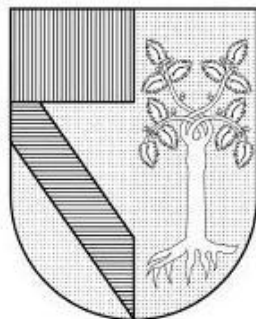


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL
DESARROLLO DE GERENTES JUNIORS ALINEADO A LAS COMPETENCIAS
OCUPACIONALES EN LA EMPRESA RYDER S DE RL DE CV”

T E S I S

Q U E P R E S E N T A

LAURA LOPEZ HERNANDEZ

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

MAESTRÍA EN CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DE LA TESIS:

Dr. RENEE THIERRY

INDICE

INTRODUCCIÓN	i
MARCO CONTEXTUAL	1
1.1 Antecedentes de la empresa	1
1.2 Servicios	2
1.3 Presencia Mundial	4
1.4 Principales Clientes y Localidades en México	5
1.5 Ventajas Competitivas	6
1.6 Filosofía Institucional	6
Misión	6
Visión	6
Valores	6
1.7 Nuestra Gente	7
1.7.1 Principios de Conducta en los Negocios	7
1.7.2 Reglamento Interior de Trabajo	7
1.7.3 Guía de Conducta	7
1.7.4 Programa de Diversidad e Inclusión	8
1.7.5 Responsabilidad Social	8
1.7.6 Imagen Corporativa	10
1.7.7 Objetivo Social	10
1.7.8 Constitución de Demográficos	10
1.7.8.1 Distribución de población Mujeres/Hombres	10
1.7.8.2 Distribución de población por Estado Civil	11

1.7.8.3 Distribución de población por Categoría	11
1.7.8.4 Distribución de población por Antigüedad	12
1.7.8.5 Distribución de población por edades	12
1.7.9 Organigrama de la compañía	13
2. FODAR	14
2.1 Análisis FODAR	14
3. CASO.....	17
3.1. Descripción del caso	17
4. ANALISIS DE LA SITUACION	19
4.1 Contexto	19
4.1.1Distribución de Población Gerentes Junior.....	19
5. PROPUESTA DE SOLUCION	21
5.1 Planteamiento de Propuesta	21
5.1.1 DNC.....	23
5.1.2 Plan de Trabajo.....	24
5.1.3 Capacitación de Personal	25
5.2 Logística	30
5.3 Comunicación	30
5.4 Implementación.....	30
5.5 Métricas de evaluación del programa de capacitación (Propuesto)	31
CONCLUSIONES.....	iii
BIBLIOGRAFIA	iv
ANEXOS	v

INTRODUCCIÓN

Dentro de las empresas y Ryder no es la excepción, la función de gerenciar es una actividad realizada por personas que como tal, involucra sus características personales como elementos determinantes de lo que se ha dado por llamar el estilo gerencial.

El liderazgo, que es la capacidad para negociar y armonizar, es parte de la personalidad y a su vez definen el estilo del gerente así como sus posibilidades para obtener resultados con un alto nivel de desempeño.

En el presente trabajo se considera que, muy ligado a la capacitación del personal, se encuentra un tema de suma importancia en área de los Recursos Humanos el Desarrollo Gerencial sobre el cual se basa este trabajo ya que hoy día la compañía Ryder atraviesa por un periodo de crecimiento que implica mejorar el desempeño de los gerentes mediante el liderazgo que éstos ejercen sobre sus equipos de trabajo para que puedan liderarlos de la mejor manera y por ende contribuyan al logro de los objetivos establecidos por la compañía.

El Desarrollo Gerencial tiene como propósito preparar a los gerentes mediante cursos, talleres, que propicien un incremento de los conocimientos a la par con un cambio de actitudes, soportado sobre el perfeccionamiento de las habilidades), y teniendo como premisa mejorar el desempeño futuro de toda la organización y para lo cual en este trabajo se planteará un plan de capacitación que se considera puede contribuir de manera positiva al desarrollo de estas habilidades mismo que estará alineado a las competencias ocupacionales definidas para la organización.

Se pudiera afirmar que el Desarrollo Gerencial es una herramienta poderosa para preparar a los empleados y en especial a los gerentes Júniors que será nuestro caso a trabajar, al asumir posiciones de nivel más elevado, lo que contribuirá a que aumenten su nivel de talento gerencial así como contribuir a su promoción internamente .

Ahora bien para iniciar a desarrollar un sistema de Desarrollo Gerencial es importante determinar las necesidades gerenciales dentro de la organización por lo que se procedió a realizar la DNC específicamente al área de Cross Border, área que ha venido presentando un crecimiento aceptable en sus ingresos, por ende en sus proyectos y plantilla de personal, previamente se ha verificado el talento gerencial con el que se cuenta a través de la información pertinente que se tiene de las personas que aspiran a tener un cargo gerencial (evaluación de desempeño, desarrollo de proyectos, etcétera.).

Por último, y en base en la DNC se analizan las necesidades de desarrollo de cada persona que aspire al cargo indicando en qué deben ser entrenados y posteriormente

Seleccionando al de mejor resultado y poder definir el Plan de Capacitación correspondiente nuevamente reiterando que este deberá estar alineado a las competencias ocupacionales definidas por la organización.

Por lo que no debemos olvidar que cada tipo de comportamiento gerencial genera un conjunto de relaciones y consecuencias afectan la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial por lo que dentro del Plan de Capacitación se ha definido una sección de entrevistas para complementar las DNC del equipo y contribuir a enriquecer el programa a desarrollar desde la misma percepción de las necesidades del mismo gerente.

Por otro lado también es importante identificar los componentes del negocio más vulnerables al estilo gerencial deseado el cual está dado por las demandas de los procesos y principalmente por las características de la gente a la cual gerencias los mandos superiores, por lo que también dentro del proceso se considera la opinión de los individuos a los cuales estos gerentes dan servicio internamente y poder tener un panorama de 180 grados, no perdamos de vista que es diferente gerenciar a un alto nivel profesional que a un nivel de operario; a alta calificación técnica, que a aprendices; en un ambiente de trabajos repetitivos, que en uno de trabajos variables en el caso específicamente de Cross Bordo se debe gerenciar a profesionistas que requieren de constante desarrollo así como de retos constantes ya que estos desarrollan trabajos de solución de logística para los diferentes clientes que se tienen actualmente y para posibles clientes futuros.

Por lo anterior la brecha que existe entre las demandas del tipo de trabajo y las características del gerente son el indicador de propensión al resultado de una organización y Ryder no es la excepción ya que en base al momento por el que atraviesa de crecimiento la compañía se debe de contar con Gerentes más maduros y fortalecidos, que contribuyen al crecimiento y sostenibilidad del negocio.

Por lo que el objetivo al final de este trabajo es el desarrollo de un programa de capacitación tendiente a desarrollar las habilidades gerenciales de gerentes Júnior alineados a las competencias definidas por la compañía para esta posición y poder cubrir esas brechas de las personas jóvenes que lideran a los equipos de trabajo e identificar la combinación de estilo gerencial con la alineación de las competencias requeridas, que contribuirán a alcanzar como resultado el éxito del negocio.

MARCO CONTEXTUAL

1.1 Antecedentes de la empresa

Ryder System, Inc. es una empresa FORTUNE 500 proveedor de gestión de transporte, logística y cadena de suministro y proporciona los servicios de; Fleet Managment Solutions que ofrece arrendamiento financiero, mantenimiento de alquiler y programación de camiones, tractores y remolques a los clientes comerciales.

Transporte Contrato Dedicado (DCC), que proporciona una solución inmediata en el servicio de transporte que incluye vehículos, conductores, rutas y horarios. Ryder responde a las necesidades de los clientes en Norteamérica, México, Europa y Asia.

Supply Chain Solutions (SCS), que gestiona el movimiento de materiales e información relacionada a la adquisición de materias primas hasta la entrega de producto terminado a los usuarios finales.

Inicio operaciones en Estados Unidos en 1933; con el paso del tiempo Ryder ha procurado su fortalecimiento y solidez en su infraestructura para atender los requerimientos de sus clientes.

Siguiendo la siguiente cronología de resultados en el mercado de Logística:

1930's: Ryder en 1933 es fundada por James A. Ryder, iniciando con un camión Ford 1931 modelo A en Miami, Florida, USA.

1940's: Inicia su primera expansión con casi 500 vehículos.

1950's: Ryder continúa expandiéndose hasta Canadá y se consolida como una compañía pública.

1960's: Comienza a cotizar en la Bolsa de Nueva York como Ryder System, Inc.

1970's: Se convierte en una Compañía multinacional y expande sus operaciones al Reino Unido.

1980's: Ryder establece su compromiso con el medio ambiente y responsabilidad social.

1990's: Ryder inicia operaciones en México en 1994 y es nombrada por Fortune como una de las 500 compañías de Logística más grandes en los Estados Unidos.

2008: Ryder cumple su 75 Aniversario, consolidándose como una de las empresas líderes en el mercado de Logística Internacional.

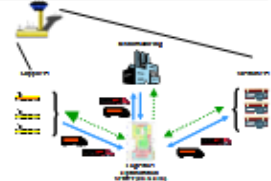
2010: Fue nombrada la número uno de logística de terceras partes (3PL) proveedor en el año Inbound Logística Top 10 3PL Premios a la Excelencia.

2011: Ryder cumple su 78 Aniversario, consolidándose como una de las empresas líderes en el mercado de Logística Internacional.

1.2 Servicios

SERVICIOS CLAVE

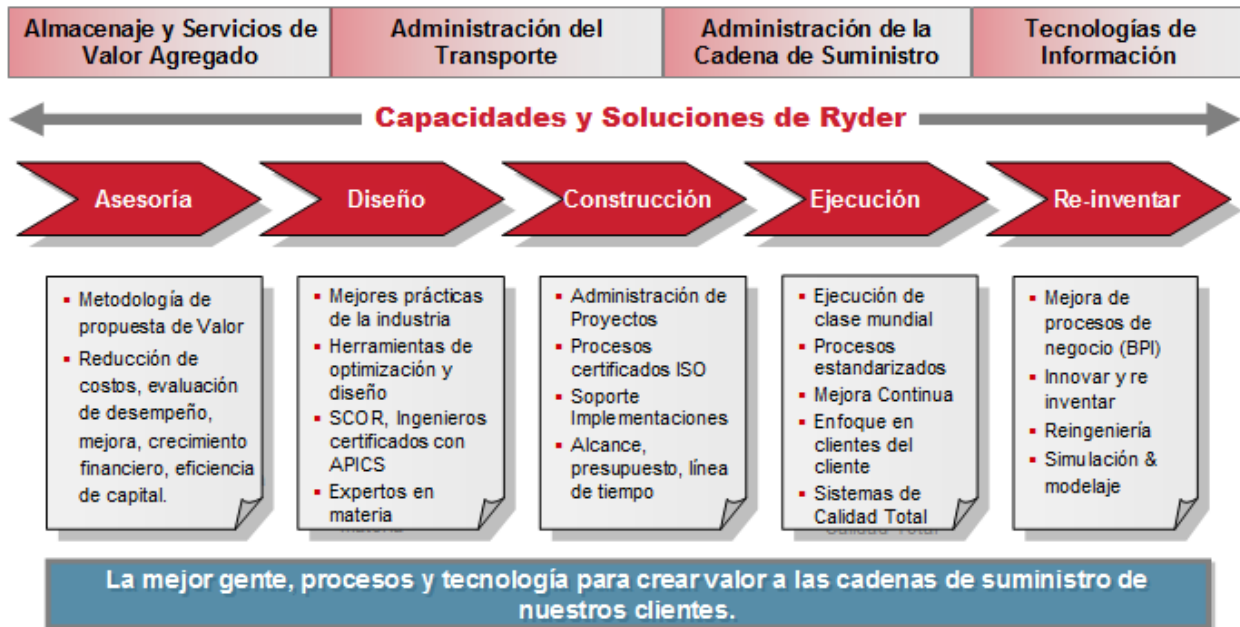


TRANSPORTE	ALMACENAJE	SERVICIOS DE VALOR AGREGADO	INTEGRADO
» Administración global del Transporte » Servicios Dedicados » Ejecución y Planeación de Embarque SPE » Compra de flete & Administración de Contratos » Red de Cruce de Frontera	» Administración de materiales de recibo y embarque » Administración de Inventario del Vendor VMI » Armado de Orden » Localidades Multicliente » Operaciones de Cross Dock » Logística Inversa	» Conformidad al Vendor & Retail » Configuración de producto para Retail y consumo » Armado de promocionales » Adaptación de productos de acuerdo al cliente » Kitting, Empaque y ensamblaje	» Torre de Control para visibilidad de la cadena » Soluciones de Ingeniería » Consultoría estratégica y apoyo de decisiones » Modelaje y optimización de Redes » Costo Integral Total » Servicios Origen / Destino
SOLUCIONES IT	» Herramientas de Visibilidad de Inventarios y Embarques	» Modelos de optimización	» Sistemas WMS & TMS
			

(1) Tomado de presentación comercial de Ryder. La filosofía de Ryder respecto a los activos es tener una infraestructura que permite diseñar, implementar y operar cadenas de suministro

complejas y de alto valor para los clientes alrededor del mundo. Este acercamiento está basado en una organización flexible, responsable y enfocada al cliente que consiste en gente de clase mundial, procesos y tecnología.

