes como veremos en la tabla de rotación impactan por su salida.



**Figura 22** Porcentaje de personal por Color Organizacional de la muestra utilizada en el presente trabajo de Sede Cuautitlán.

Como podemos observar en ambas gráficas 21 y 22 (la semaforización del universo de la población y la muestra que se utilizó) la tendencia del color que predomina es el

Azul.- Adecuado para el Puesto Actual

Sin embargo el color

Amarillo.- Adecuado con Limitaciones

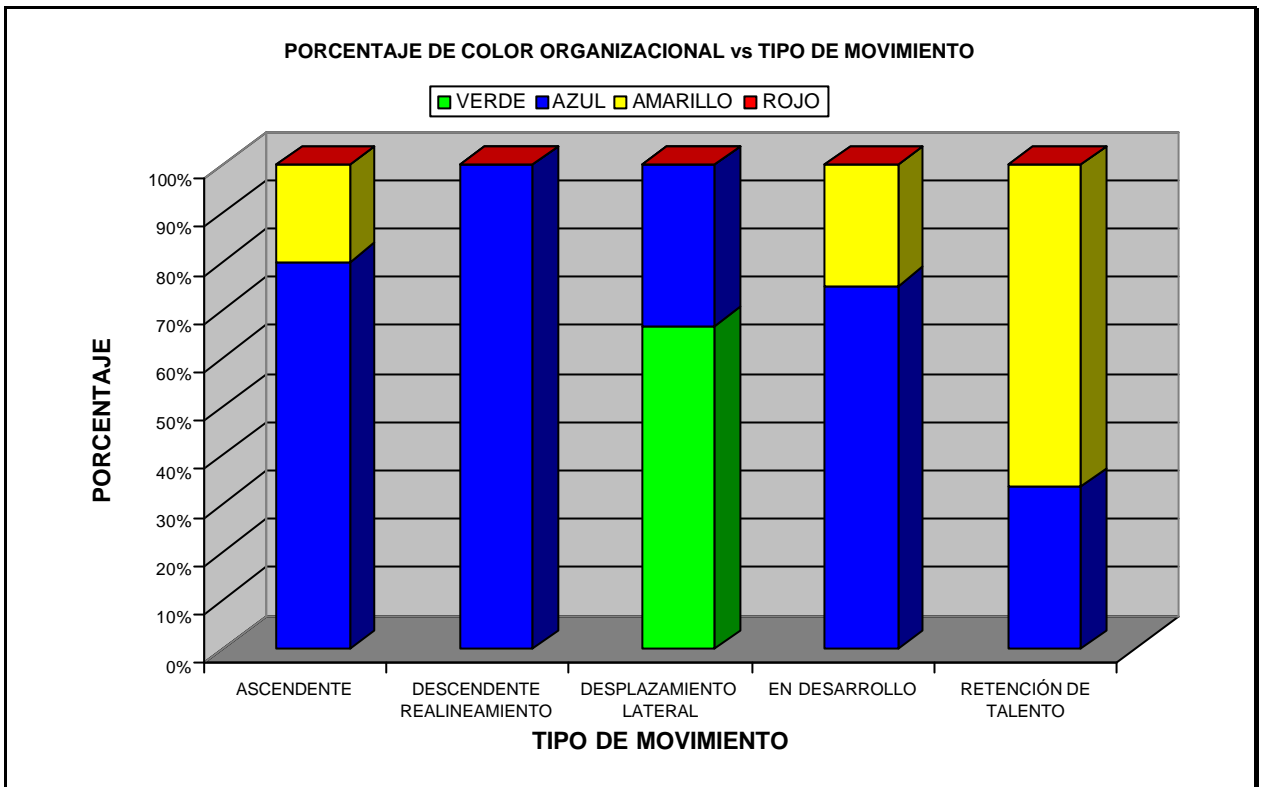
Aparece en el segundo lugar de porcentaje más frecuente que tiene el Personal Clave como color organizacional, en penúltimo lugar tenemos el color

Verde - Puede desempeñar puesto superior

Y finalmente el color

Rojo - Inadecuado para el Puesto Actual

Ahora, haremos un análisis para identificar qué relación muestran los resultados entre el color organizacional y el tipo de movimiento que tuvo el personal.



**Figura 23 Resultados del color organizacional vs tipo de movimiento**

Los resultados muestran una discrepancia con lo esperado, es decir, para los movimientos ascendentes (tablas de reemplazo) se esperaba que la mayor parte del personal presentara color verde - puede desempeñar puesto superior, sin embargo tenemos en un 72% del personal en color azul - adecuado para el puesto actual y 28% en color amarillo - adecuado con limitaciones.

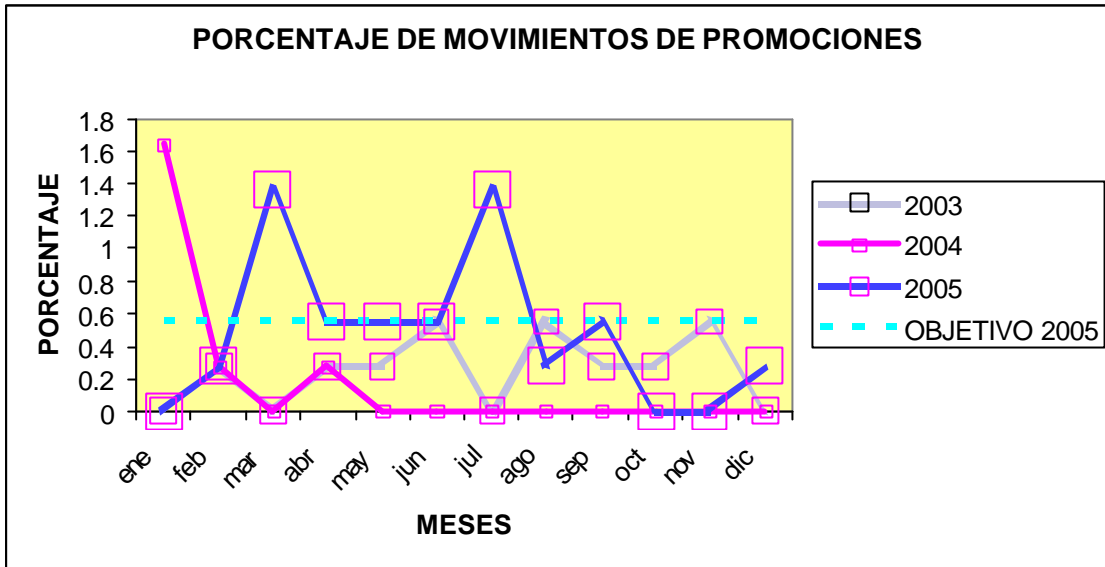
Para el caso de los movimientos descendentes con realineamiento se observa que el color azul - adecuado para el puesto actual es el que predomina, lo que nos indica, un plan para el enriquecimiento de su posición (retención de talento) y/o un movimiento ascendente posterior (tabla de reemplazo).

En el desplazamiento lateral (tablas de reemplazo) se identifica al 60% del personal con color verde - puede desempeñar puesto superior, lo que indica, que es el personal en quien se está pensando para enriquecer su posición de forma lateral sin embargo, no resulta muy congruente con lo descrito en la nomenclatura de la calidad organizacional de su color, por el resto del personal que presenta color azul, se enriquece su posición.

En desarrollo se ubica al 68% del personal con color azul - adecuado para el puesto actual y 32% del personal con color amarillo - adecuado con limitaciones, lo que puede resultar congruente, con llevar a los amarillos a azules y a los azules a verdes mediante el desarrollo.

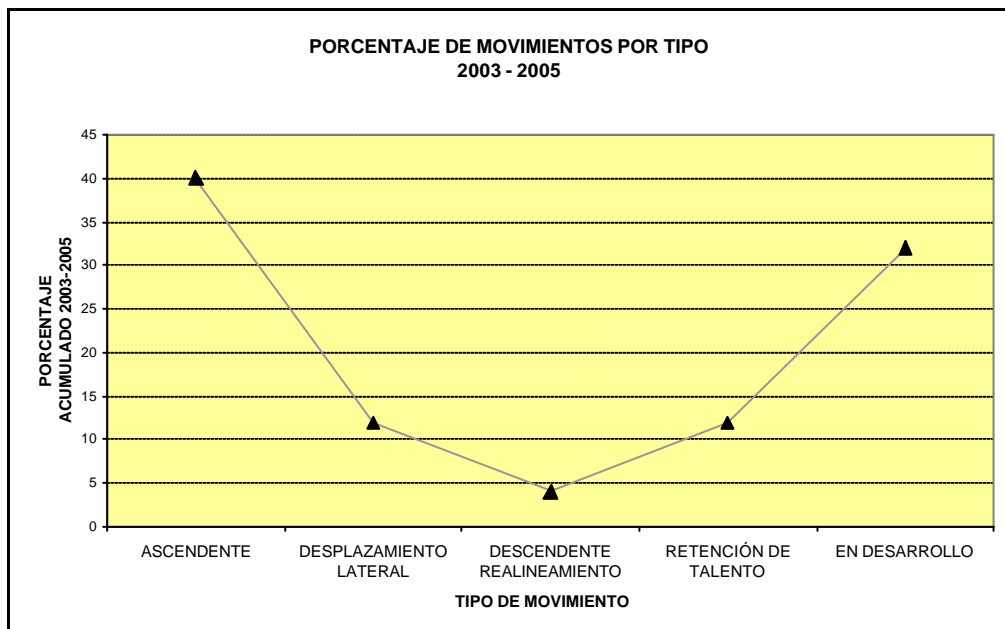
Para los casos de retención de talento los resultados nos muestran que la compañía esta interesada en conservar la expertiz del personal generada por la antigüedad como veremos más adelante en el análisis de datos, sin dar mayor relevancia al color organizacional.

**% DE MOVIMIENTOS DE PROMOCIONES**



**Figura 24 Porcentaje de promociones. Indicador del Sistema de Planeación de Recursos Humanos total de población de Sede Cuautitlán**

Dentro del marco teórico en el apartado de Prácticas en materia de la planeación estratégica de recursos humanos: algunos ejemplos Germán Suárez de 3M comenta en la entrevista reproducida, que cada vez que hay una vacante en su compañía, en el nivel que sea, es cubierta por gente de la misma organización. Hoy la tendencia en la Industria embotelladora de bebidas gaseosas al igual que en 3M muestra la predominancia para cubrir las vacantes de forma interna.



**Figura 25 Porcentaje de promociones acumulado del 2003-2005 de la muestra de la población de Sede Cuautitlán reportada en el presente trabajo.**

En general los resultados mostrados en relación al porcentaje de promociones es satisfactorio con respecto a los esperados, sin embargo no debemos de dejar pasar el comentario que se realizó en relación al color organizacional vs tipo movimiento, es decir la promociones se están presentando en algunos casos aún cuando las personas en su posición actual tienen color amarillo.

Es importante señalar que 8% de los movimientos Ascendentes fueron por transferencia, es decir movimientos inter - sedes (resultado de un sistema homologado en la compañía).

