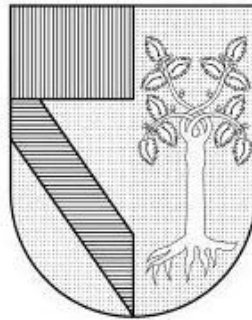


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“PROFUTURO: ASESORÍA PARA EL RETIRO”

C A S O

Q U E P R E S E N T A

ADRIÁN PACHECO CANTO

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRO EN CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DE LA TESIS:

Dr. David René Thierry García

*A mis tres lindas mujeres
que Dios me regaló; Maggie, Sofía y María
Con todo mi amor...*

ÍNDICE

TEMA	PÁGINA
Introducción	4
I. Misión, visión, objetivos, estrategias de la organización	5
II. Desafíos de la Organización	8
III. Nuestros compromisos	9
IV. Análisis FODA	10
Documentación de mejores prácticas – Cuerpo del trabajo	
V. Situación actual de la gestión de talento	14
VI. Evaluación del plan de formación del Talento Humano	18
VII. Plan de Desarrollo y Sucesión	28
VIII. Estrategias de Retención	31
Consideraciones finales	
IX. Conclusiones	34
X. Bibliografía	37

INTRODUCCIÓN

Profuturo

Profuturo comienza sus actividades en Enero de 1997 y tan solo un año después de estar en el mercado adquiere el 100% de las acciones de la afore Previnter, lo que trae consigo un mayor mercado.

A lo largo del tiempo ha obtenido distintas certificaciones como son:

- 2002- Certificado ISO 9002 en Atención Telefónica (altos estándares internacionales en el servicio telefónico, lo que garantiza la atención y servicio que el cliente requiera)
- 2002- Certificación de Competencia (avala que el personal del Call Center como altamente calificado en servicio al Cliente)
- 2002- Standard & Poor's, importante evaluadora de Instituciones Financieras, otorgó una excelente calificación por la alta calidad en los procedimientos administrativos y operativos en la administración de inversiones.
- 2003- Grupo Bal empresa mexicana adquiere la participación accionaria del 40% de su empresa (Grupo Nacional Provincial Pensiones empresa, integrada por Profuturo GNP Afore y Porvenir GNP). Esta transacción transforma a Profuturo GNP Afore, en una empresa 100% mexicana.
- La evolución de las Sociedades de Inversión Especializada de Fondos para el Retiro administradas por Profuturo, Fitch Ratings ratifica que el nivel de calidad de los activos y administración de esta Siefore, que se desprende de la evaluación de factores que incluyen: calidad y diversificación de los activos del portafolio, fuerzas y debilidades de la administración, capacidad operativa y consistencia en las estrategias de inversión es sobresaliente.

Profuturo se encuentra en pleno crecimiento y requiere que sus “talentos” principalmente en la Fuerza de Ventas estén satisfechos y capacitados que permitan tener una participación importante en la Industria.

I. MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN

a) Misión

Ser líderes en ayudar a las personas a construir un ahorro sólido especialmente para su retiro, a través de la integración y distribución de servicios financieros sencillos y accesibles.

b) Visión

Queremos que vivas mejor. Te ayudamos a construir un mejor retiro.

c) Valores

- *Integridad:* Implica honestidad, congruencia, respeto de la Institución y de sus colaboradores.
- *Lealtad:* Ofrecer valor superior a los clientes, accionistas y colaboradores.
- *Orientación a resultados:* Alinear estrategias, metas, programas y planes para alcanzar los resultados.
- *Sencillez:* Hacemos las cosas fáciles, accesibles y amigables para nuestros clientes.



d) Objetivos

Meta Corporativa a 2012-2016: Horizonte 20 - 16

- Crecer 20% por arriba de lo que crezca la Industria.
- Porcentaje de alcance Horizonte 20 - 16. : Julio 2014: 24.27%, lo que representa un avance del 121.31%

Participación en el mercado		
RK	EMPRESA	%
1	Banorte XXI	25.4
2	Banamex	17.5
3	SURA	14.4
4	Profuturo GNP	12
5	Principal	6.89
6	Invercap	6.28
7	Inbursa	4.83
8	PensionISSSTE	4.44
9	Coppel	3.99
10	Metlife	3.11
11	Azteca	0.98
12	Afirme Bajío	0.25

Participación Mercado Afores. Fuente: Consar

http://www.consar.gob.mx/sala_prensa/pdf/presentaciones/2013/Conferencia_de_Prensa_Comisiones_diciembre_2013.pdf

Resultados Financieros				
Concepto	Acum Nov		Variación	
	2013		(millones de pesos)	
	Real	Ppto	\$	%
Ingresos por comisiones	2,703	2,809	-106	-4
Gastos de Comercialización	807	877	-70	-8
Gastos de Administración	969	1,020	-52	-5
Total Gastos de Operación	1776	1,897	-121	-6
Utilidad de Operación	927	912	15	2
Costo Integral de Financiamiento	47	132	-85	-64
Otros Ingresos (egresos)	-11	-14	3	-20
Utilidad Antes de Impuestos	963	1029	-66	-6
Impuestos a la Utilidad	277	307	-30	-10
Utilidad Neta	686	722	-37	-5

Fuente: Resultados financieros, Profuturo. Nov 2013

e) Estrategias de la Organización

- Portafolio de Inversión Diversificados.
- Expertos en Inversión: Todos los colaboradores deben conocer y dominar el tema del Retiro.
- Consolidar los sistemas de Información y tecnológicos.
- Tener el mejor Talento de la Industria.
- Retención de Clientes: A través de la “expertise” en el tema de retiro

RH debe enfocar sus esfuerzos en capacitar a sus colaboradores en el retiro para dar una asesoría integral a sus Clientes, de tal manera que estén en posibilidad de incrementar la participación de mercado.

Los objetivos de largo plazo son: rentabilidad y competitividad, incrementar el valor de la empresa y a una mejora de la eficiencia y eficacia de la organización, “orientarse a los resultados (Dolan, 2007)”¹.

La ventaja competitiva de Profuturo es desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tenga ninguna importancia, es decir, la estrategia será NO enfocarnos en rendimientos, comisiones o una guerra comercial, será enfocarnos en la Asesoría para el Retiro como estandarte para el Cliente. (Chan & Mauborgne, 2010) ²

¹ Dolan, Simon. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Editorial: Mc Graw Hill

² Kim, W. Chan - Mauborgne, Renée. (2010). *La Estrategia del Océano Azul*. Harvard Business School Press

II. DESAFÍOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los principales desafíos a los que actualmente se enfrenta Profuturo son:

- **Competencia Agresiva-** Los competidores compran otras administradoras con el fin de contraer el mercado (menos competidores). La industria representa el 8%-10% del PIB Nacional.
- **Cambios en los competidores-** La Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (Consar) anticipó que las comisiones que cobrarán las Afore a partir de 2014 serían menores al 1.29 por ciento promedio que se aplicó en el 2013 para acercarse al 1.0 por ciento.
- **Nuevos medios electrónicos de traspasos-** Entre todas las Afores el que se adapta más rápido tiene ventaja competitiva.
- **Reestructura en algunos funcionarios de primer nivel-** Desarrollar un plan de sucesión de funcionarios de ventas.
- **Desarrollo y Retención-** Contar con la mejor Fuerza de Ventas de la Industria.

