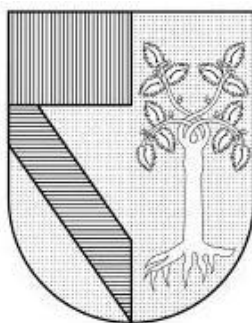


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“ANALÍTICOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ESTRATEGIA DE MALTACLEYTON”

INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

Q U E P R E S E N T A

NALLELY ANAHÍ LÓPEZ MORALES

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

MAESTRO EN DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DEL CASO:
Dr. DAVID RENE THIERRY GARCÍA

Contenido

I.	INTRODUCCIÓN	3
II.	MARCO CONTEXTUAL	5
III.	APARTADO TEÓRICO	11
IV.	PROPUESTA DEL PROYECTO	15
	IV1. Actualidad	15
	IV1. Propuesta.....	18
	IV1.1 Propuesta Nivel 2	19
	IV1.2 Propuesta Nivel 3	41
V.	CONCLUSIONES	50
VI.	FUENTES DE CONSULTA	51
VII.	ANEXOS	53
	VII.1. Base de Estadísticas de Personal.....	53
	VII.2. Manual de Estadísticas de Personal.....	55

I. INTRODUCCIÓN

El informe de actividad profesional que estoy reportando es acerca de los Analíticos del área de Recursos Humanos en la compañía donde laboro actualmente, la compañía donde laboro está creciendo día a día y es necesario tomar decisiones estratégicas tanto a corto, mediano y largo plazo, y estas deben estar sustentadas numéricamente.

Hacia el pasado, los analíticos y estadísticas estaban relacionados más con áreas de Ingeniería, Finanzas, Producción, Mercadotecnia, entre otras; pero el área de Recursos Humanos no se basaba en eso, era muy subjetivo sus decisiones y más que nada se enfocaba en el bienestar de los empleados o en el costo de nómina, sin embargo hoy en día Recursos Humanos está convirtiéndose en una parte fundamental y estratégica de los negocios y que apoyo y soporta toda la operación de la empresa, es por eso que es necesario que tengamos un sustento numérico sobre las decisiones que se van a tomar relacionados con las personas.

Como comentaba anteriormente maltaCleyton, una compañía dedicada a la Nutrición y Salud Animal que está extendiendo su visión de negocio, es fundamental que nuestra área de Recursos Humanos soporte las decisiones estratégicas de una manera numérica. Es necesario tener estadísticas de todo lo que nos interese y nos ayude a esta toma de decisiones, los analíticos para poder determinar cómo está funcionando el área, como se pueden medir los resultados del servicio que damos a las otras áreas, etc.

Hoy en día maltaCleyton tiene una base muy básica de analíticos y estadísticas que nos ayudan a tomar decisiones pero de una manera reactiva y no proactiva y la demanda del negocio nos está llevando a otra cosa. Es importante que nos pongamos en sintonía con el negocio y que realmente seamos unos socios de negocio y estratégicos para la organización.

Yo estoy a cargo del área de Analíticos de Recursos Humanos, es un puesto muy reciente en la compañía que fue creado precisamente para ayudar y soportar las

decisiones y la estrategia del negocio en cuestiones de números de personal, así como el desempeño del área.

El tema de estadísticas y analíticos no solo ayuda a mi empresa, sino que si otras empresas toman conciencia de su importancia podremos replicar y generar mayor valor al área de Recursos Humanos y que cada día nos vean más estratégicos y no tan operativos.

El objetivo que quiero alcanzar en esta propuesta es:

- Asegurar la solidez de la toma de decisiones en el área de Recursos Humanos y en la organización mediante la recopilación, monitoreo, análisis y reporte de cifras e indicadores relativos al personal.

Lo anterior para apoyar a la alta gerencia y a las demás áreas a definir e implementar cambios requeridos en términos de gente y cultura a fin de facilitar el desarrollo exitoso de la estrategia del negocio.

Por lo anterior mi informe de actividad profesional será acerca de innovar procedimientos o sistemas de trabajo en Recursos Humanos.

En primera instancia hablaré sobre la compañía para poder demostrar la importancia que debe tener la toma de decisiones fundamentada en números, después daré un contexto general sobre los analíticos de Recursos Humanos, es decir la parte teórica de este informe para demostrar que otras empresas lo están implementando y están teniendo éxito en su toma de decisiones y en la estrategia de la organización.

Como paso siguiente haré mi propuesta que será en dos fases para que pueda llegar al objetivo anteriormente descrito y por último daré mis conclusiones.

Es importante señalar que estaré presentando mi propuesta a la par en la organización donde trabajo.

II. MARCO CONTEXTUAL

Con casi 60 años de presencia en México, maltaCleyton es una compañía líder en producción de alimentos para animales. A lo largo de su historia han fortalecido con la experiencia y conocimiento de empresas como **Anderson Clayton S.A.**, **Malta S.A.**, Grupos como Visa, Unilever, Countrymark y Growmark.

La historia de maltaCleyton comienza siendo parte de la empresa Anderson Clayton, fabricando la parte de granos, después se fusionó con la empresa Unilever siendo una empresa enfocada también a la nutrición animal, y en 1996 deciden separarse y formar lo que hoy en día se conoce como maltaCleyton enfocándose a la producción de granos y alimentos balanceados para animales y siendo parte de dos empresas norteamericanas, las cuales fueron ContryMark y Growmark; en 1998 pasa a ser parte de la empresa Land O'Lakes quien reemplaza a ContryMark y en este tiempo se dedicaron a la producción de lácteos, mantequillas y margarinas. En el 2000 surge su misión la cual es "Satisfacer plenamente las necesidades del cliente y consumidores en el mercado de la nutrición Animal". Entre el 2002 y el 2004 su visión fue "maltaCleyton debe ser empresa líder y experta en el campo de la nutrición animal" y es cuando empieza su expansión internacional comprando dos plantas productivas en Campinas y Guarabira en Brasil. Aquí surge una estrategia del negocio interesante, el cuál llamaron Management By Out, que se enfocaba en que los empleados adquirieran acciones de la compañía. En el 2006 surge la trilogía que hoy en día tenemos, que es considerar la calidad como nuestra pasión, el Cliente como nuestra razón de existir y el costo como una obsesión. En el 2008 se compra una nueva planta productiva en Brasil en la ciudad de Caruaru y en ese año comienza la negociación de acciones con la Cooperativa Francesa, Evialis, ya que estaba interesada en adquirir una empresa líder en el mercado de Nutrición Animal.

En el 2012 el Grupo InVivo completa la compra de las acciones de maltaCleyton en un 100% y en ese momento pasamos de ser una empresa mexicana a una empresa francesa.

La historia en divisiones de negocio son las siguientes:

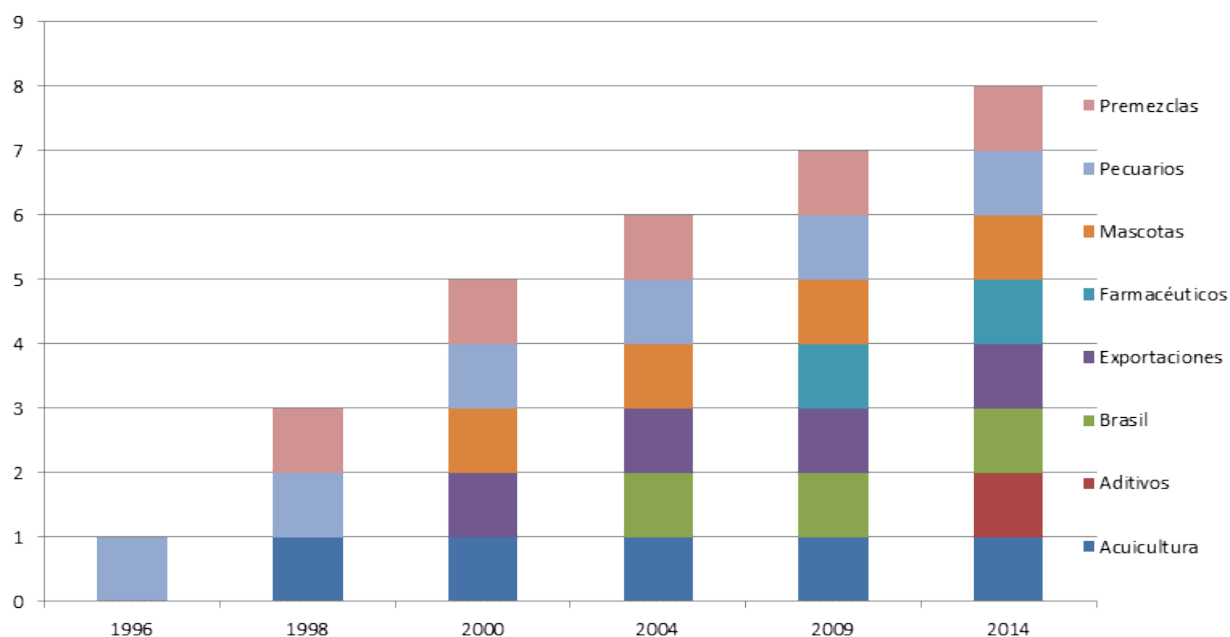
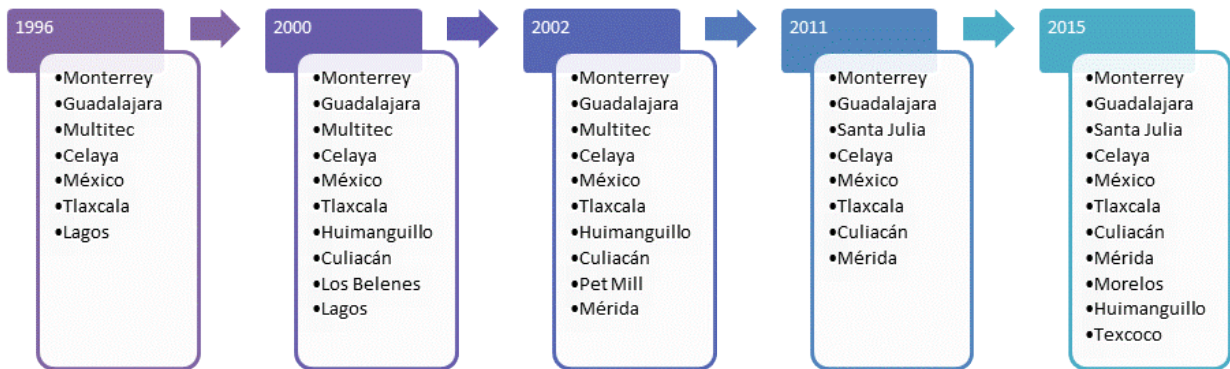


Gráfico1

Como se puede ver en 1996 únicamente teníamos la parte de Pecuarios, en 1998 empezamos con las divisiones de Premezclas y Acuicultura; en el 2000 introducimos los alimentos para mascotas y comenzamos a exportar principalmente a Cuba; en el 2004 es cuando se compran las plantas de Brasil, en el 2009 con el inicio de adquisición de la empresa francesa, nos introducimos al mercado de Farmacéuticos y en el 20014 hasta la fecha con la adquisición de una empresa de Aditivos iniciamos con esta división en el grupo.

El crecimiento en las plantas productivas también ha sido muy importante, en 1996 contábamos con 6 plantas, en Monterrey, Guadalajara, Multitec, Celaya, Distrito Federal, Tlaxcala y Lagos de Moreno; en el 2002 se vendió la planta de Lagos y se adquirieron las de Huimanguillo, Culiacán, Mérida y una enfocada a PetMill y en el 2015 se tuvieron las de Monterrey, Guadalajara, Santa Julia, Celaya, México, Tlaxcala, Culiacán, Mérida, Morelos, Huimanguillo y Texcoco.

A continuación pongo el Big Bang de las plantas.



Cuadro 1

Grupo InVivo es una Unión de Cooperativas con cuatro actividades, semillas y suministros agrícolas vegetales, nutrición y sanidad animal, almacenamiento y comercialización de granos y distribución y servicios.

Sus ganancias son de 1.5 billones de euros, tienen 6830 empleados, 60 años de experiencia, 72 plantas productivas, 13 centros de investigación y desarrollo.

La visión es Alimentar a la Humanidad.

Cuenta con 4 zonas, las cuales son:

- Sudamérica y México.
- Francia.
- EMEA (Europa Media y África).
- Asia.



Imagen 1

Con la adquisición de InVivo Mix, la esencia de maltaCleyton, es la siguiente:

- Misión: Satisfacer plenamente las necesidades de clientes y consumidores en el mercado de la nutrición y salud animal.
- Visión: maltaCleyton debe ser empresa líder y experta en el campo de la nutrición y salud animal.
- Valores. humanismo, compromiso, innovación, entusiasmo, espíritu de equipo.

El perfil que todo colaborador debe tener es:

- Pasión Negociadora.
- Máximo beneficio a mínimo costo.
- Ser implacable con los precios de los proveedores.
- Obsesión por los detalles.
- Ejecutivos multifuncionales.

- Pensar que los retos son alcanzables por difíciles que sean.

Algunas estadísticas de la compañía sobre el número de empleados es que en la actualidad somos 1474 empleados y en el 2000 eran 752, esto quiere decir que crecimos un 196% en 15 años, esto nos da señal del crecimiento acelerado que tiene y que hoy en día se espera aún más.

La antigüedad promedio con las nuevas adquisiciones es de 1 año de 300 personas, 250 con 2 años. Pero tenemos empleados con más de 40 años de antigüedad principalmente en las áreas de producción y nutrición.

La edad promedio está entre 28 y 35 años, sin embargo nuestro personal ejecutivo puede llegar a los 60 años de edad y el personal más joven desde los 18 años.

En donde tenemos que trabajar más es en la equidad de género el 90% de nuestros empleados son hombre y el 10% solo mujeres.



Gráfico 2

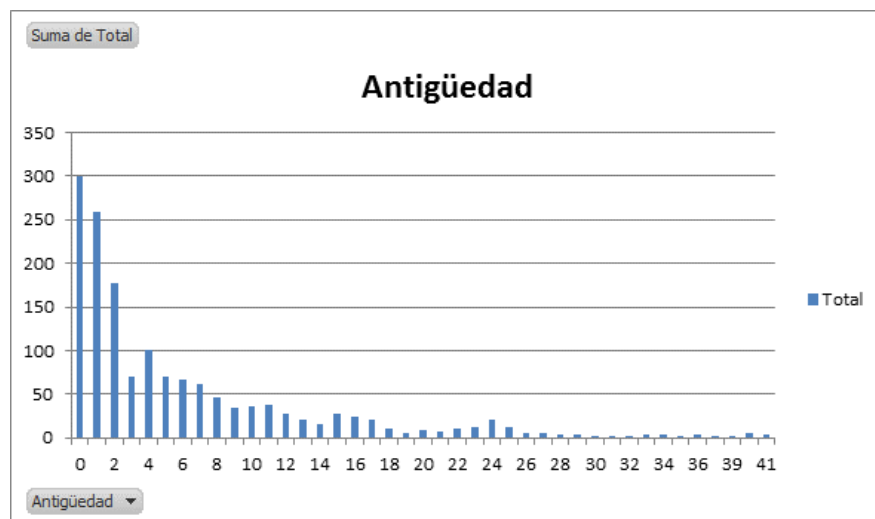


Gráfico 2

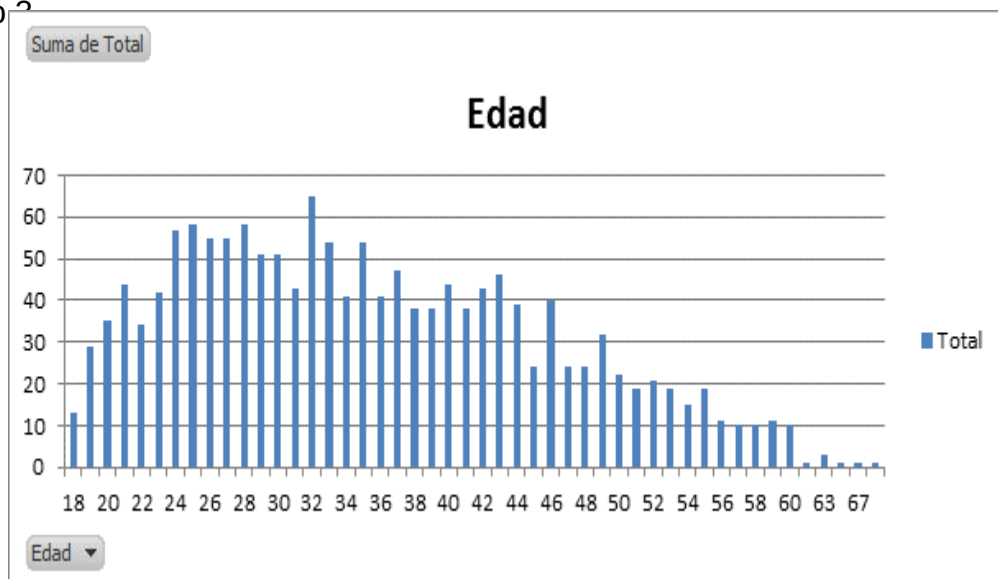


Grafico 4

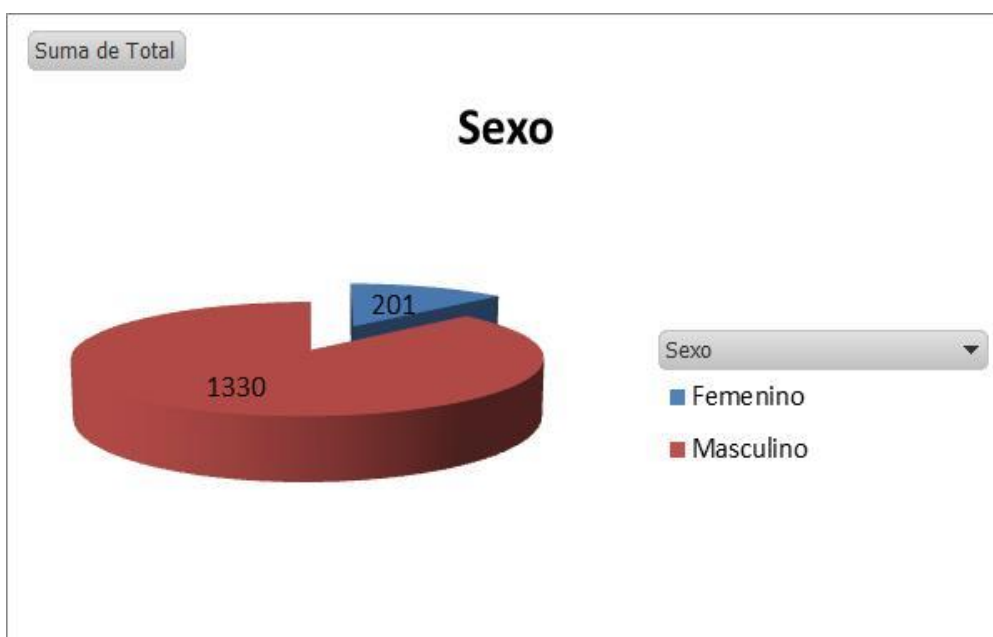


Gráfico 5

La esencia del área de Recursos Humanos es apoyar a la gerencia general, a las áreas a definir e implementar los cambios requeridos en términos de gente y cultura a fin de desarrollar la estrategia del negocio exitosamente. Y su visión es contribuir al crecimiento del negocio, así como su consolidación a través del desarrollo de las capacidades de los empleados y de la empresa.

Los procesos más importantes del área de Recursos Humanos se centran en los siguientes:

- Cultura, esto es básico y más con la integración de las nuevas empresas que son parte de la estrategia de la compañía
- Relaciones Laborales, también es muy importante mantener relaciones con los sindicatos de la compañía y tener negociaciones exitosas.
- Compensación: para tener una equidad interna y ser competitivos en el mercado.
- Formación: para capacitar y formar a los empleados con competencias que contribuyan a la operación.
- Desarrollo: para dar al empleado las bases para apoyar el cumplimiento de la compañía.