A continuación se muestran relaciones entre diferentes variables que se presentan en la Tabla 14 Resultados de la junta de planeación de personal clave para tablas de reemplazo o retención de talento de sede Cuautitlán. Por ejemplo

Antigüedad vs Edad vs C.I.

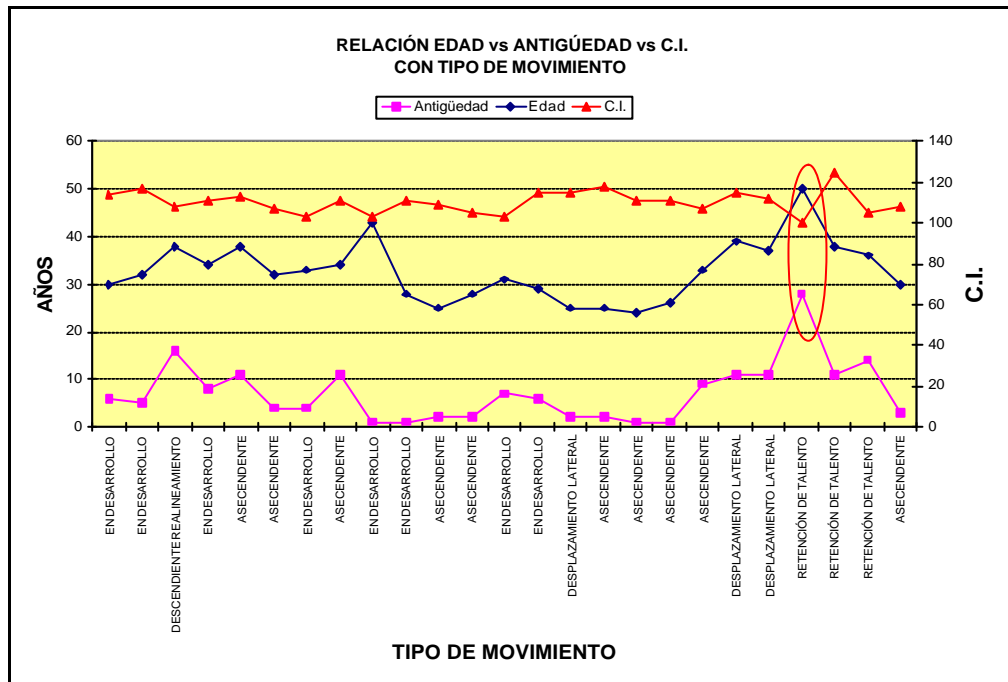
Tipo de movimiento vs Antigüedad

Tipo de movimiento vs Edad

Tipo de movimiento vs C.I.

Es importante hacer énfasis que la relación entre las variables antes descritas no es el objetivo del presente reporte laboral, sin embargo, durante la documentación del reporte laboral se considero interesante analizar los resultados derivados de dichas variables.

En especial, la variable de psicometría que se ha relacionado es el C.I. ya que la empresa de la cuál se presentan los resultados considera el C.I. como un criterio decisivo para los procesos de selección y desarrollo.

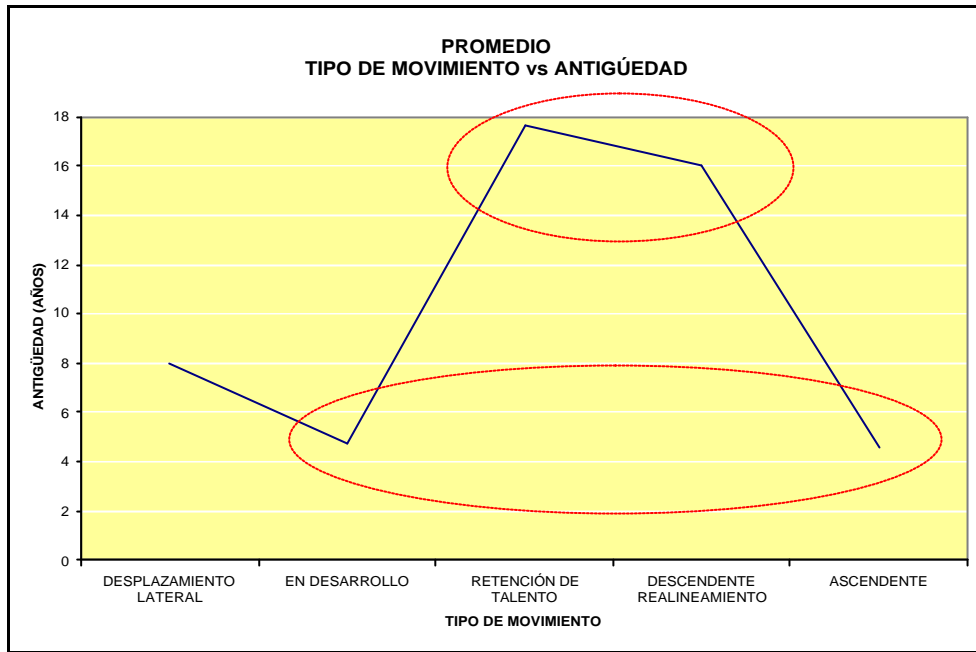


**Figura 26 Gráfica que presenta la relación entre variables Antigüedad, edad y C.I. de la muestra de Sede Cuautitlán**

En la relación de variables que se presenta en la gráfica, se muestra una relación importante en uno de los casos de retención de talento: a mayor antigüedad y edad menor C.I., lo que nos indica el interés que tiene la compañía por conservar la expertiz del talento

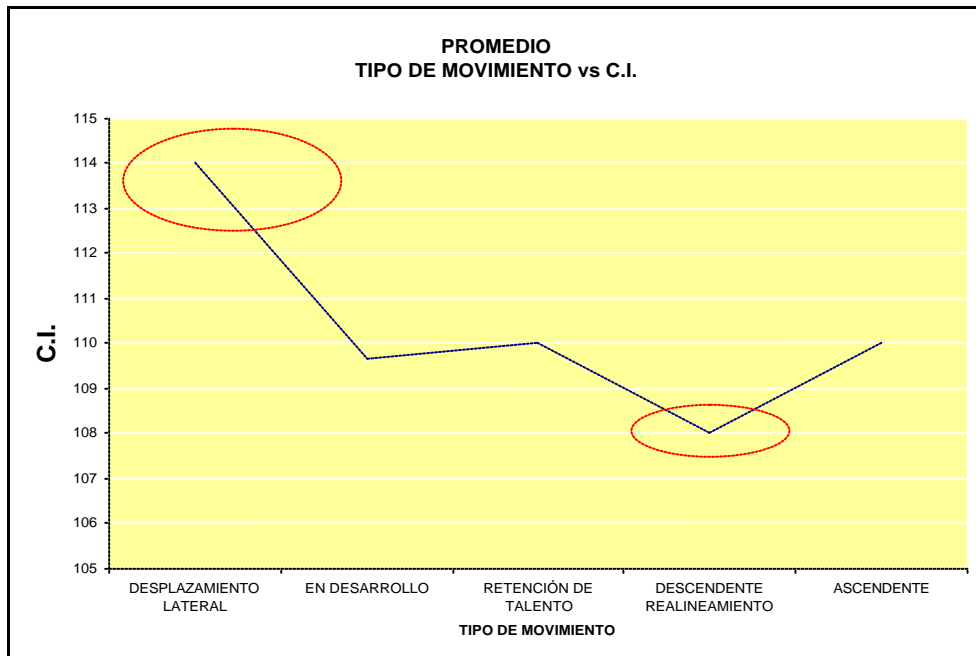


humano. Por lo que para los casos de retención de talentos se propone en el plan de desarrollo el enriquecimiento del rol ya sea como instructor, auditor o evaluador interno.



**Figura 27 Relación entre tipo de movimiento y antigüedad presentada en promedio de la muestra de Sede Cuautitlán.**

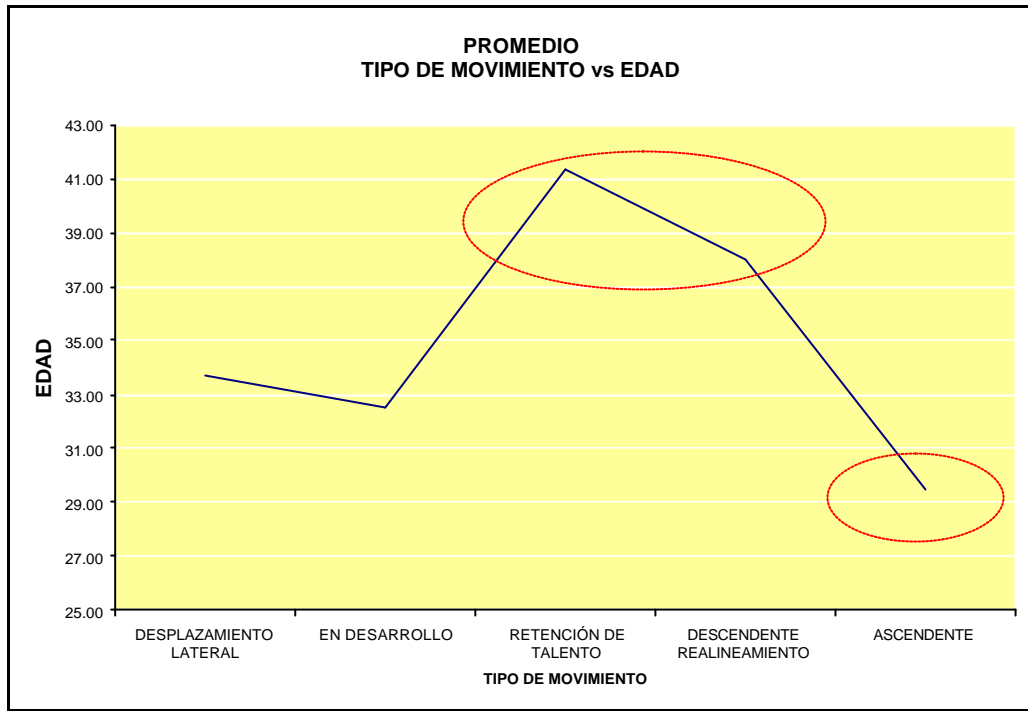
La gráfica muestra que a mayor antigüedad mayor posibilidad que se presente un tipo de movimiento descendente con realineamiento o retención de talento y a menor antigüedad mayor la probabilidad de un movimiento ascendente o encontrarse en desarrollo.