Hay tres objetivos implícitos relacionados con los Recursos Humanos y los desafíos futuros: 1) mejora de la productividad: es buscar la calidad con la cantidad, 2) calidad de vida en el trabajo: incrementar el nivel de compromiso con su actividad y hacer mejores y mayores contribuciones a la organización, 3) cumplimiento de la normativa: asegurar que el funcionamiento de la organización se encuentre en la legislación.

En resumen, para Recursos Humanos el desafío integral: *“búsqueda de relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas para: aumentar productividad, mejorar eficacia, crear cultura de empresa, asegurar el cumplimiento de objetivos sociales y empresariales dentro del cambiante marco laboral = Integración de las personas en la Organización”* (Píriz Sánchez, 2001)³

³ Píriz Sánchez, Raúl. *Nuevas vías para la organización de la función de recursos humanos*, rrrhMagazine.com, 2001 (<http://gestiondelconocimiento.com/documentos2/raul/new.htm>)

III. NUESTROS COMPROMISOS

Profuturo vislumbra valor agregado en las esferas del negocio-BSC (Balanced ScoreCard):

- **Perspectiva Financiera:**

- a) Incrementar en montos administrados 20% vs la industria.
- b) Mantener 12% participación del Mercado IMSS y 25% Mercado ISSSTE.
- c) Reducir Costos 10%.

- **Perspectiva del Cliente:**

- a) Asegurar información correcta del Cliente (datos personales).
- b) Conocimiento del monto/significado de la Cuenta Individual por el Cliente.
- c) Estado de cuenta trimestral.
- d) Correcta Asesoría para el Retiro al Cliente.

- **Perspectiva de Procesos Internos:**

- e) Optimizar el proceso: Nueva herramienta para traspasos vía SPEI o buró de crédito.
- f) Eliminar ciertos paradigmas y procesos para la contratación de Asesores – elegir al perfil exitoso y productivo para Profuturo.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

- a) Plan de Retroalimentación-Profuturo con enfoque a Resultados del 360°: feedback y plan de desarrollo a colaboradores.
- b) Asesoría para el retiro: competencia de Profuturo.

IV. ANÁLISIS FODA

Antes de comenzar con el análisis pertinente, se desea conceptualizar la gestión estratégica de los Recursos Humanos como: “todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de la personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa” (Dolan, 2007). Aunque el análisis FODA implica comparación con la industria es importante hacer notar que dentro del área de Recursos Humanos se disponen de herramientas de análisis que ayudan a realizar un diagnóstico interno de la organización:

Matriz crecimiento / capacidades (Odiorne, 1984)⁴: Utiliza dos dimensiones en análisis, una externa e interna. La externa hace referencia a las expectativas que tiene la organización respecto al crecimiento del sector; y la interna se centra en la capacidad de la organización, en términos de su preparación tecnológica y conocimientos para competir; la combinación de ambas dimensiones identifica cuatro situaciones:

Desarrollo: Frente al crecimiento del sector, la empresa sabe que el nivel de preparación no es alto; hay dos opciones: a) comprar capacidades, b) fabricar capacidades; ¿Tenemos tiempo y recursos económicos? ¿Son modificables los conocimientos y habilidades de las personas en la organización?

Expansión: Debido a la alta preparación se podría aprovechar el crecimiento del sector. En esta parte se sugiere seguir invirtiendo en el personal y buscar otros mercados.

⁴ Odiorne,G. (1984). *Strategic Management of human resource*. Jossey-Bass Publisher

Productividad: La alta preparación con altos niveles de productividad y eficiencia, le permiten hacer frente a situación de recesión en los mercados. La empresa puede hacerse con aquellas cuotas de mercado que dejen los competidores.

Redirección: La empresa debe plantearse la desaparición.

Matriz rendimiento / potencial (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988)⁵: Son dos las dimensiones que se utilizan para hacer un diagnóstico interno: rendimiento y potencial. Al combinar lo anterior resultan 4 tipos de empleados:

Empleados estrella: Alto rendimiento y alto potencial; son personas clave y se deben orientar políticas a su retención y desarrollo.

Esforzados: Rendimiento satisfactorio, pero al límite de sus capacidades. El sistema de incentivos debe orientar a mantener su esfuerzo y cuidar el nivel de sus responsabilidades para no disminuir su rendimiento.

Empleados problema: Bajos niveles de rendimiento y son personas con potencial. Detectar y corregir a tiempo, pueden ser empleados “estrella”.

De bajo perfil: Se incorporaron a la organización con errores en los procesos de selección, no se puede hacer mucho, no es modificable su rendimiento mediante formación.

⁵ Lengnick-Hall, C.A y Lengnick-Hall, M.L. (1988). *Strategic Human resource Management: A review of the literature and a proposed typology*. Academy of Management Review. Vol. 13: pp. 454-470

El ciclo de vida: Las personas tienen un ciclo, dependiendo de los niveles de preparación y las posibilidades de acometer nuevos proyectos con garantías:

Etapas de despegue: Proceso de formación y aprendizaje; no deben asumir responsabilidades y hacer esfuerzos de inversión tiempo/recursos.

Fase de crecimiento: Realizan contribuciones creativas y promueven iniciativas; empiezan a asumir responsabilidades; son personas claves para el desarrollo futuro de la organización.

Etapas de Madurez: Dan a la organización todo el conocimiento y esfuerzo; son el soporte de la organización.

Fase final: Se espera el abandono pronto de la organización.

Después de entender las herramientas para hacer el diagnóstico interno, podemos concluir que Profuturo se encuentra en las siguientes etapas: **Expansión** (dispuestos a “probar” otros mercados), con la mayoría de **empleados esforzados** (cumplen con mucho esfuerzo) – pocos empleados estrella (10%) y la mayoría de sus empleados en las posiciones gerenciales-funcionarios en **etapas de crecimiento**.

Con lo anterior, podemos intuir que las debilidades y amenazas pueden ser superadas ya que la empresa se encuentra en una franca ventaja competitiva con respecto a los colaboradores que laboran en ella; el estandarte de la formación es uno de los valores principales de Profuturo.

Ahora bien, describiremos los retos futuros, donde el capital humano supere los retos venideros de una organización con una competencia agresiva:

Fortalezas:

- Existe una visión estratégica, bien dirigida.
- La estructura de la organización es horizontal, lo que trae consigo bajos costos.
- La organización cuenta con un tablero/plan de resultados para cada colaborador.
- La organización ha sido reconocida a lo largo del tiempo con distintas Certificaciones en Servicio a Clientes/ Capacitación.
- La Estructura de Gerentes Comerciales está bien “consolidada”.

Oportunidades:

- La organización tiene renombre en el mercado, ya que Grupo BAL es su respaldo.
- La Fuerza de Ventas recibe capacitación constante.
- La organización es ética y honesta.