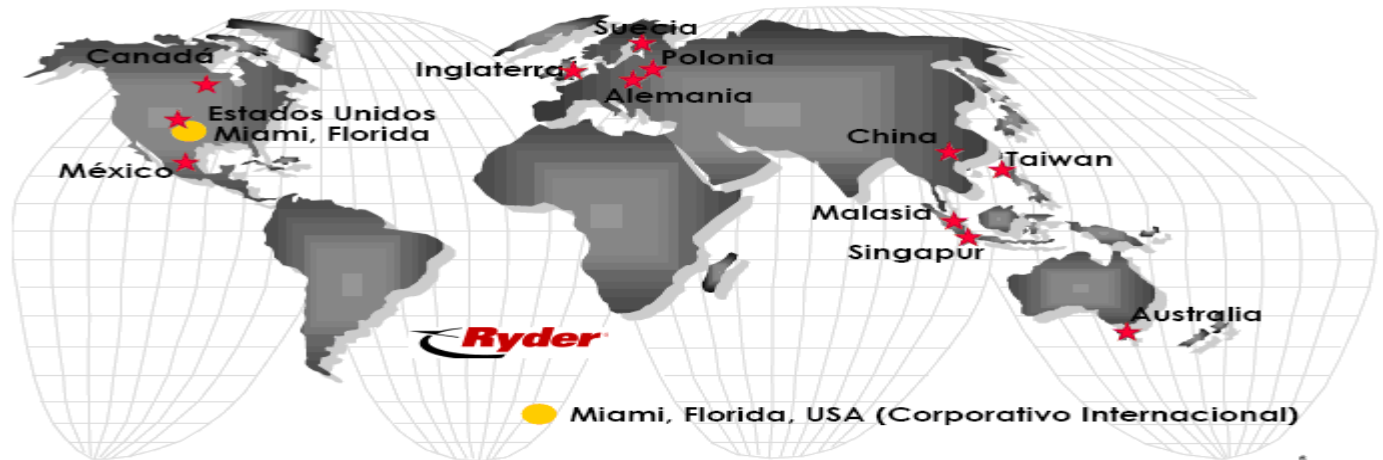
ACERCAMIENTO DE LA SOLUCION



(3) El acercamiento de Ryder contiene expertos en la materia, procesos estandarizados y mejores en su clase, tecnología de clase mundial que provee una solución adaptada al cliente y de acuerdo a la creación de valor – gente, procesos, tecnología – para una completa solución de cadena de suministro.

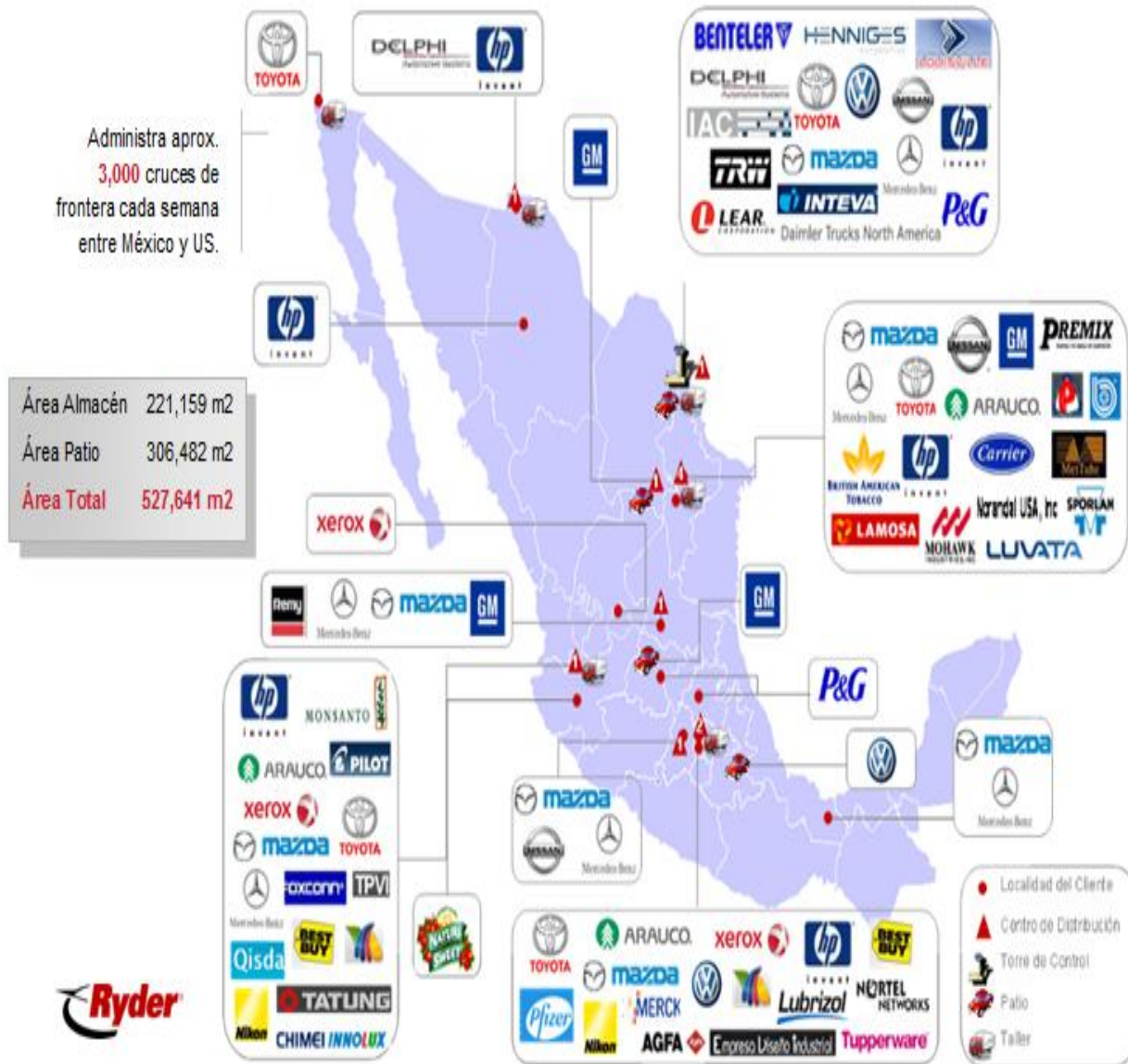
1.3 Presencia Mundial

Actualmente Ryder tiene presencia en los mercados de Estados Unidos, Canadá, México, Europa y Asia-Pacífico.



(2) Tomado de la presentación Comercial de Ryder. Distribución de localidades en el mundo

1.4 Principales Clientes y Localidades en México



(3) Tomado de la presentación comercial de Ryder. Los clientes principales de Ryder de México, S. de R.L. de C.V. son los sectores de consumo / farmacéutico, alta tecnología / electrónica, automotriz e industrial. Actualmente, y para satisfacer las demandas de sus clientes en el mercado nacional, cuenta con 3 oficinas regionales, 22 localidades operativas y 1,890 colaboradores comprometidos.

1.5 Ventajas Competitivas

El éxito de Ryder se basa en tres elementos clave: Personal, Procesos y Tecnología

1.6 Filosofía Institucional

Misión

Entregamos valor excepcional al proveer soluciones de transporte y cadena de suministros innovadora, eficiente y segura alrededor del mundo. Con la mejor gente en la industria, ayudamos a que nuestros clientes entreguen sus promesas.

Visión

Ser la compañía líder, más exitosa y más respetada en soluciones integrales de cadena de suministros, para lograr retornos satisfactorios a nuestros accionistas.

Valores



(4) Tomado del manual de Bienvenida en Ryder. Valores que se rigen en la compañía

1.7 Nuestra Gente

En Ryder el factor humano es muy importante y como empresa líder de clase mundial en atracción de talento, se rige bajo los siguientes lineamientos:

1.7.1 Principios de Conducta en los Negocios

En Ryder contamos con un Código de Conducta de Ética en los Negocios, los cuales se aplican en cada lugar en donde se negocia alrededor del mundo.

1.7.2 Reglamento Interior de Trabajo

Dentro del Reglamento Interior de Trabajo se contemplan los siguientes lineamientos:

Disposiciones generales

Jornada de trabajo

Capacitación y Adiestramiento

Seguridad e Higiene

Pagos

Otras responsabilidades y obligaciones

Prohibiciones

Disposiciones disciplinarias y sanciones

1.7.3 Guía de Conducta

La Guía de Conducta contempla entre otros, los siguientes aspectos:

Trabajo en equipo

Comunicación Asertiva

Apertura al cambio

Solución y manejo de conflictos

Puntualidad

Ambiente de trabajo productivo y sano

Horarios de trabajo y permisos

Código de vestir

Salud y bienestar

Orden y limpieza

Vacaciones y días festivos

Capacitación y desarrollo del personal

Protección de los bienes e información de la compañía

1.7.4 Programa de Diversidad e Inclusión

En Ryder la misión es crear un ambiente de apoyo que valore las diferencias de manera individual y que permita a cada colaborador contribuir con su capacidad máxima a los objetivos del negocio.

En Ryder se hace cumplir el compromiso con la diversidad al brindar oportunidades de manera equitativa y de no discriminación, admitiendo que todas las personas, independientemente de su origen étnico, religión, discapacidad, orientación sexual o edad, deben tener igualdad en el acceso y disfrute de oportunidades, todo esto basados en nuestros valores y en el cumplimiento de las leyes.

1.7.5 Responsabilidad Social

En Ryder se está comprometido a trabajar de forma efectiva para generar valor organizacional, mejorar la calidad de vida de la fuerza de trabajadores, sus familias y las comunidades en donde ejerce las operaciones. Se busca vincular en procesos de desarrollo con clientes, proveedores, contratistas, autoridades y comunidad en general. Se respeta el medio ambiente y el desarrollo sostenible es un concepto que caracteriza nuestras actividades industriales.

Ryder mantiene un compromiso con sus trabajadores y reconoce las necesidades de las Comunidades donde opera, de ahí tu interés de buscar la integración y el respeto de

la comunidad con acciones concretas: capacitación y educación, empleo y generación de ingresos, respeto al medio ambiente, seguridad en sus operaciones y apoyo la gestión local.

