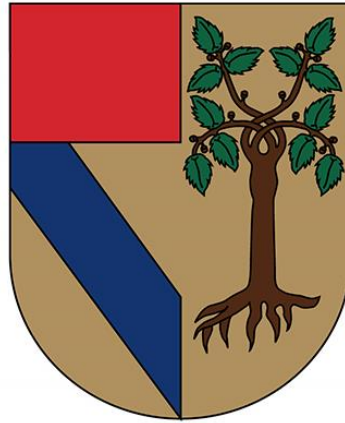


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“DE CERO A CIEN, VIVIENDO UNA CULTURA DE RECURSOS HUMANOS”

INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

Q U E P R E S E N T A

JOEL MONDRAGÓN RODRÍGUEZ

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. Santiago Thierry Barrera

A MI MADRE,

“QUE LA FLECHA DÉ EN EL CENTRO...”

MI INFINITO AGRADECIMIENTO

ÍNDICE

A.	Introducción	1
I.	JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	1
II.	OBJETIVO.....	1
III.	ESQUEMA DE PRESENTACIÓN	1
B.	Marco Conceptual.....	2
IV.	SIEGFRIED RHEIN.....	2
V.	HISTORIA DE LA COMPAÑÍA	2
VI.	IDENTIDAD SIEGFRIED	3
1.	Visión	3
2.	Misión	3
3.	Valores.....	4
4.	Planta Querétaro.....	4
5.	2011	4
6.	Gerencia de Recursos Humanos	5
C.	Apartado Teórico	5
D.	Propuesta de RRHH del Proyecto	7
VII.	CICLO DEL DESEMPEÑO.....	7
7.	Evaluación del Desempeño	8
8.	Establecimiento de Objetivos.....	10
9.	Revisión de Medio Año.....	14
10.	Cierre del Ciclo.....	18

11. Campana de Gauss	21
12. Matriz de Talento Siegfried Rhein	22
VIII. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	23
13. Definición de las Competencias	23
14. Validación de Competencias.....	23
IX. MAPAS DE CARRERA	28
15. Generalidades.....	28
16. Fases de desarrollo de los Mapas de Carrera:	29
17. Comunicación y Seguimiento.....	37
18. Implementación.....	39
E. Conclusiones	40
F. Fuentes de Información	43

A. Introducción

I. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Con base en las experiencias profesionales en las que me he visto involucrado directamente, he decidido desarrollar mi informe acerca de la implementación de un área de Desarrollo Organizacional en el que se llevó a cabo la gestión del cambio de un cambio de cultura, pensamiento, e incluso cómo se vieron involucrados otros procesos de la compañía que impactaron directamente con el desempeño de los colaboradores en una farmacéutica.

II. OBJETIVO

Desarrollar un Informe con base en los vastos conocimientos revisados en las distintas asignaturas tanto de la Especialidad en Desarrollo del Talento Humano como en la de Gestión del Capital Humano, además de las actividades realizadas día a día en el ámbito laboral de manera que se refleje la importancia de un departamento de Recursos Humanos en una empresa.

III. ESQUEMA DE PRESENTACIÓN

Los años de experiencia profesional que he adquirido en las diferentes compañías transnacionales donde he laborado (sólo por mencionar algunas, Nestlé, Danone y General Electric), me han permitido aprender sobre diferentes culturas, procesos, políticas e incluso diferentes personas que al día de hoy me sirven como fundamentos para desarrollar un Informe por Actividad Profesional. Además de la experiencia, es importante

mencionar que se reforzó la base teórica mediante los dos años de estudio en la maestría en Dirección del Capital Humano, ya que contribuyeron a la adquisición de conocimientos y al desarrollo de los conocimientos, habilidades y aptitudes que se describen en mi campo de trabajo actual en el que laboro como Jefe de Desarrollo Organizacional en el Laboratorio Farmacéutico de origen suizo Siegfried Rhein.

B. Marco Conceptual

IV. SIEGFRIED RHEIN

Para el informe será necesario un breviarío en el que se presenten los antecedentes de la compañía en la que las actividades para el Informe se han llevado a cabo.

Siegfried Rhein es un laboratorio farmacéutico comprometido con la salud en México, que ofrece un amplio portafolio de productos de alta calidad que brindan soluciones terapéuticas a una gran variedad de patologías con las que diariamente se enfrentan los profesionales de la salud en nuestro país.

Dentro de su portafolio destacan marcas de gran reconocimiento por su eficacia, alta calidad y seguridad, cuentan con la preferencia de la comunidad médica, quién las ha convertido en productos que ocupan los primeros lugares en prescripción médica dentro de sus respectivas clases terapéuticas. Su objetivo es la mejora continua de la calidad de vida, la esperanza y el bienestar de los mexicanos a través de la preservación de la salud.

Su filosofía se resume en su lema: “Siegfried Rhein Conciencia por la vida.”

V. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

Siegfried Rhein se funda en Suiza en 1873 y cien años después, el 14 de febrero de 1973, se establece en México. En 1994, Grupo Roemmers, laboratorio número uno en ventas,

unidades y prescripciones en Argentina, adquiere el laboratorio iniciando una nueva era de desarrollo y crecimiento.

Actualmente, Siegfried Rhein ha tenido un constante crecimiento, contando con 89 productos, siendo algunos medicamentos de su portafolio actual, líderes en sus respectivas clases terapéuticas. En sólo 20 años avanzaron 70 lugares en el ranking de empresas farmacéuticas, ubicándose dentro de los 15 laboratorios más importantes de México y de los tres más prescritos a nivel nacional.

Siegfried Rhein se caracteriza por:

- Su compromiso en el desarrollo de productos innovadores que garanticen la seguridad de los pacientes
- Sólidas estrategias de Mercadotecnia y Promoción
- Respeto por pacientes y médicos
- Fuerte capacidad de producción y logística
- Gama de medicamentos en las diferentes clases terapéuticas y segmentos
- Búsqueda constante de productos de innovación

VI. IDENTIDAD SIEGFRIED

1. Visión

“Ser la compañía farmacéutica líder altamente reconocida por su conciencia por la vida a lo largo de todas sus etapas, considerada como la primer alternativa en prescripción y venta al ofrecer productos que preserven y mejoren la salud de los mexicanos.”