Debilidades:

- Los Sistemas tecnológicos son “viejos”, por lo que en muchos procesos la respuesta es lenta vs otros medios diversos de traspasos.
- Las comisiones que ofrecen otras Afores son más bajas.
- Pago al Asesor por volumen y no por saldo (saldo en la subcuenta de Retiro, Cesantía y Vejez de cada cliente traspasado).

Amenazas:

- La normatividad de Consar.
- El constante pirateo de las demás Afores a nuestros colaboradores.

V. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO

Profuturo es consciente que el talento humano se ha convertido en un valioso recurso que impacta directamente en la sustentabilidad de la organización, de ahí que a lo largo de su historia ha generado cambios en su modelo de gestión del talento (atracción, desarrollo y retención del talento); principalmente en la Fuerza de Ventas (Asesores y Gerentes Comerciales).

a) Atracción de Talento

Una de las actividades más importantes de la Organización es seleccionar al mejor talento, es una decisión de comprar o fabricar, algunas veces la complicación es de forma masiva ya que no todos los prospectos tienen las competencias necesarias.

Anteriormente, el reclutamiento de Asesores Patrimoniales era responsabilidad del Gerente comercial quien no contaba con un perfil definido, desconocía la entrevista por competencias y no evaluaban a los candidatos. La contratación era alrededor de 70 Asesores Patrimoniales a la semana.

Actualmente existe una estructura de reclutamiento con dos supervisores y 40 reclutadores a nivel nacional que contratan semanalmente a 150 personas para laborar como Asesores Patrimoniales. Existe un proceso de reclutamiento de personal definido. Se sugiere seguir entrenando a nuestros Gerentes en el proceso de filtrado y detectar competencias en sus próximos Asesores. Técnica STAR (Situación-Tarea-Acción-Resultado). En cuanto al perfil del Asesor, se realizó un análisis de los Asesores más exitosos y con base en dicha información se detectó el perfil ideal y el más funcional para la organización. Se consolidó al equipo de Atracción de Talento, buscando tener especialistas en cada tema, de tal forma, se especializaron a dos posiciones para reclutar a la estructura de Gerentes Comerciales. Con este equipo se contratan mensualmente 5 Gerentes Comerciales a nivel Nacional. La estructura actual es de 170 Gerentes, 3,100 Asesores y 85 Asistentes. Rotación mensual: 12% en Asesores.

b) Formación y Desarrollo

La formación y desarrollo del colaborador consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro; es incrementar su capacidad con la modificación y potencialización de sus conocimientos, habilidades y actitudes (Dolan, 2007). Es importante mencionar que; la formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento, por el contrario el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que necesitará en el futuro.

El rendimiento de un empleado está basado en la fórmula: Conocimientos + Habilidades + Actitudes + Situación.

El objetivo de la formación y desarrollo consisten en aportar experiencias de aprendizaje, con el fin de mejorar el rendimiento individual, los propósitos que se persiguen son:

- Adquirir nuevos conocimientos.
- Actualizar las habilidades.
- Preparar a la gente para cambios en su carrera.
- Rectificar las deficiencias de habilidades y conocimientos.
- Mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo y la organización.

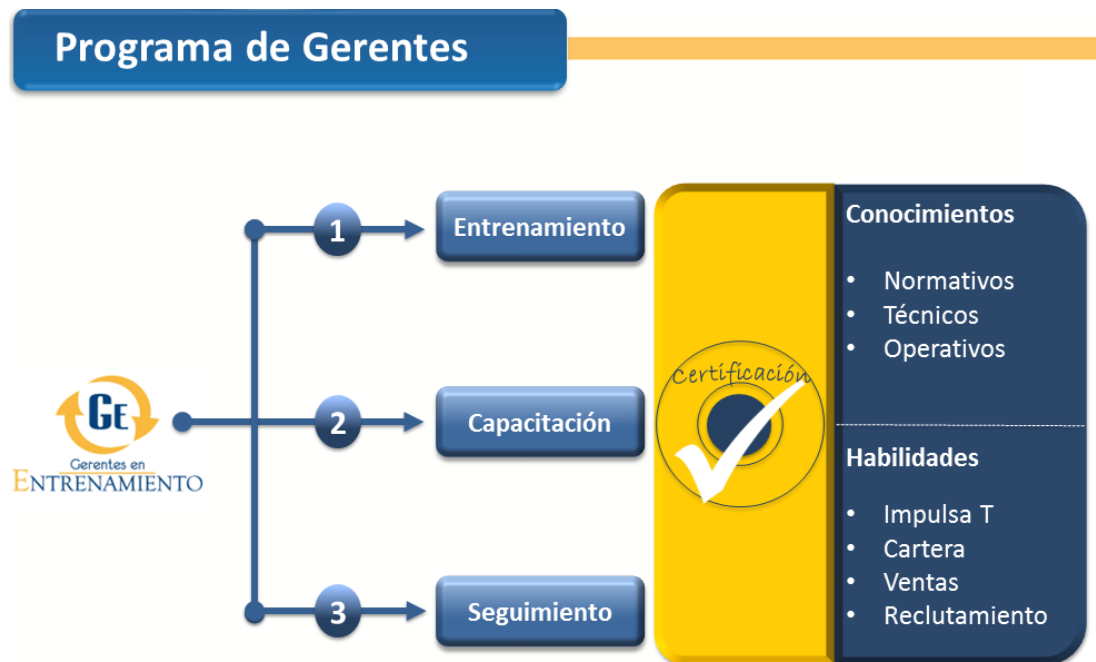
Anteriormente no existía un plan de entrenamiento estructurado para los Gerentes que ingresaban a la Compañía, hoy tenemos un plan de formación que ayuda a “perfeccionar” a nuestros colaboradores; actualmente se lleva a cabo el Programa de Gerentes en entrenamiento donde se evalúan desde el inicio las competencias básicas del Líder Profuturo, a través de un “assessment center”.

Las competencias del Líder Profuturo son:

- Ética y Valores
- Enfoque al resultado

- Conocimiento del Negocio
- Retroalimentación y Desarrollo de Colaboradores
- Comunicación
- Motivación y Reconocimiento
- Compromiso y Pertenencia
- Toma de Decisiones

Posteriormente el Gerente Comercial ingresa al Programa de formación y entrenamiento, el cual dura tres meses (los primeros 90 días en la organización), en los cuales se les entrena sobre la labor que realizarán diariamente así como en las herramientas que utilizarán para ello.



Proceso de Integración a la Compañía del Gerente Comercial.

Cuando termina este periodo de entrenamiento, el Gerente es asignado a una sucursal donde tendrá a su cargo 20 asesores y una asistente. Es en este momento cuando inicia para el Gerente su plan de desarrollo llamado: *"Impulsa-T Desarrollo"*.

c) Brechas del desempeño – evaluar el rendimiento

De acuerdo al análisis la organización y con base en sus resultados de Evaluación 360°, Clima laboral y Plan de retroalimentación, las brechas de desempeño para toda la estructura comercial (Asesor Patrimonial y Gerente Comercial) son:

- Falta de conocimientos de la normatividad.
- Falta de conocimientos de los productos y servicios.
- Falta de dominio en la diferentes técnicas de Ventas.
- Falta de dominio de procesos y sistemas.
- Falta de dominio en los cálculos relacionados para la asesoría en retiro.
- Falta de dominio en la gestión comercial.
- Desarrollo de habilidades y competencias.