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS



- Chequeo de antecedentes penales a todo empleado.
- Pruebas Anti-doping.
- Examinación médica.
- Archivo personal por empleado.
- Entrenamiento continuo y certificación en procesos operativos.
- Proceso de desarrollo de habilidades.
- Instrucciones de trabajo en base de datos administrada en Lotus Notes.

Retención de Empleados con Talento



- Estrategia de retención enfocada en:
 - Orgullo por la organización
 - Supervisión compatible
 - Reconocimiento y recompensa
 - Relaciones personales
 - Tareas y trabajo con significado
- Rotación actual de personal <3%
- Absentismo actual de personal <3%
- Iniciativas corporativas:
 - Ethics
 - Diversity

Entrenamiento a Empleados.

- Orientación de Nuevo Ingreso (*Ryder abordo*)
 - Historia
 - Misión / Visión
 - Cultura
 - Ventajas competitivas
 - Instrucciones de Trabajo
 - Roles / Responsabilidades / Expectativas
- Administración de Seguridad
 - Certificación a Montacarguistas
 - Conciencia de Hazmat
 - Brigadas de Seguridad con entrenamientos en temas específicos
 - Seguridad en tránsito
- Simulación operativa y entrenamiento *Sombra*
 - Previo al comienzo de operaciones
 - Recorridos con instrucciones detallados de trabajo
- Administración de la Calidad
 - Programa 5's
 - Certificación ISO
 - Introducción Lean / Kaizen
 - Administración de Métricos

(5) Tomado de la presentación Comercial de Ryder. La estrategia de Recursos Humanos está adecuada para todo perfil de cliente. El éxito de la retención de los empleados está basado en la confianza, relación, empowerment, reconocimiento y recompensa.

1.7.6 Imagen Corporativa

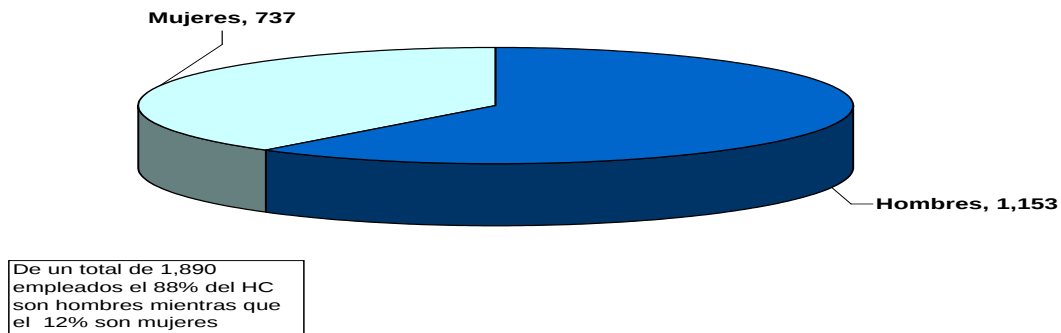


1.7.7 Objetivo Social

La prestación, asesoría y administración de servicios de logística, incluyendo distribución, manejo de inventarios, almacenaje, bodegas y en general cualquier actividad relacionada con la logística.

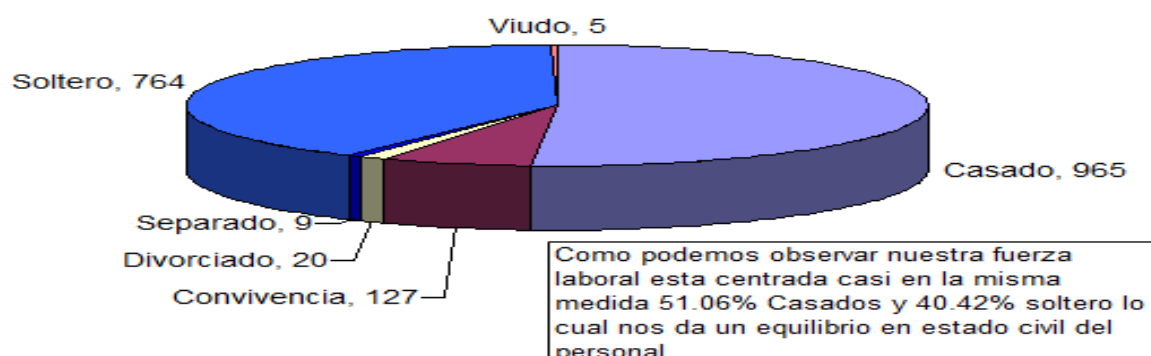
1.7.8 Constitución de Demográficos

1.7.8.1 Distribución de población Mujeres/Hombres



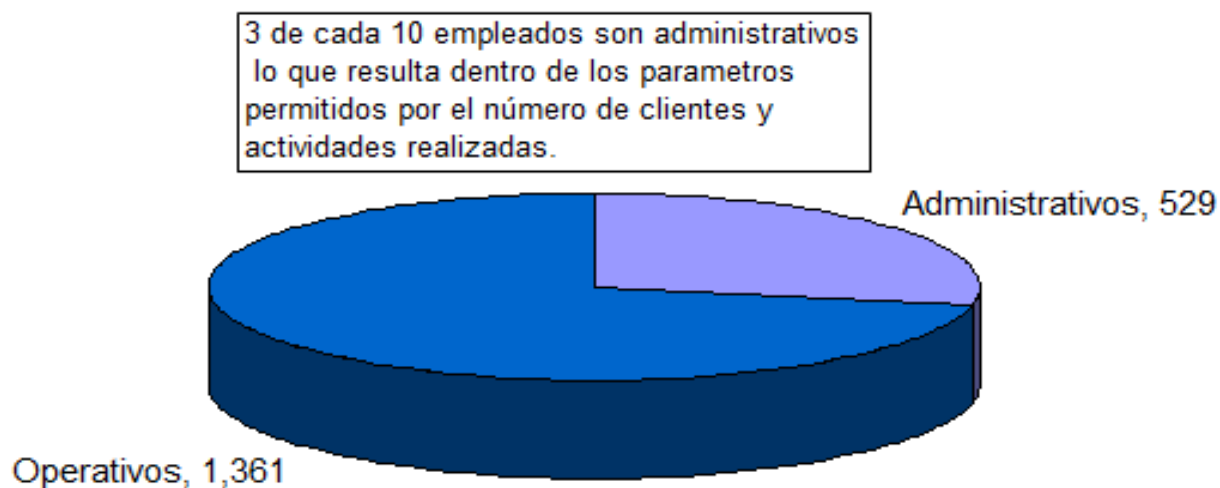
(6) Datos considerados al mes de Julio del 2012

1.7.8.2 Distribución de población por Estado Civil



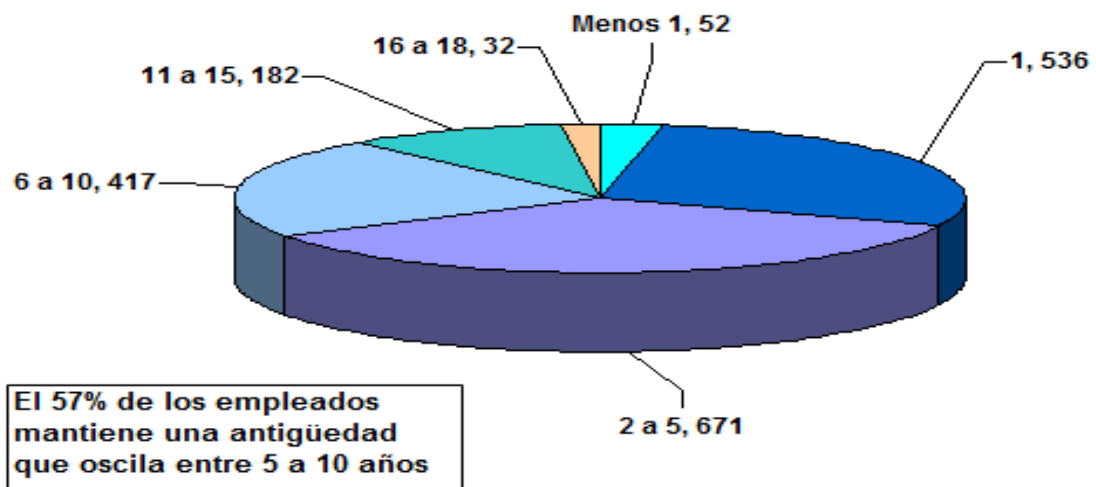
(7) Datos considerados al mes de Julio del 2012

1.7.8.3 Distribución de población por Categoría



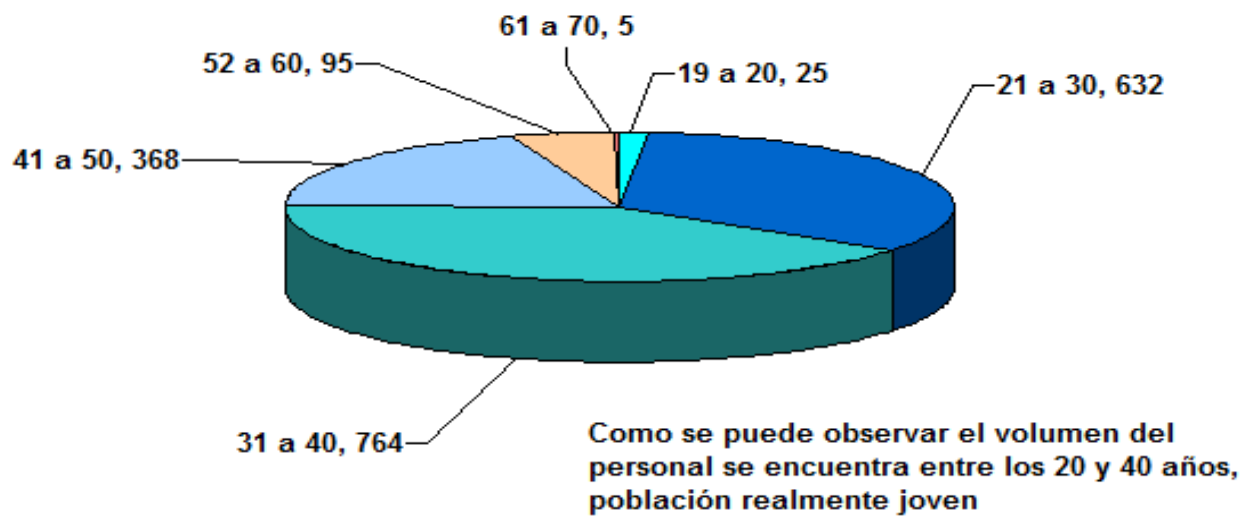
(8) Datos considerados al mes de Julio del 2012