**Figura 28 Relación entre tipo de movimiento y C.I. presentada en promedio de la muestra de Sede Cuautitlán.**

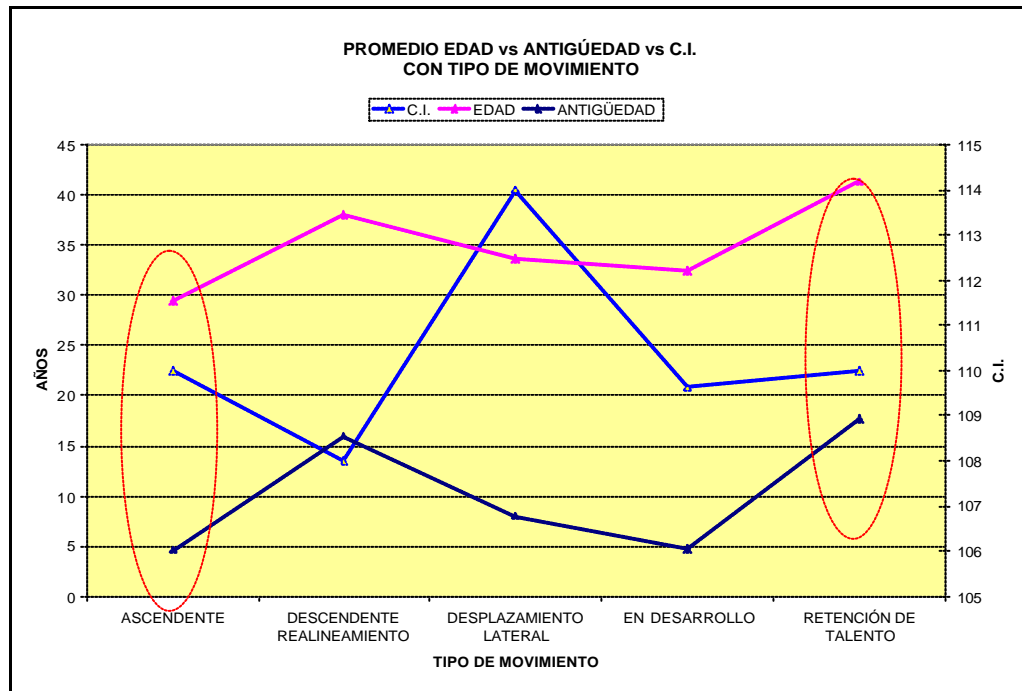
En esta gráfica se muestra la relación entre el C.I. y el tipo de movimiento, observamos que a mayor C.I. mayor posibilidad de tener un desplazamiento lateral para

enriquecimiento de la posición y a menor C.I. mayor la posibilidad de tener un movimiento descendente con realineamiento.



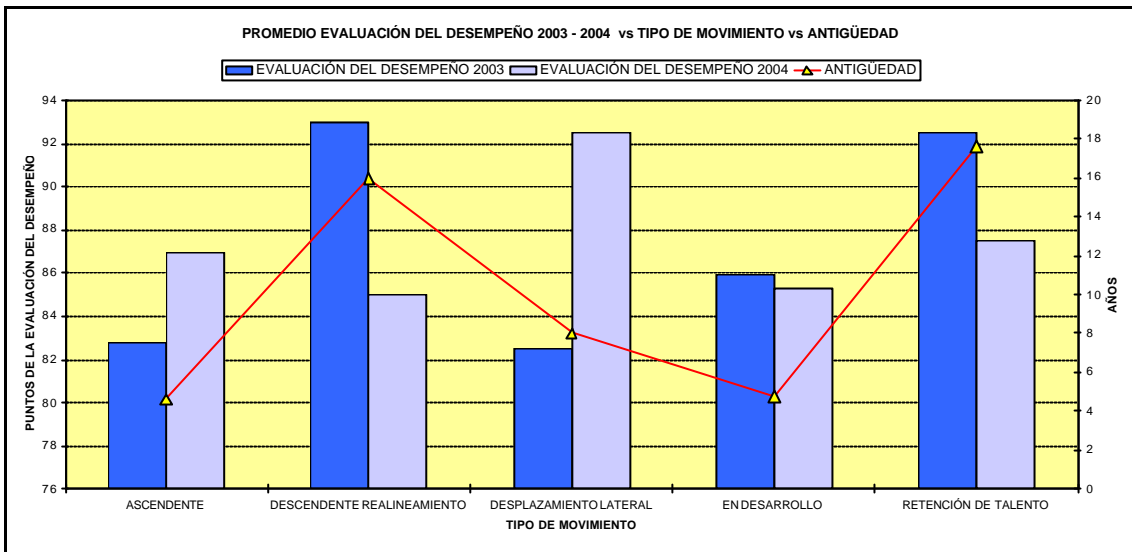
**Figura 29** Relación entre tipo de movimiento y Edad presentada en promedio de la muestra de Sede Cuautitlán.

La gráfica nos muestra que a mayor edad mayor la posibilidad de ser retención de talento o tener un movimiento descendente con realineamiento y a menor edad mayor la posibilidad de tener un movimiento ascendente.



**Figura 30** Resumen de la relación entre tipo de movimiento C.I., Edad y Antigüedad presentada en promedio de la muestra de Sede Cuautitlán.

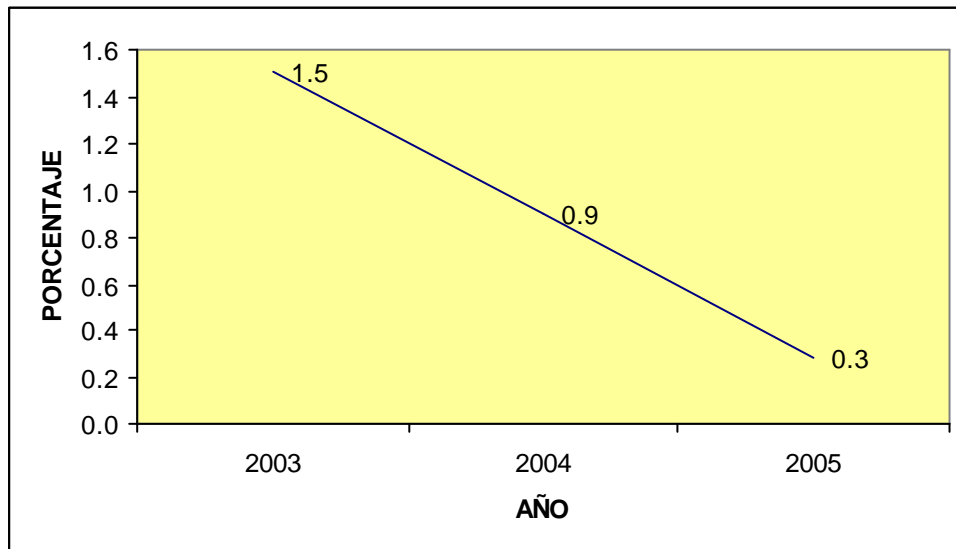
Los resultados mostrados en la gráfica en resumen nos indican que a menor antigüedad y edad, mayor la posibilidad de tener un movimiento ascendente, a mayor antigüedad y edad y menor C.I. mayor la posibilidad de ser una retención de talento.



**Figura 31 Relación entre tipo de movimiento y Evaluación del desempeño 2003 - 2004 presentada en promedio de la muestra de Sede Cuautitlán.**

En la gráfica se identifica que hay una relación inversa sobre los resultados de la evaluación del desempeño de 2003 vs 2004, si en 2003 tiene una evaluación menor en 2004 tienen una mayor y viceversa. Cabe mencionar que los movimientos se dan en el transcurso del 2005 y como antecedente se toman las dos evaluaciones de desempeño inmediatas anteriores. En relación a la antigüedad se tiene que entre mayor sea la antigüedad la evaluación del desempeño desciende.

**ROTACIÓN DE PERSONAL**

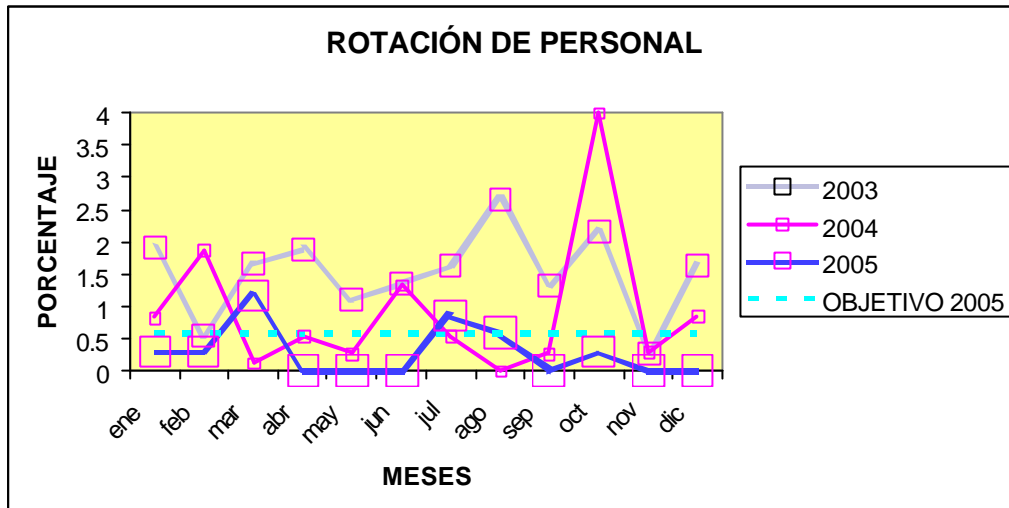


**Figura 32 Rotación de Personal anual por renuncias voluntarias. Indicador del Sistema de Planeación de Recursos Humanos del total de la población de Sede Cuautitlán**

Germán Suárez de 3M señala en la entrevista reproducida que “Hemos reducido la rotación interna, hemos creado un muy fuerte orgullo de pertenencia a la empresa y hemos

logrado transmitir los sólidos valores morales de nuestra compañía, su ética de negocio que es considerada muy alta por nuestros proveedores y clientes. Estos son el tipo de apoyos que Recursos Humanos ha aportado a la organización”. En la Industria embotelladora de bebidas gaseosas se ha observado una tendencia hacia la baja en términos de rotación de personal, entre otras variables, por las promociones y desarrollo que se ha otorgado al personal mediante el sistema de planeación de recursos humanos.

Remarcamos que el sistema de planeación de recursos humanos no se identifica como la única variable que afecta la tendencia que muestran los resultados de rotación de personal. Sin embargo como veremos en las conclusiones, en un estudio realizado por Hay Group en el 2006 se identifica que el interés por el desarrollo profesional es la principal ancla para la retención de talento.