En este sentido, algunos colaboradores NO rinden como se esperaba, es decir, los comentarios informales de los compañeros de trabajo o superiores son contrarios al éxito y someten esta tendencia a la falta de capacitación o dominio en los temas – principalmente en los Gerentes Comerciales.

En el proceso de evaluación del rendimiento, Profuturo debe decidir el conjunto de: 1) Qué medir, 2) Quién debe medir, 3) Cómo efectuar la medición, 4) Cuándo debe efectuarse, 5) En qué contexto deberá tener lugar.

Se sugiere que en la herramienta 360° anual realizada por Profuturo a sus Gerentes se delimiten los aspectos anteriores para hacerlo de una manera formal y reducir sesgos - perjuicios por parte de los evaluadores. Después de la evaluación, una correcta retroalimentación es obligatoria para el aprovechamiento del desempeño/rendimiento del colaborador donde se debe buscar: 1) Ser concreto, 2) Centrarse en el comportamiento, no en la persona, 3) Compartir información, no dar consejos, 4) Buscar el momento oportuno, 5) Buscar que el receptor “parafrasee” lo que entendió y el área de oportunidad o fortaleza que se retroalimentó.

VI. EVALUACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Profuturo cuenta con un plan de formación llamado Impulsa-T, el cual establece los lineamientos para el Plan de Desarrollo Comercial Impulsa-T Desarrollo (PDCID), orientado a cubrir el perfil de egreso de los Asesores Patrimoniales y Gerentes del área comercial de Profuturo.

El modelo de formación se basa en cuatro principios básicos que son: la confianza, el liderazgo, trabajo en equipo y el alcance de resultados, los cuales permiten el correcto funcionamiento del PDCID. Sin embargo, se detecta la falta de impulso a este programa por parte de la Dirección ya que no se lleva a cabo al 100% y por lo tanto no se alcanzan los resultados que necesita la organización.

d) Detección de Necesidades de Formación (DNC)

Cada año, la Gerencia de Desarrollo Comercial es quien lleva a cabo y lidera este proceso. El último proceso de DNC se realizó en el mes de Enero 2013, el cual consistió en: (se propone nuevamente realizar una DNC en 2014)

- 6 focus group: Tres sesiones con Asesores Patrimoniales y tres con Gerentes Comerciales.
- Evaluación en Línea: Se realizó una evaluación en línea a los 250 mejores Asesores de la organización sobre sus expectativas y necesidades de capacitación y formación.

Las ventajas de esta DNC son:

- Conocimiento de primera mano de las necesidades de los colaboradores
- Se armaron los focus group de acuerdo a la experiencia y habilidades de los colaboradores lo cual permite tener un mayor panorama de la Fuerza de Ventas.

Se sugiere que la próxima vez la elección de los participantes de los focus group la realicen los Directores de Ventas para tener mejores comentarios.

Como recomendación se podría armar una dinámica en todas las gerencias, dirigida por su Gerente Comercial para detectar las necesidades de cada gerencia. De esta manera se tendría una mayor amplitud de temas para trabajar en la DNC.

Las desventajas que presentó esta DNC son:

- El costo de los focus group fue muy alto. Se sugiere el próximo año habilitar a un colaborador interno para realizar estos temas. (no contratar externo)
- Disgusto de algunos participantes por asistir.

e) Objetivo de la formación

El Modelo actual de formación de Profuturo tiene como objetivo desarrollar una fuerza de ventas “multiproducto” que mediante la excelencia en la aplicación del proceso de venta por asesoría y el servicio al cliente se convierta en el mejor proveedor de servicios patrimoniales y ofrecer una asesoría en retiro excepcional al Cliente.

f) Personas a quien va dirigido

El Plan de Formación está dirigido actualmente a toda la estructura comercial: Asesor Patrimonial y Gerentes de Ventas.

g) Perfiles de puesto

Gerente de Ventas

- *Reporta a:* Director Regional
- *Contribución a la Organización:* Coordinar las actividades de la Fuerza de Ventas, oferta de servicios y atención al cliente a través de un buen liderazgo, a fin de lograr

los objetivos de ventas, con base en políticas establecidas para la promoción y venta de nuestros servicios.

- *Experiencia:* Gerente, Supervisor o Coordinador de ventas mínimo 2 años; Manejo de personal de 8 a 12 personas
- *Habilidades:* Liderazgo, Trabajo en equipo, Colaboración, Comunicación, Motivación, Tolerancia a la frustración, Enfocado a metas, Toma de decisiones, Negociación.
- *Funciones Básicas:*
 - Preparar planes y presupuestos de ventas, a través de la planificación de las tareas, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
 - Establecer metas y objetivos de venta.
 - Reclutar y seleccionar a su equipo de Asesores dependiendo de la estructura de la Gerencia, con la finalidad de contar con una plantilla completa para el logro de los objetivos.
 - Descargar y administrar la cartera de clientes entre sus Asesores, definiendo los estándares de desempeño.
 - Evaluar mensualmente el desempeño de la fuerza de ventas, comparando el período actual con los anteriores y las habilidades de cada Asesor, con la finalidad de otorgar ayuda, conocimiento y herramientas a los que lo necesiten.
 - Analizar los reportes de productividad, aceptación, congresos y concursos para determinar la productividad y participación de cada Asesor y de la Gerencia en general.
 - Acompañar a los Asesores Noveles (nuevos) a realizar su labor de venta en campo, con la finalidad de impartirles un entrenamiento eficiente.
 - Realizar juntas diarias para mantener claros los objetivos, estrategias y avances de venta.

Asesor Patrimonial

- *Reporta a: Gerente de Ventas*
- *Contribución a la Organización:* Cumplir tanto semanal como mensualmente con el presupuesto de ventas asignado, buscando brindar una excelente atención, un claro entendimiento y un eficiente manejo de las necesidades de sus clientes para así contribuir permanentemente a propiciar en ellos un alto nivel de satisfacción que asegure la afiliación y/o el cierre exitoso de las diversas negociaciones en las que el asesor participe como representante de la Empresa.
- *Habilidades:* Trabajo en equipo, Colaboración, Tolerancia a la frustración, Enfocado a metas, Facilidad de palabra, Negociación.
- *Funciones Básicas:*
 - Depurar y analizar la cartera otorgada para evaluar la viabilidad de los clientes para concertar una cita.
 - Realizar llamadas telefónicas a los prospectos de la cartera con la finalidad de estudiar las condiciones de cada cliente y definir sus necesidades.
 - Llenar las solicitudes necesarias en el formato correspondiente para efectuar el traspaso.
 - Asesorar al prospecto con actitud de servicio, otorgándole información relevante, veraz y actualizada que se adecue a sus necesidades.
 - Registrar a los prospectos contactados, el seguimiento de la cita y el cierre o status del traspaso.

h) Estilos de Aprendizaje

Debido al tipo de perfil de sus colaboradores, el modelo de aprendizaje en el que se basa la formación de Profuturo, es por lo general el modelo de programación neurolingüística. Dicho modelo toma en cuenta que tenemos tres grandes estilos o sistemas para representar mentalmente la información: **el visual, el auditivo y el kinestésico.**

Las características de cada uno de estos tres estilos son:

Estilo visual.- Los alumnos visuales aprenden mejor cuando leen o ven la información de alguna manera. La gente que utiliza el sistema de representación visual tiene más facilidad para absorber grandes cantidades de información con rapidez. Visualizar nos ayuda a demás a establecer relaciones entre distintas ideas y conceptos. La capacidad de abstracción y la capacidad de planificar están directamente relacionadas con la capacidad de visualizar.