1.7.8.4 Distribución de población por Antigüedad



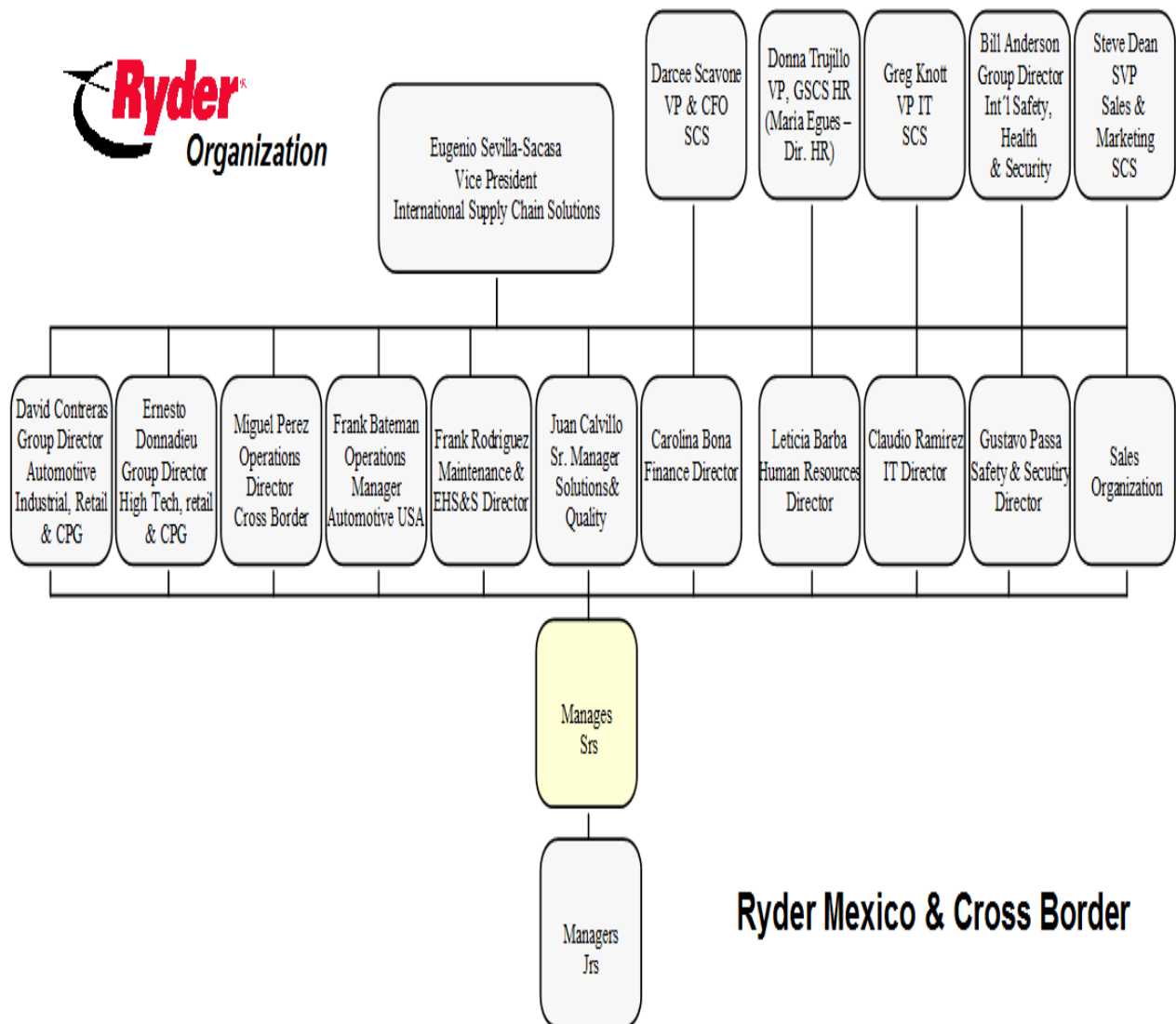
(9) Datos considerados al mes de Julio del 2012

1.7.8.5 Distribución de población por edades



(10) Datos considerados al mes de Julio del 2012

1.7.9 Organigrama de la compañía



(11) Distribución de Organigrama al mes de Julio del 2012

2. FODAR

2.1 Análisis FODAR

Fortalezas	Debilidades
➤ Imagen corporativa Definida ➤ Empresa estable en el mercado ➤ Edad promedio del personal 35 años que permite el acceso al uso de nuevas tecnologías ➤ Estabilidad en el empleado ➤ Compromiso de funcionarios en el proyecto de comunicación ➤ Concepto positivo de la personalidad de la organización ante los clientes ➤ Crecimiento contante y rápido del personal en México.	➤ No contar con Personal a nivel medios mandos con las habilidades gerenciales necesarias para el manejo de sus equipos de trabajo. ➤ No existe un plan de desarrollo para los mandos medios y niveles de primer nivel definidos. ➤ No existe un plan Formal de carrera y reemplazo para los empleados. ➤ Personal de Outsourcing que no pertenece directamente a la compañía. ➤ Desconfianza hacia los mensajes de la dirección por no ser claros ni oportunos ➤ Falta de experiencia de funcionarios de primer nivel en temas de comunicación Interna ➤ No evaluación constante del clima laboral de la organización, solo por evento. ➤ No existe un plan de comunicación Formal ➤ No se aprovechan las herramientas de comunicación existentes.

Oportunidades	Amenazas
➤ Las excelentes relaciones publicas de funcionarios, para la consecución de los contratos. ➤ La organización cuenta con amplia experiencia a Nivel Mundial sobre el negocio de la Logística vs. la competencia. ➤ La compañía está integrada por un equipo Interdisciplinario con talento ➤ La empresa cuenta con la infraestructura adecuada y recursos físicos y tecnológicos necesarios para cubrir las necesidades de los clientes. ➤ La empresa cuenta con la certificación de ISO9000-20008 ➤ Ha sido reconocida por loa clientes como una de las mejores empresas en el ramo.	➤ El 65% del negocio está enfocado al mercado automotriz. ➤ La fusión de empresas de Logísticas pequeñas para fortalecer su posicionamiento en el mercado. ➤ Incursión de las empresas de Mensajería en el mercado Mexicano en el área de la logística.

RIESGOS

No contar con Personal a nivel medios mandos con las habilidades gerenciales necesarias que permitan la sostenibilidad del negocio

- No poder lograr los objetivos establecidos al carecer de la capacidad administrativa para realizarlos, tener que delegar y tomar decisiones.
- Falta de alineación en las estructuras y los sistemas organizacionales que reportan un liderazgo poco participativo en la empresa por parte de los Gerentes y carencia en las habilidades de supervisión y dirección del personal.
- Crear un ambiente inestable al no contar con un líder que marque la línea a seguir para el crecimiento del equipo y con ello contribuir a generar una rotación del personal.
- Involucrar sentimientos personales con objetivos organizacionales al no querer confrontar los problemas por no saber actuar ante el conflicto.
- No tener una buena administración de actividades provocando retrasos, perdidas de tiempo y económicos a la compañía

- Dificultad de mantener un ambiente laboral sano.
- No lograr fomentar la imaginación y la creatividad, (porque hoy los gerentes son muy matemáticos y lógicos) y de esta forma No motiva a sus subordinados a innovar y mejorar en forma continua.
- No poder aterrizar, en el sentido delimitar lo ideal de lo factible al trabajar sobre la base de prioridades, separando lo importante de lo urgente.
- Problemas con el poder delegar otorgando autonomía, lo que permitirá generar capacidades de respuesta en la empresa.
- Tal vez no ser capaz de desarrollar una visión de futuro, que implica trabajar con un sentido de largo plazo y mantener el liderazgo basado en principios.
- Deterioro en la productividad, el control y la evaluación de procesos.
- Actitudes de resistencia u oposición al cambio.
- Imprecisión en la Cultura de Calidad, Productividad y/o Servicio al Cliente.
- Falta de interés y motivación hacia el trabajo.
- Rivalidades y fallas de comunicación personal, interpersonal y entre las áreas de la empresa.
- Resultados pobres en la integración y el trabajo en equipo.
- Bajo nivel de participación y desaprovechamiento del potencial individual o grupal.
- Falta de definición en la misión y estrategia de la empresa.
- Supervisión ineficiente o poco efectiva

3. CASO

3.1. Descripción del caso

La empresa Ryder ha puesto especial interés en el desarrollo de sus colaboradores y como herramienta para este puesto especial interés en la capacitación, específicamente en la zona central en el área de **Cross Border** ya que al ser una empresa joven en México con 18 años en el mercado de la logística tiene Gerentes Júniors con poca experiencia en manejo de personal, los cuales requieren ser desarrollados en determinadas competencias ocupacionales y poder ser competitivos para cubrir los requerimientos de la compañía y del entorno en el que se desenvuelve, para ser promocionales así como poder liderar grupos de trabajo en consecución del logro de los objetivos de la compañía.

FUNCIONES CROSS BORDER EQUIPO DE TRANSPORTE



A través de un cuidadoso proceso de selección, Ryder ha seleccionado varios **Socios Transportistas** en el mercado, a quienes Ryder renta equipo propio para que nos provean con servicios de transportación dedicada. Adicionalmente, Ryder México cuenta con más de 100 transportistas mexicanos bajo contrato que dan servicios a Ryder día a día. Ryder México ofrece a sus clientes un sistema de administración de transporte único y efectivo por medio de acceso a transportación **dedicada y transaccional** administrada impecablemente por Ryder México. Este sistema funciona como una **Torre de Control** para todos los movimientos de Ryder.

SERVICIOS	PROCESOS	SISTEMAS	MANTENIMIENTO
» Transportación dedicada y/o transaccional » Administración de flota en la localidad, despacho y coordinación » Ejecución y Planeación de Embarque SPE » Facturación de Flete, Auditoría y Pago FBAP 	» Administración de Contratos » Administración de Tarifas » Administración de Reclamos » Administración de POD » Métricos de Desempeño » Programa probado de seguridad » Mejora Continua » Entrenamiento 	» Sistema de Administración de Transporte RTMS » Visibilidad Web » Rastreo GPS » Despacho electrónico » Herramientas Rydetrac » Sistema de Patios Yard view » Modelos de optimización » Integración vía EDI » Comunicación a bordo 	» 7 talleres de mantenimiento y una flota de unidades de mantenimiento móvil. » Programa de mantenimiento preventivo y correctivo  

(12) Tomado de la Presentación Comercial de Ryder. Funciones del área de Cross Border .

Por lo anterior surge la necesidad de implementar un Plan de desarrollo de habilidades gerenciales basado y alineado en las competencias ocupacionales establecidas por la organización, en específico para el área de Cross Border, área que está presentando el mayor incremento en el números de venta desde el año anterior en la compañía y con ello generando oportunidades de crecimiento rápidamente para los mandos intermedios, los cuales al carecer de las habilidades gerenciales necesarias se prevé y corre el riesgo no solo tener problemas laborales internos sino de poder perder el negocio al no saberlo administrar ni dirigir por quien pueda ser nombrado como líder de la cuenta.

Para la solución de esta problemática se plantea la siguiente pregunta ¿Cómo puede incrementarse las competencias ocupacionales del personal de mandos intermedios dentro de la empresa Ryder del área de Cross Border para ser competitivos y estar a la vanguardia en el actual mundo globalizado y que permita hacer frente a los cambios y crecimientos por los que atraviesa actualmente la compañía y seguir siendo competitivos dentro del mercado de la logística?

4. ANALISIS DE LA SITUACION

4.1 Contexto

Se cuenta con un grupo de gerentes Junior 25 los cuales se pretende desarrollar en un tiempo determinado de 2 a 3 años para ocupar posiciones Sénior en las diferentes cuentas que maneja la compañía.



4.1.1 Distribución de Población Gerentes Junior

Aspecto	Distribución
Sexo	3 Mujeres 22 Hombres
Edad Promedio	26 Años
Carrera Universitaria	25 Ing. Industriales
Antigüedad Promedio	5a�os
Experiencia en manejo de Equipos de Trabajo	2 años
Promedio de personal que maneja cada Gerente Directamente	8 personas
Rotación Promedio de Gerentes Júnior Vs Esperada	2.5% Vs 2.0%

(13) Datos al mes de Julio 2012.

Derivado de lo anterior recientemente se creó un área de capacitación que se encarga de coordinar las actividades y diseñar programas de capacitación acordes a las necesidades de la empresa.

Actualmente se utiliza un programa interno de capacitación a nivel general de los empleados, sin embargo, se pretende que los cursos de capacitación correspondan al desarrollo de las competencias laborales con propósitos de desarrollar en liderazgo bajo un enfoque de habilidades gerenciales que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con el crecimiento que viene presentando la compañía y en específico esta área de Cross Border es necesario buscar alternativas para incrementar las competencias laborales del personal de mandos intermedios para lograr la mejora continua en sus procesos productivos así como su participación dentro del negocio y por el otro lado contar con personal que pueda administrar y desarrollar a otras personas para el futuro, por lo que el reto es el poder disponer de empleados realmente capacitados y con las competencias laborales y gerenciales necesarias para poder hacer frente a posibles promociones que puedan presentarse con estos movimientos.