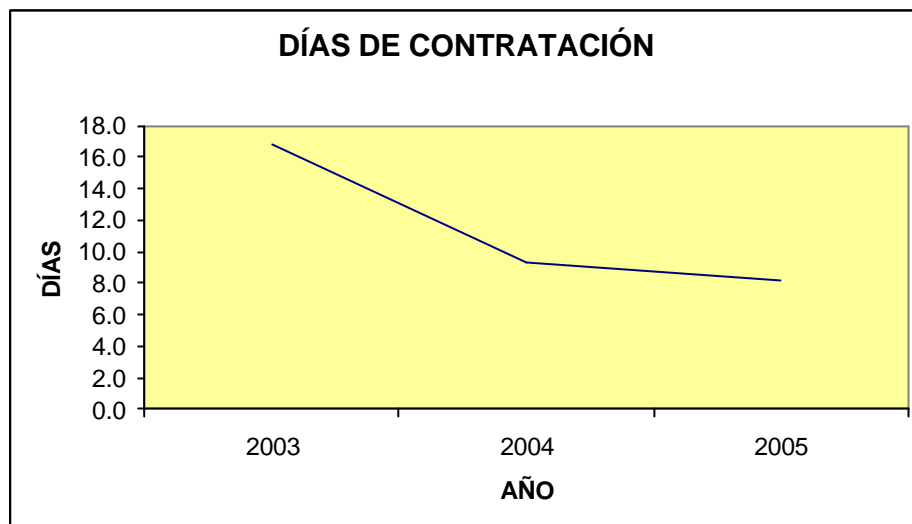


**Figura 33 Rotación de Personal mensual por renuncias voluntarias. Indicador del Sistema de Planeación de Recursos Humanos del total de la población de Sede Cuautitlán**

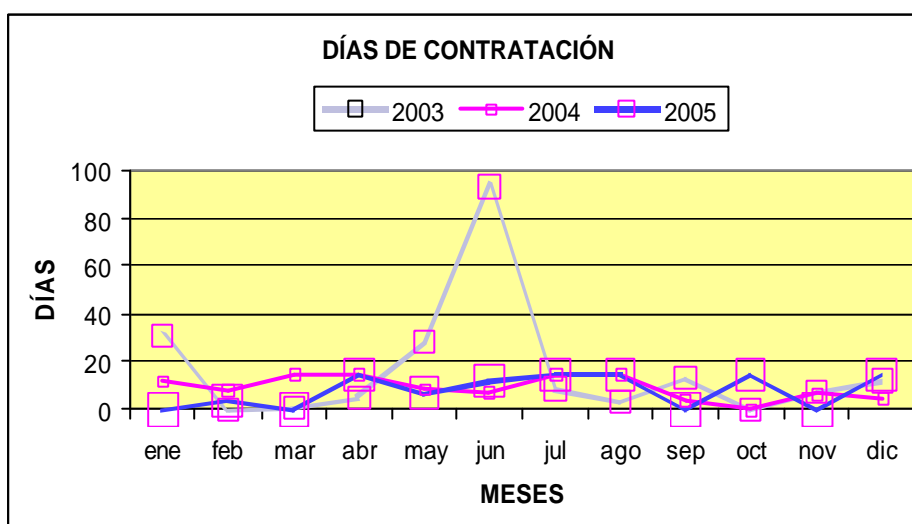
La rotación de personal se ha visto notablemente disminuida, se tienen menos renuncias voluntarias por mejor propuesta, como recordamos en la justificación del presente trabajo se mostró el FODA que se realizó en el que se identificaba la fuga de talento como una amenaza es decir, otras empresas contrataban con mejores opciones de desarrollo, salario y calidad de vida al talento de nuestra empresa. Este indicador se ve con una tendencia hacia la baja lo que nos indica que las renuncias voluntarias han disminuido, lo que nos permite enfocar las acciones de recursos humanos hacia una visión preventiva y estratégica dónde las bajas por renuncia voluntaria incluso se puedan planear.

En Octubre 2004, la tendencia que se observa es en relación al 10% representativo que comenta Welch: “En cuanto al 10% inferior, no hay forma de expresarlo de otro modo: tienen que marcharse.” La empresa decidió la salida del personal. Es decir, se considera dentro de la misma planeación de recursos humanos la rotación inducida.

## DÍAS DE CONTRATACIÓN



**Figura 34** Días que se invierte en el proceso de contratación anual. Indicador del Sistema de Planeación de Recursos Humanos total de población de Sede Cuautitlán



**Figura 35** Días que se invierte en el proceso de contratación mensual. Indicador del Sistema de Planeación de Recursos Humanos total de población de Sede Cuautitlán

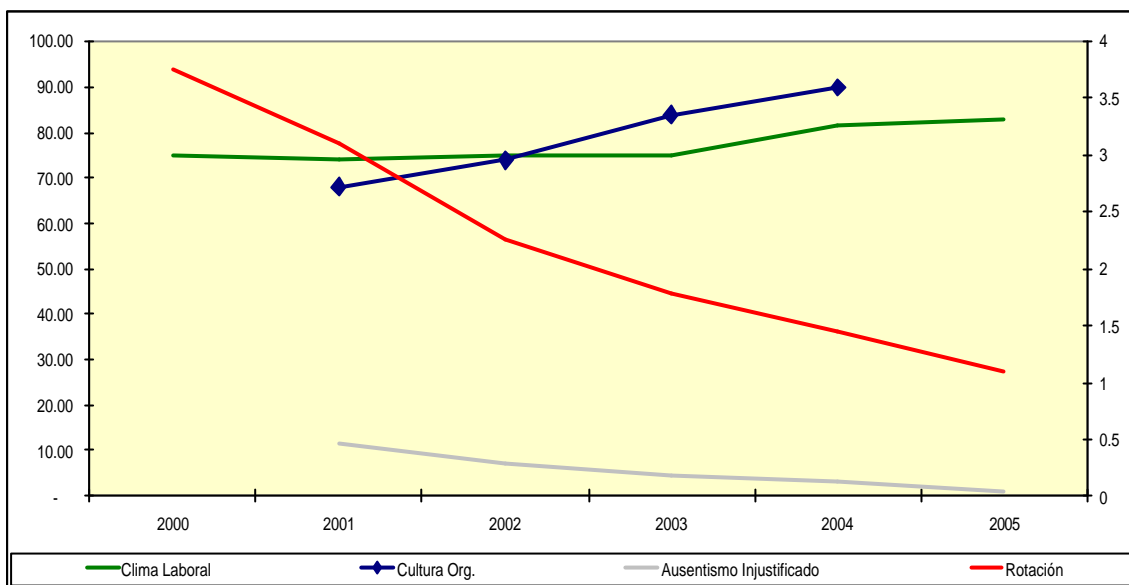
La gráfica nos muestra como los días que se invierten en la contratación de personal ha disminuido, este indicador refleja claramente que contar con tablas de reemplazo puede agilizar los procesos, de reclutamiento y selección de personal, lo que nos ayuda a no dejar descubiertas las posiciones clave.

Como se observo en el diagrama sistémico en el procedimiento, a menor rotación de personal mayor desarrollo de personal, menos riesgo en los procesos, mejor clima laboral.

Es importante mencionar que los indicadores hasta ahora mostrados se relacionan directamente con el sistema de planeación de recursos humanos, sin embargo se debe tomar en cuenta que hay variables adicionales que pueden influir.

Adicional a los indicadores declarados para el seguimiento de la efectividad del sistema de planeación de recursos humanos se puede observar sistémica mente el comportamiento que muestran los siguientes indicadores;

## **GRÁFICA SISTÉMICA**



**Figura 36 Administración con enfoque sistémico y estratégico con cuatro variables**

### **CLIMA LABORAL**

El personal percibe mejor clima laboral

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Hoy el personal se encuentra más identificado con la cultura organizacional

### **AUSENTISMO**

El ausentismo ha disminuido en correlación con mejor clima

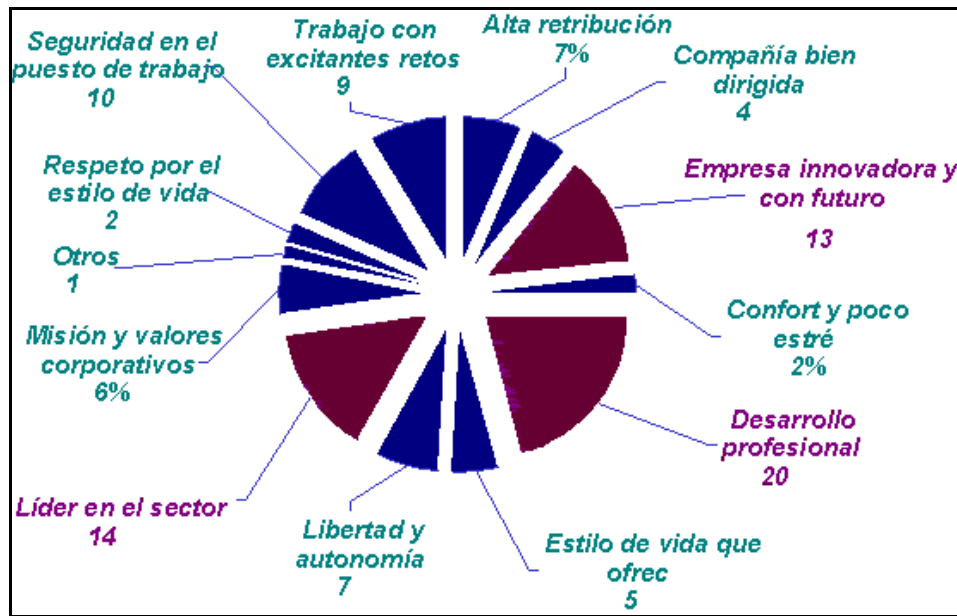
Aquí es importante remarcar que los resultados presentados no son atribuibles 100% al sistema de planeación de recursos humanos, son indicadores suaves que se ven impactados por diferentes variables pero conforme a la literatura se puede decir que el sistema de planeación de recursos humanos puede actuar como variable independiente en los resultados que se muestran.

Germán Suárez de 3M señala a la pregunta de ¿Cómo miden la aportación de recursos humanos a la compañía? en la entrevista reproducida que “una forma de medir nuestra contribución es la cantidad de puestos que son ocupados por la gente que hemos desarrollado de manera interna. También está la baja rotación del personal, las horas de entrenamiento y los incrementos de productividad por empleado”.

Como sabemos, los procesos humanos rara vez pueden actuar en relación a variables de forma controlada (sólo en situaciones experimentales), para efectos del presente trabajo se considera que pueden estar actuando variables no consideradas en los resultados que se reportan, enfatizando que el presente es un reporte laboral que se generó en condiciones normales de trabajo.

## CONCLUSIONES

En <http://www.arearh.com/formacion/formaciontalento.htm> (2006) se presenta un artículo sobre Retención y Atracción de Talento y en el argumenta que hoy en día, y sobre todo en profesionales cualificados, las claves para la atracción y retención del talento no sólo se centran en el aspecto económico. Cada vez se emplean más elementos para conseguir atraer y retener talento. En este sentido, citando al informe de Hay Group, los principales motivos de atracción y retención de talento son:



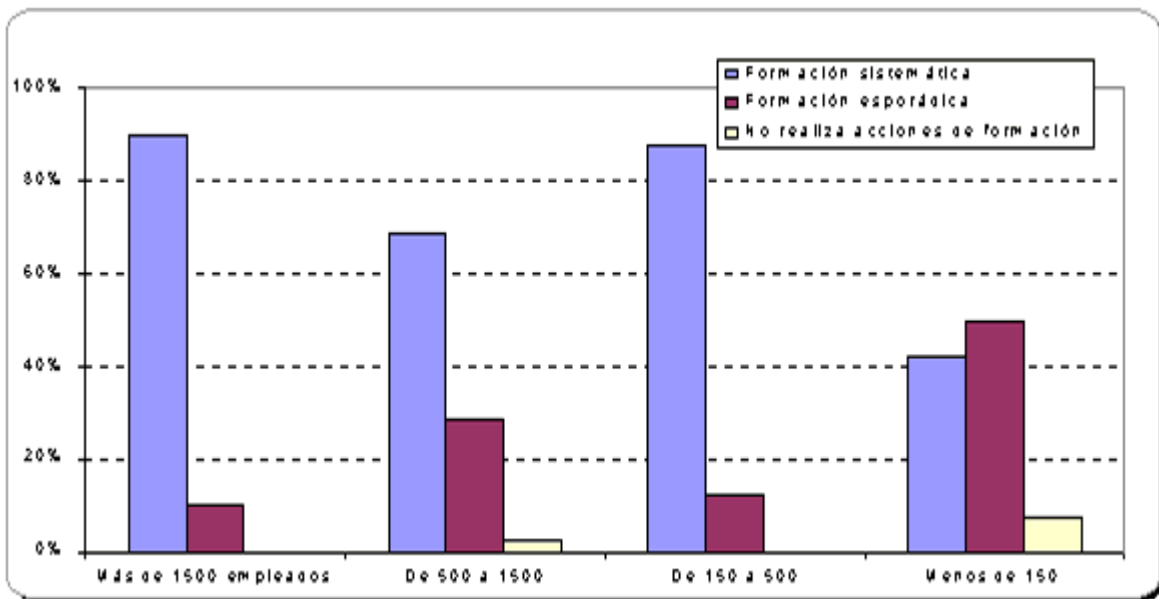
**Figura 37 Principales motivos de atracción y retención de talento**

En este gráfico se observa la gran importancia del desarrollo profesional (20%), liderazgo en el sector (14%) y la innovación (13%), desbancando a otros conceptos que tradicionalmente se habían tenido como definitivos, como por ejemplo la retribución (7%).