Estilo auditivo.- Los alumnos auditivos aprenden mejor cuando reciben las explicaciones oralmente y cuando pueden hablar y explicar esa información a otra persona. El alumno auditivo necesita escuchar su grabación mental paso a paso. Los alumnos que memorizan de forma auditiva no pueden olvidarse ni una palabra, porque no saben seguir. El estilo auditivo no permite relacionar conceptos o elaborar conceptos abstractos con la misma facilidad que el estilo visual y no es tan rápido. Es fundamental en el aprendizaje de los idiomas, y naturalmente, de la música.

Estilo kinestésico.- Cuando procesamos la información asociándola a nuestras sensaciones y movimientos, a nuestro cuerpo, estamos utilizando el sistema de representación kinestésico. Aprender utilizando el sistema kinestésico es mucho más lento que con cualquiera de los otros dos estilos, el visual y el auditivo, es por ello que los alumnos que utilizan preferentemente el sistema kinestésico necesitan más tiempo que los demás. El aprendizaje kinestésico también es profundo ya que es muy difícil olvidar.

Se estima que un 40% de las personas es visual, un 30% auditiva y un 30% kinestésica.

	VISUAL	AUDITIVO	KINESTESICO
CONDUCTA	Organizado, ordenado, observador y tranquilo. Preocupado por su aspecto. Voz aguda, barbilla levantada. Se le ven las emociones en la cara.	Habla solo, se distrae fácilmente. Mueve los labios al leer. Facilidad de palabra, no le preocupa especialmente su aspecto. Monopoliza la conversación. Le gusta la música. Modula el tono y timbre de voz. Expresa sus emociones verbalmente.	Responde a las muestras físicas de cariño, le gusta tocar todo, se mueve y gesticula mucho. Sale bien arreglad, pero enseguida se arruga porque no para. Tono de voz más bajo, porque habla alto con la barbilla hacia abajo. Expresa sus emociones con movimientos.

APRENDIZAJE	Aprende lo que ve. Necesita una visión detallada y saber a dónde va. Le cuesta recordar lo que oye.	Aprende lo que oye, se basa en repetirse a sí mismo paso a paso todo el proceso. Si se olvida de un solo paso se pierde. No tiene una visión global.	Aprende lo que experimenta directamente, aquello que involucre movimiento. Le cuesta comprender lo que no puede poner en práctica.
--------------------	---	--	--

Existen elementos en el estilo de aprendizaje, Rita Dunn y Kenneth Dunn (1975) describen el estilo de aprendizaje como: *“la manera en la que 18 elementos diferentes, que proceden de 4 estímulos básicos, afectan la habilidad de una persona para absorber y retener información, valores, hechos y conceptos”*. La teoría anteriormente comentada supone: “la utilización adecuada de los estímulos ambientales, emocionales, sociológicos, físicos y cognitivos conducen al aprendizaje”.

- **Elementos ambientales** (lugar de estudio; sonido, luz, temperatura, diseño): Estos elementos ayudan a crear un mayor o menor grado de confort que propicia en los estudiantes una disposición al aprendizaje.
- **Elementos emocionales** (motivación, persistencia, responsabilidad, estructura): Estos elementos tienen una relación muy estrecha con la edad de los individuos.
- **Elementos sociológicos** (se hace referencia al número de personas con las que se involucra; trabajo personal, con pareja, con dos compañeros, con un pequeño grupo, con otros adultos): En diferentes situaciones hay alumnos que prefieren trabajar de manera individual o en pequeño o gran grupo. Estos elementos se relacionan con la personalidad de los individuos.
- **Elementos físicos y cognitivos** (percepción-modelo VARK⁶, alimentación, movimiento, tiempo): En el aspecto de las preferencias perceptuales, es retomar el modelo VARK. Cada vez más se hacen investigaciones que involucran los aspectos fisiológicos como la alimentación, el movimiento, el sueño, etc., en su relación con el aprendizaje. En el tema cognitivo hay que

⁶ Neil Fleming y Colleen Mills desarrollaron un instrumento para determinar la preferencia de los alumnos al procesar la información desde el punto de vista sensorial. VARK por sus siglas en Inglés (Visual, Auditivo, Leer y kinestésico)

valorar si el alumno es analítico-global, reflexivo-impulsivo y cual dominancia del hemisferio de su cerebro posee.

i) Acciones formativas necesarias

Profuturo tiene plasmados en su Plan de Formación “Impulsa- T” los siguientes programas de capacitación y desarrollo:



j) Recursos

Profuturo apuesta por la formación de su capital pues existe una perspectiva diferente de su personal y del papel que tiene la capacitación en la creación de capacidad productiva. El presupuesto autorizado equivale a 13 millones de pesos.

Las modalidades de capacitación formal que utiliza la organización son:

- 1- *Presencial*- Implica que el instructor (interno o externo) y participantes, estén presentes al momento en que la capacitación se desarrolla.
- 2- *Autoestudio*- Implica que el participante realice actividades de estudio independientes a partir de los materiales impresos electrónicos que les son proporcionados. Para trabajar el módulo con este recurso, el participante debe recibir tanto material de estudio (presentaciones previas, libros, páginas

electrónicas). Manual del participante (incluyen los objetivos que sirven de guía para realizar las actividades, tiempos destinados a cada actividad y la manera en que se evaluará cada aprendizaje).

- 3- *Tutorial*- en esta modalidad se asigna un tutor que cumple con el requisito indispensable de ser experto en el tema de que se trate (se utiliza generalmente en el proceso de entrenamiento de Gerentes).
- 4- *E-learning*- Implica que el participante desde su localidad a través de una computadora realice un curso en línea por medio de intranet, utilizando e-learning.
- 5- *Métodos y técnicas utilizadas*- trabajo en equipo, clínica de ventas, juego de roles, solución de problemas, estudio de casos, discusión guiada.

k) Tiempo

El plan de formación tiene una vigencia del 2013-2015, ya que el programa dura de 2 a 3 años según el puesto.