Por lo que dentro de las funciones de la gerencia de Recursos Humanos están las de establecer las políticas de capacitación, coordinar las actividades para la detección de necesidades de capacitación, la asignación de prioridades, la obtención y administración de recursos, el control de los resultados, así como el diseñar y lograr la autorización de la puesta en marcha del programa de capacitación para el desarrollo de habilidades gerenciales alineadas a las competencias manejadas dentro de la empresa.

5. PROPUESTA DE SOLUCION

5.1 Planteamiento de Propuesta

Una vez analizada la información, el contexto y la situación una de las propuestas para atacar la situación radica en desarrollar un programa de Capacitación para el desarrollo de habilidades gerenciales alineado en las competencias Laborales definidas por la compañía bajo el siguiente esquema:

ID	ACTIVIDAD
1.	DNC
1.1	Aplicación Cuestionario Equipo de Cross Border Gerentes Júniors, Operaciones (Anexo 1): • Nissan • Freigliner • Iacna • Mercedes Benz • Toyota • Mazda • Procter&Gamble
1.2	Aplicación entrevista a Gerentes Júniors para complementar DNC
1.3	Aplicación entrevista de servicio clientes Cross Border • Logística • Finanzas • Sistemas • Recursos Humanos • Talleres
1.4	Generación de reporte DNC integral de Cross Border
1.5	Reporte En cuenta de servicio clientes de Cross Border
1.6	Gráficos de resultados
2	PLAN DE TRABAJO
2.1	Elaboración de propuesta del plan de Trabajo General
2.2	Definición de Tiempos (Cronograma de actividades)
3	CAPACITACION DE PERSONAL
3.1	Planeación y Diseño • Alineación con modelo de competencias definido por la compañía • Matriz de competencias genéricas por posición

	• Identificación de criterios organizacionales(Puestos y Departamentos) • Identificación de cursos y programas de capacitación • Revisión de propuestas y proveedores externos • Definición de programas de capacitación por tipo de puesto • Diseño de cursos Internos • Elaboración y presentación de presupuesto general de capacitación • Autorización de Presupuesto
3.2	Logística Integración de grupos, Sedes y calendario por curso
3.3	Comunicación Definición de Plan de comunicación Interna Difusión e invitación a programas de capacitación
3.4	Implementación Impartición de cursos y programa Internos y Externos (PROPUESTO) • Integración de equipos • Team Building • Sesiones de trabajo Cliente-Proveedor • Programa de Habilidades Gerenciales • Administración de tiempo • Negociación • Comunicación Efectiva • Administración de Proyectos • Finanzas para no Financieros • Indicadores Clave de desempeño
3.5	Formato de Lista de Asistencia Implementación Formato de Control de Implementación (Anexo 2) Evaluación • Definición de Encuesta Satisfacción de Curso (Anexo 3) • Definición de indicadores de Medición • Seguimiento a indicadores de Medición • Retroalimentación de resultados y avances Cuestionario de seguimiento de capacitación (Anexo 4)

5.1.1 DNC

En esta fase se pretende aplicar el formato de DNC el cuál ha sido elaborado para la detección de Necesidades **(Ver anexo 1)** a los gerentes tanto Junior así como al gerente Sénior responsable de este equipo de Gerentes para realizar un cruce de necesidades detectadas por cada parte y ambas sean homologadas en los cursos a impartir, así mismo a la par se realizará una encuesta a los involucrados para reforzar sus necesidades. Por otro lado se llevará a cabo la aplicación de encuestas y entrevistas a las posiciones clave que dan y reciben servicio por parte del área de Cros Border internas y con ellos cerrar el círculo de servicio que presta esta área.

La Metodología y Variables de Diagnostico que se manejarán en cada instrumento a aplicar para indagar y analizar la situación de cada rubro a mejorar o bien desarrollar en cada uno de los empleados se determinarán en base a un reporte Cuantitativo y otro Cualitativo.

Con los resultados anteriores se generara un reporte a la dirección de tal manera que se podrán analizar y discutir en conjunto los comentarios por factor analizado así como la entrega de gráficos para que sean visibles cada uno de los rubros que se analizarán, que son específicamente para cada instrumento:

a) Reporte cuantitativo - aplicación encuesta

1. Temas para mejorar el desempeño del equipo de trabajo
2. Temas de capacitación en el equipo de trabajo
3. Principales problemas en el equipo de trabajo
4. Temas de capacitación individual

b) Reporte cualitativo - aplicación de entrevista

Variables del estudio

1. Trabajo en Equipo
2. Comunicación efectiva
3. Integración y motivación
4. Pertenencia e Identidad
5. Liderazgo
6. Capacitación y Desarrollo

5.1.2 Plan de Trabajo

5.1.2.1 Objetivo General

Corto plazo. Desarrollar las habilidades gerenciales de los colaboradores a través de un Programa de Capacitación Formal, logrando con ello maximizar el desempeño en el puesto actual e incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores. Tiempo: 5 meses

Mediano / Largo plazo. Fortalecer herramientas de gestión y desarrollo organizacional, que permitan a la organización contar con gente capacitada para desempeñarse en puestos críticos para el negocio, generando con ello mayores resultados y productividad así como hacer frente al crecimiento que viene presentando el negocio.

5.1.2.2 Herramientas de trabajo

Una vez definido el programa de capacitación se podrá contar con un elemento adicional para poder desarrollar las siguientes herramientas de apoyo y que servirán como complemento de esta iniciativa alineando de esta manera los procesos que interactúan entre sí para el desarrollo de personal:

Programas de alineación a la cultura organizacional

Programas On Boarding

Programas permanentes de Desarrollo

Plan de carrera

Plan de sucesión

Plan de Administración de Talento.

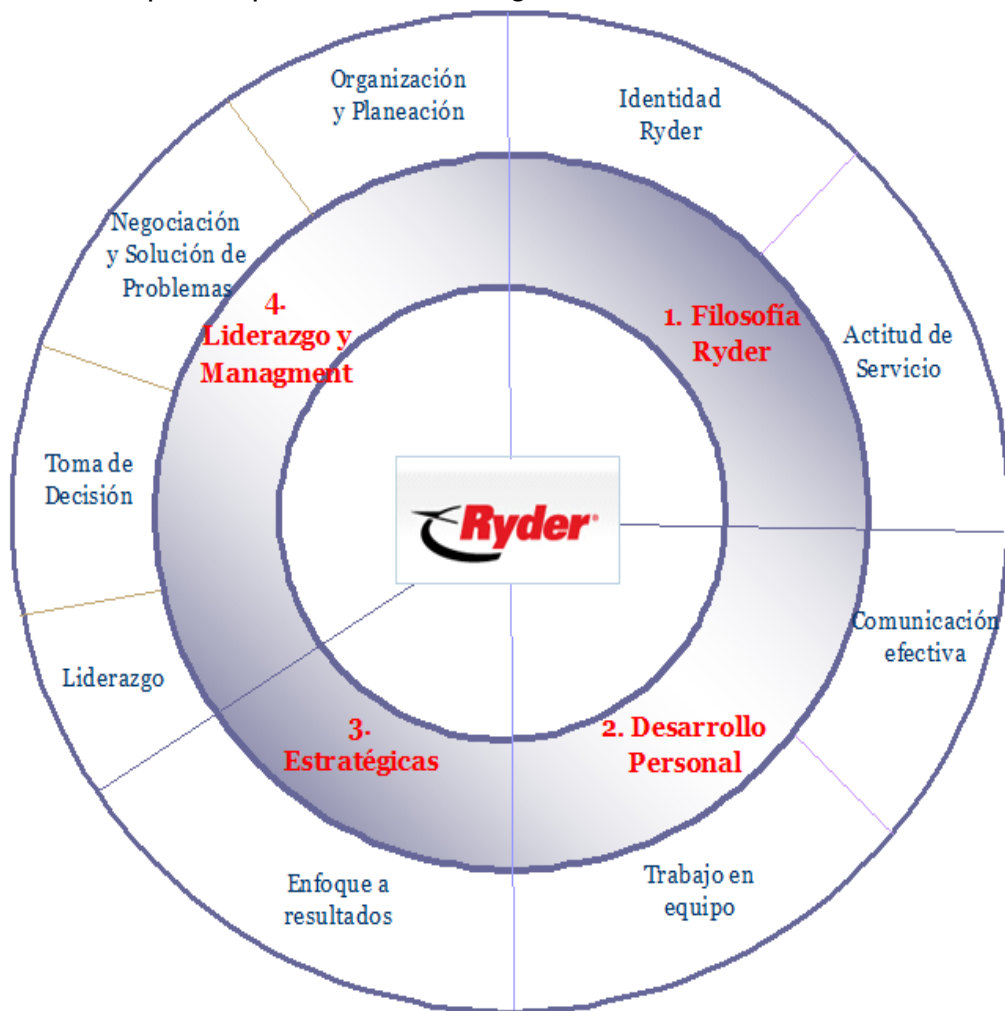
5.1.3 Capacitación de Personal

Esto se establece en base a las necesidades que se presentan en el área y que representan un área de oportunidad

5.1.3.1 Plan General de Trabajo

5.1.3.1.1 Identificación de competencias claves del negocio. Modelo de competencias.

Este Modelo se base primordialmente en las Competencias que la Cía. ha definido como esenciales y que deben poseer y ser desarrolladas de acuerdo al nivel que cada miembro que deba ocupar las posiciones estratégicas debe contar



(14) Dato tomado del nivel de competencias de la compañía.

Por lo que tenemos que alinear el programa a este conjunto de competencias del negocio, validando a que competencia cada curso estará dirigido para desarrollarse

Programa general de capacitación (Propuesto) alineado a las competencias del negocio

GRUPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIAS	PROGRAMAS DE CAPACITACION	DIRIGIDO
Filosofía Ryder	Identidad Ryder		
Desarrollo Personal		Inducción a la Empresa	Personal de nuevo ingreso
Competencias Técnicas		Código de Ética	Personal de nuevo ingreso
Gestión y Managment		Reglamento Interior de Trabajo	Personal de nuevo ingreso
		Reinducción a la Empresa 1	Todo el personal (por Direcciones y Cuentas de Operación)
		Sesiones de trabajo Cadena cliente - proveedor	Todo el personal (Santa Fe, entre cuentas de operación)
		Conociendo a mi equipo de trabajo	Todo el personal (Santa Fe, entre cuentas de operación)
		Conocimiento de los objetivos, servicios interdepartamentales	Por proceso (procesos de servicio o relación interna)
		Capacitaciones técnicas cruzadas	Todo el personal
		Qué es la logística	
	Actitud de Servicio		
		Servicio al cliente	Todo el personal
	Cultura de Calidad		
		Inducción Calidad Ryder	Todo el personal
	Desarrollo integral de la persona		
		Curso de Actitud	Supervisores, Coordinadores, Administrativos, Operativos
		Inteligencia Emocional	Supervisores, Coordinadores, Administrativos
	Comunicación Efectiva		
		Comunicación efectiva	Todo el personal
		Negociación	Administrativos
	Trabajo en equipo		
		Integraciones de equipo (Out Door) 3	Todo el personal por Dirección
		Inducción al departamento y puesto	Personal de nuevo ingreso
	Enfoque a Resultados		
		Administración de Proyectos	Gerentes Operativos, Ingenieros
		Finanzas para no financieros	Gerentes Operativos, Analistas contables
		Indicadores clave de desempeño	Gerentes, Supervisores, Coordinadores, Administrativos
		Procedimientos, Procesos y sistemas de trabajo	Todo el personal por Dirección
	Habilidades Gerenciales		
		Programa de Habilidades Gerenciales	Gerentes Júniors
		Liderazgo	
		Negociación y Solución de Conflictos	
		Planeación Estratégica	
		Toma de Decisión	
		Comunicación Efectiva	
		Administración de Personal (RH)	
		Programa de Mandos Medios	Gerentes Júniors
		Preparando el terreno (Reinducción)	
		Liderazgo	
		Negociación y Solución de Conflictos	
		Comunicación Efectiva	
		Trabajo en equipo	
		Planeación y Administración del Tiempo	
		Administración de Personal (RH)	
		Administración del Tiempo	Todos Administrativos

5.1.3.1.2 Matriz de competencias laborales por tipo de puesto (Mapeo de competencias Laborales)

GRUPO DE COMPETENCIA	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS	TIPO DE PUESTO					
			Operadores	Administrativos	Coordinadores	Supervisores	Gerentes JR	Gerentes SR, Directores
Filosofía Ryder	Competencias dirigidas a conocer, comprender y actuar conforme a la cultura, lineamientos y valores organizacionales.	Identidad Ryder	x	x	x	x	x	x
		Actitud de Servicio	x	x	x	x	x	x
Desarrollo Personal	Competencias dirigidas al desarrollo de las habilidades interpersonales	Comunicación Efectiva		x	x	x	x	x
		Trabajo en equipo	x	x	x	x	x	x
Estratégicas	Competencias dirigidas a la entrega de resultados requeridos por el puesto y la organización	Enfoque a Resultados	x	x	x	x	x	x
Liderazgo y Managment	Competencias dirigidas al desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión.	Toma de decisión			x	x	x	x
		Organización y Planeación		x	x	x	x	x
		Negociación y Solución de Problemas			x	x	x	x
		Habilidades de Liderazgo			x	x	x	x

(15) Propuesta de alineación de competencias de los puestos generales.