2. Misión

“Somos una compañía dedicada al cuidado y preservación de la salud que desarrolla, produce y comercializa productos de alta calidad buscando siempre ofrecer un valor agregado a la comunidad.”

3. Valores

Son tres valores los que la compañía ha decidido fomentar: Trabajo en Equipo, Integridad y Pasión.

4. Planta Querétaro

La Planta de Fabricación, ubicada en la Ciudad de Querétaro, cuenta con alta tecnología en materia de ingeniería farmacéutica, así como con las más avanzadas normas de seguridad industrial las cuales hacen cumplir todas las expectativas de producción requeridas.

Siegfried Rhein se preocupa por la calidad de los productos que fabrican, pasando por las más estrictas normas de producción y de calidad.

5. 2011

Para Siegfried Rhein el año 2011 significó un giro de 360 grados en todos y cada uno de los procesos de la compañía. La primera noticia que se anunció a los colaboradores fue el cambio de la Dirección General en dónde ahora un Dominicano estaría al mando de la empresa.

Un año después, el portal de internet de CNN Expansión, anuncia que:

“el crecimiento de la empresa en los últimos tres años ha sido vertiginoso y promedia 20% anual, permitiéndole avanzar del lugar 75 al 15 dentro del ranking de los 380 laboratorios presentes en el país.”

Debido a este crecimiento, la empresa decide invertir 20 millones de dólares para la ampliación de la Planta en Querétaro, con el objetivo de aumentar la producción. Gracias a los nuevos productos que se incorporaron en el portafolio de Siegfried Rhein, fue necesario que la Fuerza de Ventas también aumentara su tamaño, contratando a más de 170 Visitadores Médicos. Lo anterior no fue fácil, ya que con todos los cambios anteriores fue necesaria la instauración de un nuevo departamento de Recursos Humanos, en el que se establecieran los procesos básicos como: Comunicación Interna, Capacitación, Reclutamiento y Selección y las Relaciones Laborales.

6. Gerencia de Recursos Humanos

El día de hoy somos un departamento que cuenta con una Gerente de Recursos Humanos a la cabeza; una Gerencia de Relaciones Laborales que se encarga de las bajas de empleados, demandas y trato con sindicatos; una Coordinación de Atracción del Talento, que ve las contrataciones de perfiles administrativos y de la fuerza de ventas; un Coordinador de Comunicación Interna que se encarga de la cobertura de eventos y noticias en Planta y Corporativo; una Jefatura de Recursos Humanos en Planta y finalmente una Jefatura de Compensaciones y Desarrollo Organizacional que, aún con todo el escepticismo por parte de los colaboradores, ha podido instaurar distintos procesos que ayuden a desarrollar una organización comercial y sólida que dé sustento al crecimiento.

C. Apartado Teórico

La evaluación de desempeño Siegfried Rhein se basa principalmente en:

- Administración Por Objetivos (APO)
- Gestión por Competencias

“Lo común entre estas aproximaciones es la importancia de establecer en términos de resultados el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que requiere una persona para desempeñarse en su puesto” (EC, 2013).

Para lograr el éxito de la unificación de los objetivos de todo el personal de la organización, integraremos la aproximación del Hoshin Kanri; además, desarrollaremos un mapa de objetivos en torno a tres dimensiones: estratégica, funcional y de procesos.

Es importante comenzar a implementar en Siegfried Rhein los elementos del Hoshin Kanri, como:

- El enfoque basado en el Ciclo de Deming PDCA¹ (Plan, Do, Check, Act)
- Participación de todos los niveles y áreas de la compañía para el desarrollo y despliegue de los objetivos anuales y medios para conseguirlos.
- Formulación de objetivos, planes y metas en cascada para toda la organización basada en modelos de mejora continua.
- La elaboración de objetivos debe basarse en el conocimiento del negocio
- Establecimiento un sistema de indicadores que nos permitan valorar tanto el nivel de consecución de objetivos y medios como la efectividad de los mismos.
- Implantación de un método de revisión del sistema que permita la implementación de acciones correctivas, evaluación continua.

También consideramos la implementación de un modelo de administración por Competencias. De acuerdo a la autora Martha Alles:

“Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.” (AM, 2011)

Además de la inteligencia y aptitud, las características fundamentales de una persona como lo son los rasgos, hábitos, motivaciones, roles sociales, la propia imagen y el entorno que la rodea, le permiten proporcionar un rendimiento superior en un determinado puesto de trabajo, por lo que hemos considerado que además de los *qués*, evaluemos los *cómos* que nos permiten hacer las tareas para llegar a la meta.

Plantaremos además la posibilidad de establecer Mapas de Carreras para la progresión planificada de alternativas de puestos posibles a cubrir durante la vida profesional del empleado que lo lleven alcanzar sus metas, pues apoyan al proceso de gestión de talento mediante la transparencia en oportunidades de desarrollo creando un impacto positivo en el compromiso de retención de los colaboradores existentes, así como en la construcción del catálogo de posiciones clave.