- El programa para Asesores Patrimoniales dura 2 años
- El programa para Gerentes Comerciales dura 3 años.

l) Resultados Esperados (Indicadores de Desempeño)

Con el actual plan de formación se esperan los siguientes resultados:

- Incrementar la productividad de cada Asesor 50%: Ingresar semanalmente 1.2 solicitudes de traspaso (al mes 6 solicitudes). Actualmente el asesor ingresa .8 solicitudes semanales (4 solicitudes al mes).
- Incrementar en los Gerentes comerciales la productividad de su plantilla: 90% de sus colaboradores alcancen el nivel de productividad deseada por la organización, actualmente solo el 70% de la plantilla es productiva.
- Incrementar de 85% a 89% la satisfacción en la encuesta de clima laboral.

m) Sistema de Evaluación del Plan de Formación

El plan de formación de Profuturo contempla que será evaluado de cuatro formas:

- i. **Evaluación de Reacción:** Valora la reacción de los participantes ante el curso, implica la aceptación o rechazo del proceso de capacitación en el que participó y evalúa:
 - a. Contenido del curso
 - b. Instructor
 - c. Logística
- ii. **Evaluación de Aprendizaje:** Incluye la cantidad y la calidad de conocimientos y habilidades aprendidas. Engloba los tres momentos didácticos: diagnóstica (inicial), formativa (de proceso) y sumativa (final). El mínimo de calificación requerida es de 80%.
- iii. **Evaluación de comportamiento:** abarca los cambios en las actitudes y conductas que son observadas en los capacitados como resultado de los procesos de entrenamiento, deberá vincularse con una evaluación del desempeño que incluya: autoevaluación y evaluación del jefe directo que permita determinar el nivel de transferencia de lo aprendido en el ámbito del trabajo.

Es importante hacer notar que aun cuando el Plan de Formación contempla la evaluación de comportamiento, en los programas actuales no se considera ésta, se sugiere se desarrollen las métricas necesarias que permitan identificar el impacto de la capacitación y en su caso, las mejoras que se deben alcanzar. Por el momento con la herramienta con la que se evalúa es el 360° de manera anual.

- iv. **Evaluación de Resultados de Productividad/ Desempeño:** Indica el costo beneficio del proceso de capacitación y el impacto de sus resultados sobre el negocio y considera mantener o incrementar calidad de:
 - a. Solicitudes semanales por Asesor Patrimonial

Se sugiere revisar indicadores para medir el aumento de retención e incluirlo como parte de la evaluación de resultados/ desempeño. Asimismo Profuturo pretende que en los siguientes años se complemente ésta evaluación incluyendo: medición por competencias y algunos indicadores como son sentido de pertenencia e identificación con valores.

VII. PLAN DE DESARROLLO Y SUCESIÓN

n) Plan de Sucesión

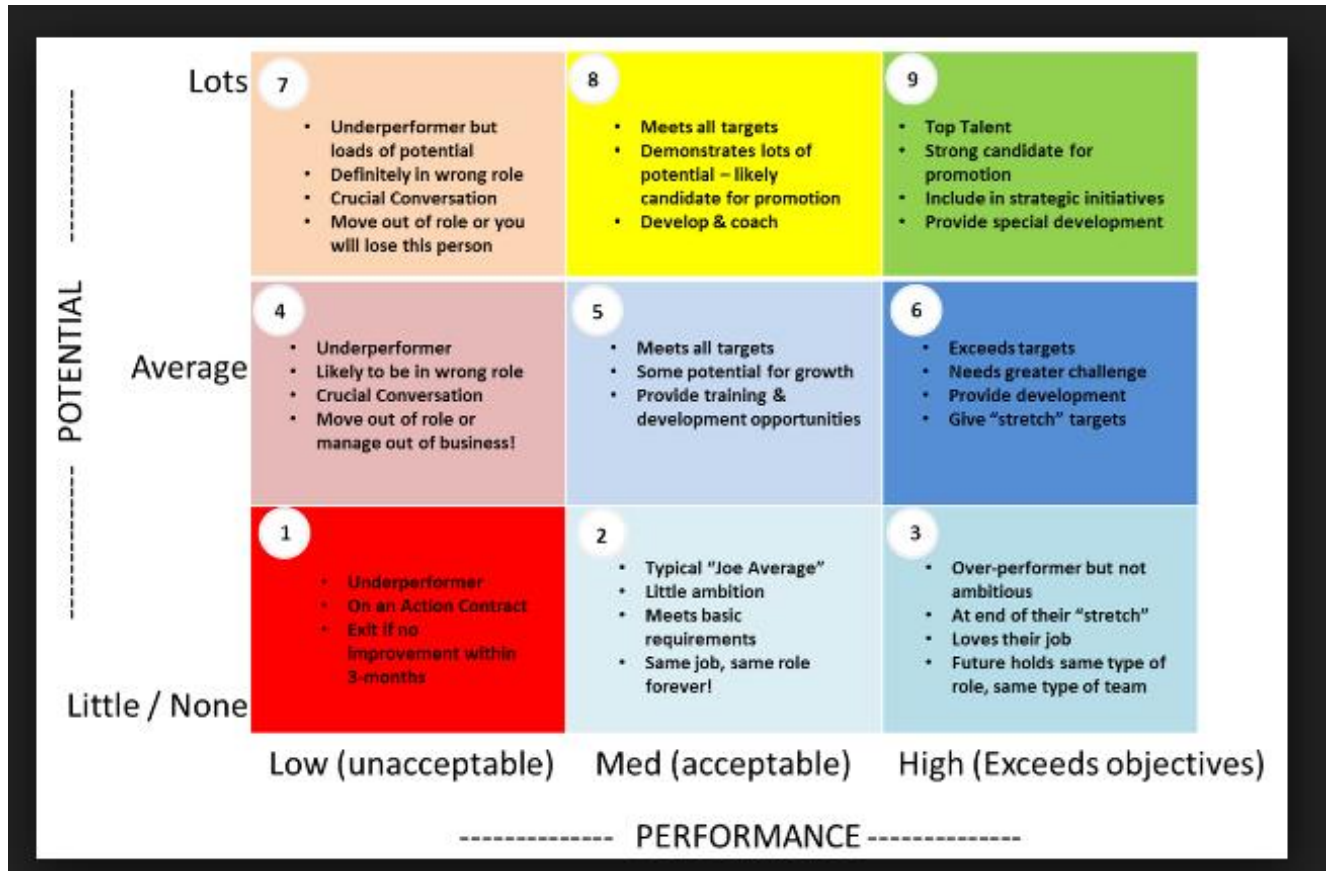
Con base a la información conocida, se sugiere que el modelo de Capital Humano-gestión de Talento se debe enfocar al *desarrollo y ascenso desde adentro* (sin dejar a un lado la contratación externa lo que permite tener personal más heterogéneo), de tal manera que estaría en posibilidades de contar con un pool de talento para cubrir ciertas posiciones, así como identificar a aquellas personas clave que pueden participar en un plan de sucesión.

- Pool de Talento- Se convierte en una estrategia útil ya que la organización cuenta con una gran disponibilidad de asesores patrimoniales (3100), los cuales pueden llegar a cubrir alguna posición gerencial.
- Plan de Sucesión- Con esta estrategia los Gerentes comerciales más sobresalientes pueden llegar a cubrir alguna posición como Directores Regionales.