5.1.3.1.3 GAP Puesto – Persona (Ejercicio DNC Vs Descripción de puestos)

5.1.3.1.4 Diseño de Programa de Capacitación (PROPUESTO)

- Programa de Alineación a la filosofía Líder

Inducción a la Empresa

Sesiones de Team Building

Re inducción a la Empresa (incluir información de las áreas)

Sesiones cadena cliente – proveedor (servicios al cliente)

Qué es la Logística

Servicio al Cliente
Sesiones de Cross Training
Programa de Mandos medios (Gerentes Júnior)
Programa Desarrollo de Personal

- Cursos Programa Desarrollo de Personal
Comunicación Efectiva
Trabajo en equipo
- Módulos Programa de Liderazgo Gerentes Júnior
Auto diagnóstico
Sensibilización y manejo del cambio
Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo
Negociación y solución de conflictos
Liderazgo
Coaching
Toma de Decisión
Administración estratégica
Plan de Acción
Coaching personalizado
Administración del Tiempo
Negociación y Solución de Problemas
- Cursos Técnicos
Evaluación de Desempeño
Manejo de Indicadores
Finanzas para no Financieros
Relaciones Laborales
Administración de Proyectos
Presentaciones Efectivas
- Propuesta Distribución de Cursos

Plan de desarrollo habilidades Gerenciales

Cursos Externos

> Sesión de Team Building

ITEM	Curso
CURSOS EXTERNOS	
1	Sesión de Integración (una sesión) Opción 1. Campo Krasiva Opción 2. Parque Xochitla Opción 3. GERZA Opción 1. Megaron

> Cursos Técnicos

ITEM	Curso
CURSOS EXTERNOS	
1	Administración de Proyectos TEC MILENIO (25 personas) 8 hrs
2	Finanzas para no Financieros (25 personas) 8 hrs
3	Servicio al Cliente
4	Presentaciones Efectivas (25 personas)

> Gerentes JR.

ITEM	Curso
CURSOS EXTERNOS	
1	Programa de Habilidades Gerenciales SR Opción 1. Intermangement (24 hrs) Opción 2. Instructor Oclua (5 sesiones 32 hrs) Cambio y sensibilización Liderazgo Negociación Gerencial y Conflictos Administración Estratégica Comunicación y Equipos Subtotal

Cursos Internos

ITEM	Curso
CURSO INTERNO	
1	Reinducción a la Empresa
2	Sesiones cadena cliente proveedor
3	Qué es la Logística
4	Evaluación de Desempeño y Administración por objetivos
5	Taller de Relaciones Laborales
6	Comunicación Efectiva
7	Servicio al cliente
8	Trabajo en Equipo
9	Curso Administración del Tiempo
10	Negociación y Solución de Problemas
11	Programa de Mandos Medios
11.1	Curso Sensibilización y manejo del cambio
11.2	Curso de Liderazgo
11.3	Curso de Comunicación Efectiva
11.4	Curso de Solución de Problemas y Negociación
11.5	Curso Planeación Estratégica

(16) Propuesta de manejo de Cursos Internos y Eternos.

5.2 Logística

En conjunto con el jefe inmediato se llevarán a cabo la integración de los grupos, horarios y lugar donde serán impartidos los cursos a efecto de que no interfieran con las cargas de trabajo y evitar el ausentismo.

5.3 Comunicación

Definición del plan de comunicación interna que se manejará para el proyecto así como reforzar el programa de capacitación.

Elaboración de invitaciones, envío y confirmación. Una vez presentado el proyecto, se evalúa y analizan los costos de tal manera que estos sean autorizados para su respectiva provisión

5.4 Implementación

Una vez definidos los proveedores y analizados los temarios de los cursos que estarán alineados al objetivo del desarrollo de las habilidades gerencial a la filosofía de Ryder se procederá a su impartición conforme a lo dispuesto en el plan de trabajo.

Seguimiento a programa de capacitación. (Indicadores de medición)

Se establecerán los Indicadores que se manejarán para dar seguimiento al programa de capacitación y poder medir el Retorno de Inversión así como definir las base para las herramientas paralelas que están desarrollándose, Plan de carrera, Plan de Sucesión , administración de talento etc.

5.5 Métricas de evaluación del programa de capacitación (Propuesto)

Se definen los siguientes Indicadores de medición que nos permite validar el avance así como el ROI del programa de capacitación a implementar, recordemos que lo que no podemos medir no podemos realizar comparativos de mejora.

ITEM	COMPETENCIA y DESCRIPCION	CURSO O PROGRAMA	HERRAMIENTA DE MEDICION	INDICADOR	TIEMPOS DE SEGUIMIENTO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
						Gerente Júnior
1	Identidad Ryder Conocimiento y seguimiento a la cultura, lineamientos y valores organizacionales	1. Team Building	1. Cuestionario de Clima Laboral 2. Observación de conductas antes y después del evento (Assesment Center)	1. % de mejoras y cumplimiento de compromisos a) Nivel de pertenencia e identidad b) Nivel de trabajo en equipo c) Nivel de integración d) Nivel de liderazgo	Tres meses después del curso	1. Conoce y comprende la filosofía de la Empresa 2. Actúa apeándose a la filosofía de la Empresa 3. Muestra compromiso y satisfacción por pertenecer a la Empresa
		2. Reinducción	1. Exámen de conocimientos POST 2. Encuesta de Clima Laboral	1. Incremento en el nivel de conocimiento del negocio 2. % de mejoras en clima laboral	Tres meses después del curso	4. Tiene una visión de negocio y comprende su lugar en la cadena de valor de la Empresa
		3. Qué es la Logística	1. Exámen de conocimientos PRE-POST	1. Incremento en el nivel de conocimiento del negocio	Antes y después del curso	5. Contribuye a que su equipo de trabajo se sienta parte importante de la Empresa
		4. Inducción	1. Exámen de conocimiento POST 2. Encuesta de Satisfacción Laboral	1. % de rotación 2. % de Satisfacción Laboral	Seis meses posterior al ingreso	
ITEM	COMPETENCIA y DESCRIPCION	CURSO O PROGRAMA	HERRAMIENTA DE MEDICION	INDICADOR	TIEMPOS DE SEGUIMIENTO	CRITERIO DE DESEMPEÑO Gerente Júnior
2	Actitud de Servicio Sensibilidad de prever necesidades de clientes e iniciativas para proporcionarle soluciones oportunas con los productos y/o servicios adecuados.	1. Servicio al	1. Exámen de conocimientos PRE-POST 2. Encuesta de Satisfacción al cliente 3. Evaluación de Desempeño	1. Incremento en el nivel de conocimiento 2. Incremento en el nivel de satisfacción 3. Incremento en nivel de dominio de la competencia	Antes y después del curso Un mes después del curso Periodo de Evaluación de Desempeño	1. Conoce las necesidades del cliente ofreciendo respuestas rápidas y efectivas 2. Es empático con el cliente, ofrece un servicio cálido y cordial. 3. Proporciona información y seguimiento al cliente respecto a los avances del servicio ofrecido. 4. Toma medidas necesarias cuando existe algún problema con el servicio ofrecido 5. Satisface las necesidades del cliente, previendo nuevas expectativas y buscando soluciones.
		Cliente				
3	Comunicación Efectiva Habilidad de escuchar y transmitir ideas e información en forma clara y empática, contribuyendo con el equipo de trabajo en el logro de metas y objetivos.	1. Comunicación Efectiva	1. Exámen de conocimientos PRE-POST 2. Encuesta de Clima Laboral	1. Incremento en el nivel de conocimiento 2. % de Satisfacción Comunicación Efectiva	Antes y después del curso Dos meses después del curso	1. Comunica los mensajes de forma clara con sus compañeros de trabajo, jefe y subordinados 2. Escucha y es empático en su comunicación. 3. Da y recibe retroalimentación de manera correcta y efectiva 4. Proporciona información y apoya a su equipo en las necesidades y requerimientos solicitados 5. Retroalimenta a su equipo de trabajo generando cambios positivos en las actitudes, comportamientos y resultados de la gente. 6. Persuade y motiva en el logro de una visión y objetivos de la organización.
		2. Presentaciones Efectivas	1. Exámen de conocimientos PRE-POST 2. Presentación final por persona 3. Medición de efectividad en procesos internos	1. Incremento en el nivel de conocimiento 2. Presentación realizada 3. Incremento en la aceptación de proyectos	Antes y después del curso Después del curso	1. Expresa eficazmente sus ideas utilizando los medios visuales correspondientes 2. Expone presentaciones de manera segura y eficaz 3. Influye y persuade al público con su presentación