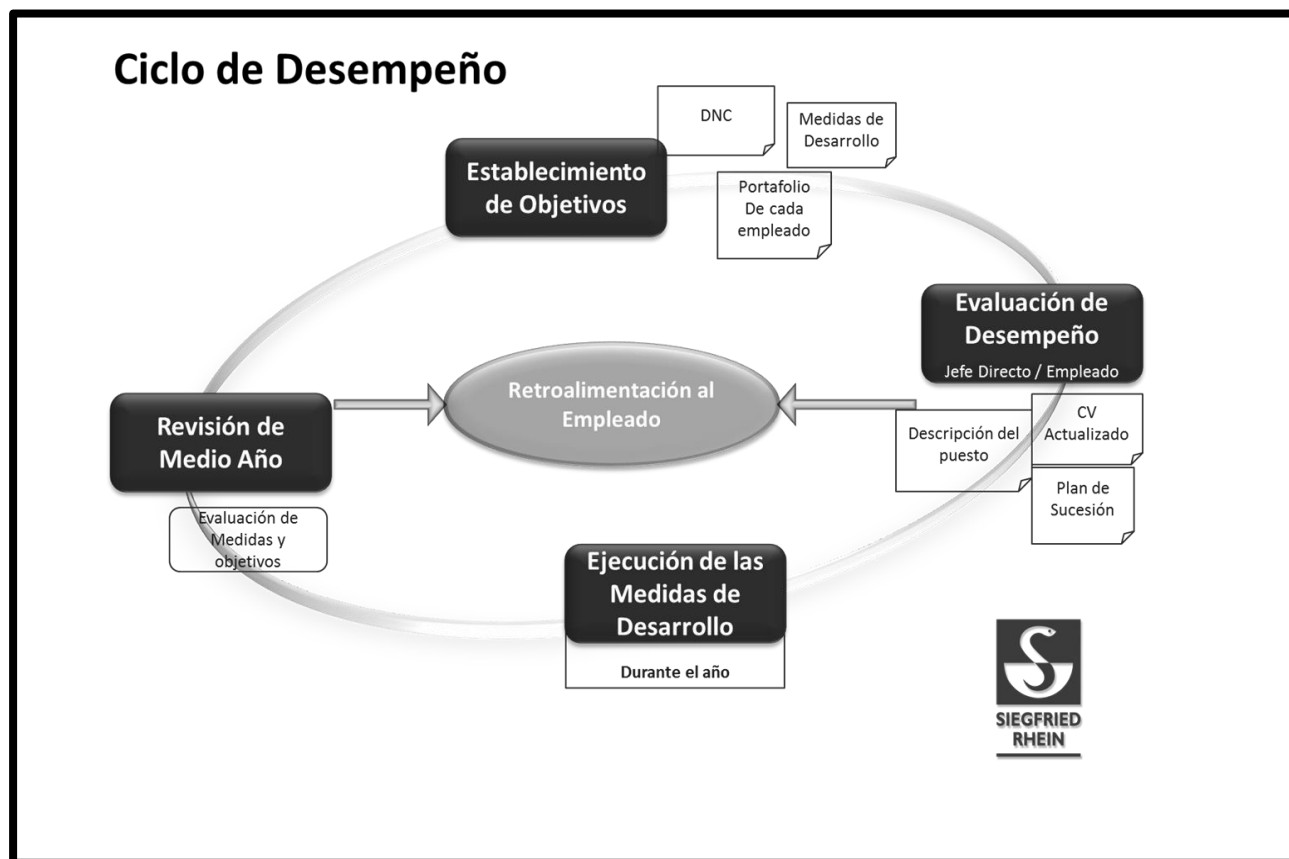
¹ Metodología que describe cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal el mejoramiento de la calidad (disminución de fallas, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales).

D. Propuesta de RRHH del Proyecto

VII. CICLO DEL DESEMPEÑO

La gerencia de Recursos Humanos dentro de la compañía decidió que era necesario la instauración de un Ciclo de Desempeño dentro de la compañía en el que a través del año hubiera distintas fases para evaluar el cumplimiento de metas, mismas que estarían ligadas entre la visión estratégica y la ejecución de las tareas diarias de los colaboradores; de esa forma se eliminaría la apreciación subjetiva de las actividades realizadas por los distintos departamentos de la compañía. Esta técnica no es nueva, desde 1954, Peter Drucker definió en su libro *The Practices of Management* un proceso llamado: “Administración por Objetivos”, en el que se definen objetivos dentro de una compañía por parte de los jefes y los empleados, para saber qué es lo que tienen que hacer desde sus puestos de trabajo para alcanzarlos.

Tal como se aprecia en el **Cuadro 1**, se presentó a la Dirección General de la compañía un Ciclo de Desempeño en el que se estarían trabajando distintas actividades durante el año para llevarse a cabo dentro de la compañía dirigidas por la Gerencia de Recursos Humanos, siempre y cuando las mismas estuvieran apoyadas por las otras direcciones. A continuación desarrollaré y explicaré cada una de las fases del Ciclo de Desempeño con las adecuaciones pertinentes con base en la visión estratégica de la compañía.



7. Evaluación del Desempeño

7.1 Fundamentos

De acuerdo al diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la palabra “desempeño” quiere decir *1m. Acción y efecto de “desempeñar.”, 1. tr. ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio.* La Evaluación de Desempeño se establece como un instrumento para la gestión de personal, ayudando a analizar las funciones y expectativas del empleado y su jefe inmediato con respecto al rendimiento de estos, así como su posible Plan de Carrera (del que me permitiré hablar más adelante). Los resultados de la Evaluación de Desempeño son la definición, los logros en el nivel actual y el potencial para futuras posiciones.

Es un reto el poder transmitir esta nueva cultura ante personas que aproximadamente tienen una antigüedad de 10 años dentro la compañía y nunca han estado en contacto con la nueva herramienta que nos proponemos, además de asegurarnos en retener y desarrollar a las personas adecuadas, proveerlos de conocimientos y habilidades que necesitan para manejar un negocio global sostenible.