III. APARTADO TEÓRICO

Como comentaba en la introducción, el área de Analíticos de Recursos Humanos se está volviendo fundamental en las empresas, ya que ayuda a generar credibilidad en el área.

Algunas áreas de las empresas como Producción, Finanzas, Ingeniería, Mercadotecnia suelen basarse en estadísticas, números, analíticos, interpretación de datos para la toma de decisiones y alinearlas con la estrategia del negocio.

Sin embargo existe un rezago en la utilización de analíticos de Recursos Humanos, ya que aún operamos con métricas e indicadores básicos de gestión, que más que nada están vinculados al control de costos.

Un modelo interesante que vi sobre el impacto de la analítica de datos aplicada al área de Recursos Humanos, habla de 4 niveles de análisis.

Josh Bersin, describe:

Nivel 4 – Análisis Predictivo: Analizando volúmenes masivos de data no estructurada, se construyen modelos predictivos aplicables a diversos tópicos de la gestión de personas. Estos modelos pueden complementarse con ejercicios de planificación de escenarios y análisis de riesgos. Se integran en tiempo real al seguimiento de objetivos de negocios vinculados al Plan Estratégico de la empresa.

Nivel 3 – Análisis Estratégico: Segmentación de datos para generar modelos de gestión de personas, que faciliten la identificación de relaciones causa – efecto. En este nivel el procesamiento estadístico de data masiva, no estructurada, permite el desarrollo de análisis estratégicos, para resolver problemas complejos de gestión de personas, que afectan la dinámica operacional, la productividad, el perfil competitivo, y la rentabilidad de la empresa.

Nivel 2 – Gestión proactiva con reportes avanzados: Modelos de análisis por dimensiones para tomar decisiones en entornos cotidianos. Generación de tableros de control alimentados con métricas e indicadores de procesos de gestión de personas. Producción de reportes operacionales de las diversas funciones del área de gestión de personas, para su comparación con referentes del mercado.

Nivel 1: Gestión reactiva con reportes operacionales: Recursos Humanos genera en forma reactiva y puntualmente, los reportes de gestión exigidos por distintas instancias funcionales y entes reguladores. La dispersión en los datos y la dificultad para agruparlos en información de sugestivo valor de negocios, dificulta la flexibilidad necesaria para obtener reportes que

faciliten la toma de decisiones en circunstancias imprevistas del entorno empresarial.¹

maltaCleyton se encuentra en el nivel 1, es decir sus analíticos y estadísticas son reactivas y se utilizan para tomar decisiones en ciertas circunstancias de manera urgente.

Lo ideal de una empresa sería llegar al nivel 4 en donde todo es aplicado a la estrategia del negocio.

Deloitte aplicó el modelo de madurez en 480 empresas norteamericanas y los resultados fueron los siguientes:

- **Más del 60%** de las compañías han invertido en iniciativas de **Big Data**, y herramientas analíticas de última generación, para fortalecer la toma de decisiones en RRHH.
- **Apenas el 4%** de las compañías presenta capacidades de **análisis predictivo**, cuando aplican estudios estadísticos para determinar, por ejemplo, a quien contratar; para saber quiénes son los líderes emergentes; o para vincular el rendimiento de un colaborador a su salario.
- El **56 %** de las empresas participantes, opera con analíticas muy básicas en sus procesos de gestión de personas, que corresponden al **Nivel 1 de madurez** de analíticas de datos aplicadas en Recursos Humanos.

1 Ballesta, O., 2014, Nuevas analíticas de datos para alinear la gestión de personas a la estrategia empresarial, 20/01/2016, <http://talentoenexpansion.com/2014/07/08/nuevas-analitikas-de-datos-para-alinear-la-gestion-de-personas-a-la-estrategia-empresarial/>

- Las empresas líderes en analíticas de datos aplicadas a la gestión de personas, presentan en promedio, un rendimiento anual en el mercado de capitales que es superior en un **30%** al desplegado por el índice bursátil **S&P 500**.
- Analistas adscritos a departamentos de Recursos Humanos con elevada madurez en el análisis de sus datos, han merecido el respeto y reconocimiento de profesionales y líderes de áreas de negocio responsables de la competitividad de la empresa. Ello, gracias a la efectiva alineación de la gestión de personas, a la ejecución de la estrategia empresarial.²

Un punto muy importante de la encuesta es el impacto que pueden tener los analíticos de Recursos Humanos en la compañía, en el punto 4 menciona que las empresas que lo utilizan en el nivel 4 tienen un rendimiento en el mercado de capitales superior al 30% en el índice bursátil de EUA. Esto demuestra que es fundamental el uso de analíticos.

Una de las primeras empresas en aplicar los analíticos en el área de Recursos Humanos, fue Google, en el que denominó al área como Operaciones de Personas, y al área de Analíticos la denominó como Equipo de Análisis de Personas, la cual se basa en 2 premisas:

1. Todas las decisiones generadas por la organización de Operaciones de Personas están basadas en el análisis de datos, y en la aplicación de modelos predictivos.

² 2 Ballesta, O., 2014, Nuevas analíticas de datos para alinear la gestión de personas a la estrategia empresarial, 20/01/2016, <http://talentoenexpansion.com/2014/07/08/nuevas-analitikas-de-datos-para-alinear-la-gestion-de-personas-a-la-estrategia-empresarial/>

2. Toda decisión de la unidad de Operaciones de Personas, ha de tener el mismo rigor analítico, que cualquier decisión generada en las áreas de Ingeniería.

Por lo anterior Google creo un algoritmo para identificar con el análisis de datos quienes tienen la mayor probabilidad de desvincularse a la empresa en algún momento, esto ya que consideran los costos de incorporar nuevo talento a la empresa, así como el costo por formarlo. Este algoritmo permite que la compensación sea equitativa, mejorar en programas de balance laboral-personal, ayuda a retener, motivar y desarrollar a los talentos.

Como podemos ver Google es una empresa que está en nivel 4, sus analíticos están orientados a la estrategia del negocio, lo cual ayuda a tener a los mejores talentos, reducir costos, tener equipos más preparados y formados, diseñar los ambientes de trabajo innovadores, tener contrataciones inteligentes entre otros.

Sin embargo para poder tener analíticos potenciales, también dependemos de sistemas o infraestructuras tecnológicas sólidas. Hoy en día maltaCleyton no puede apoyarse en sus sistemas ya que permiten desplegar una escasa y básica capacidad de análisis, por lo que también tendremos que invertir en ello.

IV. PROPUESTA DEL PROYECTO

Actualmente maltaCleyton tiene un nivel 1 de analíticos, que son estadísticas simples que no permiten la toma de decisiones, en lo que se centra más es en el control de los costos de nómina y no en tener una visión general de la compañía en cuestiones de Recursos Humanos.

IV1. Actualidad

Hoy en día como comenté anteriormente estamos en el nivel 1 de estadísticas y analíticos, los reportes que preparamos son más que nada porque nos lo pide el grupo francés, sin embargo son muy básicos.

Las estadísticas e indicadores que tenemos actualmente se centra en el control del número de personal, los clasificamos por grandes áreas, como compras, producción, logística, comercial, administración e investigación y desarrollo. Esto lo solicitan por planta y a nivel gerencial comparando el número real con el número presupuestado.

A continuación pongo un ejemplo de lo que presentamos mes con mes.

DECEMBER 15 (ALIMENTOS TEXO)	Effectif moyen par catégorie / Average workforce per cost center									Budget Juil. 14-Juin 15			
	Cadres / Managers	Agents de maîtrise et techniciens / Technician	Employers / Employees	Ouvriers / Workers	Personnel mis à disposition de l'entreprise	Expatriés / Expatriates	TOTAL EFFECTIF	TOTAL CDI / long term contract	TOTAL CDD et intérim / temporair y staff		TOTAL EFFECTIF	TOTAL CDI / long term contract	TOTAL CDD et intérim / temporair y staff
Achat / Purchase	4	0	19	0	0	0	23	22	1	Achat / Purchase	15	15	0
Production / Production	12	0	158	729	0	0	899	506	393	Production / Production	856	428	408
Logistique / Logistic	4	0	64	0	1	0	69	67	2	Logistique / Logistic	76	75	1
Commercial / Sales	27	0	265	0	2	1	295	181	114	Commercial / Sales	334	154	180
Administration / Administration	33	0	150	0	0	0	183	173	10	Administration /	183	219	2
R&D / Research & Development	0	0	0	0	0	0	0	0	0	R&D / Research & Development	1	0	1
TOTAL	80	0	656	729	3	1	1469	949	520	TOTAL	1465	891	592

Tabla 1

También medimos la rotación natural en general de toda la organización por trimestre y también la rotación de las posiciones clave de la empresa, ambas las calculamos dividiendo el número de bajas entre el número total de empleados, a continuación pongo el ejemplo:

Calculate Natural Attrition Rate	
Enter:	
Average number of employees leaving in Q4	30
Average number of employees employed in Q4	1,443
Output:	
Attrition rate	2.08%

Natural Attrition	
Q1	1.32%
Q2	1.96%
Q3	2.10%
Q4	2.08%

Calculate Natural Attrition Rate (key positions)	
--	--

Natural Attrition	
Q1	0.30%
Q2	0.07%
Q3	0.07%
Q4	0.14%

Imagen 2

El otro punto que medimos es el ausentismo, y lo calculamos dividiendo el total de días pagados y no pagados por enfermedad entre el número total de empleados.

Absenteism Rate :	$\frac{\text{Total paid and unpaid sick days (all employees)}}{\text{Number of employees in Q4}}$	= %

Absentism Rate	
Q1	34.46%
Q2	43.21%
Q3	50.51%
Q4	51.97%

Imagen 3

Nos encontramos en nivel 1, como lo menciona Josh Bersin:

Es la “Gestión reactiva con reportes operacionales: Recursos Humanos genera en forma reactiva y puntualmente, los reportes de gestión exigidos por distintas instancias funcionales y entes reguladores. La dispersión en los datos y la dificultad para agruparlos en información de sugestivo valor de negocios, dificulta la flexibilidad necesaria para obtener reportes que faciliten la toma de decisiones en circunstancias imprevistas del entorno empresarial”³

Este nivel no nos está funcionando para la toma de decisiones, en esta nueva planeación estratégica tenemos objetivos que están visualizados desde el 2015 al

³ 3 Ballesta, O. 2014, Nuevas analíticas de datos para alinear la gestión de personas a la estrategia empresarial, 20/01/2016, <http://talentoenexpansion.com/2014/07/08/nuevas-analitikas-de-datos-para-alinear-la-gestion-de-personas-a-la-estrategia-empresarial/>

2020, y tenemos que proponer indicadores para poder medir el avance que tenemos y la efectividad en el área.

Los objetivos financieros es mejorar la productividad de indirectos, nosotros llamamos indirectos a todas las personas que no están relacionadas directamente con la transformación de la materia prima. En la perspectiva del cliente está enfocada a la encuesta de clima laboral, al enfoque del empleado de la importancia del servicio al cliente y al compromiso de los empleados con la organización. Sobre la perspectiva de proceso está enfocada al entrenamiento, al tiempo de reclutamiento, al desempeño, a la compensación, a la planeación de personal, a los cuadros de sucesión a la comunicación, a los benchmarking y a las alianzas estratégicas, y por último en la perspectiva de desarrollo y crecimiento se enfoca a la cultura orientada a resultados, la cultura orientada al cambio y a la visión del desarrollo de talento.

Por estos objetivos tenemos que implementar indicadores y estadísticas que nos ayuden a medirlos y sobre todo a demostrar la efectividad del área de Recursos Humanos y a ganar credibilidad y ser un socio estratégico para la alta gerencia y las demás áreas y les ayude a la toma de decisiones no solo cotidiana, sino a un largo plazo y de forma estratégica.

IV1. Propuesta

Por lo anterior estoy proponiendo dos niveles de mejora.

La solución a corto plazo debe ser pasar del nivel 1 de análisis al nivel 2, que es la gestión proactiva de reportes avanzados, en donde nos ayudará a tomar decisiones cotidianas pero de manera predictiva y no reactiva como lo tenemos hoy en día. Este nivel nos habla de tener tableros de control con métricas e indicadores y que nos ayudarán a generar reportes operacionales para medir la eficacia de los procesos del área.

Teniendo este nivel bien justificado podremos pasar el nivel 3 que es un análisis estratégico que nos permitirá segmentar los datos que nos permita identificar las

causas-efecto. Esto para tener análisis estratégico y resolver problemas complejos no solo a corto plazo sino a largo plazo y de manera estratégica que nos permitirá tener una mejor productividad y ayudará al logro de los objetivos.

Esta propuesta es para realizarse y medirse en dos años, el primer nivel tendrá que medirse de Julio a Diciembre 2016 y el segundo nivel de Enero a Junio 2017.

IV1.1 Propuesta Nivel 2

En este nivel mi propuesta es general una base de estadísticas de personal y de números de personal por planta y en general para toda la organización.

En primer lugar propongo que dentro de la base esté los números de personal, midiendo por Direcciones, Gerentes, Empleados no sindicalizados, Empleados Sindicalizados, Expatriados, Técnicos, etc. Todo separado por hombres y mujeres ya que nos interesa tener una equidad de género. En este comparativo utilizaremos lo que nos pide el grupo InVivo que es la clasificación por áreas de Compras, Producción, Logística, Comercial, Administración e Investigación y Desarrollo pero adicional a esto dividiré en otras áreas para medir más específico.

Dentro de esta sección de la base también estoy separando por empleados indirectos y empleados directos, como lo mencione anteriormente los empleados directos son los que estas relacionados directamente con la transformación de la materia prima. Esto lo mido debido a que el grupo InVivo le interesa y le preocupa que los indirectos estén muy controlados, ya que un incremento en estos o en el costo de estos, puede señalar un punto rojo para Recursos Humanos y para la organización. Los Directos aunque también debemos de controlarlos mientras se justifiquen con más ventas y más producción no sería un punto rojo, y los indirectos es más difícil de justificar puesto que no está directamente ligado con la producción.

También estoy midiendo el número de empleados por outsourcing, así como su costo, ya que aunque no están contratados directamente por la organización, también representan un costo que puede influir en la toma de decisiones.

A continuación pongo el ejemplo del formato de esta sección:

Area	Cadres / Managers		Employers / Employees		Ouvriers / Workers		Staff at the disposal of the company		Expatriates arriving		Expatriates to leave		Total Expatriates	TOTAL EFFECTIF			TOTAL CO / long term contract	TOTAL COO et intérim /	Indirects	Directs	Outsourcing		
	Male	Female	Male	Female	Male	Female	Male	Female	Male	Female	Male	Female		Male	Female	Total					Male	Female	Total
Achat / Purchase	3	1	10	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	10	23	22	1	23	0	0	0	0
Production / Production	10	2	131	23	581	182	0	0	0	0	0	0	0	722	207	929	900	429	72	857	0	0	0
Production	10	1	82	8	548	182	0	0	0	0	0	0	0	641	191	832	426	407	29	885	0	0	0
Maintenance	0	0	23	0	32	0	0	0	0	0	0	0	0	55	0	55	37	17	1	48	0	0	0
Quality	0	1	26	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26	16	42	37	5	42	0	0	0	0
Logistique / Logistic	3	1	36	9	0	0	1	0	0	0	0	0	0	60	10	70	68	2	70	0	3	0	3
Distribution and Customer Service	1	1	51	6	0	0	1	0	0	0	0	0	0	53	7	60	58	2	60	0	3	0	3
Demand Planning	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	4	4	0	4	0	0	0	0
Supply Planning	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	6	6	0	6	0	0	0	0
Commercial / Sales	21	8	189	82	0	0	2	0	1	0	0	0	1	213	90	303	286	117	303	0	0	0	0
Aquaculture	1	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	7	7	0	7	0	0	0	0
Livestock	5	3	42	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	47	16	63	62	1	63	0	0	0	0
Specialties	1	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4	0	4	3	1	4	0	0	0	0
Pet	11	5	135	66	0	0	1	0	1	0	0	0	1	148	71	219	203	116	219	0	0	0	0
Pharma	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	3	0	3	0	0	0	0
Premises	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0
Call center	1	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	6	6	0	6	0	0	0	0
Administration / Administration	26	8	81	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	107	68	175	165	10	175	0	2	2	4
Finance	9	2	53	37	0	0	0	0	0	0	0	0	0	62	39	101	91	8	101	0	0	0	0
Presidency	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	4	6	0	4	0	0	0	0
Human Resources	2	2	13	17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	19	34	32	2	34	0	2	2	4
LT	1	2	9	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	3	13	13	0	13	0	0	0	0
Engineering	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	3	0	3	0	0	0	0
Legal	1	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	5	5	0	5	0	0	0	0
International Op.	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	0	2	0	0	0	0
Nutrition	8	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	2	13	13	0	13	0	0	0	0
R&D / Research & Development	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	63	30	467	183	581	182	3	0	1	0	0	0	1	1115	385	1500	941	559	643	857	5	2	7