ITEM	COMPETENCIA y	CURSO O	HERRAMIENTA DE	INDICADOR	TIEMPOS DE	CRITERIO DE DESEMPEÑO
						Gerente Júnior
4	Trabajo en Equipo Participación activa en la	1. Trabajo en equipo	1. Encuesta de Clima Laboral 2. Revisión de indicadores de Recursos Humanos (Clima Laboral) 3. Evaluación del Desempeño 4. Revisión de indicadores internos por parte del jefe inmediato	1. % de Trabajo en Equipo a) Nivel de Trabajo en Equipo al interior del departamento b) Nivel de Trabajo en Equipo interdepartamental c) Nivel de Liderazgo del jefe inmediato 2. No de quejas o problemas internos en el departamento 3. Incremento en el nivel de dominio de la competencia 4. Incremento de la productividad (KPI's)	Dos meses después del curso Monitoreado por RH Periodo de Evaluación de Desempeño	1. Conoce a su equipo de trabajo y departamentos que integran la Empresa 2. Colabora y apoya en el logro de resultados y objetivos del equipo 3. Es empático con las necesidades de los distintos departamentos 4. Motiva e involucra al equipo de trabajo en una visión y metas compartidas 5. Conoce y aprovecha las habilidades y talentos de su equipo para el logro de resultados 6. Anticipa aspectos críticos del equipo 7. Busca el consenso dentro y fuera del equipo
5	Organización y Planeación Habilidad	1. Administración de Proyectos	1. Exámen de conocimientos PRE-POST 2. Revisión de indicadores internos por parte del jefe inmediato 3. Evaluación de Desempeño	1. Incremento en el nivel de conocimiento y habilidad 2. No de Proyectos terminados en tiempo y forma 3. Incremento de la productividad en los procesos del área	Antes y después del curso Periodo de Evaluación de Desempeño	1. Administra de manera óptima el desarrollo de uno o más proyectos 2. Evalúa el desempeño y avance de los proyectos 3. Termina los proyectos cumpliendo con el tiempo y objetivos planteados 4. Revisa los proyectos de su equipo y retroalimenta cuando es necesario
		2. Administración por Objetivos	1. Exámen de conocimientos PRE-POST 2. Evaluación de Desempeño	1. Incremento en el nivel de conocimiento y habilidad 2. Incremento en resultados logrados en el periodo de evaluación	Antes y después del curso Periodo de Evaluación de Desempeño	1. Establece objetivos y metas que contribuyen al logro de resultados para su equipo 2. Delega acciones dirigidas al logro de objetivos y metas planteadas 3. Diseña indicadores de medición que permiten evaluar el logro de resultados 4. Retroalimenta a su equipo en el logro de resultados
		3. Administración del Tiempo	1. Medición de efectividad en procesos internos 2. Encuesta de Servicio Interna	1. Servicios y productos entregados en tiempo 2. Nivel de satisfacción de los clientes internos	Dos meses después del curso	1. Coordina las actividades de su equipo en base a prioridades analizadas 2. Asigna tiempos específicos para las actividades de su equipo 3. Cumple con los tiempos establecidos para la entrega de resultados de su equipo
6	Sensibilización y Manejo del Cambio	1. Programa de Líderes	1. Herramienta de Autodiagnóstico 2. Evaluación jefe inmediato 3. Sesiones de coaching	1. Cambio actitudinal del participante 2. Elaboración y seguimiento al Plan de Mejora	Antes del módulo y dos meses después del curso	1. Conoce y aprovecha sus fortalezas y áreas de oportunidad frente al puesto que actualmente desempeña. 2. Tiene una actitud abierta y responsable hacia el autodesarrollo y aprendizaje. 3. Acepta y sabe manejar los cambios que corresponden a su rol como Gerente. 4. Utiliza de manera positiva la retroalimentación que sus jefes, compañeros y equipo de trabajo le ofrecen respecto a sus áreas de mejora y desarrollo.
		Módulo 1. Sensibilización y Manejo del			Durante el Programa y un mes después del Programa	
7	Comunicación Efectiva y Trabajo en	Módulo 2. Comunicación	1. Herramienta de Autodiagnóstico 2. Evaluación jefe inmediato 2. Sesiones de coaching	1. Cambio actitudinal del participante 2. Elaboración y seguimiento al Plan de Mejora	Antes del módulo y dos meses después del curso Durante el Programa y un mes después del Programa	1. Comunica los mensajes de forma clara y abierta en su equipo. 2. Escucha y es empático con las necesidades y requerimientos de su jefe, compañeros y equipo de trabajo 3. Retroalimenta a su equipo de trabajo, generando cambios positivos en las actitudes, comportamientos y resultados de la gente. 4. Motiva en el logro de una visión y objetivos de la organización. 5. Genera un clima de participación y trabajo en equipo en su equipo 6. Motiva e involucra al equipo de trabajo en una visión y metas compartidas. 7. Respeta y valora a cada uno de los integrantes de su equipo.

ITEM	COMPETENCIA y DESCRIPCION	CURSO O PROGRAMA	HERRAMIENTA DE MEDICION	INDICADOR	TIEMPOS DE SEGUIMIENTO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
						Gerente Júnior
8	Liderazgo Habilidad para impulsar al equipo de trabajo en el logro de resultados, inspirando confianza y motivación entre en el equipo.	Modulo 3. Lideraz	1. Herramienta de Autodiagnóstico 2. Evaluación jefe inmediato 2. Sesiones de coaching	1. Cambio actitudinal del participante 2. Elaboración y seguimiento al Plan de Mejora	Antes del módulo y dos meses después del curso Durante el Programa y un mes después del Programa	1. Inspira con sus acciones a contribuir en una visión compartida. 2. Conoce y aprovecha las distintas habilidades y talentos del equipo Ryder para el logro de resultados. 3. Apoya el desarrollo y crecimiento del talento, generando un clima que apoya y reconoce el desempeño superior. 4. Reconoce el logro de resultados en su equipo de trabajo. 5. Genera con sus acciones un clima laboral sano, alineado a los valores y filosofía de la Empresa.
9	Negociación y Solución de Conflictos Habilidad para llegar a acuerdos y resolver conflictos o situaciones de manera asertiva y eficaz.	Modulo 4. Negoci	1. Herramienta de Autodiagnóstico 2. Evaluación jefe inmediato 3. Sesiones de coaching	1. Cambio actitudinal del participante 2. Elaboración y seguimiento al Plan de Mejora	Antes del módulo y dos meses después del curso Durante el Programa y un mes después del Programa	1. Construye relaciones efectivas llegando a acuerdos que generan valor para el departamento. 2. Es creativo y busca opciones de solución ante un conflicto o problema. 3. Resuelve conflictos o problemas negociando con las partes involucradas. 4. Detecta posibles conflictos y previene problemas para el equipo.
10	Administración Estratégica Habilidad para establecer prioridades, acciones y recursos, manejando el tiempo con efectividad, para el logro de objetivos.	Modulo 5. Administración Estratégica	1. Herramienta de Autodiagnóstico 2. Evaluación jefe inmediato 2. Sesiones de Coaching	1. Cambio actitudinal del participante 2. Elaboración y seguimiento al Plan de Mejora	Antes del módulo y dos meses después del curso Durante el Programa y un mes después del Programa	1. Establece metas y objetivos a lograr, que contribuyen al logro de la misión del equipo. 2. Analiza y define acciones a seguir para el logro de las metas establecidas. 3. Comunica y asegura que los objetivos y acciones se conozcan y comprendan en el equipo. 4. Coordina los recursos correspondientes para el logro de los resultados planteados. 5. Asegura que las acciones implementadas contribuyan al logro de las metas planeadas.
11	Finanzas para no Financieros Habilidad para analizar la información financiera tomando decisiones que garanticen la rentabilidad y productividad de la	1. Finanzas para no Financieros	1. Revisión de KPI's Financieros del área 2. Evaluación de Desempeño	1. Optimización del Gasto 2. Margen de la operación 3. Resultados de acuerdo al plan de ganancias 4. Control del presupuesto	Revisión trimestral de los indicadores financieros Periodo de Evaluación de Desempeño	1. Conoce cuáles son los factores que tienen impacto monetario en sus procesos de trabajo. 2. Reduce gastos en sus procesos de operación. 3. Administra su presupuesto de manera eficiente.
12	Relaciones Laborales Administración eficiente del personal, contribuyendo con ello a la reducción de riesgos y conflictos laborales.	1. Relaciones Laborales	1. Clima Laboral	1. % de mejoras en clima laboral 2. Nivel de manejo de conflictos	Trimestral Trimestral	1. Supervisa el cumplimiento de las políticas de personal. 2. Maneja y soluciona conflictos laborales individuales y grupales, con toma de decisiones y ofrece feed back al supervisor. 3. Supervisa el clima laboral de su Departamento.
13	Evaluación del Desempeño Administración eficiente del proceso y herramienta de evaluación del desempeño, desarrollando con ello el potencial y resultados del equipo.	1. Evaluación del Desempeño	1. Evaluación de Desempeño 2. Herramienta de segmentación del Potencial	1. Incremento en los niveles de competencia de cada integrante del equipo 2. % de cumplimiento en los resultados del área 1. Incremento en el número y nivel de competencias por participante	Periodo de Evaluación de Desempeño Trimestral	1. Establece las acciones y planes de trabajo para el cumplimiento de metas y objetivos. 2. Da seguimiento permanente al avance y resultados logrados del departamento. 3. Supervisa la correcta aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño. 4. Ofrece retroalimentación y coaching al equipo respecto al desempeño alcanzado y el potencial por desarrollar. 5. Genera un clima de participación y logro de resultados en el equipo.

ITEM	COMPETENCIA y DESCRIPCION	CURSO O PROGRAMA	HERRAMIENTA DE MEDICION	INDICADOR	TIEMPOS DE SEGUIMIENTO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
						Gerente Júnior
9	Negociación y Solución de Conflictos Habilidad para llegar a acuerdos y resolver conflictos o situaciones de manera asertiva y eficaz.	Modulo 4. Negociación	1. Herramienta de Autodiagnóstico 2. Evaluación jefe inmediato 3. Sesiones de coaching	1. Cambio actitudinal del participante 2. Elaboración y seguimiento al Plan de Mejora	Antes del módulo y dos meses después del curso Durante el Programa y un mes después del Programa	1. Construye relaciones efectivas llegando a acuerdos que generan valor para el departamento. 2. Es creativo y busca opciones de solución ante un conflicto o problema. 3. Resuelve conflictos o problemas negociando con las partes involucradas. 4. Detecta posibles conflictos y previene problemas para el equipo.
10	Administración Estratégica Habilidad para establecer prioridades, acciones y recursos, manejando el tiempo con efectividad, para el logro de objetivos.	Modulo 5. Administración Estratégica	1. Herramienta de Autodiagnóstico 2. Evaluación jefe inmediato 2. Sesiones de Coaching	1. Cambio actitudinal del participante 2. Elaboración y seguimiento al Plan de Mejora	Antes del módulo y dos meses después del curso Durante el Programa y un mes después del Programa	1. Establece metas y objetivos a lograr, que contribuyen al logro de la misión del equipo. 2. Analiza y define acciones a seguir para el logro de las metas establecidas. 3. Comunica y asegura que los objetivos y acciones se conozcan y comprendan en el equipo. 4. Coordina los recursos correspondientes para el logro de los resultados planteados. 5. Asegura que las acciones implementadas contribuyan al logro de las metas planeadas.
11	Finanzas para no Financieros Habilidad para analizar la información financiera tomando decisiones que garanticen la rentabilidad y productividad de la	1. Finanzas para no Financieros	1. Revisión de KPI's Financieros del área 2. Evaluación de Desempeño	1. Optimización del Gasto 2. Margen de la operación 3. Resultados de acuerdo al plan de ganancias 4. Control del presupuesto	Revisión trimestral de los indicadores financieros Periodo de Evaluación de Desempeño	1. Conoce cuáles son los factores que tienen impacto monetario en sus procesos de trabajo. 2. Reduce gastos en sus procesos de operación. 3. Administra su presupuesto de manera eficiente.
12	Relaciones Laborales Administración eficiente del personal, contribuyendo con ello a la reducción de riesgos y conflictos laborales.	1. Relaciones Laborales	1. Clima Laboral	1. % de mejoras en clima laboral 2. Nivel de manejo de conflictos	Trimestral Trimestral	1. Supervisa el cumplimiento de las políticas de personal. 2. Maneja y soluciona conflictos laborales individuales y grupales, con toma de decisiones y ofrece feed back al supervisor. 3. Supervisa el clima laboral de su Departamento.
13	Evaluación del Desempeño Administración eficiente del proceso y herramienta de evaluación del desempeño, desarrollando con ello el potencial y resultados del equipo.	1. Evaluación del Desempeño	1. Evaluación de Desempeño 2. Herramienta de segmentación del Potencial	1. Incremento en los niveles de competencia de cada integrante del equipo 2. % de cumplimiento en los resultados del área 1. Incremento en el número y nivel de competencias por participante	Periodo de Evaluación de Desempeño Trimestral	1. Establece las acciones y planes de trabajo para el cumplimiento de metas y objetivos. 2. Da seguimiento permanente al avance y resultados logrados del departamento. 3. Supervisa la correcta aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño. 4. Ofrece retroalimentación y coaching al equipo respecto al desempeño alcanzado y el potencial por desarrollar. 5. Genera un clima de participación y logro de resultados en el equipo.