Es crucial dentro del nuevo proceso mapear los beneficios que esta inversión de tiempo y esfuerzos significa:

1. La revisión de desempeño nos da a todos la oportunidades como:
 - Identificar a los colaboradores de Alto Potencial, así como Roles Críticos dentro de la organización
 - ¿A quién debemos retener?
 - ¿En quién debemos centrar nuestra inversión y energía?
2. Calibración consistente del el rendimiento a través de:
 - Identificar a las personas con un alto rendimiento.
 - Identificar a las personas que tienen un bajo rendimiento.
 - Comunicar cómo gestionar el rendimiento con el jefe inmediato.
3. Realizar una encuesta de clima organizacional::
 - ¿Qué estamos haciendo para desarrollar al personal?
 - ¿Dónde están nuestras áreas de oportunidad?
 - ¿Dónde tenemos que desarrollar la fuerza funcional?
4. Roles claves identificados y permitir seguimiento::
 - Nominación a Programas de Capacitación y Desarrollo
 - Identificar a los candidatos para los movimientos de desarrollo interno

7.2 Proceso

El área de Recursos Humanos debe acompañar a los colaboradores y a sus jefes directos durante la implementación del nuevo proceso para ofrecer una revisión profunda del desempeño. A continuación enlistaremos tareas clave a realizar:

- ✓ Revisar continuamente el desempeño tanto de colaboradores con jefes directos, así como éstos con gerentes y directores
- ✓ Utilizar la Evaluación de Desempeño y la Descripción de Puesto para asegurar el éxito, y no hacer juicios subjetivos
- ✓ Ser honesto con el programa de Mapas de Carrera
- ✓ Invertir el tiempo necesario para conocer a los empleados y aclarar inquietudes.

8. Establecimiento de Objetivos

Según el Modelo de Desempeño Coherente de HayGroup, se deben fijar metas vinculadas a la estrategia, ya sean colectivas o individuales, con métricas y diferentes formas de llevarse a cabo, además de establecer un cálculo del grado de cumplimiento general de los objetivos. Para la formalización del proceso se deberán haber establecido los roles de cada miembro del equipo, las fases de los proyectos o asignaciones, e incluso un calendario con las fechas importantes para ir calibrando el avance así como adecuaciones de las tareas realizadas, en una administración Estratégica del Desempeño debemos tener una metodología para los colaboradores que consigan un mayor impacto en los resultados del negocio.


8.1 Objetivos MARTE

La metodología deber consistir en establecer de tres a cinco objetivos que sean MARTE, es decir:

- **Medibles** - Que contengan un estándar acordado como costos, calidad, cantidad
- **Alcanzables** – Que representen un desafío, una exigencia, mejoras, con más calidad, pero factibles
- Orientados a **Resultados** – Que tengan un efecto positivo y visible en el equipo y la compañía
- Con un límite de **Tiempo** – Que establezcan etapas y plazos
- **Específicos** – Que estén concentrados en los esfuerzos y los elementos de acción.

Compartimos una tabla de ayuda que compartimos con los colaboradores:

Tabla 1 – Guía para definición de Objetivos

 Objetivos M A R T E				
Medible	Alcanzable	orientado a Resultados	con límite de Tiempo	Específico
¿Cuáles son los estándares susceptibles de medida que su trabajo debe satisfacer? ¿Cómo puede decir si los resultados fueron alcanzados o no? ¿Cuál es medida de esos resultados?	¿Qué tan realista es el objetivo? ¿El objetivo motiva al mejoramiento continuo, y aún es posible lograrlo durante el período de tiempo? ¿Tienes los recursos necesarios y/o información para lograr el objetivo?	¿Qué resultados debe producir esta acción? ¿Cuáles serán los logros de esta acción? ¿Qué efectos serán creados? ¿Por qué son importantes? ¿Cuál es su valor?	¿El objetivo debe lograrse en una fecha determinada? ¿Hay algún porcentaje que deba ser procesado en un intervalo para asegurar el éxito antes de la terminación?	¿Qué se debe hacer? ¿Quién está involucrado? ¿Por qué es importante hacerlo? ¿Cómo se va a hacer?

El proceso debe comenzar con el establecimiento de objetivos de la Dirección de Área para establecer las metas que quiere alcanzar de acuerdo a la Visión Estratégica y posteriormente deberá “cascadear”, es decir, transmitir las metas en la cadena de mando hacia abajo, para que los gerentes puedan trabajar con sus equipos. Para llevar a cabo estas sesiones de trabajo, deben darse el tiempo y el espacio necesarios para saber en qué va a trabajar en equipo durante este periodo establecido periodo de tiempo.

Para llevar un control, se elaboró un formato para que todos los colaboradores de la compañía trabajaran sus objetivos y así Recursos Humanos pueda consultarlos.

8.2 Formato para el Establecimiento de Objetivos

Se implementó el Formato para Establecimiento de Objetivos (**Cuadro 2**) para determinar las metas individuales a trabajar durante el año. Además de lo anterior, teníamos que

dejar muy claro que las metas individuales deben estar claramente alineadas con los objetivos generales de Siegfried Rhein para lograr la Visión Estratégica, por lo que explicaré cada rubro del Formato:


- **Objetivo:** Indica qué es lo hay que lograr.
- **Criterios:** Indican las medidas utilizadas para el seguimiento del desempeño (por lo general una medida de la Cantidad, la Calidad, Tiempo, Costos y Obstáculos que se pueden presentar). El 100% de la meta se cumplió, el 110% por arriba del logro de la meta y el 0% lo no se alcanzó.
- **Peso Requerido:** Indica la diferencia de la importancia entre los objetivos (cuando un objetivo es más importante que otro).
- **Peso Obtenido Actual:** Muestra hasta qué punto se han alcanzado los objetivos al final del periodo de revisión (descripción y porcentaje alcanzado).

¿Cómo asignarlos?

Primero se necesita identificar cuál de esas competencias y objetivos son los más críticos para el desarrollo de las actividades que exige el puesto y después asignar los porcentajes iniciando por el objetivo y/o competencia más crítico hasta el menos crítico.

- **Comentarios:** A través de las distintas revisiones, se podrán hacer anotaciones aclaratorias sobre cualquiera de los rubros anteriores.
- **Firmas de Revisión:** Es importante que durante todo el Proceso de Evaluación, el Jefe Directo y el colaborador se den por enterados de los planteamientos de objetivos, revisión y culminación del Ciclo de Desempeño.