Tabla 2

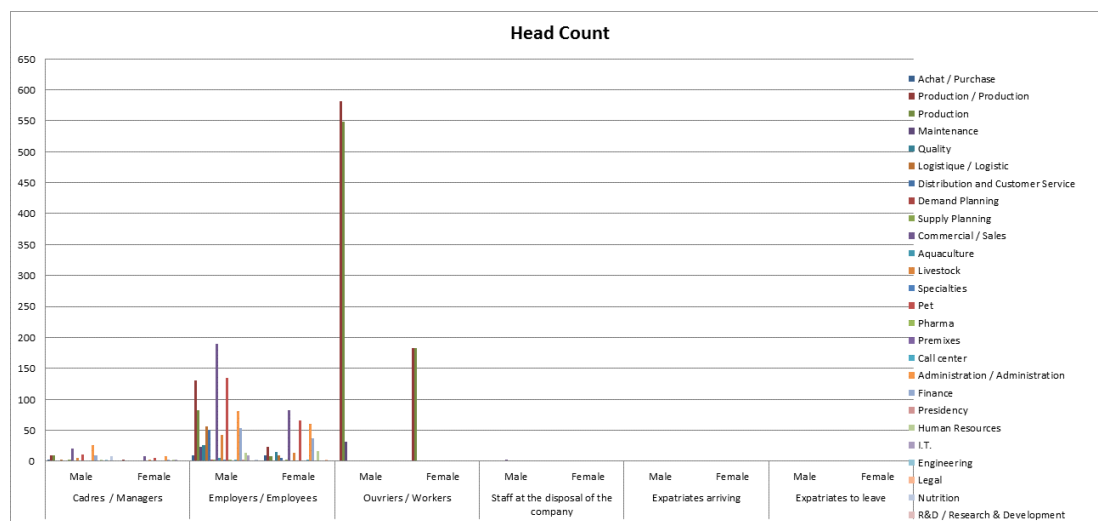


Grafico 6

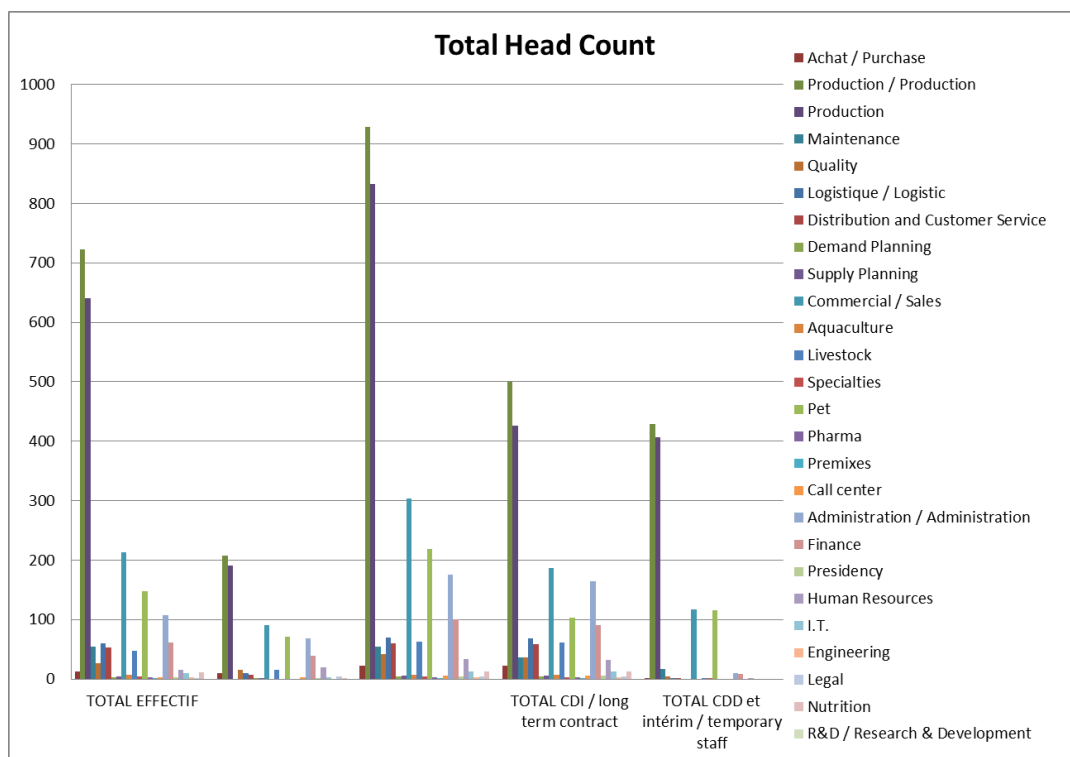


Grafico 7

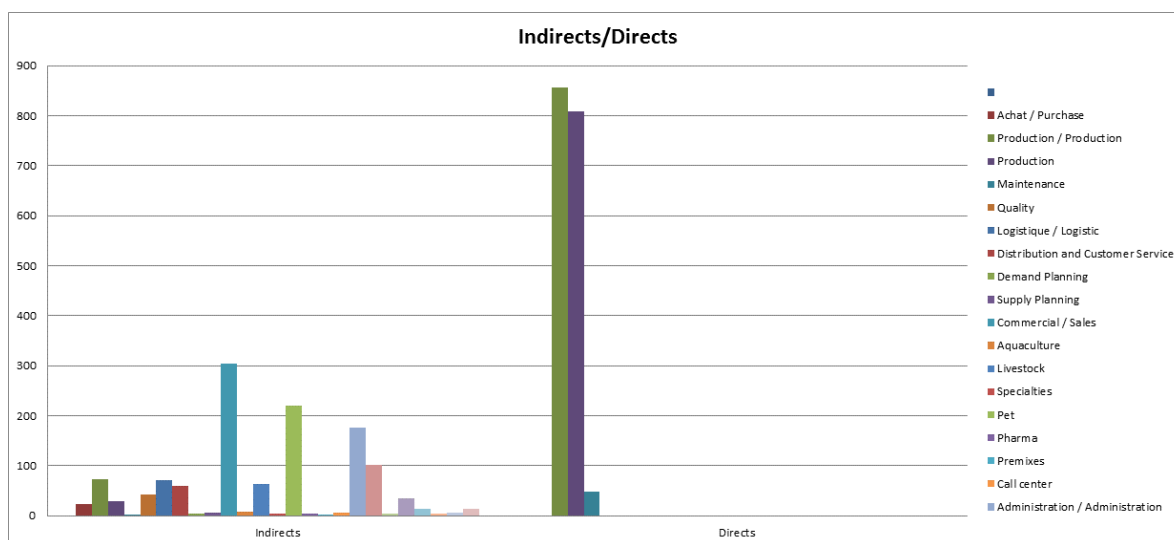


Grafico 8

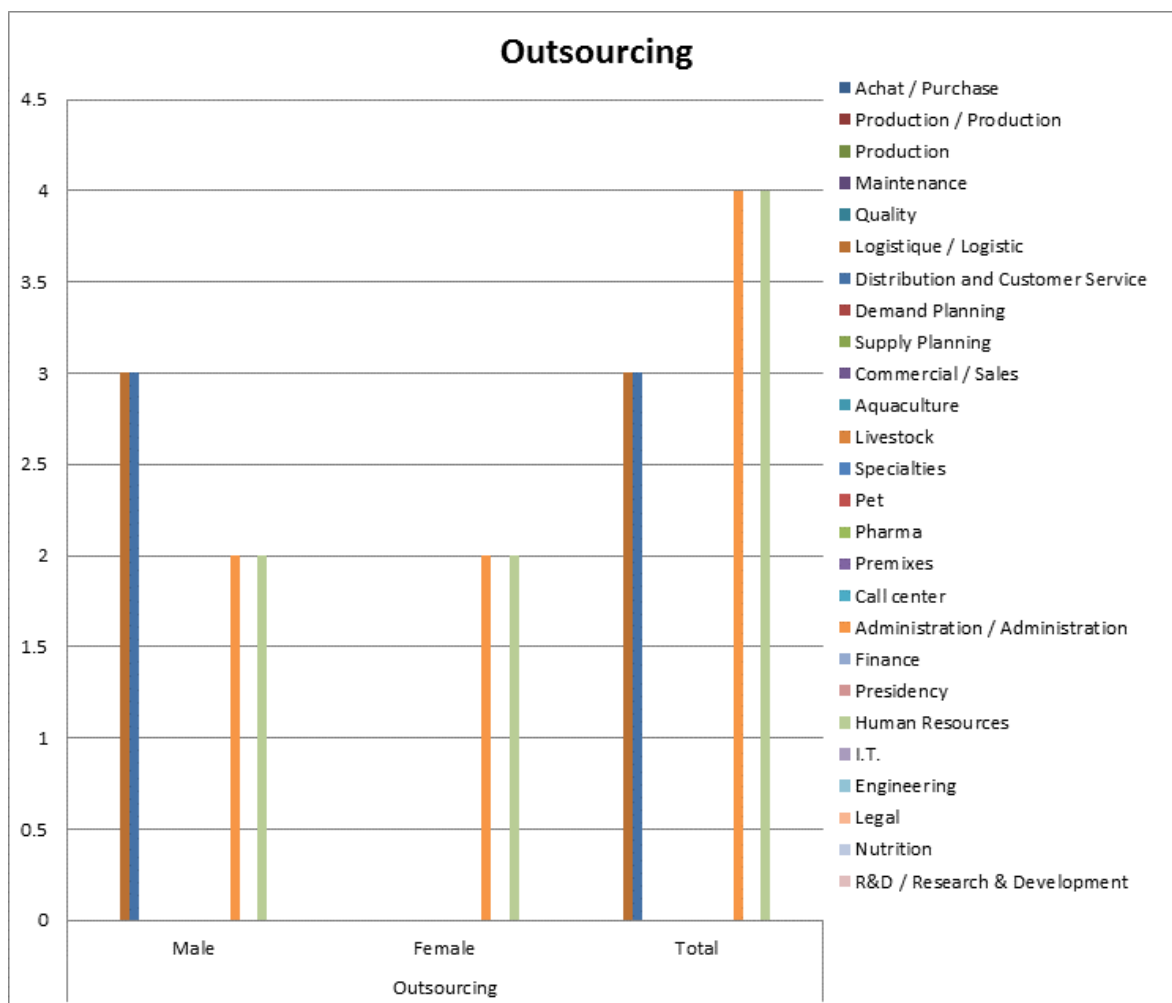


Grafico 9

Estoy poniendo estas gráficas para ejemplificar de manera más dinámica los resultados y que sea más fácil de leer.

Por ejemplo en el gráfico 6 se puede ver que el mayor número de empleados son los sindicalizados en el área de producción; en el gráfico 8 podemos ver que en directos el área con mayor número de empleados es producción y en indirectos el área mayor es la comercial; en todas las gráficas podemos observar la diferencia que hay entre hombres y mujeres, esto nos ayuda a tomar acciones sobre equidad de género.

La siguiente sección es sobre los costos de nómina, de igual forma está dividido por las áreas y departamentos más significativos, aquí estoy midiendo el salario, los beneficios, el costo por outsourcing. También estoy incluyendo los ingresos y los costos operacionales por planta y en total, esto para poder determinar el ROI.

El ROI lo determino restando a los ingresos los costos operacionales menos los costos de compensación y beneficios y al resultado lo divido entre los costos de compensación y beneficios. Esto para saber qué área me está dando un rendimiento mejor. Otra fórmula que estoy implementando es el factor de compensación, el cuál determino dividiendo el costo de compensación y beneficio entre el head count por área, esto para determinar el costo promedio por empleado.

Y un punto muy importante es el tiempo extra, tanto en horas como en costo, ambos es determinante para saber si hacen falta más personas para apoyar a la producción, que estrategias vamos a implementar para reducir estos, el tiempo extra es un costo muy caro para la organización que no suele ser la mejor opción para cumplir con las toneladas a producir.

A continuación pongo la tabla de esta sección:

Area	Employee cost					Revenue	Operating Expenses	Human Resources ROI	Compensation factor	Labor Overtime	
	Salary	Fringe Benefits	Benefits	Total	Outsourcing			[Revenue – (Operating expenses – (Compensation & Benefits cost))]/(Compensation & Benefits cost)	Compensation cost/Workforce Headcount	Hours	Cost
Achat / Purchase	\$ 711,518.08	\$ 361,463.65	\$ 14,042.29	\$ 1,087,024.02	\$ -	\$ 7,803,511.02	\$ 377,214.49	783%	\$ 47,261.91	0	\$ -
Production / Production	\$ 8,577,824.86	\$ 4,580,992.96	\$ 308,049.52	\$ 13,466,867.34	\$ -	\$ 315,664,656.67	\$ 20,411,294.74	2292%	\$ 14,496.09	22565	\$ 800,056.44
Production	\$ 6,971,436.85	\$ 3,913,020.14	\$ -	\$ 10,884,456.99	\$ -	\$ 279,803,808.21	\$ 17,431,017.05	2511%	\$ 13,082.28	19175	\$ 743,097.90
Maintenance	\$ 330,613.85	\$ 250,195.72	\$ -	\$ 580,809.57	\$ -	\$ 15,651,006.04	\$ 1,137,604.02	2599%	\$ 10,560.17	3350	\$ 54,416.54
Quality	\$ 440,500.74	\$ 309,911.39	\$ -	\$ 750,412.13	\$ -	\$ 9,733,019.63	\$ 590,205.37	1318%	\$ 17,866.96	40	\$ 2,542.00
Logistique / Logistic	\$ 1,361,223.67	\$ 802,063.11	\$ 16,311.56	\$ 2,179,598.34	\$ 24,013.29	\$ 23,676,248.79	\$ 1,308,842.07	1126%	\$ 31,137.12	47	\$ 2,436.10
Distribution and Customer Service	\$ 977,882.56	\$ 611,429.99	\$ -	\$ 1,589,312.55	\$ 24,013.29	\$ 19,121,423.64	\$ 1,038,124.53	1238%	\$ 26,488.54	47	\$ 2,436.10
Demand Planning	\$ 104,722.81	\$ 61,229.08	\$ -	\$ 165,951.89	\$ -	\$ 1,556,115.48	\$ 65,624.87	998%	\$ 41,487.97	0	\$ -
Supply Planning	\$ 237,653.84	\$ 111,247.89	\$ -	\$ 348,901.73	\$ -	\$ 2,315,438.62	\$ 123,409.96	728%	\$ 58,150.29	0	\$ -
Commercial / Sales	\$ 5,126,313.06	\$ 2,885,260.78	\$ 25,645.38	\$ 8,037,219.22	\$ -	\$ 108,170,569.09	\$ 5,571,663.02	1377%	\$ 26,525.48	0	\$ -
Aquaculture	\$ 189,592.27	\$ 117,801.56	\$ -	\$ 307,393.83	\$ -	\$ 3,943,611.99	\$ 253,315.04	1301%	\$ 43,913.40	0	\$ -
Livestock	\$ 1,714,407.99	\$ 1,032,175.34	\$ -	\$ 2,746,583.33	\$ -	\$ 24,152,839.58	\$ 1,368,469.81	930%	\$ 43,596.56	0	\$ -
Specialties	\$ 67,036.16	\$ 40,455.08	\$ -	\$ 107,491.24	\$ -	\$ 899,372.46	\$ 40,132.32	899%	\$ 26,872.81	0	\$ -
Pet	\$ 2,875,721.09	\$ 1,549,767.36	\$ -	\$ 4,425,488.45	\$ -	\$ 75,397,436.35	\$ 3,578,612.62	1723%	\$ 20,207.71	0	\$ -
Pharma	\$ 88,204.13	\$ 46,601.11	\$ -	\$ 134,805.24	\$ -	\$ 985,114.53	\$ 38,238.82	802%	\$ 44,935.08	0	\$ -
Premises	\$ 55,955.52	\$ 23,692.91	\$ -	\$ 79,648.43	\$ -	\$ 328,371.51	\$ 12,746.27	496%	\$ 79,648.43	0	\$ -
Call center	\$ 83,620.99	\$ 51,354.20	\$ -	\$ 134,975.19	\$ -	\$ 983,402.06	\$ 103,168.91	752%	\$ 22,495.87	0	\$ -
Administration / Administration	\$ 5,817,636.72	\$ 2,795,263.24	\$ 150,891.20	\$ 8,607,525.89	\$ 23,989.78	\$ 58,843,285.69	\$ 3,066,785.13	748%	\$ 49,185.86	0	\$ -
Finance	\$ 2,333,062.22	\$ 1,297,356.72	\$ -	\$ 3,630,418.94	\$ -	\$ 33,389,584.31	\$ 1,822,081.92	970%	\$ 35,944.74	0	\$ -
Presidency	\$ 472,132.35	\$ 129,966.82	\$ -	\$ 602,099.17	\$ -	\$ 1,313,486.04	\$ 50,985.09	310%	\$ 150,524.79	0	\$ -
Human Resources	\$ 957,370.61	\$ 515,278.42	\$ -	\$ 1,472,649.03	\$ 23,989.78	\$ 10,785,415.64	\$ 506,246.70	798%	\$ 43,313.21	0	\$ -
I.T.	\$ 549,670.51	\$ 266,654.72	\$ -	\$ 816,325.23	\$ -	\$ 4,268,829.64	\$ 165,701.55	603%	\$ 62,794.25	0	\$ -
Engineering	\$ 182,604.51	\$ 76,001.13	\$ -	\$ 258,605.64	\$ -	\$ 820,643.36	\$ 42,687.37	401%	\$ 86,201.88	0	\$ -
Legal	\$ 230,961.45	\$ 107,412.63	\$ -	\$ 338,374.08	\$ -	\$ 1,641,857.55	\$ 63,731.37	566%	\$ 67,674.82	0	\$ -
International Op.	\$ 107,381.68	\$ 48,883.59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 656,743.02	\$ 25,492.55	0%	\$ -	0	\$ -
Nutrition	\$ 593,960.79	\$ 247,975.52	\$ -	\$ 841,936.31	\$ -	\$ 4,714,062.53	\$ 240,106.93	631%	\$ 64,764.33	0	\$ -
R&D / Research & Development	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%	\$ -	0	\$ -
	\$ 21,594,516.39	\$ 11,425,043.74	\$ 514,939.95	\$ 33,378,234.81	\$ 48,003.07	\$ 492,557,265.71	\$ 19,119,409.89	1518%	\$ 22,252.16	22611	\$ 802,492.54

Tabla 3

En este cuadro vemos que nuestro ROI es muy alto, quiere decir que nuestros costos de operación están siendo menores que nuestros ingresos, lo cual es una

buena señal para la empresa. Nuestro factor de compensación es de aproximadamente \$22,000.00 lo que es preocupante es el tiempo extra, ya que las horas son de casi 25,000 que eso implica un costo amplio para la organización. En este mes el costo fue alto por lo que tenemos que determinar lo que haremos para que el próximo mes, el tiempo extra no se eleve.

De igual forma pongo gráficas para ver de manera más rápida y sencilla un resumen de esta tabla.