La combinación de ambas estrategias ayudará a la organización a detectar y hacer uso del mejor talento de acuerdo con la preparación de quienes están en la línea de sucesión.



Una excelente herramienta que puede implementar Profuturo, es “**nine-box grid**”⁷, la cual permite tener una imagen de referencia cruzada entre el desempeño actual y el potencial futuro y, por ende, ayuda a decidir quién podría resultar un buen talento a tener en cuenta para un pool o para un plan de sucesión.



Cuadro: Nine box grid. Fuente: Society for Human Resource Management

⁷ Como los procesos de planificación de la sucesión son cada vez más comunes en las organizaciones de hoy en día, los equipos de Recursos Humanos están utilizando un método popular para la identificación y clasificación de su talento: el Nine-Box. es una matriz donde se categoriza a los empleados en dos variables (su ranking de desempeño y su potencial para progresar)

o) Plan de Desarrollo

Aunado a las estrategias arriba mencionadas creemos que por el tipo de organización el plan de desarrollo debe centrarse en construir sobre las fortalezas de los colaboradores, de tal manera, que se puedan identificar aquellas que son necesarias para convertirse en colaboradores de alto desempeño. Aplicar la Regla de Pareto 80-20⁸ para este punto es clave. Si Profuturo implementa un enfoque basado en las fortalezas traerá consigo grandes beneficios en el proceso de atracción de talento (fit puesto-persona), en el apalancamiento de los talentos de los colaboradores y en la forma de dar feedback (las debilidades serán abordadas de manera que incrementen las fortalezas), así mismo podrá redefinir los métodos de aprendizaje y desarrollo para construir a partir de las fortalezas de los individuos.

⁸ Regla 80-20 significa que, en la mayoría de los casos, el 80% de los resultados se deben al 20% de las causas, o que solo unas pocas causas (20% son vitales mientras que muchas (80%) son triviales.

VIII. ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN

Uno de los grandes desafíos de las empresas es no solo conseguir el talento más adecuado para generar ventajas competitivas, y que pueda llevar la estrategia de la organización adelante, sino también crear las condiciones para que esa gente quiera quedarse.

Si bien es cierto la estructura de la organización es más horizontal que piramidal, debe adaptar los sistemas de recursos humanos a procesos de carrera más cortos y con mayores desafíos, de esta manera estará generando las condiciones necesarias de empleabilidad⁹(aprendizaje de largo alcance en el tiempo) y un ámbito de sustentabilidad otorgando a los colaboradores las posibilidades de experiencia, aprendizaje y desarrollo, lo que le permitirá generar una buena estrategia de retención.

La carrera profesional tiene dos sentidos: tiempo y trabajo. Son la sucesión de actividades laborales desempeñadas por una persona a lo largo de su vida, así como las actitudes y reacciones que experimenta (sin calificarlas como éxito o fracaso). Profuturo ha planificado para algunos Gerentes los objetivos que se quieren lograr con algunos colaboradores, así como la gestión del plan de formación con ellos (Gerentes Desarrollables)

Aunque no todos los Gerentes tienen definido un plan de carrera, hay un diseño del plan de retención que ayuda a la permanencia en promedio de 4 años del Gerente. En 2013 se lanzó el nuevo plan de retención para Gerentes Comerciales y Asesores Patrimoniales, donde se destacan los siguientes puntos:

Gerentes Comerciales

- Plan de entrenamiento en sus primeros tres meses.
- Incremento de sueldo semestral con relación a su volumen de ventas.
- Programa Elite, se nombran en el año a los mejores 10 Gerentes de la Compañía.

⁹ Brown y Hesketch (2004) definen a la empleabilidad como la posibilidad relativa de obtener y mantener diferentes tipos de empleo.

- Convención de Ventas para los mejores 60 Gerentes (acuden con el cónyuge).
- Plan de capacitación (pueden acceder por méritos cuantitativos).

Asesores

- Distintivo para los mejores 700 asesores de la Compañía (clubes de acuerdo a su producción de ventas = 1 al 250: Alphas, 251 al 500: Deltas, 501 al 700: Omega) Sueldo fijo: \$2,000 más variable.
- Plan de capacitación (pueden acceder por méritos cuantitativos).
- Congreso de campeones-viaje nacional (250 Alphas).

Con base en la información obtenida me parece de suma importancia se puedan implementar nuevas acciones que permitirán gestionar el talento de forma más efectiva:

- Crear la Subdirección de Desarrollo Comercial con tres Gerencias (Reclutamiento, Capacitación y DO). Actualmente hay una Gerencia que realiza estas tres actividades.
- Implementar las acciones de medición del Clima laboral.
- Se sugiere hacer de la evaluación de desempeño una herramienta que proporcione los elementos necesarios para identificar las áreas de oportunidad de cada colaborador en lugar de “enjuiciarlo”.
- Realizar un plan de Retroalimentación Profuturo.
- Dar seguimiento al Plan de Formación para colaboradores – medidores / indicadores.

La actividad de un Gerente es monótona, nuestro trabajo será reducir al mínimo el estancamiento profesional; una opción es buscar la trayectoria lateral después de 3 años en un mismo lugar de trabajo (cambio de residencia) o/y venta de otros productos/servicios que pueda innovar el gerente la forma de vender/ofrecer a sus Clientes.

a) Propuestas

A Priori	A Posteriori
Alinear los perfiles de puesto a la estrategia del negocio y a los nuevos objetivos.	Trabajar en la re-inducción, compromiso y retención de los colaboradores (facilitar herramientas, conocimiento y desarrollar habilidades)
Asegurar el fit puesto-persona.	Evaluación de talento- Evaluar el rol y el potencial de los colaboradores de forma estructurada usando nuevos métodos (9-boxgrid) de tal forma que se puedan determinar pools de talento, definir un plan de sucesión, evaluar posiciones críticas y revisar planes de desarrollo de talento.
Diseñar una encuesta clara de todo lo que experimenta un colaborador y recibe mientras forma parte de la organización: satisfacción intrínseca, ambiente, liderazgo, equipo de trabajo, compensación; se convierte en un elemento muy valiosos para la atracción de talento junto con el “branding” de la marca.	Dar seguimiento al plan de desarrollo, identificando el impacto de la capacitación en la evaluación de comportamiento de los colaboradores, así como evaluar las competencias desarrolladas y el incremento en el sentido de pertenencia e identificación con los valores de la organización.
Redefinir el plan de incentivos (bonos y comisiones) de tal manera que se convierta en una herramienta de atracción y retención.	Plan de Carrera y Proceso de Desarrollo Interno- se promueve la gestión del conocimiento al proveer a los empleados oportunidades de carrera interna, lo cual estimula el desarrollo y aplicación de sus habilidades generando aprendizaje individual.
Asegurar el apoyo de la Dirección y así evitar se rompa el equilibrio organizacional en diferentes Direcciones.	Redefinir el plan de prestaciones y beneficios con base al nivel jerárquico.
	La gestión del talento debe apuntar a todos los niveles de la organización.