Cuadro 2 - Formato Establecimiento de Objetivos Individuales

		ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS 2016			
No. Empleado:	1848	Nombre:	MONDRAGON RODRIGUEZ JOEL		
Departamento:	Recursos Humanos	Puesto:	JEFE DE COMPENSACIONES Y DO	Fecha de Establecimiento:	
Zona:	Administrativos	Antigüedad:	1.43	Fecha de Revisión:	
OBJETIVOS	CRITERIOS			RESULTADO ACTUAL	
	No Alcanzado 0%	Alcanzado 100%	Sobrepasado 120%	Peso Requerido	Peso Obtenido
Objetivo MARTE 1				0%	1%
Objetivo MARTE 2				0%	0%
Objetivo MARTE 3				0%	0%
Objetivo MARTE 4				0%	0%
Objetivo MARTE 5				0%	0%
			Total	0%	1%
COMENTARIOS					
PROCESO DE ESTABLECIMIENTO					
Firma del Jefe Inmediato		Firma del Colaborador		Firma de Recursos Humanos	
REVISIÓN DE MEDIO AÑO					
Firma del Jefe Inmediato		Firma del Colaborador		Firma de Recursos Humanos	
CIERRE DE EVALUACIÓN					
Firma del Jefe Inmediato		Firma del Colaborador		Firma de Recursos Humanos	
Referencia: GH-010		Sustituye: Nuevo		Emisión: 07-abr-14	
				FRH-030.01	

Una vez que se tenga consolidada toda la información de cada una de las áreas de la compañía, los Formatos serán recolectados por el área de Desarrollo Organizacional para ser presentados a las Gerencias y Direcciones con el fin de discutir el crecimiento del personal así como de revisar las medidas a implementar, además de verificar las áreas clave para la inversión en desarrollo, y finalmente identificar las áreas de vulnerabilidad con un plan para reducir los riesgos.

Posteriormente, se deberán revisar todas las actividades realizadas por el colaborador así como la progresión de los resultados obtenidos, con el objetivo de corregir las acciones inadecuadas, así como reforzar aquello que se está haciendo bien.

9. Revisión de Medio Año

Se debe comunicar con los colaboradores el periodo evaluativo con el fin de transmitir el mensaje que esto es *un ejercicio continuo que sucede durante todo el año*, en el que se tengan tantas revisiones como sean necesarias entre el colaborador y el jefe inmediato, con el fin de modificar algún objetivo debido a los sucesos que vayan ocurriendo en el área o incluso en la organización.

9.1 Retroalimentación

La retroalimentación es un ejercicio fundamental para el seguimiento de la operación y del desempeño, ésta depende de la capacidad del jefe inmediato para comunicar al colaborador las acciones correctas -nuevas formas o modos de hacer que agreguen valor- y las acciones incorrectas -errores o ideas nuevas mal orientadas-, con el fin de establecer un plan, patrón, pauta, política o norma que debe seguir el colaborador para la consecución de sus objetivos.

En este periodo de revisión se deberá establecer el diálogo entre el jefe directo y el colaborador con el fin de analizar las desviaciones que se hayan hecho a las metas planteadas, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Con la implementación de esta nueva cultura del Desempeño, Recursos Humanos debe acompañar a las distintas áreas en el proceso, planteando las fechas del periodo de revisión, acercándose con los colaboradores para saber si tienen dudas, procurar que los jefes tengan toda la información de su gente, así como facilitar material que ejemplifique lo que estamos solicitando.

Consolidamos los datos más significativos Manual de Retroalimentación (**Imagen 1**) en el que explicamos paso a paso cómo se tiene que llevar a cabo esta práctica así como sus beneficios.

9.2 Pasos Rápidos para una Retroalimentación

1. Recordar que perseguimos el autodesarrollo y el desarrollo personal del colaborador.
2. No imponerla ni utilizarla como herramienta de castigo.
3. Enfocarla hacia conductas específicas y concretas.
4. Incluir tanto información de Fortalezas como de Áreas de Oportunidad.
5. Utilizar palabras sencillas y concretas para facilitar la comprensión.
6. Asegurarse que no ha habido distorsión en la información, verificando lo que vayamos a decir.
7. Dirigir la retroalimentación hacia áreas que la persona esté en posibilidad de cambiar.
8. Evitar juicios o dar consejos.

9.3 Beneficios

- ✓ Alcanzar el potencial.
- ✓ Realizar un mejor trabajo.
- ✓ Aclarar las expectativas.
- ✓ Fortalecer las relaciones / desarrolla la confianza.
- ✓ Desarrollar la confianza y la empatía.
- ✓ Mejorar la comunicación y el lugar de trabajo.

Para asegurar el éxito de nuestro proceso de Retroalimentación, un factor clave deberá ser la capacitación a los directores y jefes de área para replicarlo dentro de toda su estructura.

Imagen 1 – Manual de Retroalimentación

Retroalimentación

Capacidad del líder para comunicar al colaborador las **acciones correctas** (nuevas formas o modos de hacer que agreguen valor), y las **acciones incorrectas** (errores o ideas nuevas mal orientadas) con el fin de establecer un plan, patrón, pauta, política o norma que debe seguir el colaborador para su **mejoramiento**.

Obstáculos a vencer

- Requiere tiempo y energía
- Malos entendidos
- Temor a las consecuencias

Retroalimentación Eficaz

- Seguir los patrones de una "Retroalimentación Eficaz".

Aplicable, Descriptiva, Específica, Necesidades del receptor, Objetiva, Oportuna

- Evitar concentrarse en el carácter o personalidad del receptor y no hay que catalogar.

Retroalimentación

Con el fin de acompañar a los colaboradores durante este proceso, es necesario que, de acuerdo a las necesidades de cada área, se comparta material de consulta para los colaboradores, como se muestra el ejemplo en la **Imagen 1**.