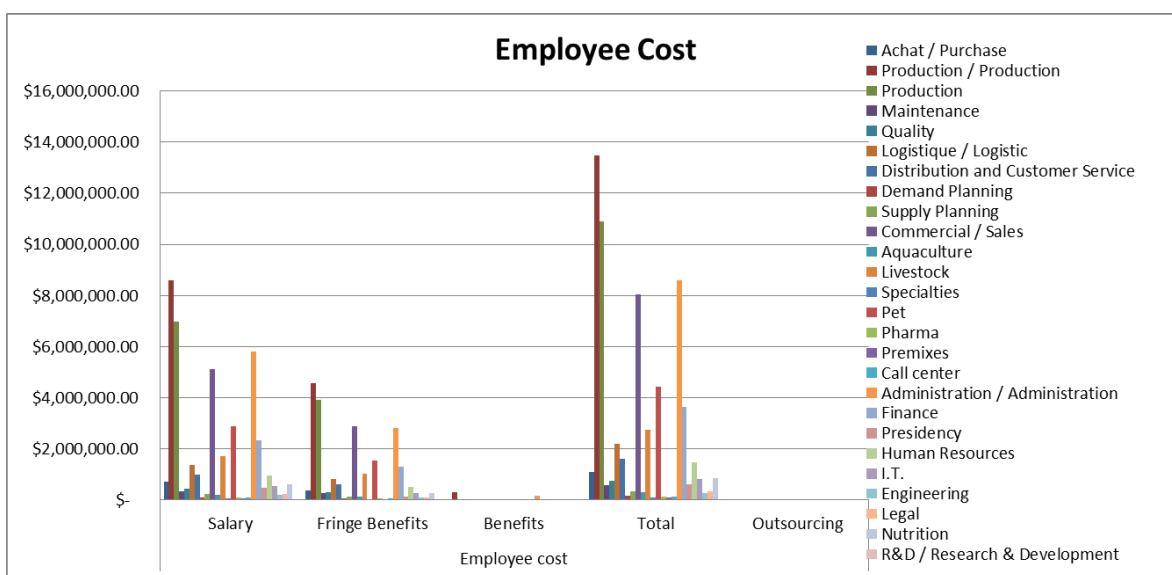


Grafico 10

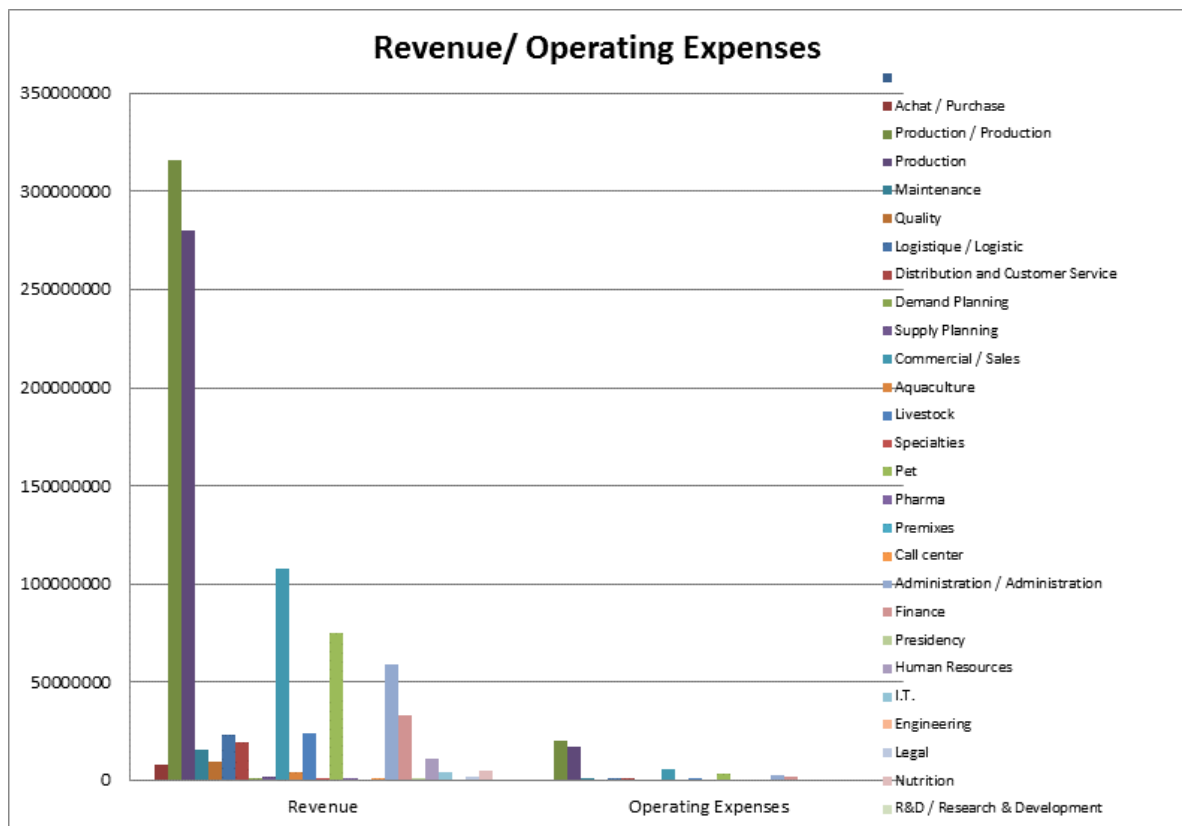


Gráfico 11

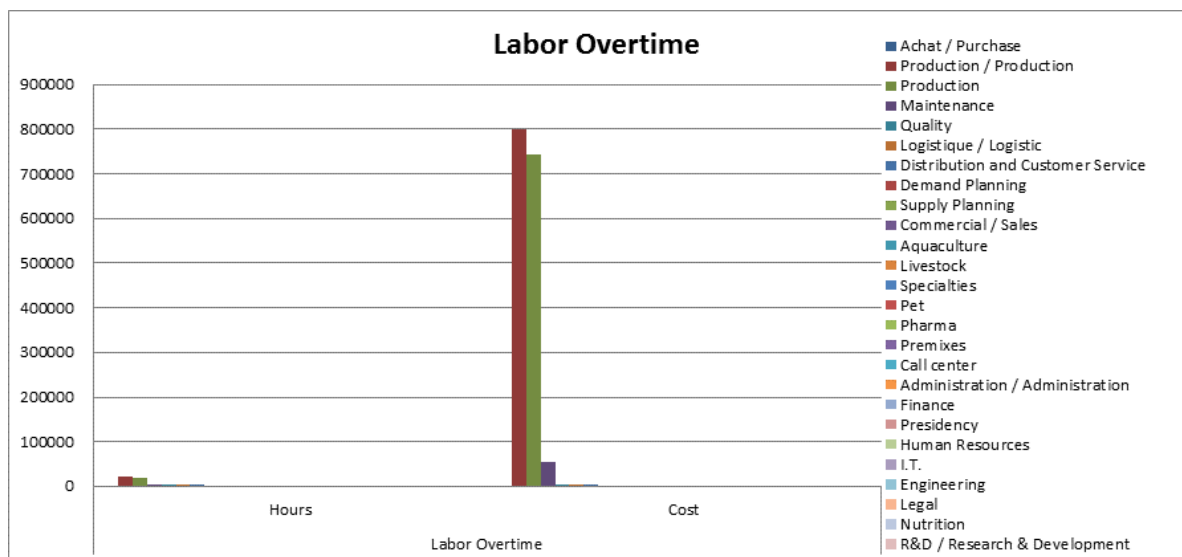


Gráfico 12

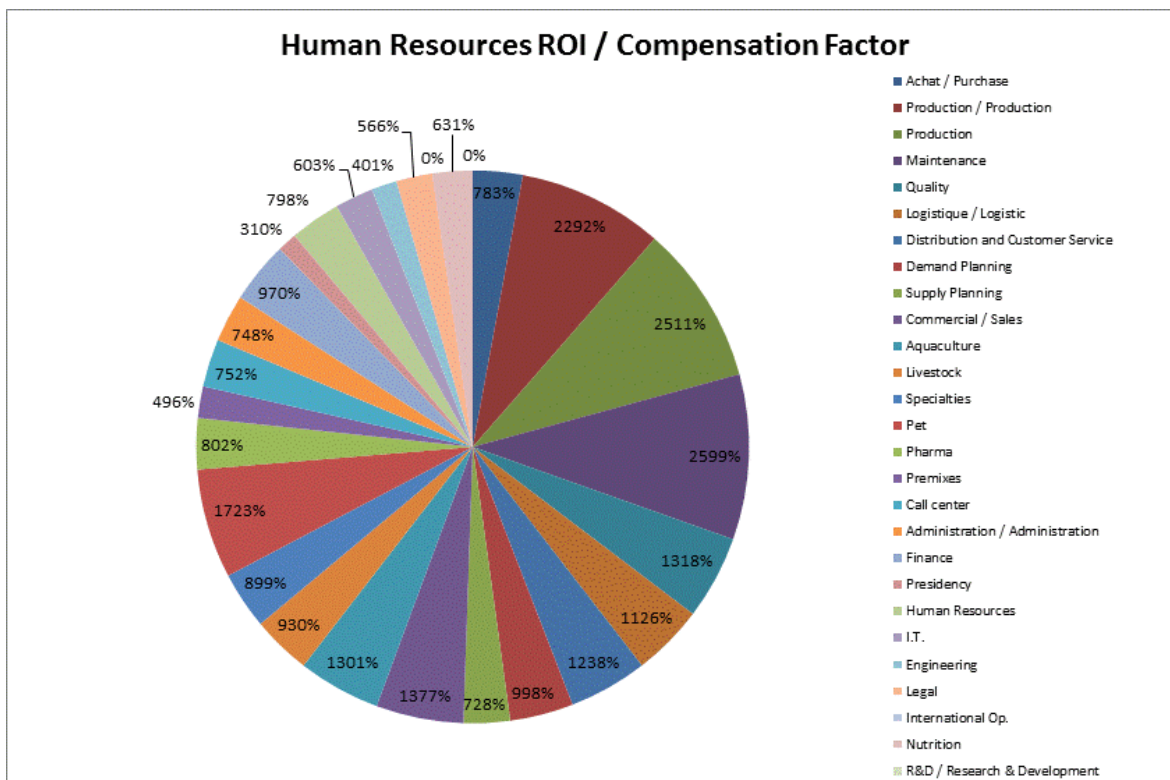


Gráfico 13.

La siguiente sección son datos demográficos en general, desde las vacaciones, la antigüedad, la edad, y el nivel de educación promedio.

En las vacaciones de igual forma separo por las grandes áreas y departamentos, aquí quiero medir el número de vacaciones reales, es decir las que están cumpliendo en ese mes y también las vacaciones que están devengadas, es decir que no son de ese año ni ese mes, sino que están pendientes de disfrutar. Esto lo estoy midiendo debido a que el área de producción generalmente suele impedir que sus trabajadores se vayan de vacaciones debido a que no quieren perder productividad en el área y no quieren dejar de producir lo estimado en ese mes, por ese motivo suelen negar las vacaciones a los empleados, esto no causa un buen ambiente ni una buena imagen para la organización, es importante que para alcanzar la meta se requiere mucha dedicación, esfuerzo, horas de trabajo, pero si tenemos empleados cansados, enojados, de cualquier forma no llegaremos a la meta o tendremos mayor índice de rotación, lo cual también genera un costo para la empresa.

En la sección del promedio de antigüedad nos da una idea de la longevidad de los empleados de la organización y ver si están próximas jubilaciones de acuerdo a la política de la compañía, esto ayuda a poder planear cuadros de reemplazo para las personas que están a punto de jubilarse. En esta sección también divido los datos por nivel de empleado, por direcciones, gerentes, empleados no sindicalizados y empleados sindicalizados y en general por sexo femenino y masculino. En la parte de edad también buscamos un promedio de esta para determinar las jubilaciones por edad y ver qué tan joven o madura es la organización.

En el área de nivel de educación es un tema delicado e importante ya que nos permite saber qué área está mejor preparada, que nivel de empleado, etc. Esto también para poder tomar acciones de planes educativos que puedan implementarse para los empleados.

A continuación pongo la tabla que lo ejemplifica:

Area	Real Vacations (Days)			Outstanding Vacations (Days)			Seniority							
	Employees	Union Employees	Total	Employees	Union Employees	Total	Male	Female	Directors	Managers	Employees	Union Employees	Total	Average
Achat / Purchase	88	0	88	38	0	38	10	22	17	7	8	0	7	
Production / Production	1787	4688	6475	1315	2771	4086	14	5	0	6	9	8	8	
Production	1237	4394	5631	819	2570	3389	25	6	0	6	13	5	8	
Maintenance	346	288	634	221	201	422	7	0	0	1	9	9	10	
Quality	204	6	210	275	0	275	10	5	0	3	5	33	6	
Logistique / Logistic	634	272	906	506	191	697	10	4	1	4	9	10	9	
Distribution and Customer Service	570	272	842	454	191	645	10	5	1	1	9	10	9	
Demand Planning	64	0	64	52	0	52	2	1	0	7	6	0	7	
Supply Planning	0	0	0	0	0	0	5	15	0	0	8	0	8	
Commercial / Sales	1709	0	1709	987	0	987	6	4	8	11	5	0	7	
Aquaculture	180	0	180	90	0	90	6	0	0	25	6	0	8	
Livestock	750	0	750	466	0	466	8	4	3	10	6	0	7	
Specialties	67	0	67	42	0	42	7	0	0	10	12	0	11	
Pet	640	0	640	389	0	389	6	5	13	8	4	0	5	
Pharma	0	0	0	0	0	0	4	0	0	1	5	0	4	
Premises	0	0	0	0	0	0	20	0	0	20	0	0	20	
Call center	72	0	72	0	0	0	3	2	0	1	6	0	4	
Administration / Administration	1239	0	1239	757	0	757	8	9	7	15	9	0	10	
Finance	866	0	866	570	0	570	11	9	7	18	13	0	13	
Presidency	115	0	115	59	0	59	5	0	1	2	10	0	6	
Human Resources	108	0	108	76	0	76	4	3	1	2	4	0	3	
I.T.	0	0	0	0	0	0	14	14	0	20	14	0	12	
Engineering	15	0	15	0	0	0	7	0	0	5	0	0	5	
Legal	0	0	0	0	0	0	4	12	4	14	11	0	10	
International Op.	0	0	0	0	0	0	14	0	0	13	15	0	0	
Nutrition	135	0	135	52	0	52	8	27	25	24	8	0	18	
R&D / Research & Development	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total	5457	4960	10417	3603	2962	6565	9	6	6	11	8	7	8	

Tabla 4

Area	Age							Level of Education							Higher Education		Basic Education
	Male	Female	Directors	Managers	Employees	Union Employees	Total Average	Male	Female	Directors	Managers	Employees	Union Employees	Managers	Employees	Union Employees	
Achat / Purchase	29	14	37	43	45	0	45	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	0	4	19	0	
Production / Production	32	25	51	47	36	32	37	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Basic Education	12	154	763	
Production	43	22	51	47	36	32	37	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Basic Education	11	90	731	
Maintenance	30	0	0	44	39	34	40	Higher Education	0	0	Higher Education	Higher Education	Basic Education	0	23	32	
Quality	23	28	0	49	34	0	35	Higher Education	Higher Education	0	Higher Education	Higher Education	0	1	41	0	
Logistique / Logistic	25	19	43	51	33	31	35	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Basic Education	4	65	0	
Distribution and Customer Service	29	21	43	50	37	31	38	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Basic Education	2	57	0	
Demand Planning	20	17	0	0	22	0	22	Higher Education	Higher Education	0	0	Higher Education	0	0	4	0	
Supply Planning	21	39	0	52	16	0	21	Higher Education	Higher Education	0	Higher Education	Higher Education	0	2	4	0	
Commercial / Sales	30	29	45	48	40	0	40	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	0	29	271	0	
Aquaculture	27	0	0	54	31	0	33	Higher Education	0	0	Higher Education	Higher Education	0	1	6	0	
Livestock	26	26	43	43	40	0	42	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	0	8	55	0	
Specialties	31	34	0	53	44	0	47	Higher Education	Higher Education	0	Higher Education	Higher Education	0	1	2	0	
Pet	34	32	47	38	39	0	39	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	0	16	201	0	
Pharma	44	0	0	49	39	0	44	Higher Education	0	0	Higher Education	Higher Education	0	1	2	0	
Premises	58	0	0	58	0	0	58	Higher Education	0	0	Higher Education	0	0	1	0	0	
Call center	38	37	0	0	7	0	7	Higher Education	Higher Education	0	0	Higher Education	0	1	5	0	
Administration / Administration	30	26	52	36	36	0	37	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	0	34	141	0	
Finance	29	27	49	46	41	0	42	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	0	11	90	0	
Presidency	36	29	45	2	20	0	20	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	0	1	3	0	
Human Resources	33	25	52	37	31	0	32	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	0	4	30	0	
I.T.	42	45	42	44	43	0	43	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	0	3	10	0	
Engineering	56	0	0	22	0	0	22	Higher Education	0	0	Higher Education	0	0	3	0	0	
Legal	60	39	60	38	40	0	46	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	0	2	3	0	
International Op.	42	0	0	42	41	0	0	Higher Education	0	0	Higher Education	Higher Education	0	1	1	0	
Nutrition	31	58	62	54	44	0	50	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	Higher Education	0	9	4	0	
R&D / Research & Development	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total	29	24	48	47	37	32	37	Higher Education	Higher Education	Higher Education	0	Higher Education	Basic Education	83	650	763	

Tabla 5

En la tabla 4 podemos ver los días de vacaciones reales que tienen los empleados por política, actualmente hay 10400 días, sin embargo en la tabla 5 podemos ver que hay casi 7000 días de vacaciones pendientes, eso significa que es casi 19 años sin vacaciones, es un dato sumamente preocupante quiere decir que tenemos trabajadores que no han salido en mucho tiempo y el mayor número de vacaciones pendientes es en el área de producción, esto nos dice que hay que tomar acciones rápidas concientizar a los jefes que es importante que sus colaboradores salgas de vacaciones para que puedan conservar su energía, salud, optimismo, etc. Con esto podemos determinar que tenemos que hacer algo rápido para que los empleados empiecen a tomar sus días y no se les acumulen más.

En la siguiente gráfica podemos ver como el área de producción es la más crítica seguida por las áreas comerciales y administrativas.

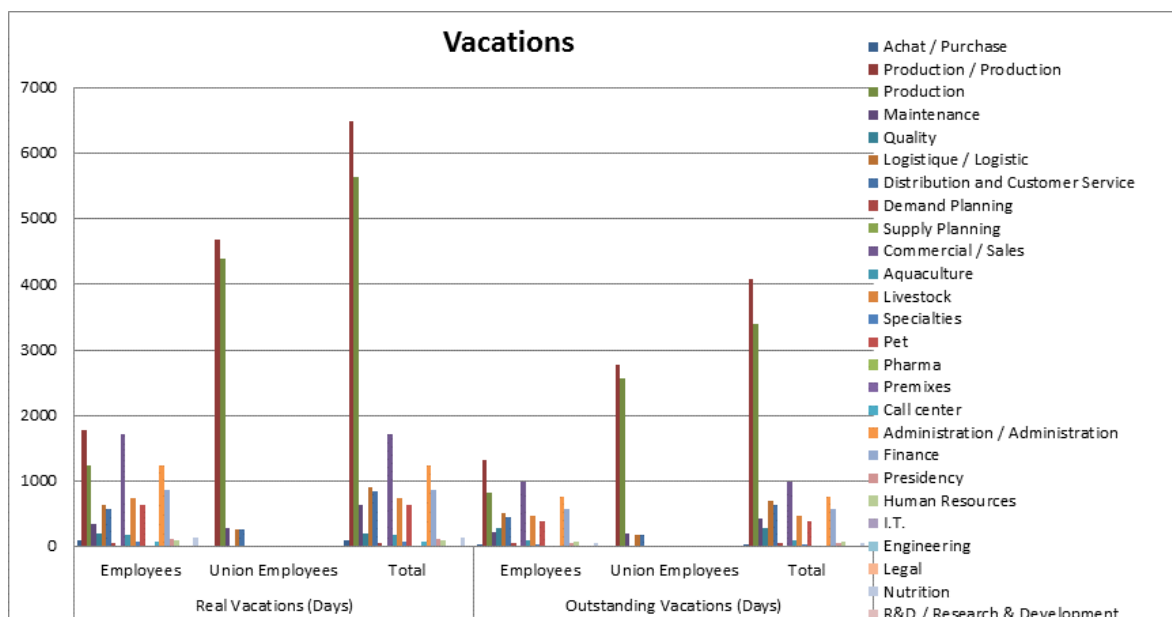


Gráfico 14

En la parte de antigüedad podemos decir que no es una empresa con muchos años, pero tampoco con mínima antigüedad, el promedio es de 8 años, esto debido a las adquisiciones de nuevas plantas o la apertura de las mismas lo que hace que el promedio baje, pero como podemos ver en la tabla 6 los gerentes son los que tienen más años de antigüedad y el área es la de Pre mezclas. Por lo que tenemos que poner más atención para crear cuadros de reemplazo y mapas de sucesión.

A continuación la gráfica que lo ejemplifica:

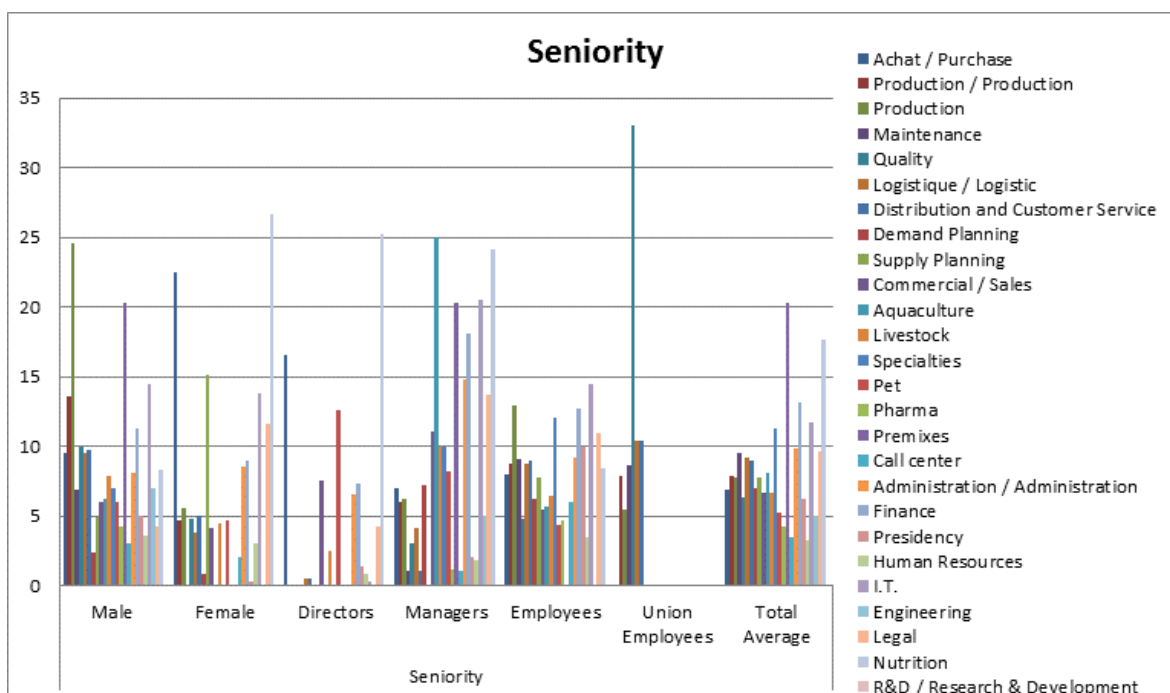


Gráfico 15

Con lo que respecta de la edad, el promedio es de 37 años, eso quiere decir que es una empresa joven, nuestro cuerpo Directivo es de una edad mediana, al igual que nuestros gerentes, en el caso de nuestros empleados sindicalizados y no sindicalizados son más jóvenes. Y el área más joven está en Planeación de la Demanda, mientras que la mayor es la de premezclas, si nos damos cuenta tanto en antigüedad como en edad es el área más grande por lo que como decía anteriormente debemos de hacer los cuadros de sucesión para una jubilación pronta. El área de premezclas es importante en la organización, es una división con un mercado muy específico pero que no podemos perder.