Dentro del desarrollo profesional, la formación es un elemento clave. Además, la formación tiene un factor que lo hace diferente a otros elementos (como por ejemplo el económico) y es que con la formación gana tanto la empresa como la persona: la persona se desarrolla profesionalmente y la organización tiene personas más formadas y por tanto más eficientes y eficaces.

Se ha de tener en cuenta que la formación siempre ha de estar integrada dentro de un concepto de retención del talento y por tanto de baja rotación de personal con lo que siempre tiene más ventajas que inconvenientes.

En el mismo estudio de Hay Group y citado anteriormente, aparece la diferencia en cuanto a formación en función de los distintos tamaños de empresas donde se observa la clara diferencia en cuanto a acciones formativas entre las pequeñas y las medianas y grandes empresas:



**Figura 38 Porcentaje de Formación en relación al número de empleados en las empresas**

En un entorno en el que el cambio es una constante con un impacto definitivo de las tecnologías y de la situación económica, el profesional necesita desarrollarse profesionalmente.

Como se ha visto a lo largo del presente trabajo la implementación de un sistema de planeación recursos humanos como soporte de la planeación estratégica de recursos humanos en una empresa embotelladora de bebidas gaseosas es un mecanismo que apoya a la consecución de los objetivos de la organización.

El propósito fundamental de la planeación del recurso humano es contar en todo momento con personal de alto nivel competitivo y generar la cultura requerida para lograr un alto desempeño en el cumplimiento de los objetivos y las estrategias de negocio.

Por lo que el presente reporte laboral propone una metodología a partir de la cuál se puede identificar al personal con herramientas tales como la adecuación puesto persona, evaluaciones psicométricas, de 360°, etc. para planear cuales son los movimientos viables que respondan a las necesidades de la empresa.

Las propuesta del presente trabajo se sustenta en “identificar al personal indicado en el puesto indicado en el momento oportuno” como lo comenta en su tesis Morales (1999).

Con lo anterior se concluye que:

- En el FODA hecho por la compañía se identifica como una de las principales debilidades en temas de recursos humanos el desarrollo de personal y como una amenaza la fuga de talento, conforme a los resultados de los indicadores presentados en el presente trabajo, se identifica que la implementación del sistema de planeación de recursos humanos homologado apoya en la consecución de los objetivos planteados por la compañía. Sin embargo, es importante considerar la intervención de variables no consideradas que pueden estar relacionadas con los resultados por ejemplo: calidad de vida, sueldos y salarios etc.



- El Psicólogo Organizacional juega un papel muy importante y trascendental en un modelo de Planeación Estratégica de Recursos Humanos de acuerdo con la tesis de Hinojosa (1999).
- El rol del Psicólogo Organizacional está evolucionando y hoy tiene la posibilidad de convertirse en un asesor estratégico en la toma de decisiones de las organizaciones con un enfoque que le permite considerar los factores que influyen en la conducta humana.
- El rol del Psicólogo Organizacional en el presente trabajo responde a las necesidades de la organización por proponer un Sistema de Planeación de Recursos Humanos Homologado soportado por herramientas objetivas para la toma de decisiones en relación al personal y no continuar con decisiones basadas en elementos subjetivos.
- El Psicólogo Organizacional tiene entre sus responsabilidades reforzar las ventajas competitivas de la empresa desarrollando el talento del personal de forma sistémica.

En relación a los resultados se resume que:

- Aún con un Sistema formal de Planeación de Recursos Humanos se continúan tomando decisiones en relación al personal arbitrarias como lo mostramos en el análisis de datos.
- Sin embargo se puede sugerir el uso del Sistema de Planeación de Recursos Humanos ya que en general los indicadores que ha sido relacionado han mostrado tendencias satisfactorias.

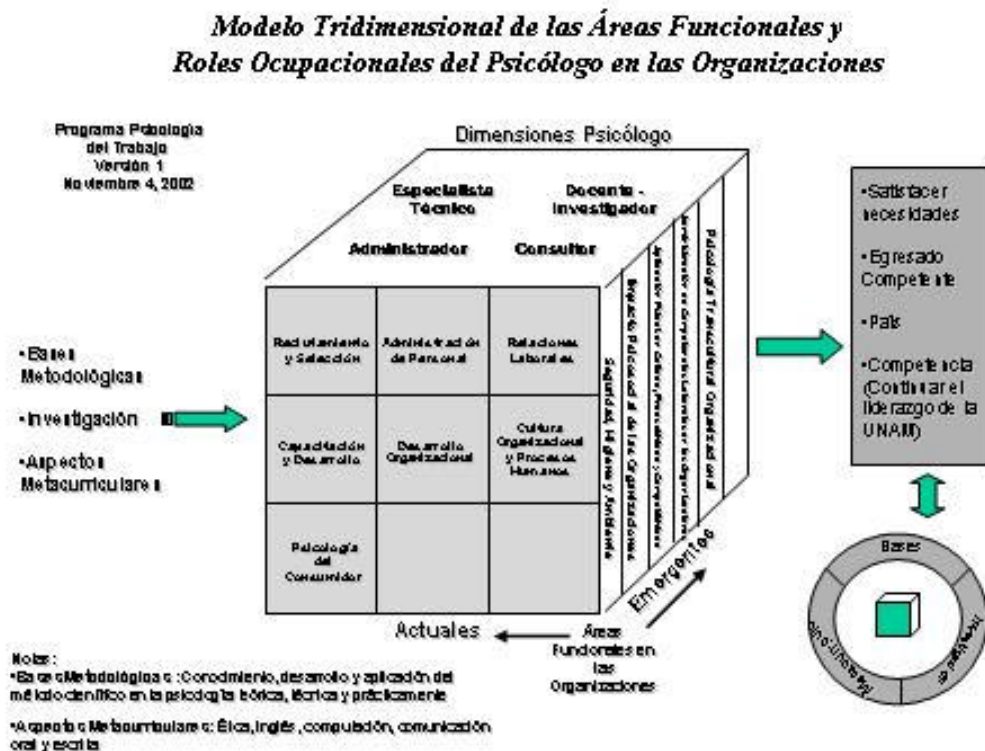
El relación a que no se encontró un estudio similar al presente reporte laboral se concluye en forma general que un Sistema de Planeación Estratégica de Recursos Humanos puede ser una Fortaleza dentro de los temas de Personal en la Planeación Estratégica de las compañías y que el Psicólogo Organizacional puede ser el principal Asesor para este tema.

## SUGERENCIAS Y LIMITACIONES

Para futuros trabajos se sugiere:

- Tener 100% de la información APP (Adecuación Puesto Persona) antes de iniciar el proceso de análisis de resultados. En el presente trabajo la definición de competencias personales se hizo tiempo después de lo planeado.
- Establecer indicadores para evaluar la efectividad en el seguimiento de los planes de carrera. En el presente trabajo sólo se consideró como indicador final el lograr una promoción sin embargo no se diseñaron herramientas para dar seguimiento a la efectividad de los planes de carrera.
- Incluir en las políticas de la organización el cumplimiento al Sistema de Planeación de Recursos Humanos para garantizar que todo movimiento de personal ha cumplido con lo establecido en dicho Sistema.
- Los instrumentos de evaluación son válidos y confiables para el presente trabajo, se sugiere realizar la validación y confiabilidad de dichos instrumentos para futuros trabajos.

Hoy el Psicólogo Organizacional tiene la responsabilidad desde la formación académica de documentarse en conceptos de administración e ingeniería que le permitirán desarrollar su rol de forma sistémica y adquirir una ventaja competitiva. A continuación se muestra el Modelo Tridimensional propuesto para la actualización de la currícula de formación hecha por un grupo de profesores de psicología de la UNAM en el que ya se contempla la necesidad urgente de una evolución en el perfil del psicólogo que se forma en la UNAM.



**Figura 39 Modelo Tridimensional del Psicólogo Organizacional propuesto por Patiño (2004).**

Es muy importante decir que la necesidad del desarrollo sistémico del psicólogo no puede esperar ya que la competencia de otros profesionales y la demanda de los empleadores son factores que cada día nos exigen una mayor preparación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alpander, G.G. (1995). Planeación estratégica aplicada a los Recursos Humanos. New York, E.U.: Norma.

Anastasi, A. (1980). Test Psicológicos. Madrid, España: Aguilar

Arias Galicia, F. (1981). Administración de Recursos Humanos. México, D.F.: Trillas

Alles, M.A. (2005). 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Lugar: Santafé de Bogotá, Colombia McGraw-Hill

Development Dimensions Internacional DDI, (2005). Selección eficaz. Pittsburg, Pennsylvania: Impreso en papel reciclado

Fem, (2004). Manual del Inducción. México, D.F.: Manual Interno de Fem.

Fem, (2005). Manual del Proyecto Homologación Recursos Humanos. México, D.F.: Manual Interno de Fem.

Fem, (2005). Manual del Reclutamiento y Selección. México, D.F.: Manual Interno de Fem.

Flores, M.V. (2005) Planeación de Recursos Humanos. Tomado de la página electrónica de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/Canales4/rrhh/replahuma.htm> consultada el 08 de Octubre del 2005, 20:00 hrs.

Grados, E. J. (1988). Inducción, Reclutamiento y Selección. México, D.F.: Manual Moderno

Guerin, W.L. (1992). Planeación Estratégica de los Recursos Humanos. Santafé de Bogotá, Colombia: Legis.