El jefe inmediato deberá tomar en cuenta los Comportamientos observables, medibles y comprobables (**Tabla 2**) para tener una idea global del desempeño en ese momento del colaborador. Nosotros decidimos tomar en cuenta los siguientes parámetros de desempeño:

Tabla 2 – Comportamientos para la Evaluación de Desempeño

Comportamientos Medibles, Observables y Comprobables	
No Cumple Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de constante supervisión . • No toma la iniciativa, espera que alguien más le diga cuales son sus obligaciones. • No tiene un servicio al cliente interno/externo por lo que no considera sus necesidades.
Por Debajo del Promedio	<ul style="list-style-type: none"> • Aunque tiene los conocimientos se le dificulta aplicarlos a sus actividades. • Responde de manera negativa a la retroalimentación. • Se le dificulta identificar los obstáculos que no le permiten lograr sus resultados.
Promedio	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica sus conocimientos según lo requiere la posición. • Requiere de una supervisión mínima. • Toma la iniciativa.
Por Arriba del Promedio	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica los conocimientos mas allá de su posición. • Conoce las expectativas de su cliente interno/externo por lo que las cubre y da seguimiento. • Se responsabiliza de las decisiones que toma. • Requiere supervisión limitada.
Excelente	<ul style="list-style-type: none"> • Es buscado por sus compañeros para que los asesore debido a su conocimiento. • No requiere supervisión. • Implementa nuevos métodos de trabajo para ser mas eficiente y responder en el menor tiempo. • Establece sus propios métodos de medición.

Durante el proceso será normal que uno o más colaboradores se molesten al decirles que no han cumplido con alguno de sus objetivos, o que han quedado “Por Debajo del Promedio”, será importante tener una base sólida o ejemplos sobre la ejecución específica de ese objetivo para eliminar la subjetividad. Será entonces momento de aclarar las expectativas y tomar medidas de corrección a tiempo; o por lo contrario, si se observa que no será alcanzable esa meta, replantearla.

Una vez concluido el proceso, nuevamente Recursos Humanos deberá solicitar los formatos de todas las áreas para consolidar la información recibida durante este proceso sobre el desempeño de la compañía y así tener una base para la gestión del talento.

10. Cierre del Ciclo

El último paso del Ciclo del Desempeño es el Cierre. Es el momento en el que el colaborador tendrá la oportunidad de haber demostrado el avance de sus objetivos, en donde el proceso de la Retroalimentación nuevamente es requerido para que el colaborador y el jefe puedan alinear puntos de vista sobre del Desempeño de todo el año.

Se analizará el resultado obtenido respecto a lo que se pactó desde un principio y se realizará una valoración de todo el proceso llevado a cabo. Para la correcta retroalimentación se necesita:

- Hacer un estudio detallado de los objetivos.
- Recopilar y analizar toda la información pertinente de la evaluación.
- Complementar con observaciones del jefe directo, pares, clientes, etc.
- Enviar los resultados de la entrevista de evaluación al departamento de RH.

Es importante asignar un tiempo específico para realizar la evaluación, con el objetivo de asegurar que cada colaborador conozca cómo se desempeña en su trabajo respecto a las expectativas que el jefe haya establecido desde el comienzo del ciclo con él.

El jefe inmediato debe cubrir el tiempo que sea necesario con cada miembro de su equipo, reconociendo al buen colaborador y ayudándole a plantear la mejor solución a diferentes problemas o distintas soluciones, con el fin de aumentar el nivel de cumplimiento de sus funciones.

Una preparación adecuada contribuye enormemente al éxito de la entrevista, tanto por parte del jefe directo como por parte del empleado, hacer que el colaborador participe permite desarrollar un proceso de colaboración en la gestión del desempeño. El Formato de Evaluación del Desempeño es una herramienta para estructurar el proceso, el énfasis fundamental ha de ponerse en la interacción y el intercambio de ideas entre el jefe directo y el colaborador.

10.1 Formato de Evaluación Potencial vs Desempeño

Mide los factores:

- *Desempeño/ Cumplimiento*
- *Motivación y Satisfacción Laboral*
- *Adaptabilidad al cambio*
- *Conocimientos y habilidades*
- *Potencial*

La información reflejada en Potencial y Cumplimiento, definirán la matriz de talento, en la que se reflejara la percepción del jefe y del colaborador.

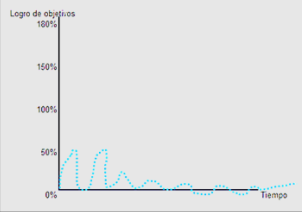
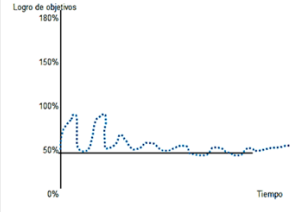
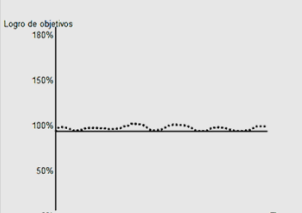
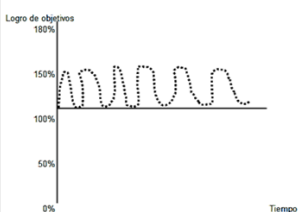
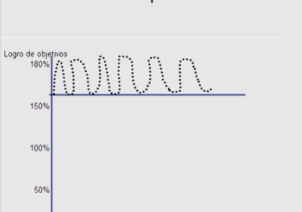
La información expresada en estas encuestas será de utilidad para definir de manera preliminar: la Matriz de Talento de Siegfried Rhein, plantillas de reemplazo, la visión del jefe y del colaborador sobre el nivel de competencia que se posee.

Esta información nos permitirá tener un primer acercamiento hacia la creación de plantillas de reemplazo.