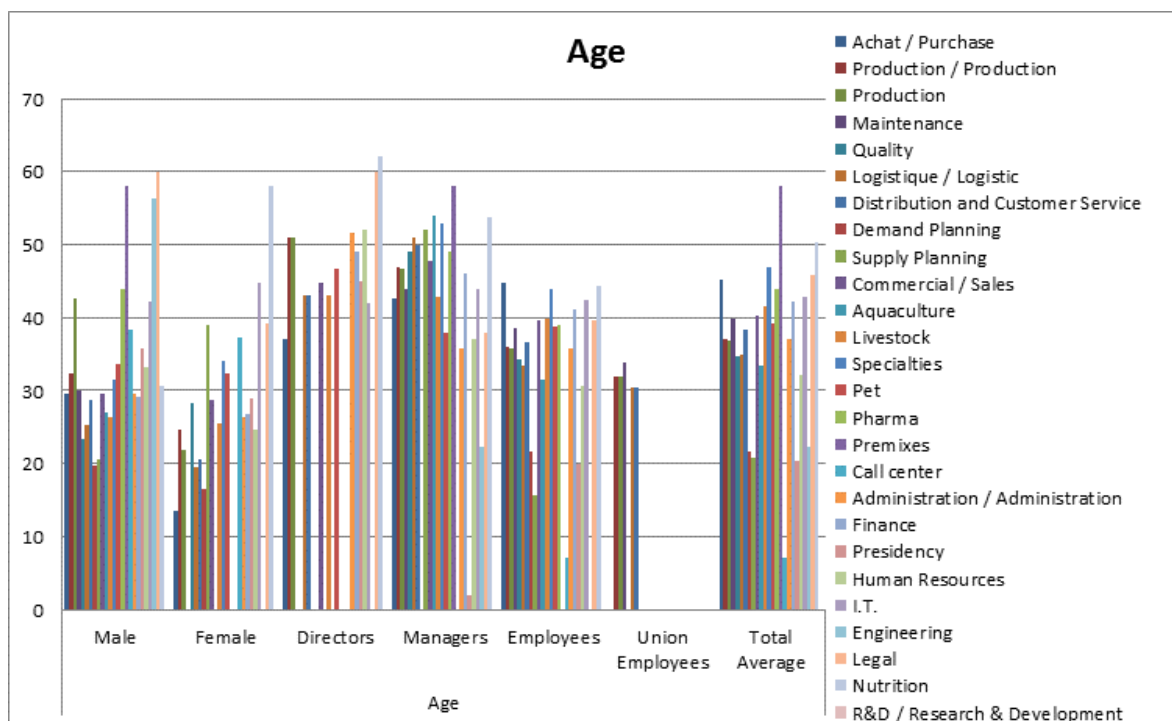


Gráfico 16

En la tabla del nivel educativo, podemos ver que el nivel de los empleados sindicalizados es muy bajo, el promedio únicamente tiene educación básica, que es la primaria, y ya en los siguientes niveles el nivel educativo es universitario.

Aquí como mencionaba anteriormente podremos implementar planes educacionales para los empleados sindicalizados y para Direcciones apoyar en maestrías y doctorados. En la gráfica podemos ver que la mayor población de empleados en el área de producción son los que tienen un nivel más bajo de educación.

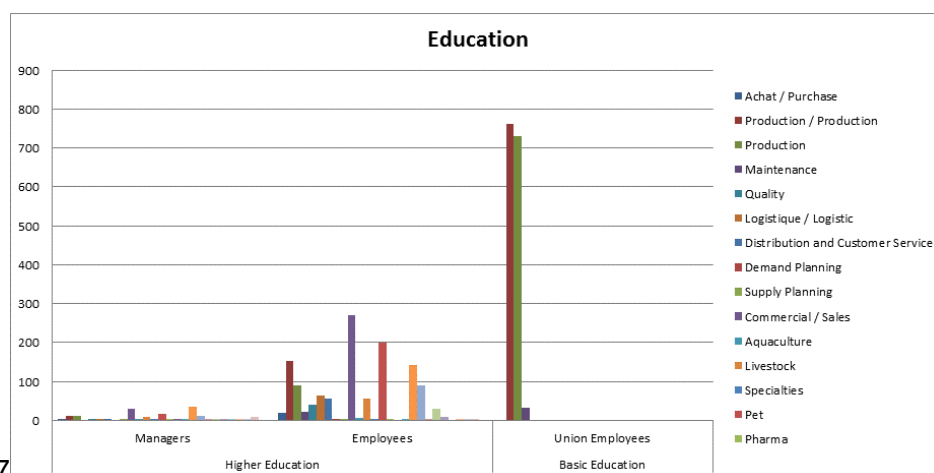


Gráfico 17

En la siguiente sección de la base pongo los datos de los tiempos perdidos, ya sea por accidente, enfermedad o ausencias injustificadas ambos los mido por horas y días, esto para tener el índice de ausentismo, el cual calculo por el total de ausencias entre el número de empleados por área. Como podemos ver en la siguiente tabla, el índice de ausentismo fue muy alto del 68%, más altos en el área de producción y compras, debido a varias incapacidades por enfermedad general en las áreas,

Area	Time lost accidents	Incidents and (Paid and	Sickness caused outside of work)	(Disability	Absences		Absenteism Rate
	Hours	Days	Hours	Days	Hours	Days	Total paid and unpaid sick days (all employees)/Nu mber of employees
Achat / Purchase	0	0	176	22	0	0	95.65%
Production / Production	272	34	2752	344	1734	572	102.26%
Production	272	34	2504	313	1702	568	109.98%
Maintenance	0	0	0	0	32	4	7.27%
Quality	0	0	248	31	0	0	73.81%
Logistique / Logistic	0	0	176	22	96	12	48.57%
Distribution and Customer Service	0	0	176	22	96	12	56.67%
Demand Planning	0	0	0	0	0	0	0.00%
Supply Planning	0	0	0	0	0	0	0.00%
Commercial / Sales	80	10	24	3	0	0	4.29%
Aquaculture	0	0	0	0	0	0	0.00%
Livestock	0	0	0	0	0	0	0.00%
Specialties	0	0	0	0	0	0	0.00%
Pet	80	10	24	3	0	0	5.94%
Pharma	0	0	0	0	0	0	0.00%
Premixes	0	0	0	0	0	0	0.00%
Call center	0	0	0	0	0	0	0.00%
Administration / Administration	0	0	80	10	0	0	5.71%
Finance	0	0	80	10	0	0	9.90%
Presidency	0	0	0	0	0	0	0.00%
Human Resources	0	0	0	0	0	0	0.00%
I.T.	0	0	0	0	0	0	0.00%
Engineering	0	0	0	0	0	0	0.00%
Legal	0	0	0	0	0	0	0.00%
International Op.	0	0	0	0	0	0	0.00%
Nutrition	0	0	0	0	0	0	0.00%
R&D / Research & Development	0	0	0	0	0	0	0.00%
	352	44	3208	401	1830	584	68.60%

Tabla 6

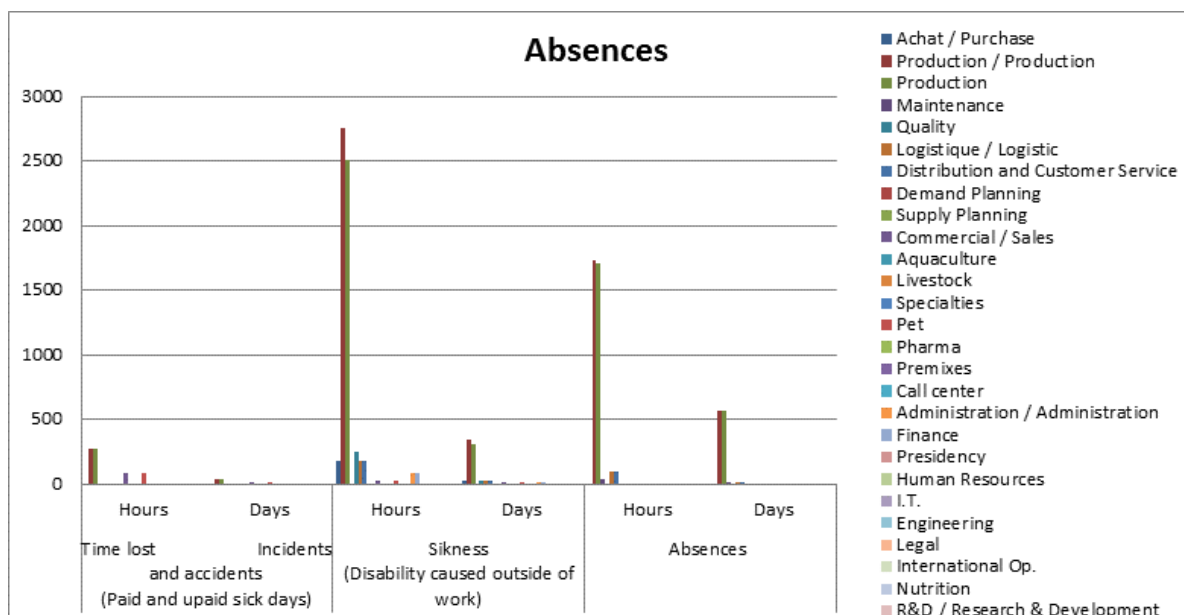


Gráfico 18

Otro punto importante que medimos en esta sección es el índice de rotación, el cuál determinamos dividiendo el número de empleados que fueron baja entre el número de empleados totales. En esta sección también estoy poniendo y separando los empleados que fueron bajas por renuncia como los empleados que fueron baja por despido, así como los costos de cada uno. Esto debido a que hoy en día no damos seguimiento a las bajas por despido, es decir independientemente de que hayan sido una falta justificada para el empleado o para la empresa, se liquida al 100%, teniendo un costo que podría evitarse para la organización.

En la tabla vemos que el índice de rotación no es muy alto, es del 2.93%, teniendo el índice más alto en producción.

Y también podemos ver que los costos de indemnización fueron altos, la mayoría por causas justificadas a la empresa.

Area	Hired Employees				Employees leaving off				Employees leaving (Dismissed)				Low Cost (Leaving Off)				Low Cost (Dismissed)				Rotation
	Key Positions	Employees	Union Employees	Total	Key Positions	Employees	Union Employees	Total	Key Positions	Employees	Union Employees	Total	Key Positions	Employees	Union Employees	Total	Key Positions	Employees	Union Employees	Total	Number of employees leaving/Total Employees
Achat / Purchase	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Production / Production	3	2	50	55	0	1	33	34	0	0	0	0	3	\$0	\$3,676	\$55,444	\$59,119	\$0	\$0	\$6,284	3.98%
Production	1	1	50	52	0	1	32	33	0	0	0	2	2	\$0	\$0	\$55,444	\$55,444	\$0	\$0	\$6,284	4.21%
Maintenance	2	0	0	2	0	0	1	1	0	0	0	1	1	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	3.64%
Quality	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$0	\$3,676	\$0	\$3,676	\$0	\$0	\$0	0.00%
Logistique / Logistic	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Distribution and Customer Service	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Demand Planning	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Supply Planning	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Commercial / Sales	0	1	1	2	0	0	0	0	0	2	0	2	2	\$0	\$222,867	\$0	\$222,867	\$0	\$178,987	\$0	0.66%
Aquaculture	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Livestock	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Specialties	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Pet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	\$0	\$222,867	\$0	\$222,867	\$0	\$178,987	\$0	0.91%
Pharma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Premixes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Call center	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Administration / Administration	0	3	0	3	0	1	0	1	0	4	0	4	4	\$0	\$44,236	\$0	\$44,236	\$0	\$383,243	\$450,916	2.86%
Finance	0	2	0	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	\$0	\$44,236	\$0	\$44,236	\$0	\$0	\$0	0.99%
Presidency	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Human Resources	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$383,243	\$0	2.94%
I.T.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	3	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$450,916	\$450,916	23.08%
Engineering	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Legal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
International Op.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
Nutrition	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
R&D / Research & Development	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%
	3	7	51	61	0	2	33	35	0	6	3	9	9	\$0	\$270,779	\$55,444	\$326,223	\$0	\$562,230	\$457,200	2.93%

Tabla 7



Gráfico 19

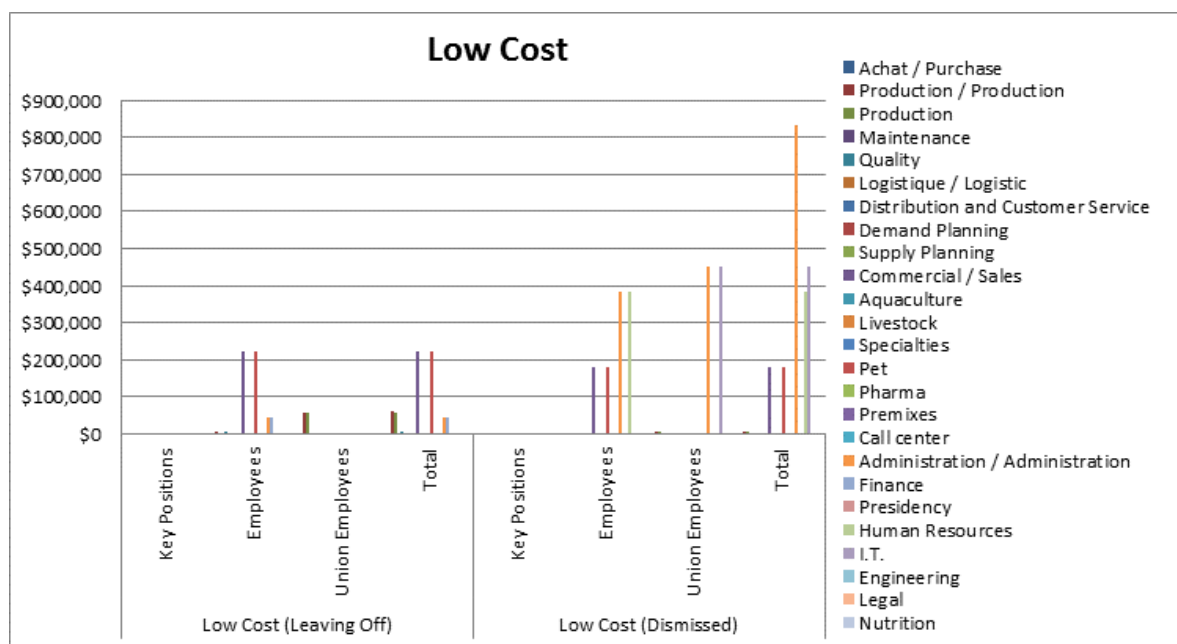


Gráfico 20

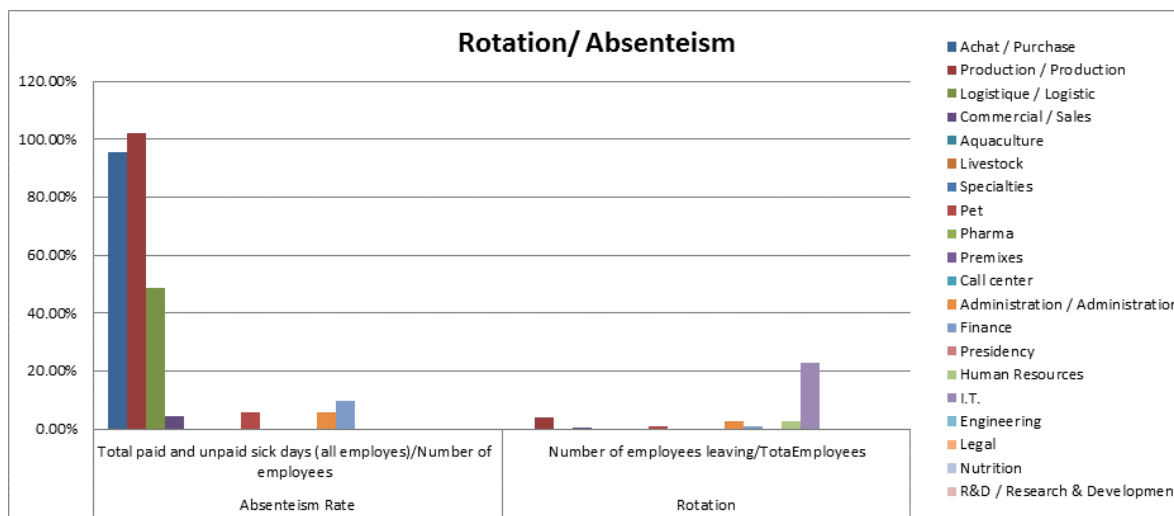


Gráfico 21

En la sección de Capacitación y Formación lo que mido es el número de empleados capacitados, las horas de capacitación y el costo, esto para ver en qué área estamos capacitando más y cuanto estamos capacitando. Lamentablemente en la tabla muestro que únicamente 414 empleados fueron capacitados, las horas fueron 3,165 y el costo fue de aproximadamente \$700,000.00 esto representa una inversión por persona de \$455.00, este dato lo obtuve dividiendo el costo de la

capacitación entre el total de empleados del área. Y el índice de capacitación nos dice que son solo 2.11 horas las que se capacitan por empleado en el mes; este índice lo obtengo dividiendo las horas de capacitación entre el total de empleados del área.

Es un índice muy bajo que debemos de subir, debemos de invertir en la formación de nuestros empleados, para que esto tenga un beneficio para la empresa.