Hinojosa, M. C. (1999). Planeación estratégica de recursos humanos investigación documental y de campo. Tesis de Licenciatura en Psicología inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Manthano S.C. (2005). Taller de Pensamiento Sistémico I. México, D.F. Manual de Capacitación Interno

Mano, M.S. (2005). Planeación y Reclutamiento de Recursos Humanos. Tomado de la página electrónica de España Web: <http://orbita.starmedia.com/~unamosapuntes/tareas/administracion/recursoshumanos.htm>, consultada el 10 de Septiembre del 2005, 20:00 hrs.

Morales, J. L. (1999). Propuesta para el establecimiento de un sistema de planeación operativa como apoyo a la planeación estratégica de recursos humanos. Tesis de Licenciatura en Psicología inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Página electrónica de Área RH <http://www.arearh.com/formacion/formaciontalento.htm>, consultada el 06 de Abril del 2006, 22:00 hrs.

Página electrónica de Human Side: <http://www.humanside.com/human.htm#top#top>, consultada el 15 de Diciembre del 2005, 20:00 hrs.

Página electrónica de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm>, consultada el 15 de Diciembre del 2006, 20:00 hrs.

Patiño, P.H.S. y Ponce, T.H. (2004). Un modelo de cambio curricular en Psicología de las Organizaciones. Quinto Congreso Nacional Bienal del Colegio Nacional de Psicología A.C. Facultad de Psicología UNAM. México

Reyes Ponce, A. (1988). Administración de empresas. México, D.F.: Trillas.

Hernández-Samperi, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1997). Metodología de la Investigación. México, D.F.: McGrawHill

Salinas, O.J. (2005, diciembre). Planeación estratégica. (Disponible en FEMSA, México)

Terman, L. M., Merrill, M.A. (1975). Medida de la inteligencia. Madrid, España: Espasa-Calpe, S.A.

Uribe, J.F. (1989). Aspectos importantes en la Planeación de Recursos Humanos. Reporte Laboral inédita. Universidad Nacional Autónoma de México. México

Welch, J. (2005). Winning. Barcelona, España: Vergara.

Werther, William. B. Jr. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Quinta Edición. McGraw-Hill.

## **DEFINICIONES**

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizaron los conceptos que se definen a continuación:

**APP:** Adecuación Puesto – Persona. Medición de Habilidades de la persona vs. puesto para el cual es evaluada. Instrumento diseñado por el titular del presente trabajo

**CALIDAD ORGANIZACIONAL:** Combinación del Potencial, las competencias actuales, más los resultados obtenidos en la organización respecto a cada individuo, obteniendo como resultado el estatus de la persona en relación al perfil de puesto y resultados obtenidos de su desempeño presentada en una semaforización .

**CDC:** Comité Directivo de Calidad (Gerente de Sede, Gerente de Producción, Gerente de Mantenimiento, Gerente de Operaciones, Gerente de Calidad, Gerente Administrativo y gerente de Recursos Humanos)

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** Es la evaluación anual; mide la contribución de la persona a los objetivos o factores críticos de éxito del negocio.

<b>Cumplimiento a FCE's</b>	<b>Evaluación del desempeño</b>
Menor a 70%	B
Superior a 70% y menor a 80%	C-
Superior a 80% y menor a 90%	C
Superior a 90% y menor a 95%	C+
Superior a 95%	D

**ENCUESTA SEC (360°):** El Sistema de Evaluación de Competencias es la encuesta aplicada para conocer el nivel de desarrollo de habilidades, tomando como referencia auto evaluación, evaluación de superior, evaluación de colaterales y evaluación de subordinados.

**FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO (FCE)** - Actividades y resultados clave que constituyen el trabajo diario de un puesto. El responsable del FCE planea, organiza, ejecuta y da seguimiento al mismo.

**PERFIL DE PUESTO:** Características principales que debe reunir una persona para ocupar un puesto vacante.

**PERSONAS CLAVE:** Personas que de acuerdo a su Calidad Organizacional obtengan el puntaje para ser clasificado "Verde" (puede incluirse personal clasificado como "Azul" cuando se trate de casos especiales que por evaluaciones o desempeño se acuerde en la Junta de Planeación que pertenece a este rubro).

**PROCESO DE OUTPLACEMENT:** Programa de actividades cuyo objetivo principal es lograr que una persona que ha sido desvinculada de su empleo pueda conseguir uno nuevo o iniciar una actividad comercial en forma independiente. Adicional busca hacer más llevadera y menos traumática la nueva situación profesional a través de herramientas de apoyo.

**PUESTO CLAVE:** Son puestos que impactan directamente en el negocio, debido a que la ausencia del ocupante puede generar problemas tales como retraso o incumplimiento al programa de producción, baja eficiencia en las líneas de producción, deterioro de equipos,

clima laboral inapropiado etc. o bien que por la experiencia requerida para desarrollarlos y su influencia en la gente, son convenientes que sean cubiertos por personal interno.

**REVISIÓN VERTICAL:** Conversación uno a uno entre el jefe y subordinado (s) directo (s). Tiene como propósito responsabilizar, desarrollar, mantener el enfoque y hacer las cosas correctas.

**SEMAFORIZACIÓN:** Administración con colores del status de la persona en relación a su puesto, resultado de la calidad organizacional:

    Rojo - Inadecuado para el Puesto Actual (IPPA) – Menor a 70 puntos

    Amarillo - Adecuado con Limitaciones (AL) - Superior a 70 y menor a 75

    Azul - Adecuado para el Puesto Actual (APPA) - Superior a 75 y menor a 80

    Verde - Puede desempeñar puesto superior (PDPS) - Superior a 80

**TABLAS DE REEMPLAZO:** Es la representación visual de quien puede ocupar una vacante futura en la organización; el personal que ocupe las Tablas de Reemplazo debe estar en “verde o azul”.

**TALENTO:** Personas clasificadas como “Azul” y “Verde” con alto expertiz en su puesto o área que deben ser retenidos en la empresa y desarrollados para ocupar posiciones clave o superiores a la que actualmente tienen.

## **ANEXOS**

ANEXO 1. EVALUACIÓN 360°.....	109
ANEXO 2. PROTOCOLO TERMAN.....	112
ANEXO 3. PROTOCOLO HUMAN SUDE .....	113
ANEXO 4. PROTOCOLO VALORES PERSONALES.....	114
ANEXO 5. PROTOCOLO PROCESO PENSAnte .....	115
ANEXO 6. APP (ADECUACIÓN PUESTO-PERSONA).....	116
ANEXO 7. PLAN DE DESARROLLO .....	119
ANEXO 8. PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES.....	120

# ANEXO 1. EVALUACIÓN 360°

## Unidad Cuautitlán

Evaluación 360°

Escala de Evaluación:

1	2	3	4	5	6
Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totamente de acuerdo

Personal: \_\_\_\_\_  
 Nombre del Evaluador: \_\_\_\_\_



Evalua a:

		AUTOEVALUACION	JEFE INMEDIATO	COLABORADOR 1	COLABORADOR 2	COLABORADOR 3	COLATERAL 1	COLATERAL 2	COLATERAL 3
1	Quando se compromete a algo tengo plena confianza que va a cumplir esa promesa.								
2	Quando no cumple un compromiso siempre se le ocurren excusas para justificar su falta.								
3	Quando incumple alguna promesa, acepta su responsabilidad y no anda buscando a quien echarle la culpa.								
4	Ha dado múltiples demostraciones de que su compromiso con los objetivos del equipo que dirige es muy firme.								
5	Quando las cosas se ponen difíciles, en términos del cumplimiento de las metas trazadas, yo se que podemos contar cien por ciento con él (ella).								
6	Quando tiene que atender asuntos personales, los asuntos de trabajo pasan a segundo término.								
7	Es una persona que apoya decididamente - y con hechos - el logro de los objetivos que se ha trazado el equipo.								
8	Para no tener problemas con él (ella), yo evito en la medida de lo posible comentarle cosas.								
9	Me desconcierto por la forma como reacciona algunas veces.								
10	Es una persona ecuaníme con la que puedo llegar a solucionar cualquier tipo de problema o malentendido.								
11	Siento que está plenamente identificado como líder de este equipo de trabajo.								
12	Aun en situaciones de mucha tensión no pierde la compostura (no ofende, no grita, ni se desquita con terceras personas).								
13	Quando alguien expresa una opinión contraria a la suya, es fácil que se sulfure o reaccione de manera agresiva.								
14	Quando tengo algún problema de trabajo, con frecuencia le pido su opinión o consejo.								
15	Quando estamos en una junta de trabajo percibo que la gente escucha siempre con atención sus opiniones.								
16	Quando expresa su punto de vista la demás gente del equipo tiende a apoyar su opinión.								
17	Siempre reconoce a aquel miembro del equipo que ha hecho una contribución valiosa al logro de los objetivos del grupo.								
18	Aun cuando en lo personal tenga ya formada una posición para enfrentar cierta situación conflictiva, expresa una posición que estimula la flexibilidad y apertura de las partes.								
19	Quando alguien conversa con él (ella), observo que con frecuencia trata de imponerle su punto de vista a la otra persona.								
20	A veces observo que no le gusta compartir sus conocimientos y habilidades con personas que tienen menos experiencia o estatus que él (ella).								
21	Quando alguien ha tenido logros importantes en su trabajo, nunca deja de felicitarlo y reconocer su desempeño.								
22	Quando las cosas no están saliendo de acuerdo a sus expectativas no duda en recurrir a amenazas para obligar a sus subordinados a hacer las cosas como él (ella) quiere.								
23	Antes de pedir a alguien que realice una tarea específica, toma en consideración su nivel de competencia para poder realizarla con éxito.								
24	Ayuda a establecer metas para el equipo que sean a un tiempo retadoras, específicas y alcanzables en un tiempo razonable.								
25	Tiene especial cuidado en que la gente se sienta tratada de manera justa y equitativa.								