(17) Propuesta de métricos para atacar cada una de las competencias laborales a desarrollar en cada curso.

CONCLUSIONES

Como sabemos vivimos en un proceso de cambio, y para las organizaciones como Ryder es una constante que sucederá se quiera o no. Por lo que ninguna organización podrá detener los cambios que se producirán en su entorno, en su mercado, en sus competidores, en las necesidades de sus clientes, en sus tecnologías, etc. Tampoco podrá hacerlo hacia adentro; no podrá controlar las expectativas de sus colaboradores, el deterioro de sus recursos, la desactualización de sus procesos, etc., y sin embargo parecería ser que la tendencia a exigir cambios cada vez más rápidos y profundos está muy lejos de presentarse, al contrario, todo indica que se ha presentar

En este proceso de cambio constante y nuevos requerimientos, la capacitación resulta un importante instrumento que, si bien no produce cambios por sí misma, si genera las condiciones para que esto suceda. El enriquecimiento que sucede en las personas cuando incorporan conocimientos, desarrollan habilidades o asumen nuevas actitudes, les permite una percepción distinta y mejorada de su realidad.

Por otro lado quien ha incorporado conocimientos, desarrollado habilidades o modificado actitudes lo ha hecho mediante el uso de su inteligencia: la ha ejercitado, la ha estimulado, ha recurrido a formas de emplearla que tenía postergadas; es decir, ha desplegado posibilidades de acción que no tenía, ante esto, una persona capacitada, al tener una nueva percepción de su realidad, está en condiciones de desarrollar una sana insatisfacción, adicionalmente ha adquirido nuevas posibilidades de acción, por lo tanto, es altamente probable que intente alguna forma de cambio positivo o, dicho de otra manera, que produzca alguna forma de progreso. Es legítimo entonces que se considere a la capacitación como una actividad fuertemente relacionada con los procesos de cambio para integrar su capital humano y por ello Ryder le apuesta a el desarrollo de sus mandos intermedios que serán al final los que manejen el rumbo en un futuro del negocio.

El éxito de las organizaciones cada vez dependen más de su capacidad para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de las personas.

El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto en el desempeño de la empresa, por lo tanto, para integrar el capital humano de la empresa, los gerentes

Deben comenzar por desarrollar estrategias que les permitan asegurar el desarrollo integral de sus competencias.

Con respecto a los líderes de Ryder de mandos medios es importante desarrollan cada día, por medio de sus experiencias y aprendizajes, nuevas habilidades que les permiten crecer tanto personalmente como profesionalmente sin embargo es importante que las integren a las rutinas de gestión como un elemento clave en la asimilación de las principales competencias que les permitan exteriorizar los comportamientos claves que llevan al éxito a la organización mediante la acción adecuada y requerida frente a las diversas situaciones tanto internas como externas con las cuales se reta la capacidad gerencial de quienes ocupan un cargo.

Como es bien sabido la labor gerencial implica el desarrollo de diferentes competencias que permiten a la organización contar con personas idóneas para el cargo y de esta manera trascender es decir que no basta con tener el título de gerente para ser y actuar como tal frente a las realidades cada vez más cambiantes y dinámicas del entorno empresarial que en específico es lo que Ryder tiene como objetivo que esto se vuelva parte del día a día de sus gerentes en base a las competencias que la compañía ha establecido como básicas al negocio.

BIBLIOGRAFIA

BENNIS, y Nanus B. Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz. Barcelona, Paidós, 2000

BARKER Alan, Como mejorar la comunicación. Ed. Gedisa 2001

GARDNER Howard. Mentas Flexibles, el arte y la ciencia de saber cambiar nuestra opinión y la de los demás.Ed.Paidos.2005

GOLEMAN Daniel. La inteligencia emocional. Ed. Javier Vergara Grupo Zeta 43 reimpresiones 2006

HODGESTTS y ALTMAN Steven. Comportamiento en las Organizaciones Ed. Mc Graw Hill 1999

LUSSIER Roberto N. Liderazgo-Teoría-Aplicación-Desarrollo de habilidades

LAZZATI ,S y SANGUINETI E. Gerencia y Liderazgo Ediciones Macchi México. 2003

PAIN, Abraham. Como desarrollar un proyecto de capacitación. Ediciones Garnica.2009

MAXWELL John. El ABC del liderazgo Ed. Vergara y Riba.2008

REZA, Carlos. La nueva detección de necesidades y aprendizaje en las organizaciones. Ed. Panorama. 2006

SILICEO, Aguilar A. Lideres para el siglo XXI Ed.MacGraw-Hill México.2000

SILICEO, Alfonso .Capacitación y desarrollo de personal Ed.Limusa.2004

ANEXOS

Anexo (1)

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

INFORMACIÓN

Nombre: _____ Operación: _____

Puesto y Departamento: _____

Localidad: _____ Fecha: _____

PREGUNTAS

1. Enumere por orden de importancia, en donde 1 es el más importante y 12 menos importante, los principales aspectos que requiere su equipo de trabajo para mejorar su desempeño...

- _____ Finanzas para no financieros
- _____ Liderazgo (coaching)
- _____ Comunicación efectiva
- _____ Trabajo en equipo
- _____ Administración del tiempo
- _____ Administración de proyectos
- _____ Negociación, manejo y solución de conflictos
- _____ Servicio al cliente
- _____ Creatividad e Innovación
- _____ Planeación estratégica
- _____ Sensibilización al cambio
- _____ Integración

Otros: _____

2. ¿Considera que la capacitación puede ayudar a resolver problemas y mejorar el desempeño de las personas en la organización?

_____ Siempre... _____ Casi siempre _____ Algunas veces _____ Casi nunca _____ Nunca

3. ¿Qué experiencia ha tenido en cursos de capacitación?

_____ Excelente... _____ Buena _____ Regular.... _____ Mala _____ Pésima

¿Por qué? _____

4. Señale 5 ámbitos en los que considera prioritaria la capacitación en su equipo de trabajo.

- ☐ En la habilidad de jefes para demostrar autoridad y en la conducta de colaboradores hacia la disciplina
- ☐ En conductas de imparcialidad de los jefes
- ☐ En el hábito de jefes para reconocer el desempeño
- ☐ En la capacidad de jefes para tomar decisiones
- ☐ En la capacidad de jefes para delegar de tareas y asignar el trabajo
- ☐ En habilidad de jefes para ejercer un liderazgo
- ☐ En la conducta de colaboradores para cooperar y trabajar en equipo
- ☐ En actitudes para demostrar un compromiso hacia la organización y el equipo de trabajo
- ☐ En la manera en que se comunican mensajes en la organización
- ☐ La forma en que se comunican mensajes de carácter interpersonal
- ☐ En actitudes que permitan la confianza hacia colaboradores
- ☐ En condiciones de trabajo y personales para disminuir el estrés laboral
- ☐ En los conocimientos técnicos y competencias para desarrollar el trabajo
- ☐ En las condiciones físicas de trabajo
- ☐ En el desarrollo individual y crecimiento profesional
- ☐ En las actitudes y motivación en el trabajo
- ☐ En el cumplimiento de resultados
- ☐ En los procesos y sistemas de trabajo

5. Señale 5 aspectos o causas por las cuales se han presentado problemas en su equipo de trabajo.

- ☐ No existir claridad en las condiciones para ascensos y planes de crecimiento
- ☐ En conductas no éticas de trabajo
- ☐ Al mantener relaciones poco amables entre los miembros de la organización
- ☐ En la toma decisiones sin planeación
- ☐ Carecer o no respetar procedimientos
- ☐ Al comunicar de manera deficiente cuestiones personales o institucionales
- ☐ Problemas personales o accidentes por causas estresantes
- ☐ Al hacer cumplir los procedimientos
- ☐ No existe compromiso hacia la organización o clientes
- ☐ No se conocen los criterios, valores y políticas institucionales
- ☐ No existe apertura o seriedad para realizar y recibir comentarios
- ☐ No tener conciencia en el cuidado de las instalaciones y equipo de trabajo
- ☐ No se reconoce justamente el esfuerzo o el desempeño personal

- _____ Carecer de métodos para planear y controlar el trabajo
- _____ Existe un exceso de autoridad o supervisión innecesaria
- _____ No contar con un sistema claro de remuneración o compensación
- _____ No delegar tareas para aprovechar al personal y ahorrar tiempo
- _____ No contar con objetivos claros por área y para cada persona

Otros: _____

6. ¿En qué horarios considera factible la capacitación?

Días _____ Horario _____ Duración de las sesiones _____ hrs.

7. Cómo considera debe ser evaluada el aprovechamiento de la capacitación.

- _____ Exámenes
- _____ Encuestas de Opinión
- _____ Seguimiento
- _____ Cumplimiento de compromisos

Otros: _____

8. Señale 5 temas que en lo personal usted considera requiere información o capacitación.

- _____ Conocimiento del perfil de puesto (funciones, responsabilidades y competencias de mi puesto)
- _____ Conocimiento de la misión, visión y valores de mi organización
- _____ Conocimiento de las posibilidades de crecimiento dentro de mi organización
- _____ Habilidad de comunicación interpersonal
- _____ Habilidad de comunicación en público
- _____ Técnicas para redactar correctamente (ortografía y redacción ejecutiva)
- _____ Conocimientos de mercadotecnia básica
- _____ Conocimientos de contabilidad básica
- _____ Conocimientos y actualización de contabilidad y finanzas avanzadas
- _____ Habilidad para tomar decisiones (métodos cuantitativos y cualitativos)
- _____ Conocimientos de manejo de inventarios
- _____ Herramientas para medir y evaluar el desempeño de procesos
- _____ Herramientas de liderazgo
- _____ Técnicas y habilidades para servicio al cliente
- _____ Técnicas y habilidades para negociación

Otros: _____

Gracias por tu participación!!!

[illegible]

Anexo (3)



Encuesta de Satisfacción del Curso

Tema: _____ Fecha: _____

Instructor: _____ Operación: _____

Califique las siguientes oraciones a tu derecha

	Mala	Regular	Buena	Excelente
1.- El contenido del tema fue	1	2	3	4
2.- El dominio que demostró el instructor fue	1	2	3	4
3.- La dinámica del curso fue	1	2	3	4
4.- La logística e instalaciones fueron	1	2	3	4
5.- El material y apoyo audiovisuales fueron	1	2	3	4
6.- La utilidad de lo aprendido es	1	2	3	4
7.- El curso/plática en general la considero	1	2	3	4

8.- En caso de haber calificado como **MALO** o **REGULAR** alguna de las oraciones, por favor
indícanos por qué y cómo sugieres que podemos mejorar: _____

9.- Ayúdanos a mejorar con tus comentarios _____

Por tu participación
Gracias!

Anexo (4)

 Cuestionario de Seguimiento de Capacitación	
Fecha : _____	
Información del Jefe Directo	
Nombre: _____	No. Nómina: _____
Puesto: _____	Depto: _____
Información del Curso	
Nombre del Curso (evento): _____	
Duración: _____	
Fecha del Curso: _____	
Información del Participante	
Nombre del Participante: _____	No. Nómina: _____
Puesto: _____	Depto: _____

Marque con una X la respuesta que considere correcta y llene los espacios correspondientes.	
1)	¿Cómo han sido los efectos del curso en el desempeño del participante? Muy buenos _____ Buenos _____ Malos _____ Muy malos _____
2)	¿ Con qué frecuencia utiliza el participante lo aprendido en sus actividades? Todos los días _____ Con frecuencia _____ Esporádicamente _____ Nunca _____
3)	¿Lo aprendido en el curso, ha contribuido a mejorar su productividad? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
4)	¿Considera que el participante debe asistir nuevamente a este curso? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
5)	Sugerencias para mejorar el curso: _____ _____