Area	Training Employee (Number of employees)							Training Hours							Training Cost							Training investment factor	Training Ratio
	Male	Female	Directors	Managers	employees	Union Employees	Total	Male	Female	Directors	Managers	Employees	Union Employees	Total	Male	Female	Directors	Managers	Employees	Union Employees	Total	Total training cost/ Head Count	Training hours/Head Count
Achat / Purchase	14	12	1	3	21	0	25	42	24	1	10	56	0	67	\$ 9,947.00	\$ 1,936.00	\$ -	\$ 2,178.00	\$ 9,705.00	\$ -	\$ 11,883.00	\$ 516.65	2.91
Production / Production	382	19	1	10	118	371	505	808	54	3	61	358	743	1165	\$ 3,550.70	\$ 592.84	\$ -	\$ 726.00	\$ 6,881.64	\$ 12,581.19	\$ 20,108.83	\$ 21.65	1.25
Production	335	25	1	13	76	345	435	689	35	3	54	235	706	998	\$ 3,484.82	\$ 592.84	\$ -	\$ 726.00	\$ 6,245.76	\$ 12,261.19	\$ 19,232.95	\$ 23.12	1.20
Maintenance	48	0	0	1	22	25	48	88	0	0	3	67	38	108	\$ 58.94	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 72.94	\$ 240.00	\$ 312.94	\$ 5.69	1.96
Quality	14	6	0	1	20	1	22	31	19	0	4	56	0	60	\$ 6.94	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 562.94	\$ -	\$ 562.94	\$ 13.40	1.42
Logistique / Logistic	83	15	0	4	51	43	98	318	51	0	31	206	155	302	\$ 21,771.88	\$ 3,826.00	\$ -	\$ 8,726.00	\$ 16,898.88	\$ 633.33	\$ 26,238.21	\$ 375.12	5.60
Distribution and Customer Service	73	7	0	2	35	43	80	253	38	0	21	155	155	312	\$ 9,961.88	\$ 3,100.00	\$ -	\$ -	\$ 13,088.88	\$ 633.33	\$ 13,722.21	\$ 228.70	5.21
Demand Planning	9	8	0	1	16	0	17	45	13	0	9	51	0	60	\$ 3,810.00	\$ 726.00	\$ -	\$ 726.00	\$ 5,316.00	\$ -	\$ 4,536.00	\$ 1,134.00	15.00
Supply Planning	1	0	0	1	0	0	1	20	0	0	20	0	0	20	\$ 8,000.00	\$ -	\$ -	\$ 8,000.00	\$ -	\$ -	\$ 8,000.00	\$ 1,333.33	3.10
Commercial / Sales	99	25	2	5	116	0	123	620	145	39	24	740	0	789	\$ 30,885.94	\$ 17,958.00	\$ 6,395.00	\$ -	\$ 24,490.94	\$ -	\$ 48,843.94	\$ 161.20	2.60
Aquaculture	8	1	0	0	8	0	8	18	1	0	0	24	0	24	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	3.43
Livestock	51	10	1	1	59	0	61	371	39	7	1	409	0	417	\$ 24,490.94	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24,490.94	\$ -	\$ 24,490.94	\$ 388.75	6.61
Specialties	17	2	0	1	18	0	19	127	16	0	7	137	0	144	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	35.88
Pet	17	8	0	2	23	0	25	60	57	0	9	118	0	127	\$ -	\$ 17,958.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17,958.00	\$ 82.00	0.58
Pharma	1	0	1	0	0	0	1	12	0	0	12	0	0	12	\$ 6,395.00	\$ -	\$ 6,395.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,395.00	\$ 2,131.67	4.00
Premixes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00
Call center	5	4	0	1	8	0	9	32	32	0	7	59	0	66	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	11.00
Administration / Administration	83	74	4	41	108	0	153	563	208	58	326	969	0	753	\$ 555,074.76	\$ 26,736.94	\$ 510,887.00	\$ 12,621.00	\$ 52,915.70	\$ -	\$ 576,423.70	\$ 3,291.85	4.30
Finance	52	31	1	15	67	0	83	281	87	12	120	215	0	347	\$ 8,858.82	\$ 3,876.94	\$ 5,450.00	\$ 2,178.00	\$ 5,097.76	\$ -	\$ 12,710.76	\$ 126.12	3.44
Quality	9	6	1	8	2	0	11	88	17	33	55	11	0	101	\$ 503,134.00	\$ 5,790.00	\$ 498,800.00	\$ 1,936.00	\$ -	\$ -	\$ 500,736.00	\$ 125,184.00	25.25
Human Resources	9	18	0	8	19	0	27	56	56	0	22	97	0	119	\$ 36,406.94	\$ 8,979.00	\$ -	\$ -	\$ 45,385.94	\$ -	\$ 45,385.94	\$ 1,314.88	3.49
I.T.	1	4	1	0	4	0	5	4	23	12	0	15	0	27	\$ 242.00	\$ 7,121.00	\$ 6,395.00	\$ -	\$ 968.00	\$ -	\$ 7,383.00	\$ 566.38	2.08
Engineering	1	0	0	1	0	0	1	8	0	0	8	0	0	8	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	2.67
Legal	4	11	1	0	14	0	15	1	20	1	0	20	0	21	\$ 242.00	\$ 726.00	\$ 242.00	\$ -	\$ 726.00	\$ -	\$ 968.00	\$ 193.60	4.20
International Op.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00
Nutrition	7	4	0	9	2	0	11	125	5	0	121	5	0	130	\$ 8,991.00	\$ 242.00	\$ -	\$ 8,507.00	\$ 726.00	\$ -	\$ 9,233.00	\$ 710.22	10.00
R&D / Research & Development	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00
Total	661	145	8	63	424	424	904	2351	482	81	452	1734	888	3165	\$ 621,230.28	\$ 51,049.78	\$ 517,282.00	\$ 24,251.00	\$ 110,892.16	\$ 13,134.52	\$ 683,517.68	\$ 455.68	2.11

Tabla 8

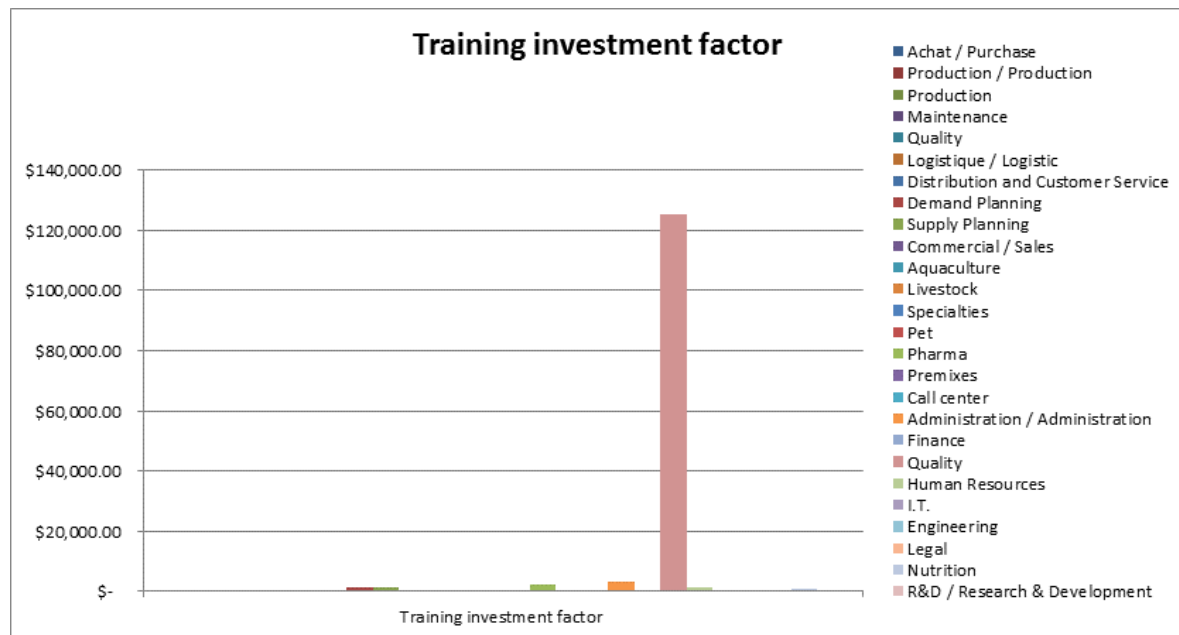


Grafico 22

En el gráfico anterior podemos ver que el área con mayor inversión en capacitación es Producción, y las demás las horas son demasiadas bajas.

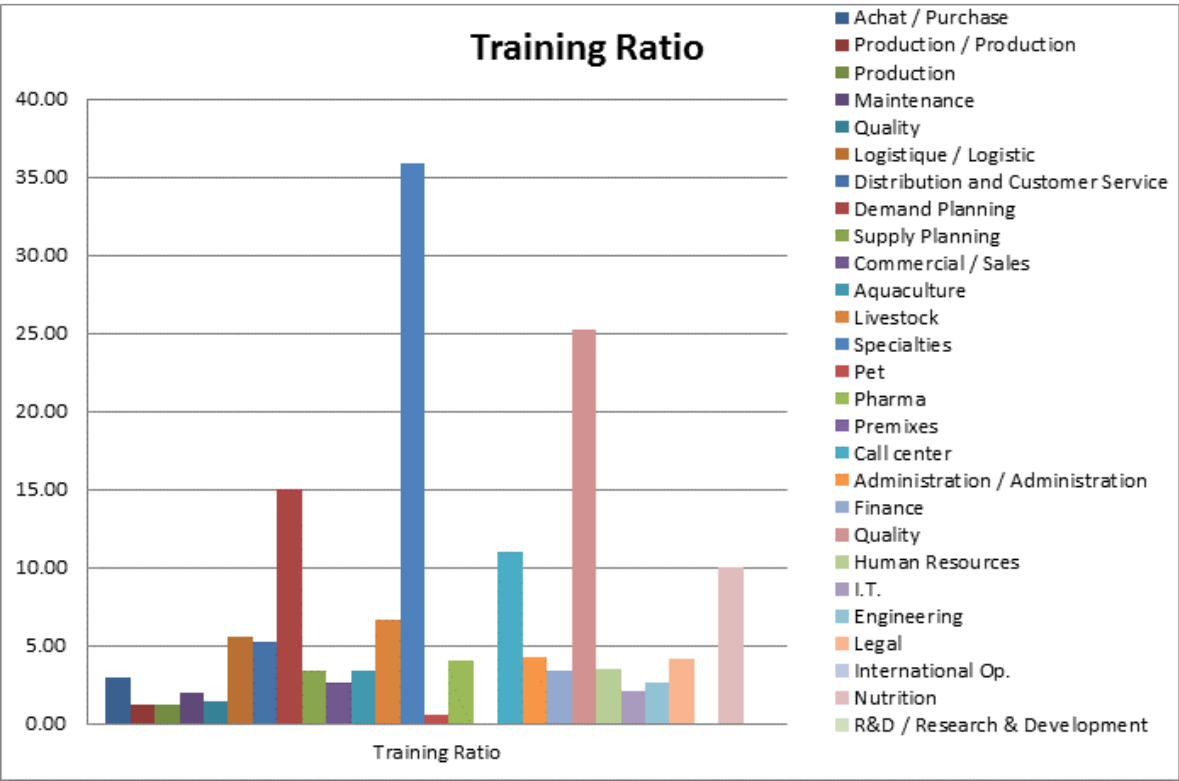


Gráfico 23

En este gráfico podemos ver que el área de compras tuvo el mayor número de horas seguido por el área de producción.

Debemos de proponer más capacitación eso nos ayudará a alcanzar los objetivos organizacionales y a tener gente con mayor talento, con oportunidades de desarrollo.

En la siguiente sección es la parte de Reclutamiento, lo que quiero medir aquí es el tiempo de reclutamiento para medir su eficacia, tanto de vacantes de direcciones, gerentes, empleados no sindicalizados y empleados sindicalizados. En la siguiente tabla podemos ver que el tiempo de reclutamiento en gerentes es de 3 semanas de empleados no sindicalizados de 2 semanas y el tiempo de sindicalizados 1 semana, Con esto podemos ver que tanto tardamos en cubrir una necesidad, es crítico cubrir una vacante en el área de producción ya que ellos son

los que están en contacto con la transformación de la materia prima y si estas posiciones no su cubren de inmediato pueden afectar la productividad. Mientras más alto tengamos este índice menos será nuestra eficiencia en este proceso.

Area	Recruitment (Average Time To recruit)					Retention (Number of staff remaining in the company of employees hired six months ago)			
	Directors	Managers	Employees	Union Employees	Total	Directors	Managers	Employees	Union Employees
Production	0	0	3	1	2	0.00%	75.00%	100.00%	54.0
Production	0	0	3	1	1	0.00%	75.00%	100.00%	53.6
Maintenance	0	0	3	3	3	0.00%	50.00%	100.00%	50.0
Quality	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	100.00%	0.0
Statistic	0	0	4	0	4	0.00%	0.00%	62.67%	50.0
Customer Service	0	0	4	0	0	0.00%	0.00%	66.66%	50.0
Demand Planning	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	50.00%	0.0
Supply Planning	0	0	0	0	1	0.00%	0.00%	0.00%	0.0
Species	0	0	1	0	1	0.00%	100.00%	55.00%	0.0
Aquaculture	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	20.00%	0.0
Livestock	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	66.67%	0.0
Specialties	0	0	0	0	0	0.00%	100.00%	0.00%	0.0
Pet	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	100.00%	0.0
Pharma	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.0
Premises	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.0
Call center	0	0	1	0	1	0.00%	0.00%	0.00%	0.0
Administration	0	3	2	0	2	0.00%	0.00%	55.00%	0.0
Finance	0	3	2	0	2	0.00%	0.00%	25.00%	0.0
Quality	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.0
Human Resources	0	0	3	0	3	0.00%	0.00%	100.00%	0.0
I.T.	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.0
Engineering	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.0
Legal	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.0
International Op.	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.0
Nutrition	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.0
R&D Development	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.0
Total	0	3	2	1	2	0.00%	100.00%	76.66%	53.4

Tabla 9

En la última sección de esta tabla vemos el índice de retención, el cuál medimos dividiendo el número de empleados activos que ingresaron hace 6 meses entre el número de empleados contratados hace 6 meses, esto nos ayudará a saber que tan efectivos somos en el proceso de retención, como fue su ingreso, si hubo alguna falla en este periodo, etc. Y gracias a esto podremos implementar estrategias de retención compromiso, etc. Y conocer las causas reales de las renuncias de los empleados en un corto tiempo. En la tabla 9 vemos que el 64.64% tenemos de retención a nivel total, en Gerentes es el 100% en empleados es el 76.98% y el de sindicalizados es de 53.43%, este es el porcentaje más bajo, por lo que tendremos que poner más foco en eso.

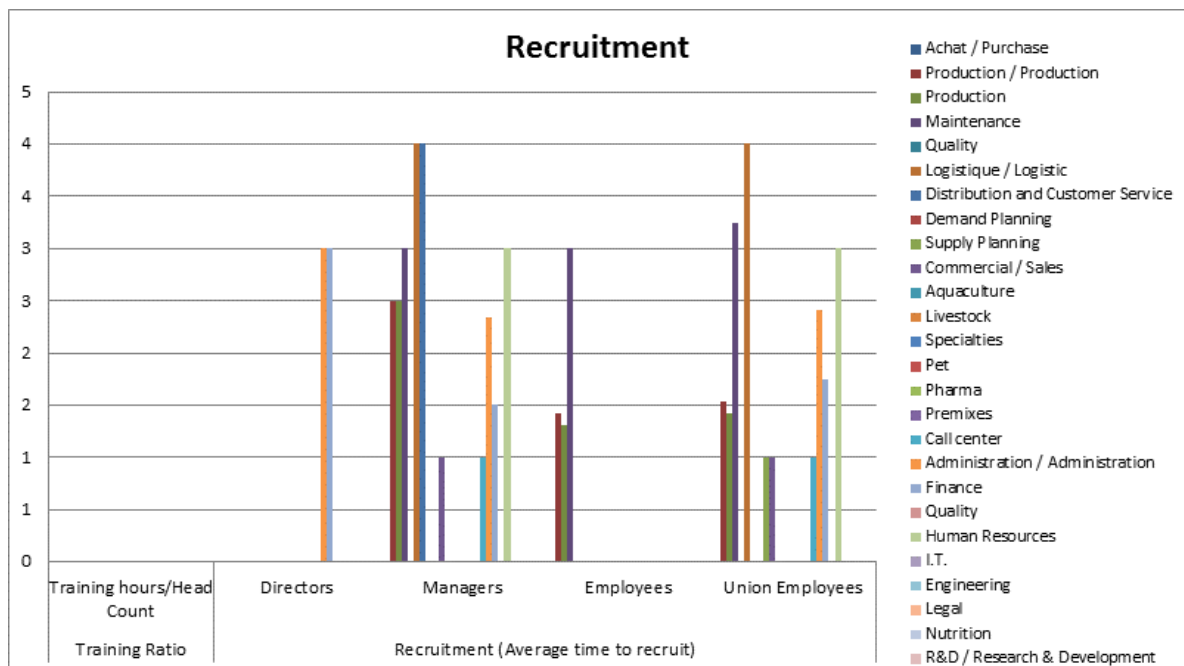


Gráfico10



Gráfico 11

En estas gráficas vemos de una forma visual la información de la tabla.

Pongo una última sección que es sobre la orientación externa, en donde pongo el número de benchmarking que se hicieron en el área de Recursos Humanos, esto nos ayudará a mejorar nuestras prácticas del área y a hacer networking.

Area	External Orientation
	Number of benchmarking exercises to improve HR processes
Achat / Purchase	1
Production / Production	3
Production	1
Maintenance	1
Quality	1
Logistique / Logistic	1
Distribution and Customer Service	1
Demand Planning	0
Supply Planning	0
Commercial / Sales	0
Aquaculture	0
Livestock	0
Specialties	0
Pet	0
Pharma	0
Premixes	0
Call center	0
Administration / Administration	3
Finance	1
Quality	0
Human Resources	2
I.T.	0
Engineering	0
Legal	0
International Op.	0
Nutrition	0
R&D / Research & Development	0
Total	8

Tabla 10

En los anexos pongo toda la basé de estadísticas con todos los gráficos.

Toda esta información será alimentada por los Jefes de Recursos Humanos de las localidades y por mí en el Corporativo. Por lo tanto para que a los Jefes no se les dificulte el llenado de esta base, estoy proponiendo un taller de capacitación para que ellos puedan resolver todas sus dudas, y pueda aclararles todos los puntos, y así la información sea lo más real posible, adicional a esto, realicé un manual para que en caso de que tengan alguna duda que no recuerden del taller, puedan revisarlo en este manual, este también lo pongo en la sección de Anexos.

IV1.2 Propuesta Nivel 3

En esta propuesta como mencioné anteriormente, es un nivel más estratégico, que ayuda a tomar decisiones a largo plazo, con un sustento matemático, y que ayudará al logro de los objetivos.

En esta propuesta consideraré los objetivos estratégicos de la compañía enfocados a Recursos Humanos.

Y para poder medir la efectividad del área, lo haré con base en un modelo matemático.

Este modelo nos dice que en primer lugar tenemos que identificar el problema real, para que una vez analizado, podamos aplicar una formula o formularlo desde un lenguaje matemático, y tenemos que considerar desde la parte teórica del problema hasta la interpretación de datos asociados con él. Por lo tanto tenemos que identificar como una variable puede depender de otras.

El siguiente paso es crear el modelo matemático que nos ayudará a resolver el problema desde una perspectiva matemática. Cuando tenemos resuelto el modelo, el siguiente punto es interpretarlo, que seguramente es una de las partes más complejas y a mi parecer la más compleja sería probar que nuestra solución del modelo matemático resuelve nuestro problema real de inicio.

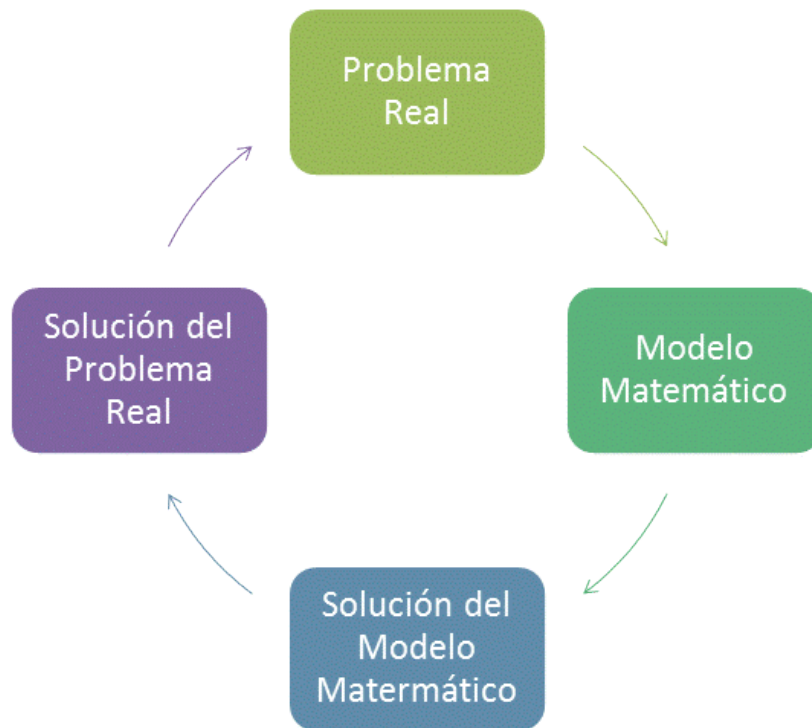


Imagen 4

En este diagrama podemos ver el ciclo del modelo matemático para la resolución de un problema.