# Unidad Cuautitlán

Evaluación 360°

Escala de Evaluación:

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Personal:  
Nombre del Evaluador:



Evalúa a:

	AUTOEVALUACION	JEFE INMEDIATO	COLABORADOR 1	COLABORADOR 2	COLABORADOR 3	COLATERAL 1	COLATERAL 2	COLATERAL 3
26 Muestra un interés personal con cada persona que trata.								
27 Cuando enfrenta un problema tiene dificultad para definirlo con claridad.								
28 Cuando enfrenta un problema evita hablar de cómo solucionarlo hasta no haberlo definido con toda claridad.								
29 Considero que es una persona que sabe hacerle frente a situaciones que son ambiguas e inciertas.								
30 Cuando enfrenta una situación ambigua o un problema nuevo, con frecuencia se desespera y no sabe cómo proceder.								
31 Trata de definir los problemas de diferentes formas, no se limita a tratar de darle solución usando la definición más obvia.								
32 Antes de comenzar a solucionar un problema complejo, procura hacer muchas preguntas sobre la naturaleza del problema.								
33 No desecha ninguna alternativa de solución de un problema hasta no haber generado una lista exhaustiva de ellas.								
34 Aun cuando hayamos llegado a una solución satisfactoria del problema, con frecuencia observo que sigue pidiendo la opinión de otras personas sobre el asunto.								
35 A menudo observo que trata de resolver problemas nuevos o complejos con las mismas estrategias con que ha resuelto otros en el pasado.								
36 Cuando platico conmigo, siempre me escucha con toda atención.								
37 Algunas veces la gente evita platicar con él (ella) porque tiende a tergiversar las cosas.								
38 Cuando discute sobre algún tema con otras personas las invita a que expresen abiertamente sus puntos de vista y a que hagan preguntas.								
39 Cuando trata algún asunto conmigo percibo que le es difícil concentrarse en lo que le estoy diciendo.								
40 Cuando ha tomado una decisión sobre algún asunto, es difícil que le hagan cambiar de opinión.								
41 Aun cuando puede no estar de acuerdo con la opinión de alguien, sabe escuchar con atención sin tratar de invalidar el punto de vista del otro.								
42 Cuando alguien está en desacuerdo con su punto de vista, trata de hacer preguntas para indagar las razones que están atrás de esa posición.								
43 Cuando me pide que haga algo, me queda claro lo que debo hacer.								
44 A veces se enoja porque la gente hace cosas diferentes a las que les solicito.								
45 Cuando me pide que haga alguna cosa, cuida de explicarle con claridad los resultados que espera.								
46 Cuando se ha llegado a molestar conmigo, me ha quedado claro la razón de su enojo.								
47 Cuando se molesta con alguien por alguna cosa, es frecuente que acabe haciendo acusaciones personales o a adjudicándole motivos oscuros o egoístas.								
48 Con frecuencia observo que sus sugerencias son recibidas por el resto del equipo como excelentes aportaciones.								
49 Cuando se encuentra en una situación de negociación, trata de encontrar áreas en las que todas las partes están de acuerdo.								
50 Tiene habilidad para manejar situaciones y personas difíciles.								

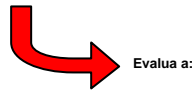
# Unidad Cuautitlán

Evaluación 360°

Escala de Evaluación:

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Personal:  
Nombre del Evaluador:



Evalua a:

	AUTOEVALUACION	JEFE INMEDIATO	COLABORADOR 1	COLABORADOR 2	COLABORADOR 3	COLATERAL 1	COLATERAL 2	COLATERAL 3
51								
52								
53								
54								
55								
56								
57								
58								
59								
60								
61								
62								
63								
64								
65								
66								
67								
68								
69								
70								
71								
72								

# THERMAN

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
 EDAD: \_\_\_\_\_ FECHA DE NACIMIENTO: \_\_\_\_\_  
 ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_  
 PUESTO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

I		II		III		IV		V		VI		VII		VIII		IX		X	
1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	
2		2		2		2		2		2		2		2		2		2	
3		3		3		3		3		3		3		3		3		3	
4		4		4		4		4		4		4		4		4		4	
5		5		5		5		5		5		5		5		5		5	
6		6		6		6		6		6		6		6		6		6	
7		7		7		7		7		7		7		7		7		7	
8		8		8		8		8		8		8		8		8		8	
9		9		9		9		9		9		9		9		9		9	
10		10		10		10		10		10		10		10		10		10	
11		11		11		11		11		11		11		11		11		11	
12				12		12		12		12		12		12		12			
13				13		13				13		13		13		13			
14				14		14				14		14		14		14			
15				15		15				15		15		15		15			
16				16		16				16		16		16		16			
				17		17				17		17		17		17			
				18		18				18		18		18		18			
				19						19									
				20						20									
				21															
				22															
				23															
				24															
				25															
				26															
				27															
				28															
				29															
				30															

**ANEXO 2. PROTOCOLO THERMAN**

## ANEXO 3. PROTOCOLO HUMAN SUDE

### HUMAN SIDE ESTILO PERSONAL

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Las palabras descriptivas siguientes, se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una "X" bajo la columna "P" próxima a la palabra que en cada serie mejor lo describe. Ponga una "x" bajo la columna "N" junto a la palabra que en cada serie menos lo describa. **Asegúrese de marcar "solamente una" palabra bajo "P" y "solamente una" palabra bajo "N" en cada serie. Gracias**

Inspirador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Positivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pacífico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Directo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paciente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Temeroso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Confiante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sistemático	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuidadoso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cortés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Competitivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Persuasivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Juguetero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alegre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Amable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aventurero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sociable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tímido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Reservado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Convincente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Simpático	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Asertivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Calculador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prudente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Riguroso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Seguro de sí mismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Valiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discreto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Agresivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Respetuosos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alma de la fiesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apacible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bonachón	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ansioso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encantador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consistente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Exacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Despreocupado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Controlado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persistente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dinámico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Conforme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Formal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parlanchín	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Refinado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pulcro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vigoroso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preciso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Diplomático	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Disciplinado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sincero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inconquistable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tolerante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Exigente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cauteloso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Optimista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jovial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Atento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Decisivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ecuánime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ingenioso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Conocido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orquilloso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quieto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Determinado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Afectuoso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Adaptable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contundente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Expresivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gentil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Independiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fiel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Moderado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inquieto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Extrovertido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mente Abierta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Estricto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Armonioso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Obediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bondadoso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Animoso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Servicial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Emprendedor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atractivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Posesivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Admirable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Confiado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resignado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Complaciente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Humilde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Buen vecino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intrépido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Atrevido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Disputador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cooperativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# ANEXO 4. PROTOCOLO VALORES PERSONALES

## HUMAN SIDE VALORES PERSONALES

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Los valores personales son aquellos intereses, metas y preferencias que guían nuestras vidas y carreras. Cada persona debe tomar decisiones difíciles para disfrutar de la vida y evitar conflictos en la carrera. Para ayudarte a entender de una manera tus valores y tener mayor felicidad y éxito, por favor indica tus preferencias personales en cada uno de los 10 grupos de valores enlistados a continuación; utiliza la siguiente escala: 6 a la que escogerías primero, 5 el que escogerías en segundo lugar y así hasta que pongas el No. 1 a las que escogerías en último lugar. Debes de poner un número a todos los factores y no es válido poner empates.

### 1. INTERESES PERSONALES

- Auto determinación
- Justicia
- Cultura
- Dinero
- Servicio
- Conocimiento

### 2. MOTIVADORES PERSONALES

- Ser líder
- Continuar estudiando
- Cristalizar sueños
- Ayudar a otros
- Incrementar riqueza
- participar en el arte

### 3. PASATIEMPOS FAVORITOS

- Caritativos
- Estudio
- Política
- Inversiones
- Museos
- Meditación

### 4. METAS PROFESIONALES

- Artísticas
- Científicas
- Negocio Propio
- Política
- Justicia
- Religiosas

### 5. AUTO DESARROLLO

- Crecimiento Espiritual
- Actividades Humanitarias
- Habilidades de Liderazgo
- Finanzas Personales
- Continuación de estudios
- Desarrollo de habilidades artísticas

### 6. INTERESES EDUCACIONALES

- Ciencias Físicas
- Ciencias Políticas
- Teología
- Artes
- Finanzas
- Sociología

### 7. REPUTACIÓN DESEADA

- Poderoso
- Bondadoso
- Capitalista
- Mediador
- Artista (artesano)
- Intelectual

### 8. PAPEL EN LA SOCIEDAD

- Filántropo
- Empresario
- Líder Político
- patrocinador de Arte
- Líder Intelectual
- Consejero Espiritual

### 9. METAS PERSONALES

- Humanitarias
- Económicas
- Científicas
- Ser un líder
- Ser un erudito
- Reformador social

### 10. VOCACIÓN

- Enseñanza
- Drama
- Trabajo social comunitario
- Negocio
- Deportes
- Religión

# ANEXO 5. PROTOCOLO PROCESO PENSAnte

## HUMAN SIDE DOMINANCIA CEREBRAL

Fecha: \_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

El siguiente cuestionario está diseñado para conocer tus preferencias en el estilo de pensamiento, aprendizaje y comunicación. Esta no es una prueba de inteligencia, ya que no hay respuestas buenas o malas, sino que todas son buenas. Por favor contesta todas las preguntas utilizando la siguiente escala: 5 me gusta mucho o me describe muy bien, 4 me gusta o me describe relativamente bien, 3 me gusta o me describe en forma regular; 2 me disgusta o no me describe; 1 me disgusta o no se aplica en mí. Por favor no dejes preguntas sin contestar, y califica cada pregunta de manera independiente. Puedes repetir cuantas veces sea necesario cada calificación.

**ERES:**  Diestro  Zurdo  Ambidiestro

Estudios Profesionales: \_\_\_\_\_

Habilidades o talentos que poseas: \_\_\_\_\_

### 1. Intereses personales (lo que me gusta o, disgusta en términos relativos)

MIS PASATIEMPOS

Artísticos  Sociales  Científicos  Atlético

MATERIAS QUE ME GUSTARÍA ESTUDIAR

Matemáticas  Música  Filosofía  Lenguas

GENTE CON LA QUE ME GUSTARÍA ESTUDIAR

Alegres  Organizadores  Soñadores  Prácticas

LOS MAESTROS DE LOS QUE MÁS APRENDÍ USABAN

Fórmulas  Procedimientos  Imágenes  Sentimientos

LOS LÍDERES QUE MÁS RESPETO SON:

Imaginativos  Inspiradores  Cuestionados  Disciplinados

### 2. Descripción personal (palabras que me describen relativamente bien)

Creativo  Emocional  Técnico  Comunicativo  
 Organizado  Conservador  Controlado  Cuantitativo  
 Analítico  Intuitivo  Científico  Visionario  
 Musical  Detallista  Racional  Comprensivo  
 Matemático  Original  Conceptual  Afectuoso

### 3. Preferencias personales (en situaciones de trabajo)

Juzgar en hechos más que en sentimientos  Filosofar sobre temas  
 Ser confiable y que puedan depender de mí  Ser bien organizado y sistemático  
 Pensar en grande en el futuro  Adaptarme a otra gente  
 Evaluar situaciones complejas  Seguir métodos probados y aprobados  
 Usar diagramas para explicar o enseñar  Desarrollar nuevos enfoques a problemas  
 Trabajar en equipo o trabajo en grupo  Explorar teorías o ideas poco comunes  
 Ordenar lo caótico  Compartir sentimientos con otros  
 Diseñar productos o programas originales  Resolver esquemas complicados  
 Analizar resultados científicamente  Divertirme con la gente  
 Estar intrigado con ideas intrépidas/atrevidas  Planear el trabajo y trabajar el plan

# ANEXO 6. APP (ADECUACIÓN PUESTO-PERSONA)

## ADECUACIÓN PUESTO / PERSONA

<b>SEDE OPERATIVA</b>	<b>POSICIÓN</b>		<b>NOMBRE</b>		<b>FECHA</b>
<b>CLAVE</b>	<b>FECHA DE INGRESO</b>	<b>SALARIO MENSUAL</b>	<b>ÚLTIMA MODIFICACIÓN DE SALARIO</b>		<b>VACACIONES PENDIENTES</b>
<b>DOMICILIO</b>			<b>TELÉFONO</b>		<b>NIVEL DEL PUESTO</b>
<b>EDAD</b>	<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>HIJOS</b>			
<b>NOMBRE DEL CONYUGE</b>			<b>EDAD</b>		