SIEGFRIED RHEIN		Evaluación Complementaria de Desempeño	
N. Empleado	6029	Nombre:	ÁLVAREZ CEDILLO ARACELI
Departamento:	GRANULADOS	Puesto	SUPERVISOR DE FABRICACION
Zona	PLANTA QRO.	Antigüedad	5.4
De acuerdo al logro de objetivos, marca la casilla solo si la afirmación es cierta para el colaborador:			
Cumplimiento			
Por favor, solo marca una opción			
1	Su desempeño excede el promedio esperado	<input type="checkbox"/>	
2	Su desempeño es superior al promedio esperado	<input type="checkbox"/>	
3	Muestra un desempeño promedio	<input type="checkbox"/>	
4	Su desempeño es por debajo del promedio esperado	<input type="checkbox"/>	
5	No cumple con el promedio esperado	<input type="checkbox"/>	
Motivación y Satisfacción Laboral			
De acuerdo a las características del colaborador, marca una o varias casillas. (puedes dejar casillas vacías)			
6	Se encuentra motivado por lo que hace	<input type="checkbox"/>	
7	Le gustan los nuevos retos, desafia a la rutina sugiriendo nuevas formas de trabajar.	<input type="checkbox"/>	
8	Tiene gusto por adquirir nuevos conocimientos	<input type="checkbox"/>	
9	Demuestra interés por el puesto que actualmente desempeña	<input type="checkbox"/>	
10	Busca una oportunidad para cambiarse de puesto dentro de la misma compañía	<input type="checkbox"/>	
Adaptabilidad al cambio			
De acuerdo a las características del colaborador, solo marca una casilla.			
11	Responde Negativamente a los cambios, por lo que no modifica ningún método de trabajo o actividades.	<input type="checkbox"/>	
12	Responde a los cambios imprevistos, modificando sus métodos de trabajo, actividades y se organiza para alcanzar el nuevo objetivo planteado.	<input type="checkbox"/>	
13	Responde positivamente al cambio pero requiere supervisión para realizar ajustes en sus actividades y métodos de trabajo.	<input type="checkbox"/>	
14	Tiene dificultades para adaptarse a los cambios imprevistos, lo que le impide alcanzar nuevos objetivos.	<input type="checkbox"/>	
Conocimientos y Habilidades			
De acuerdo a las características del colaborador, marca una o varias casillas (puedes dejar casillas vacías)			
15	Sabe como realizar el trabajo asignado y apoya a otros para lograr los objetivos	<input type="checkbox"/>	
16	Posee habilidades y conocimientos que le permiten desempeñarse en otro puesto o realizar actividades diferentes a las de su departamento.	<input type="checkbox"/>	
17	Debido a sus resultados, es un elemento clave para el departamento	<input type="checkbox"/>	
18	Es una persona que tiene influencia positiva en los demás	<input type="checkbox"/>	
19	Demuestra capacidad para interactuar cómodamente con la gente en un nivel superior de diferentes áreas	<input type="checkbox"/>	
20	Demuestra comodidad con una perspectiva de negocios más amplia de la que su trabajo requiere actualmente	<input type="checkbox"/>	
Potencial			
De acuerdo a las características del colaborador, marca solo una casilla			
21	Puede desempeñarse en un nivel superior, en una posición diferente o asumir mayores responsabilidades dentro del año siguiente	<input type="checkbox"/>	
22	Puede desempeñarse en un nivel superior, en una posición diferente o asumir mayores responsabilidades dentro de los tres años siguiente	<input type="checkbox"/>	
23	Puede desempeñarse en un nivel superior, en una posición diferente o asumir mayores responsabilidades dentro de los seis años siguiente	<input type="checkbox"/>	
24	De acuerdo a las habilidades y conocimientos del colaborador. Si pudiera reubicarlo en otro departamento, ¿cuál sería?		
25	Posibles sucesores para la posición actual		
		Cualificado	Con desarrollo
1)	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Con base en la ejecución de las tareas, así como del cumplimiento de metas, el colaborador y el jefe directo tendrán que establecer un criterio que establezca el cierre de la Evaluación de Desempeño, ejemplo en **Cuadro 3**.

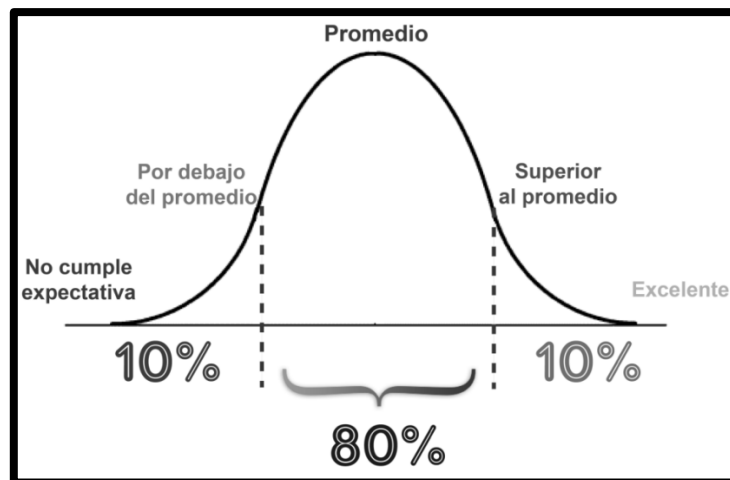
Cuadro 3 – Criterios de la Evaluación de Desempeño