Los indicadores que propusimos para los objetivos estratégicos son los siguientes.

1. Para incrementar la productividad. Lo mediremos dividiendo los costos de empleados (compensación y beneficios) entre las ventas netas, esto nos dará la idea de que tanta productividad estamos teniendo de nuestro personal con respecto de nuestras ventas.
2. Acerca de nuestra mentalidad de Servicio al Cliente. La mediremos considerando el porcentaje positivo de nuestros clientes internos sobre el servicio de las áreas y esto será una vez que realicemos la encuesta de clima laboral. Es importante medir este objetivo, ya que una de las cosas más importantes y de los pilares de la empresa es que el cliente es nuestra razón de existir y eso aplica para clientes tanto internos como externos.
3. Sobre el compromiso laboral, también se medirá con base en la encuesta del clima laboral y será el porcentaje de percepciones positivas en general. En la empresa es la primera vez que aplicaremos una encuesta de clima

laboral después de muchos años, y es fundamental que podamos medir el compromiso laboral.

4. En la perspectiva de procesos, el primer objetivo es la atracción de talento y esa la mediremos con base en el tiempo de reclutamiento, dividido por gerentes o directores, empleados no sindicalizados y empleados sindicalizados. Esto para saber qué tanto estamos tardando en satisfacer una necesidad de alguna área, ya que el crecimiento es rápido y tenemos que cubrir una vacante lo más pronto posible para no descuidar al negocio.
5. En los objetivos de formación y desarrollo mediremos con el índice de capacitación, que son las horas de capacitación por empleado y lo dividiremos en empleados no sindicalizados y en empleados sindicalizados. Como mencioné anteriormente no tenemos una cultura de capacitación, por ese motivo, los jefes inmediatos son un poco renuentes en dejar que sus colaboradores se ausentes horas para ir a capacitarse y más en el área de producción, tenemos que ser muy cuidadosos al seleccionar grupos de capacitación para esta área, ya que no pueden estar mucho tiempo fuera de su área de trabajo, es por lo anterior que debemos medir y ponernos un objetivo a alcanzar en este objetivo de capacitación y formación.
6. El objetivo de desempeño, lo mediremos considerando el porcentaje de evaluaciones de desempeño completadas en tiempo y con el acuerdo del jefe inmediato, el director del área y del evaluado.
7. El objetivo de desempeño ligado a compensación lo evaluaremos con el promedio de empleados que obtienen el 100% de pago variable como resultado de su desempeño
8. El objetivo de retención de talento, lo mediremos con la rotación del talento. Este objetivo es fundamental para la efectividad del área, es esencial que nuestro talento se desarrolle y aporte a la organización por tal motivo debemos conservarlo y ponerle mucho foco para crear las acciones necesarias para retenerlo y no dejarlo ir, y este objetivo lo mediremos una vez tengamos identificados las posiciones clave y de talento para entonces poner atención en la retención de ese talento.

9. Planeación de Sucesión, se medirá con el porcentaje de posiciones clave que tienen identificado su plan de carrera. Con el proceso de planeación de personal se identificarán las posiciones clave, estratégicas y de potencial, para que podamos hacer los planes de sucesión para cada una de las posiciones y entre mayor porcentaje tengamos, mejor va a ser nuestro indicador,
10. Gestión del Cambio, es un objetivo muy importante debido a que estamos teniendo adquisiciones de plantas y empresas y es importante saber que los empleados entienden el cambio. Lo mediremos a través de encuestas con el porcentaje de percepciones positivas.
11. El objetivo de programa de orientación es para saber el nivel de compromiso que tiene un empleado a los 3 meses de pertenecer a la compañía, es decir, como fue su ingreso, su inducción, la relación con sus compañeros de trabajo, con su jefe, si le fueron explicados sus objetivos, como fue su integración, etc. Y eso lo mediremos con entrevistas de ajuste para conocer los porcentajes de percepciones positivas. Para conocer el total aplicaremos el siguiente método:

		RyS								
		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Se Debe Mejorar				
Trato	200							1200		
Información recibida empresa	200							1140		
Información recibida puesto	100	80					Promedio	95.00%		
Información entrevista vs puesto	100	80								
Salario y prestaciones	200									
Proceso desde contratación	100	80								
		Inducción								
		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Se Debe Mejorar				
Como esta conformada la Empresa	200							800		
Políticas de Empresa y área de trabajo	100	80						720		
Curso de Inducción		160					Promedio	90.00%		
Inducción a incorporación al puesto	100	80								
		Percepción Empresa								
		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Se Debe Mejorar	Si	No		
Percepción de la Empresa	100	80							200	
Misión							2		180	
Valores Organizacionales							2		Promedio 90.00%	
Visión							2			
		Area de Trabajo								
		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Se Debe Mejorar	Jefe Inmediato	Compañero de Trabajo		
Entrenamiento	100		60						800	
Responsable de Entrenamiento								2	720	
Recursos y apoyo	200								90.00% Promedio	
Relación con jefe inmediato	100	80								
Relación con compañeros	100	80								
Cambio de área									2	

Imagen 5

En la imagen 5 podemos ver que estoy dividiendo la parte de reclutamiento y selección, inducción, percepción de la empresa y área de trabajo. En la parte de reclutamiento y selección, queremos evaluar como fue el trato, desde el primer filtro hasta el cierre de la vacante, la información que le dimos de la empresa, del puesto, la información sobre el proceso de reclutamiento y selección, sobre los salarios y beneficio y sobre el proceso de contratación. La segunda sección es sobre la inducción a la empresa, desde la información sobre cómo está

conformada la empresa, si le explicaron las políticas generales de la empresa, si se le mostró su área de trabajo, que evalúe la inducción en general y al puesto, es decir si los temas que se le dieron fueron de importancia.

La tercera sección es sobre la percepción de la empresa, aquí mediremos cuál fue su percepción en general, si se le explicó la misión, visión, valores organizacionales. La última sección es sobre el área de trabajo, queremos medir, si se le dio el entrenamiento adecuado, cómo fue el trato de su responsable en ese entrenamiento, si los recursos de apoyo fueron los correctos y los suficientes, cómo ha sido la relación con su jefe inmediato, la relación con sus compañeros y en caso de que haya sido un cambio de área, cómo percibió todo el proceso de cambio.

A cada uno de los rubros de cada sección le asignamos un número máximo que fue 200 y ese lo multiplicamos por el número de rubros o puntos, para que nos dé el total máximo. Después asignamos una escala por cada calificación, el total lo dividiremos entre el total máximo para que nos dé un promedio. Eso haremos con cada una de las secciones, y al final haremos el promedio general.

12. En la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, el objetivo de fomentar una cultura orientada a resultados lo mediremos con el porcentaje de la compensación ligada al desempeño entre su compensación total. Esto para determinar si estamos compensando adecuadamente el logro de resultados y fomentar que los empleados estén orientados al logro de los objetivos.
13. Sobre el objetivo de fomentar una cultura orientada al cambio, se medirá también con la encuesta de clima laboral, el porcentaje de respuestas positivas será el resultado, y una vez teniendo esto se implementarán las acciones necesarias para ir incrementando esa cultura de cambio.

Estos objetivos son a corto y mediano plazo, la idea es llegar a alcanzarlos en el 2020 con un índice de efectividad del área de Recursos Humanos alto.

A continuación mostraré como podemos medir esa efectividad a través del logro de los objetivos, aquí es donde implementaré el modelo matemático.

$$68.46IEA=\{[\sum(100FIN) + (5CL) + (2PR) + (50ADCR + 5ADCC)]\} - (2PRT)$$

En donde:

IEA: Índice de Efectividad del área

FIN: Variable Financiera

CL: Variable de Cliente

PR: Variable de Procesos

ADCR: Variable de Aprendizaje y Desarrollo de Cultura de Resultados

ADCC: Variable de Aprendizaje y Desarrollo de Cultura de Cambio

Los puntajes que puse de 100, 5, 2, 50 y 5 son las prioridades para la organización, establecí un puntaje para determinar que perspectiva sería más importante a considerar.

El factor de 68.46 es el puntaje total proyectado al mes de Diciembre de todas las perspectivas o variables.

En esta fórmula multiplicaré los puntajes de prioridades por el puntaje proyectado o real de cada grupo de perspectivas, después sumaré los resultados de cada multiplicación, a continuación restaré la multiplicación del puntaje de prioridad para la perspectiva de procesos de Retención de Talento por el resultado proyectado o real de la Retención de Talento y a todo el resultado, al despejar la formula lo dividiré entre el puntaje total que es de 68.46, esto me dará un porcentaje de efectividad del área.

A Continuación pongo mi matriz con los indicadores a medir:

Puntaje	Variable	Objetivo	Indicador	Métrica	dic-15	Real	Variables	Puntos Proyectados	Puntos reales	Variable
100	Financiera (FIN)	Incrementar la productividad	Gastos de empleados sobre Ventas Netas	Gastos de Empleados/Ventas Netas	6.91%	 7.53%	FIP	6.91	0.0653	.0691FIP
5	Cliente (CL)	Mentalidad de Servicio a Cliente	Orientación interna al cliente	Porcentaje de percepciones positivas de los clientes internos	80%	 75%	CMSV	4	0.75	.80CMSV
		Compromiso Laboral		Porcentaje de percepciones positivas en la encuesta de clima	80%	 75%	CCL	3.75	0.75	.80CCL
2	Procesos (PR)	Atracción de Talento	Tiempo de reclutamiento	Tiempo de cobertura de una vacante	3.00	 2.33333333	PAT	6	0.333	.03PAT
		Orientación	Nivel de Compromiso	Porcentaje de percepciones positivas de contrataciones que ingresaron hace 3 meses.	95%	 85%	PO	1.9	0.85	.95PO
		Formación y Desarrollo	Factor de Capacitación	Promedio de horas de capacitación por empleado	10	 6	PFD	20	0.6	.10PFD
		Desempeño	Calidad en la evaluación de desempeño	Porcentaje de evaluaciones de desempeño completadas en tiempo y forma	95%	 85%	PD	1.9	0.85	.95PD
		Desempeño ligado a la compensación	Nivel de desempeño	Promedio de empleados que obtiene el 100% de pago variable como resultado de su desempeño	90%	 95%	PDC	1.8	0.85	.90PDC
		Revisión de Talento	Retención de Talento	Porcentaje de rotación de empleados clave	<5%	 <7%	PRT	10	0.7	.05PRT
		Planeación de Sucesión	Posiciones clave	Porcentaje de posiciones clave con un plan de carrera	80%	 50%	PPS	1.6	0.5	.80PPS
		Gestión del Cambio	Comunicación para soportar el cambio	Porcentaje de empleados que entienden el cambio gracias a las iniciativas de comunicación	80%	 75%	PGC	1.6	0.75	.80PGC
50	Aprendizaje y Desarrollo (AYD)	Cultura orientada a resultados	Pago por desempeño	Porcentaje de compensación que está ligado al desempeño	10%	 8%	ADCR	5	0.8	.10ADCR
5		Cultura orientada al cambio	Cultura de cambio	Porcentaje de respuestas positivas en la encuesta de clima laboral	80%	 75%	ADCC	4	0.75	.80ADCC
				Total Puntos ideales				68.46		

Tabla 11

En la primer columna vemos el puntaje por prioridad, en la segunda, la variable y sus iniciales, en la tercera, el objetivo estratégico, en la cuarta, el indicador de ese objetivo, en la quinta, la métrica o la medición del indicador, la sexta, el valor proyectado a diciembre, en la séptima, el valor real a diciembre, en la novena, los puntos proyectados posibles, en la décima, los puntos reales y en la onceava columna, la variable.

A continuación desgloso la fórmula proyectada:

$$68.46IEA=\{[\sum(100FIN) + (5CL) + (2PR) + (50ADCR + 5ADCC)]\} - (2PRT)$$

$$68.46IEA=\{[\sum(100 * 0.0691) + (5 * 0.80) + (2 * 5.75) + (50 * 1ADCR + 5 * 0.80)]\} - (2 * 5)$$

$$68.46IEA= 66.41$$

$$IEA= 66.41/68.46$$

IEA= 96.65%	Efectividad proyectada a Diciembre 2015
IEA= 92.75%	Efectividad real a Diciembre 2015

Como podemos ver aquí estoy desglosando la fórmula arriba mencionada, y el resultado de la proyección a Diciembre 2015 era del 96.65% de efectividad en el área de Recursos Humanos, considerando los objetivos estratégicos.

Considerando los valores reales en el mes de Diciembre no alcanzamos la efectividad proyectada, ya que el resultado fue del 92.75%, y se debió como lo podemos ver en la tabla 11, a que el índice financiero no se cumplió al quedar por debajo del proyectado, así como las perspectivas de cliente, la parte de Atracción de Talento fue positiva, al igual que el Desempeño ligado a la compensación. Las demás quedan ligeramente por debajo de lo proyectado, por tal motivo quedamos por debajo en la Efectividad del área. Con estos datos podemos tomar acciones a corto y mediano plazo para que la efectividad en nuestra área suba, si estamos saliendo negativos contra lo presupuestado, hay que implementar estrategias que ayuden a alcanzar nuestro objetivo mes con mes.

Por ejemplo en la parte de productividad se debió principalmente a que tuvimos un aumento en el head count presupuestado, eso hace que el porcentaje de gastos de empleados aumente sobre las ventas netas, esto quiere decir que debemos de tomar acciones para reducir costos o no aumentarlos en lo que resta del año, poniendo en espera posiciones vacantes, o haciendo una proyección de ventas más ambiciosa.

Como vemos estos indicadores son de gran utilidad para conocer la efectividad del área de Recursos Humanos y también proporcionan una visión general para la toma de decisiones de las demás áreas.

V. CONCLUSIONES

En este informe de actividad profesional, me enfoqué en las funciones que actualmente tengo en mi trabajo, la empresa donde trabajo es una empresa que está en crecimiento a corto, mediano y largo plazo, con nuevas adquisiciones, nuevas decisiones que tomar, con objetivos a corto y mediano plazo que alcanzar, con metas muy ambiciosas y con un grupo francés que nos exige resultados y nos cuestiona cualquier decisión que tomamos,

El área de Recursos Humanos, hoy en día es un área que tiene que ganar credibilidad ante la alta Gerencia y las demás áreas, que nos vean como un área estratégica que aporta, que apoya a la toma de decisiones y que sea parte fundamental de los objetivos estratégicos de la compañía.

Es por eso que todas estas decisiones con respecto del número de personal, de los talentos, de los costos de nómina, etc. deben estar fundamentadas numéricamente y financieramente para que tengan mayor sustento.

Es por eso que crearon el área de Analíticos de Recursos Humanos, para que sea parte fundamental de estos análisis y las explicaciones pertinentes a la toma de decisiones con sustento.

Como comentaba en principio, el objetivo de este puesto y área es asegurar la solidez de la toma de decisiones en el área de Recursos Humanos y en la organización mediante la recopilación, monitoreo, análisis y reporte de cifras e indicadores relativos al personal.

Las áreas deben de tenerlos la confianza de hacer escenarios acerca de problemas o situaciones que puedan surgir y que faciliten la toma de decisiones.

Es importante que la Presidencia apoye al área de Analíticos y que trate de fundamentar sus decisiones con respecto a gente, con análisis o estadísticas hechas en Recursos Humanos.

Todas las áreas deben de ver a Recursos Humanos como un área que también hace análisis y no únicamente a las áreas de Ingeniería, Finanzas, Mercadotecnia, Producción.

VI. FUENTES DE CONSULTA

maltaCleyton, 2013, maltaCleyton, 20/01/2016, <http://www.maltacleyton.com.mx/home.php>

InVivo, InVivo Group, 20/01/2016, <http://www.invivo-group.com/en/home>

InVivo NSA, 2014, InVivo Nutrition et Santé Animaux, 21/01/2016, <http://www.invivo-nsa.com/>

América Economía Perú, Recursos Humanos: analíticos y creativos, 20/01/2016, <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/recursos-humanos-analiticos-y-creativos>

Ballesta, O., 2014, Nuevas analíticas de datos para alinear la gestión de personas a la estrategia empresarial, 20/01/2016, <http://talentoenexpansion.com/2014/07/08/nuevas-analiticas-de-datos-para-alinear-la-gestion-de-personas-a-la-estrategia-empresarial/>

Ranera, M., 2015, 22/01/2016, Cómo utiliza Google la analítica de sus empleados, <http://gmcrh.mx/recursoshumanos/como-utiliza-google-la-analitica-con-sus-empleados/>

Benito, J., 2013, Los Recursos Humanos, Capital Humano, 18/02/2016, <http://bt-asesores.blogspot.mx/2013/12/el-metodo-multicriterio-discreto-de.html>

EE.FF., Procedimientos Analíticos, 16/02/2016, <https://blogauditoria.files.wordpress.com/2009/11/procedimientos-analiticos.pdf>.

Tan.S. (2014), **Matemáticas Aplicadas: A los negocios, las ciencias sociales y de la vida**, (5ta.ed), México D.F., Cengage Learning.

Santibáñez, M., 2015, **Apuntes Presupuestos**, 18/02/2016

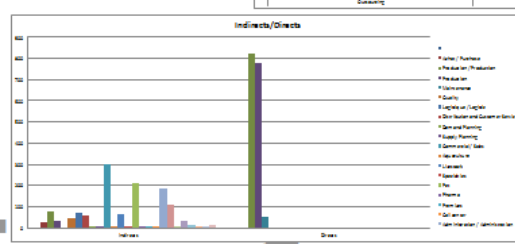
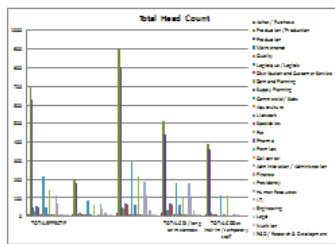
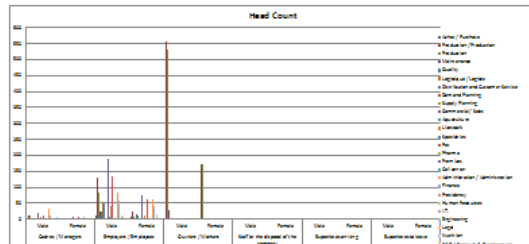
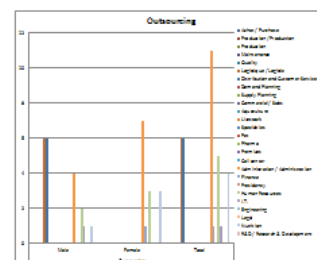
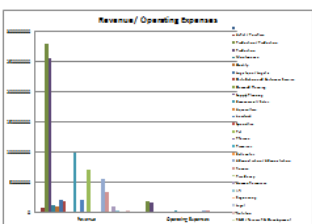
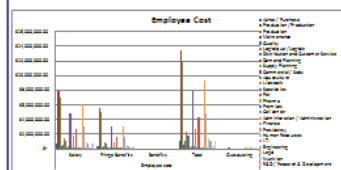
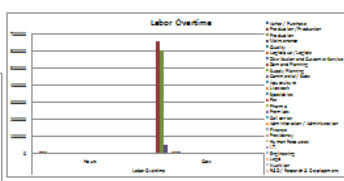
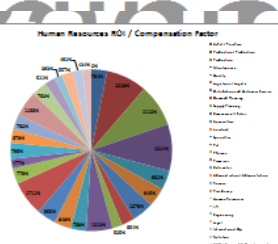
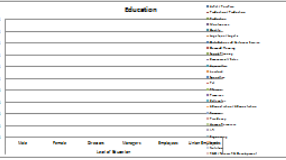
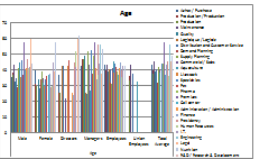
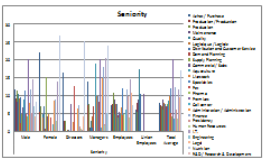
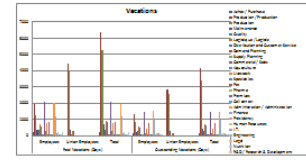
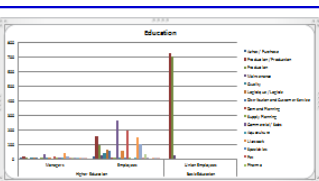
Diez, A. 2015, Apuntes Compensaciones, 18/02/2016

Palomino F. 2015, Apuntes Competencias, 20/02/2016

Upton, G., (1996), **Understanding Statistics**, EUA, Oxford University

Aamodt, M., **Understanding Statistics: A guide for I/O Psychologist and Human Resource Professionals**, (2da. Ed.), EUA, Thomson Higher Education.