IX. CONCLUSIONES

Dada la importancia y relevancia que tiene la adecuada gestión del conocimiento para asegurar el nivel de competencia de las organizaciones, a continuación se indica de qué manera la correcta Dirección de Recursos Humanos de Profuturo puede contribuir en promover la retención y permanencia de su talento.

Capacitación¹⁰

Profuturo cuenta con un sólido plan de capacitación:

- El cual tiene como objetivo cubrir con capacitación las brechas de desempeño detectadas para cada puesto (3 niveles de capacitación por perfil de puesto).
- Está debidamente estructurado y se orienta al objetivo corporativo “**convertirse en el mejor proveedor de servicios patrimoniales-retiro**”.
- A través de los indicadores de desempeño se puede comprobar que el plan de desarrollo actual incide directamente en la productividad y en el clima laboral.

Los programas de capacitación juegan un rol fundamental en la gestión del conocimiento ya que facilitan el mantenimiento y renovación de las competencias individuales del personal. Realizar un efectivo plan de capacitación con una excelente detección de los estilos de aprendizaje asegura el éxito.

Un tema adicional dentro de la formación personal de nuestros colaboradores, es ejecutar el programa: “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” (Covey, 2014); donde se vive la efectividad de tus acciones laborales y personales en cada hábito: Ser proactivo, Iniciar con un fin en la mente, primero lo primero, ganar-ganar, primero entender y luego ser entendido, sinergizar, afilar la sierra (seguir preparándote). Dichos hábitos deben y formarán parte de la cultura organizacional de Profuturo.

Desarrollo¹¹

¹⁰ Capacitación: Entendida como el desarrollo de habilidades y conocimientos que el individuo requiere para realizar actividades específicas en el corto plazo.

A través del presente trabajo nos hemos dado cuenta que la capacitación en la organización de estudio no es suficiente y que se requiere implementar algunas estrategias que incidan directamente en el desarrollo:

- El Proceso de ascenso interno ofrece estabilidad y oportunidades de desarrollo para el personal cualificado, lo cual incrementa su nivel de compromiso y les permite compartir y transferir el conocimiento en distintos niveles de la organización.
- Se ha enfatizado la importancia de ampliar el alcance del desarrollo combinando la planificación de la sucesión con estrategias de pools de talento. Lo que permitiría detectar y hacer uso del mejor talento cuando sea necesario, en lugar de limitar los cambios y el desarrollo del talento.
- También se sugirió que el desarrollo se enfoque en apalancar las fortalezas del individuo en lugar de sus debilidades. Esto requiere que el desarrollo esté conectado a diferentes tipos de oportunidades de aprendizaje.

No hay que perder de vista que una buena estrategia de gestión de talento contribuye directamente a incrementar el éxito de la organización y a obtener una ventaja competitiva.

Retención para el largo plazo¹²

Si bien es cierto un programa de retención debe enfocarse a temas relacionados con la motivación extrínseca de corto plazo, también debe tener una visión a largo plazo e incluir compensaciones y/o recompensas, la identidad organizacional (compromiso), la carrera y la empleabilidad; todo esto contribuirá a que el colaborador pueda conectarse con la organización mejorando notablemente el reconocimiento, el compromiso, el involucramiento y satisfacción que buscan ambas partes.

El rol de identidad organizacional en estos tiempos de crisis es fundamental para cualquier organización y Profuturo no se escapa de este tema; sin embargo considero que a lo largo

¹¹ Desarrollo: Consiste en preparar al colaborador para lidiar con aspectos para complejos en el futuro.

¹² Retención: definida como el esfuerzo de un empleador por mantener a los trabajadores deseables para cumplir con sus objetivos de negocios. Frank y otros (2004, p13)

del tiempo ha logrado crear un conjunto de creencias y consolidado el compromiso de los colaboradores con esos valores (la confianza, el liderazgo, trabajo en equipo y el alcance de resultados); lo que ha permitido aumentar el compromiso de los colaboradores a ciertos niveles y, por ende la retención a largo plazo.

Profuturo cuenta con una estrategia de compensación y recompensas (bonos, prestaciones, convenciones, premios) que apoya fuertemente la estrategia de retención planteada por la Dirección de Recursos Humanos. Cabe mencionar que está dirigida únicamente para los puestos de Gerente Comercial y Asesor Patrimonial y se encuentra vinculada con el desempeño (nivel de ventas). Sin embargo, creemos que si esta estrategia se dirigiera de manera grupal (por unidad de negocio o bonificaciones en equipo) el impacto en la retención sería mayor; pues unir a la gente a través del sistema de compensación (gain sharing) puede contribuir a conectarla con un conjunto de valores compartido.

La empleabilidad a largo plazo es brindar oportunidades a los colaboradores de adquirir conocimientos a largo plazo y con ello atraer talento a la organización y lograr retenerla en ella. Hoy en día la gente busca un lugar donde pueda aprender y desarrollarse continuamente, para poder así satisfacer los requerimientos del mercado. Es aquí donde las organizaciones deben ofrecer una amplia gama de experiencias de desarrollo que capitalicen las habilidades del individuo.

En cuanto a este punto nuestra empresa de estudio, ofrece un plan de desarrollo para ciertas posiciones Gerenciales y Directivas donde ofrece becas para cursas Maestrías en las mejores Instituciones Educativas del País, así mismo ofrece flexibilidad horaria para ciertas posiciones (Asesores solamente).

Después de realizar el análisis global de Profuturo, hemos comprendido que si la organización desea mantener una relación de largo plazo con sus colaboradores debe fortalecer su estrategia de desarrollo, pues estará en posibilidades de ofrecerles aprendizaje continuo, oportunidades de desarrollo y empleabilidad y por lo tanto generar una ventaja competitiva sustentable como negocio.

X. BIBLIOGRAFIA

Bown, P. & Hesketh, A. (2004). *The mismanagement of talent. Employability and jobs in the knowledge economy*. Oxford University Press, Oxford.

Frank, F.D., Finnegan, R.P. y Taylor, C.R. (2004). *The race for talent. Retaining and engaging workers in the 21st century*. Human Resource Planning

Hatum, Andres.: El futuro del talento. *Gestión del talento para sobrevivir a la crisis*. Temas 2011.

Ulrich, Dave.(1997). *Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Ediciones Granica

Alles, Martha Alicia. (2004). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Granica

Alles, Martha Alicia. (2010). *Desempeño por competencias. Evaluación 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica

Society for Human Resource Management.(2014). *Succession Planning: What is a 9-box grid?*. Recuperado de <http://www.shrm.org>

Roberts Phelps, Graham. (2006). *Juegos y dinámicas para la capacitación en ventas (2006)*. Editorial: MCGRAW HILL

R.Covey, Stephen. (2014). *Los 7 hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Editorial: PAIDÓS PLURAL

Kim, W. Chan - Mauborgne, Renée. (2010). *La Estrategia del Océano Azul*. Harvard Business School Press

Dolan, Simon. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Editorial: Mc Graw Hill