FACTOR	ELEMENTO CLAVE DEL PUESTO	PERFIL DE LA PERSONA	PESO	TOTAL
POTENCIAL INTELECTUAL	PROMEDIO      PROMEDIO ALTO		100	0
ESTILO DE COMPORTAMIENTO	D    I    S    C	D    I    S    C	100	0
VALORES	T E A S P R	T E A S P R	100	0
PROCESO PENSAnte	A    L    I    V	A    L    I    V	100	0
CONOCIMIENTOS	ESCOLARIDAD:	ESCOLARIDAD:	100	0
	COMPETENCIAS PERSONALES	COMPETENCIAS PERSONALES	100	0
COMPETENCIAS LABORALES			100	0
360° / CLIMA LABORAL			150	0
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			50	0
PROYECTOS ESPECIALES			50	0
IDIOMAS			50	0
<b>TOTAL</b>			<b>1000</b>	<b>0</b>

<b>Calif. &lt; 700</b>	<b>700 &lt;= Calif. &lt; 800</b>	<b>800 &lt; =Calif. &lt; 900</b>	<b>Calif. &gt; = 900</b>
<b>INADECUADO PARA EL PUESTO ACTUAL</b>	<b>ADECUADO CON LIMITACIONES</b>	<b>ADECUADO PARA PUESTO ACTUAL</b>	<b>PUEDA DESEMPEÑAR PUESTO SUPERIOR</b>

DISPONIBILIDAD P/ VIAJAR Y/O CAMBIAR		
ÁREAS DE INTERES		
ÁREAS DE FORTALEZA		
ÁREAS DE OPORTUNIDAD		

\_\_\_\_\_  
RESPONSABLE DEL ÁREA

\_\_\_\_\_  
RECURSOS HUMANOS

## ADECUACIÓN PUESTO / PERSONA

<b>SEDE OPERATIVA</b> Cuautitlán	<b>POSICIÓN</b> Jefe de Recursos Humanos		<b>NOMBRE</b>	<b>FECHA</b>
<b>CLAVE</b> 111111	<b>FECHA DE INGRESO</b>	<b>SALARIO MENSUAL</b>	<b>ÚLTIMA MODIFICACIÓN DE SALARIO</b>	<b>VACACIONES PENDIENTES</b>
<b>DOMICILIO</b>			<b>TELÉFONO</b>	<b>NIVEL DEL PUESTO</b>
<b>EDAD</b>	<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>HIJOS</b>		
<b>NOMBRE DEL CONYUGE</b>	<b>EDAD</b> 38			

FACTOR	PERFIL DEL PUESTO	PERFIL DE LA PERSONA	PESO	TOTAL																								
POTENCIAL INTELLECTUAL	PROMEDIO 106      PROMEDIO ALTO 110	108	100	100																								
ESTILO DE COMPORTAMIENTO	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>D</td><td>I</td><td>S</td><td>C</td></tr> <tr><td>60</td><td>85</td><td>15</td><td>30</td></tr> </table>	D	I	S	C	60	85	15	30	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>D</td><td>I</td><td>S</td><td>C</td></tr> <tr><td>75</td><td>34</td><td>55</td><td>95</td></tr> </table>	D	I	S	C	75	34	55	95	100	25								
D	I	S	C																									
60	85	15	30																									
D	I	S	C																									
75	34	55	95																									
VALORES	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>T</td><td>40</td></tr> <tr><td>E</td><td>57</td></tr> <tr><td>A</td><td>50</td></tr> <tr><td>S</td><td>50</td></tr> <tr><td>P</td><td>70</td></tr> <tr><td>R</td><td>50</td></tr> </table>	T	40	E	57	A	50	S	50	P	70	R	50	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>T</td><td>45</td></tr> <tr><td>E</td><td>60</td></tr> <tr><td>A</td><td>35</td></tr> <tr><td>S</td><td>50</td></tr> <tr><td>P</td><td>55</td></tr> <tr><td>R</td><td>70</td></tr> </table>	T	45	E	60	A	35	S	50	P	55	R	70	100	100
T	40																											
E	57																											
A	50																											
S	50																											
P	70																											
R	50																											
T	45																											
E	60																											
A	35																											
S	50																											
P	55																											
R	70																											
PROCESO PENSANTE	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>A</td><td>L</td><td>I</td><td>V</td></tr> <tr><td>60</td><td>50</td><td>70</td><td>80</td></tr> </table>	A	L	I	V	60	50	70	80	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>A</td><td>L</td><td>I</td><td>V</td></tr> <tr><td>80</td><td>70</td><td>80</td><td>82</td></tr> </table>	A	L	I	V	80	70	80	82	100	100								
A	L	I	V																									
60	50	70	80																									
A	L	I	V																									
80	70	80	82																									
CONOCIMIENTOS	ESCOLARIDAD: Licenciatura COMPETENCIAS PERSONALES Planeación Análisis Servicio al cliente Comunicación Trabajo en equipo	ESCOLARIDAD: Licenciatura COMPETENCIAS PERSONALES Análisis Servicio al cliente Comunicación Trabajo en equipo	100	100																								
COMPETENCIAS LABORALES	Administración de personal Nóminas Reclutamiento y selección Capacitación y Desarrollo Seguridad e higiene	Administración de personal Nóminas  Seguridad e higiene	100	60																								
360° / CLIMA LABORAL	20 puntos	15 puntos	150	112.5																								
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	C C+	C+ C+	50	25																								
PROYECTOS ESPECIALES	Instructor interno Auditor Interno Evaluador Interno Equipo de mejora Brigadista	Instructor interno Auditor Interno Evaluador Interno Brigadista	50	40																								
IDIOMAS	60%	0%	50	0																								
<b>TOTAL</b>			1000	743																								

Calif. < 700	700 <= Calif. < 800	800 < =Calif. < 900	Calif. > = 900
INADECUADO PARA EL PUESTO ACTUAL	ADECUADO CON LIMITACIONES	ADECUADO PARA PUESTO ACTUAL	PUEDE DESEMPEÑAR PUESTO SUPERIOR

DISPONIBILIDAD P/ VIAJAR Y/O CAMBIAR	<b>SI</b>	<b>SI</b>
--------------------------------------	-----------	-----------

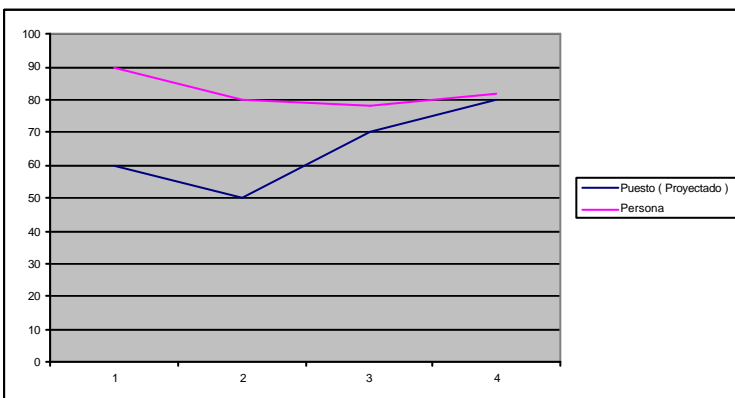
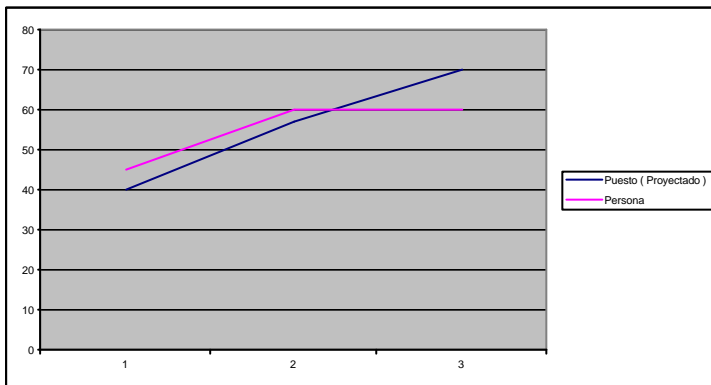
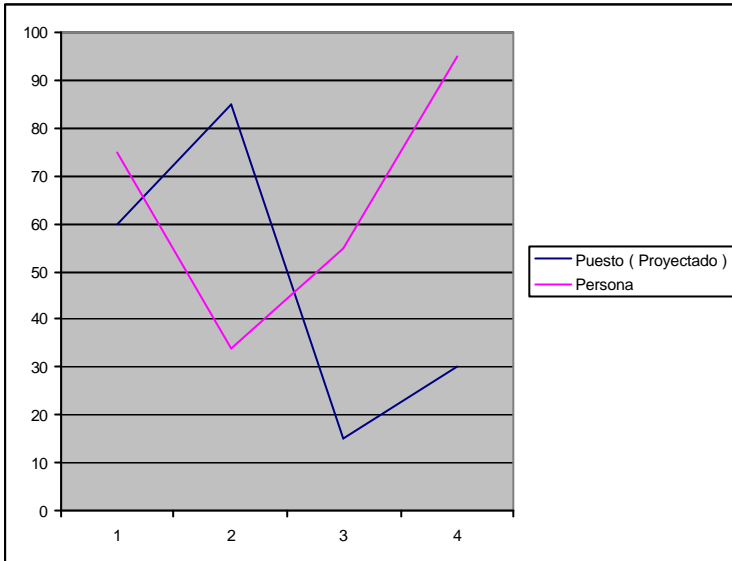
ÁREAS DE INTERES	<b>Recursos Humanos</b>
ÁREAS DE FORTALEZA	POTENCIAL INTELLECTUAL, VALORES, PROCESO PENSANTE, ESCOLARIDAD
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTILO DE COMPORTAMIENTO, COMPETENCIAS LABORALES, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, IDIOMAS

\_\_\_\_\_  
RESPONSABLE DEL ÁREA

\_\_\_\_\_  
RECURSOS HUMANOS



## ADECUACIÓN PUESTO / PERSONA









No	ACCIÓN	ACTIVIDADES	RESP	PE SO	PROCENTAJE ( Presupuesto / Real )																																																			
					Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
3	RESULTADOS	Monitorear avances a planes	CDC / Coordinadores / Coordinador de Capacitación	30			100				100				100				100				100				100				100				100				100				100				100				100				100	100
							100				100				100				100				100				100				100				100				100				100				100	100								
		Medir, monitorear y analizar los indicadores	CDC / Coordinadores / Coordinador de Capacitación	30			100				100				100				100				100				100				100				100				100				100				100	100								
							100				100				100				100				100				100				100				100				100				100	100												
		Aplicar ciclo de mejora	CDC / Coordinadores / Coordinador de Capacitación	40																																								50				50								
				100			60	60			60	60			60	60			60	60			60	60			60	60			60	60			60	60			60	60			60	60			60	60								
							60	60			60	60			60	60			60	60			60	60			60	60			60	60			60	60			60	60			60	60			60	60								

Los resultados fueron monitoreados en un 100% en el proceso de diseño e implementación del sistema de planeación de recursos humanos hasta los resultados presentado en los indicadores declarados en el sistema, sin embargo el ciclo de mejora aún no se encuentra documentado.