VII.1. Base de Estadísticas de Personal.

[illegible][illegible][illegible]

Absences

Y-axis: Absences (0 to 10000). X-axis: 2014, 2015. Legend: All NHS, All NHS (excluding GP practices), All NHS (excluding GP practices and dentists), All NHS (excluding GP practices, dentists and opticians), All NHS (excluding GP practices, dentists, opticians and nurses), All NHS (excluding GP practices, dentists, opticians, nurses and dentists), All NHS (excluding GP practices, dentists, opticians, nurses, dentists and opticians), All NHS (excluding GP practices, dentists, opticians, nurses, dentists and opticians), All NHS (excluding GP practices, dentists, opticians, nurses, dentists and opticians), All NHS (excluding GP practices, dentists, opticians, nurses, dentists and opticians).

Hired and Leaving employees

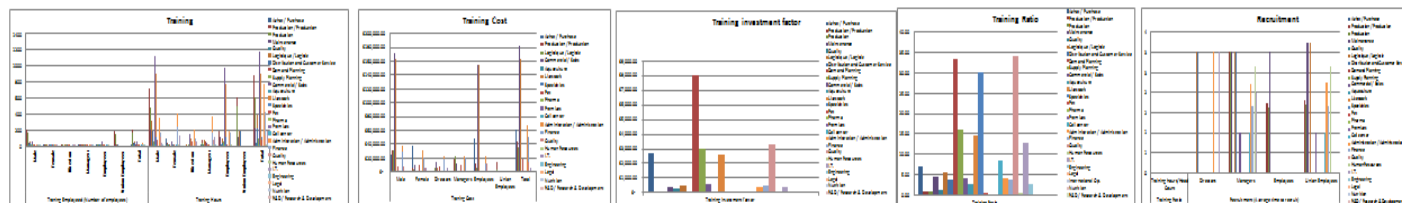
Y-axis: Number of employees (0 to 10000). X-axis: 2014, 2015. Legend: All NHS, All NHS (excluding GP practices), All NHS (excluding GP practices and dentists), All NHS (excluding GP practices, dentists and opticians), All NHS (excluding GP practices, dentists, opticians and nurses), All NHS (excluding GP practices, dentists, opticians, nurses and dentists), All NHS (excluding GP practices, dentists, opticians, nurses, dentists and opticians), All NHS (excluding GP practices, dentists, opticians, nurses, dentists and opticians), All NHS (excluding GP practices, dentists, opticians, nurses, dentists and opticians), All NHS (excluding GP practices, dentists, opticians, nurses, dentists and opticians).

Low Cost

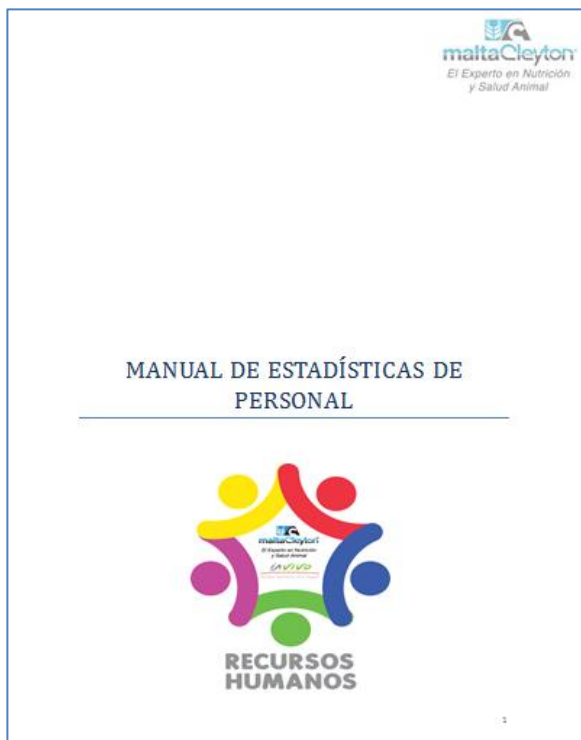
Y-axis: Low Cost (0 to 1000000). X-axis: 2014, 2015. Legend: All NHS, All NHS (excluding GP practices), All NHS (excluding GP practices and dentists), All NHS (excluding GP practices, dentists and opticians), All NHS (excluding GP practices, dentists, opticians and nurses), All NHS (excluding GP practices, dentists, opticians, nurses and dentists), All NHS (excluding GP practices, dentists, opticians, nurses, dentists and opticians), All NHS (excluding GP practices, dentists, opticians, nurses, dentists and opticians), All NHS (excluding GP practices, dentists, opticians, nurses, dentists and opticians), All NHS (excluding GP practices, dentists, opticians, nurses, dentists and opticians).

Rotation/Absenteeism

Y-axis: Rotation/Absenteeism (0 to 100000). X-axis: 2014, 2015. Legend: All NHS, All NHS (excluding GP practices), All NHS (excluding GP practices and dentists), All NHS (excluding GP practices, dentists and opticians), All NHS (excluding GP practices, dentists, opticians and nurses), All NHS (excluding GP practices, dentists, opticians, nurses and dentists), All NHS (excluding GP practices, dentists, opticians, nurses, dentists and opticians), All NHS (excluding GP practices, dentists, opticians, nurses, dentists and opticians), All NHS (excluding GP practices, dentists, opticians, nurses, dentists and opticians), All NHS (excluding GP practices, dentists, opticians, nurses, dentists and opticians).

[illegible]

VII.2. Manual de Estadísticas de Personal.



Contenido

1.0 Números de Personal	3
2.0 Costos de Empleados	5
3.0 Demografía y otros	6
4.0 Asesoramiento	7
4.0 Rotación	7
5.0 Capacitación y entrenamiento	8
6.0 Motivación y satisfacción	9
7.0 Orientación Bitoma	9
8.0 Controlados	10

Manual de Estadísticas de Personal.

En este manual vendrá la explicación de cómo ingresar la información a la base de estadísticas de personal, recordando que habrá celdas bloqueadas que no podrán modificar, incluyendo los totales.

1.0 Números de Personal

En este apartado tendrá que ingresar todo el número de empleados sindicalizados, no sindicalizados, proyecto azul, es decir todo el que está en la nómina de Alimentos Tora o Malta Tora. Dentro de este mismo apartado, pero en la columna de Beneficiarios, deberá poner el número de personal que llega o se va con este tipo de asignación. En la columna de Outsourcing vendrá el personal que trabaja para maltaCleyton que está contratado por una empresa externa que administra su nómina, y que está ligado directamente a la operación del negocio o para realizar funciones del negocio, es decir el personal contratado como servicio no se incluye. Ej. Limpieza, Seguridad, Controlados, etc.

Los empleados están clasificados por área de acuerdo a los parámetros de Injive, Sono, Empleados Temporales, Indirectos (empleados que su función no está ligada con el proceso de transformación de la materia prima a producto terminado), Directos (empleados que su función está ligada con el proceso de transformación de la materia prima a producto terminado).

Código	Área		Tipo de Personal		Clasificación		Nómina		Costo		Beneficiarios		Otro		Total	
	Indirecto	Directo	Sindicalizado	No Sindicalizado	Proyecto Azul	Beneficiarios	Indirecto	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto	Directo
01																
02																
03																
04																
05																
06																
07																
08																
09																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																
23																
24																
25																
26																
27																
28																
29																
30																
31																
32																
33																
34																
35																
36																
37																
38																
39																
40																
41																
42																
43																
44																
45																
46																
47																
48																
49																
50																
51																
52																
53																
54																
55																
56																
57																
58																
59																
60																
61																
62																
63																
64																
65																
66																
67																
68																
69																
70																
71																
72																
73																
74																
75																
76																
77																
78																
79																
80																
81																
82																
83																
84																
85																
86																
87																
88																
89																
90																
91																
92																
93																
94																
95																
96																
97																
98																
99																
100																

La Clasificación es la siguiente:

Cost Center	Personal Considerado
Admin / Purchasing	Incluye todos los empleados de compras incluyendo proveedores.
Production / Producción	Incluye todo el personal sindicalizado y empleados de Producción, Mantenimiento, Calidad (Calidad, Laboratorio y Seguridad).
Logistics / Logística	Incluye todo el personal de logística, almacenes, incluyendo choferes, excepto choferes de servicios de oficina.
Commercial / Sales	Incluye todos los empleados de ventas de todas las divisiones, Mercadotecnia, Proyecto azul, Canal horizontal.
Administration / Administración	Incluye todo el personal de Finanzas, Recursos Humanos, Jurídico, Área Técnica y Nutrición.
R&D / Research & Development	Incluye al personal de Investigación y Desarrollo.

Cost Center	Personal Considerado
Managers	Incluye Presidencia, Vicepresidencia, Directores, Gerentes.
Employees	Incluye Subgerencias, Coordinaciones, Jefes, Analistas, Ejecutivos, etc.
Workers	Incluye al personal sindicalizado.
Staff at the disposal of the company	Incluye los VIES
Beneficiarios - Arriving	Incluyen al personal que llega de otros países con este tipo de asignación.
Beneficiarios - Leave	Incluyen al personal que se va a otros países con este tipo de asignación.
Total Long Term Contract	Todos los empleados que tienen contrato indefinido.
Total Temporary Staff	Todos los empleados que tienen un contrato por tiempo determinado u obra determinada.
Indirecto	Empleados que sus funciones no están relacionadas directamente con la transformación de la materia prima.
Directo	Empleados que sus funciones están relacionadas directamente con la transformación de la materia prima.
Outsourcing	Personal que trabaja para maltaCleyton, que está ligado directamente a la operación del negocio o para realizar funciones del negocio pero que su nómina es administrada por una empresa externa.

Manual de Estadísticas de Personal.

En este manual encontrará la explicación de cómo ingresar la información a la base de estadísticas de personal, recordando que habrá ciertas bloqueadas que no podrán modificar, incluyendo los totales.

1.0 Números de Personal

En este apartado tendrá que ingresar todo el número de empleados sindicalizados, no sindicalizados, proyecto asal, o sea, todo el que está en la nómina de Alimentos Toco a Mella, Inc. Tanto de este mismo apartado, pero en la columna de **Episodios**, deberá poner el número de personal que llega o se va con este tipo de asignación. En la columna de **Outsourcing** tendrá el personal que labore para Mella/Clayton que está contratado por una empresa externa que administra su nómina, y que está ligado directamente a la operación del negocio o para realizar funciones del negocio, o sea, el personal contratado como servicio no se incluye. Ej. Limpieza, Seguridad, Contratos, etc.

Los empleados están clasificados por área, de acuerdo a los parámetros de Intivo, Sono, Empleados Temporales, Indirectos (empleados que su función no está ligada con el proceso de transformación de la materia prima a producto terminado), Directos (empleados que su función está ligada con el proceso de transformación de la materia prima a producto terminado).

[illegible]

La Clasificación es la siguiente:

Cost Center	Personal Considerado
Acct. / Purchase	Incluye todos los empleados de compras incluyendo proveedores. Incluye todo el personal sindicalizado y empleados de Producción, Mantenimiento, Calidad (Calidad, Laboratorio y Seguridad).
Production / Production	Incluye todo el personal de logística, almacén, incluyendo choferes, excepto choferes de servicios de oficina.
Logistics / Logistic	Incluye todos los empleados de ventas de todas las divisiones, Administración, Proyecto asíst. Canal nacional.
Commercial / Sales	Incluye todo el personal de Finanzas, Recursos Humanos, Jurídico, Área Técnica y Nutrición.
Administration / Administration	Incluye el personal de Investigación y Desarrollo.
R&D / Research & Development	

Casi Center	Personal Considerado
Managers	Incluye Presidentes, Vicepresidentes, Directores, Gerentes
Employees	Incluye Subgerentes, Coordinadores, Jefes/as, Analistas, Asistentes, etc.
Workers	Incluye al personal sindicalizado.
Staff at the disposal of the company	Incluye las VIES
Overseas Arriving	Incluyen al personal que llega de otros países con este tipo de asignación.
Overseas Leave	Incluyen al personal que va a otros países con este tipo de asignación.
Total Long Term Contract	Todos los empleados que tienen contrato indefinido
Total Temporary Staff	Todos los empleados que tienen un contrato por tiempo determinado u obra determinada.
Indirect	Empleados cuya función no están relacionadas directamente con la transformación de la materia prima.
Direct	Empleados cuya función están relacionadas directamente con la transformación de la materia prima.
Outsourcing	Personal que labora para metaCotton, con está ligado directamente a operación del negocio o para realizar funciones del negocio pero que no forma parte de la administración por una empresa externa.

2.0 Costos de Empleados

En este apartado vendrán los costos por salarios, prestaciones y bonos de todos los empleados, aquí las celdas estarán bloqueadas, no podrán modificarlas. En la columna de Outsourcing deberá poner los costos del personal que está contratado por esta empresa.

Todo caso clasificado por las áreas anteriormente descritas.

En la columna de Revenue y Operating Expenses, no podrás modificarlas, de igual forma son los resultados por ingresos y los gastos operativos de cada planta.

Human Resources ROI, es una fórmula para determinar el retorno de inversión, y Compensation Factor nos ayudará a determinar el factor de compensación por cada empleado, de igual forma no tendrás que ingresar datos, las celdas estarán bloqueadas.

La hora Overtime, es el tiempo extra, tendrás que ingresar los datos tanto en horas como el costo total por esas horas.

[illegible]

3.0 Demografía y otros

Aquí deberá de llenar el total de vacaciones actuales y pendientes de los empleados que pertenecen a esa área y a la clasificación por nómina (empleados no sindicalizados y sindicalizados). En la columna de Vacaciones Reales, son las que le corresponden por política en ese mes, y en la siguiente columna, deberá poner las vacaciones que tiene pendiente el empleado de años anteriores siempre y cuando entren en la política de vigencia.

Seniority: Deberá poner el promedio de antigüedad de los empleados que pertenecían a esa área y la siguiente clasificación: Hombres, Mujeres, Directores, Gerentes, Empleados, Sindicalizados.

Agt: Deberás poner el promedio de edad de los empleados que pertenecen a ese área y la siguiente clasificación: Hombres, Mujeres, Directores, Gerentes, Empleados, Sindicalizados.

Level Education: Deben poner el promedio de nivel de educación de los empleados que pertenecen a esa área y la siguiente clasificación: Hombres, Mujeres, Directores, Gerentes, Empleados, Sindicalizados. (Ejemplo, si de 5 empleados 3 estudiaron universidad y 2 preparatoria, deberán poner el más alto).

[illegible]

Time Lost, Sickness, Absences: aquí se medirá el tiempo perdido por accidentes o accidentes, enfermedad y ausencias o faltas injustificadas. En los 3 casos deberá anotar en líneas y días perdidos.

Date	The Year		Month		Quarter		Year	
	Month	Day	Month	Day	Month	Day	Month	Day
1/1/2020	1	1	1	1	1	1	1	1
1/2/2020	1	2	1	2	1	2	1	2
1/3/2020	1	3	1	3	1	3	1	3
1/4/2020	1	4	1	4	1	4	1	4
1/5/2020	1	5	1	5	1	5	1	5
1/6/2020	1	6	1	6	1	6	1	6
1/7/2020	1	7	1	7	1	7	1	7
1/8/2020	1	8	1	8	1	8	1	8
1/9/2020	1	9	1	9	1	9	1	9
1/10/2020	1	10	1	10	1	10	1	10
1/11/2020	1	11	1	11	1	11	1	11
1/12/2020	1	12	1	12	1	12	1	12
1/13/2020	1	13	1	13	1	13	1	13
1/14/2020	1	14	1	14	1	14	1	14
1/15/2020	1	15	1	15	1	15	1	15
1/16/2020	1	16	1	16	1	16	1	16
1/17/2020	1	17	1	17	1	17	1	17
1/18/2020	1	18	1	18	1	18	1	18
1/19/2020	1	19	1	19	1	19	1	19
1/20/2020	1	20	1	20	1	20	1	20
1/21/2020	1	21	1	21	1	21	1	21
1/22/2020	1	22	1	22	1	22	1	22
1/23/2020	1	23	1	23	1	23	1	23
1/24/2020	1	24	1	24	1	24	1	24
1/25/2020	1	25	1	25	1	25	1	25
1/26/2020	1	26	1	26	1	26	1	26
1/27/2020	1	27	1	27	1	27	1	27
1/28/2020	1	28	1	28	1	28	1	28
1/29/2020	1	29	1	29	1	29	1	29
1/30/2020	1	30	1	30	1	30	1	30
1/31/2020	1	31	1	31	1	31	1	31

En la columna de **Hind** Empleados pondrás el número de empleados contratados en esas ma-
clasificados de acuerdo a la área y de acuerdo a empleados no sindicalizados o empleados
sindicalizados, en el caso de posiciones clave, no pondrás datos. En la columna de **Employees leaving**
off, poner todos los empleados que renunciaron de acuerdo a la clasificación mencionada
anteriormente. Y en la columna de **Employees Leaving (Dismissed)**, poner los empleados que
fueron dados de baja por parte de la empresa, con la misma clasificación.

En los costos, en la columna de Low Cost Leaving Off, poner el costo total de los finiquitos antes de impuestos, clasificado por empleados no sindicalizados y empleados sindicalizados; en la columna de Low Cost Dismissed, poner el costo de las indemnizaciones con la misma clasificación de empleados.

Las columnas de Absorbiam Rate, Natural Addition y Rotation, no podrías modificarlas porque es el resultado de los datos externos, son los índices de Absorbiam Rate, Natural Addition y Rotation.

5.0 Capacitación y Entrenamiento

Aquí mediremos el número de empleados capacitados, las horas de capacitación y entrenamiento, así como el costo. En las tres columnas deberá poner la suma total correspondiente a la clasificación por áreas y tipo de empleados (Hombres, mujer, Directores, Gerentes, Empleados no sindicalizados, Empleados sindicalizados. En la columna de Training investment Factor no deberá poner ningún dato.

[illegible]

8.0 Generalidades

En la columna de Average Time to Resolve, deberá poner el tiempo promedio de resolución en semanas, de acuerdo a la clasificación por áreas y por Directores, Gerentes, Empleados no sindicalizados y Empleados Sindicalizados.

En la siguiente columna, Atención, hacer la siguiente fórmula y poner el resultado: el número de empleados contratados hace seis meses que permanecen en la organización/Número de empleados totales contratados hace seis meses. De igual forma deberá clasificarlos por áreas y por Directores, Gerentes, Empleados no sindicalizados y Empleados Sindicalizados.

[illegible]

7.0 Orientación Externa

Poner el número de Benchmarking al que hayas participado para mejorar algún proceso, política o función de Recursos Humanos, así como alguna participación en grupos de intercambio.

Toda la Base con la información correspondiente deberá mandarla antes del 4 de cada mes a tu **Business Partner**, en caso de que caiga en día festivo o en fin de semana, envíala el siguiente día hábil. Ya que el **Business Partner** deberá enviarla al área de estadísticas de KMA más tardar el 6 de cada mes, de igual forma si cae en día festivo, fin de semana, envíala el siguiente día hábil.

Una vez recibida toda la información se les enviará un resumen final de toda esta información que podrá ser de su interés.

Es importante que envíen sus reportes a tiempo, ya que mucha información es para uso de *in vivo*.