Resultado	Cantidad	Calidad	Tiempo	Costo	Secuencia
<p>No Cumple Expectativas</p> 	No cumple con los objetivos establecidos	Difícilmente sigue un estándar de calidad, entrega los resultados en formatos no establecidos y/o con errores	Entrega los resultados incompletos y después de la fecha límite	Excede el presupuesto asignado	No sigue el procedimiento establecido, las políticas o reglas aplicadas a su departamento
<p>Por Debajo del Promedio</p> 	No logra cumplir con los objetivos al 100% su rango de cumplimiento se encuentra de 60% a 90%	Conoce los estándares de calidad pero no los considera para entregar sus resultados.	Entrega los resultados esperados después de la fecha establecida	No toma en cuenta el presupuesto asignado.	Conoce los procedimientos establecidos para sus actividades, aunque no los sigue al pie de la letra
<p>Promedio</p> 	Cumplimiento de los objetivos al 100%	Cumple con los estándares establecidos en la entrega de resultados (formato, datos confiables, sin errores)	Entrega los resultados esperados en la fecha establecida	Cumple con el presupuesto asignado sin excederlo	Se apega a los procedimientos establecidos
<p>Por arriba del promedio</p> 	Cumple con los objetivos en un rango del 110% al 150%	Aunque cumple con los estándares de calidad establecidos (formatos, sin errores) hace sugerencias de mejora.	Entrega los resultados esperados días antes de cumplirse la fecha límite.	Generalmente tiene ahorros sobre el presupuesto asignado.	Conoce, aplica y apoya a otros para seguir el procedimiento establecido.
<p>Excede Expectativas</p> 	Cumple con los objetivos en un rango del 160% al 180%	Mejora los estándares de calidad establecidos, busca entregar un valor agregado entregando resultados confiables y de fácil interpretación y manejo.	Entrega los resultados esperados días antes de la fecha límite y ofrece adelantos en actividades que han sido recientemente asignadas.	Aprovecha al máximo los recursos por lo que tiene ahorros considerables, al tener menos errores también evita gastos en re procesos	Conoce, aplica, apoya a otros a seguir el procedimiento establecido para sus actividades. Además encuentra áreas de mejora para hacerlos mas eficientes

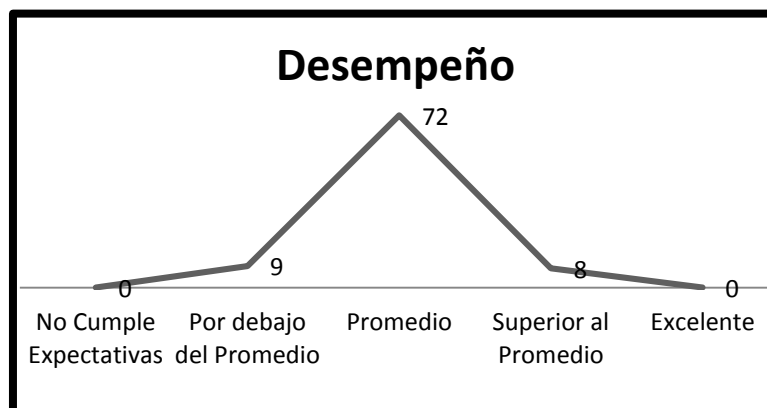
11. Campana de Gauss

Es una representación gráfica de la distribución normal de un grupo de datos. Éstos se reparten en valores bajos, medios y altos, mismos que se van adaptando de acuerdo a los criterios de la compañía, formando así un gráfico de forma acampanada y simétrica con respecto a un determinado parámetro. El punto máximo de la curva corresponde a la media, y tiene dos puntos de inflexión a ambos lados. En una distribución normal del talento, esperamos que la mayoría de los colaboradores se concentren en el Promedio.

Gráfica 1 –Gráfica de Gauss



Gráfica 2 - Dispersión Colaboradores Planta



En el ejemplo de la **Gráfica 2**, se aprecia que 72 colaboradores presentan un desempeño "Promedio", 8 "Superior al Promedio", 9 "Por Debajo del Promedio" sin tener "Excelentes."

12. Matriz de Talento Siegfried Rhein

La herramienta de evaluación individual *9-Box Grid* evalúa la contribución del colaborador, así como su nivel del potencial para con la compañía. Esta gráfica simple mide el Potencial en el eje vertical; o “Y”, y Rendimiento en el eje horizontal; o “X”. En otras palabras, las columnas verticales de la cuadrícula identifican el potencial de crecimiento de un empleado individual dentro de la organización, y las filas horizontales identifican si el empleado que se encuentra por debajo, cumple o supera las expectativas de desempeño en su función actual.

Por lo anterior, hemos decidido construir una Matriz de Talento para la compañía (**Tabla 3**) con base en nuestros criterios de evaluación, especificando las categorías de los empleados, dependiendo de varios niveles de desempeño cruzados con niveles del potencial, con la finalidad de apoyar la toma de decisiones dentro del área de Recursos Humanos respecto a temas como la Capacitación, Planes de Sucesión e incluso con temas de Compensación.

Tabla 3 - Matriz del Desempeño

		DESEMPEÑO				
		NO CUMPLE EXPECTATIVAS	POR DEBAJO DEL PROMEDIO	PROMEDIO	SUPERIOR AL PROMEDIO	EXCELENTE
POTENCIAL EN CRECIMIENTO	ALTO	Enigma	Colaborador Con Potencial	Colaborador Sólido	Desempeño Alto Impacto	Futuro Líder
	MEDIO	Dilema	Dilema II	Desempeño óptimo	Desempeño superior al promedio	Estrella en crecimiento
	BAJO	Colaborador Reticente	Colaborador en Riesgo	Colaborador Inconsistente	Colaborador de Confianza	Colaborador Clave

VIII. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

13. Definición de las Competencias

“Las competencias de las personas son los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos individuales, es decir, aquello que las hace competentes para desarrollar una actividad en su vida laboral.” (CONOCER, 2010)

Complementaré la definición anterior haciendo hincapié en que las competencias deben ser medibles y observables. Además de la inteligencia y aptitudes, las características fundamentales de una persona como los rasgos, hábitos, motivaciones, roles sociales, la propia imagen y el entorno que le rodea, permiten a una persona proporcionar un rendimiento superior en un determinado puesto de trabajo.

13.1 ¿Qué son las “Competencias Funcionales”?

Son atributos necesarios para desarrollar una tarea o función específica en el puesto de trabajo de una manera superior al promedio. Estas competencias están relacionadas con: *¿Qué hace?* y *¿Cómo lo hace?* y pueden aumentarse a través del entrenamiento y aprendizaje.

Entre más operativo es el puesto –por ejemplo, los gerentes y directores-, se deberá tener mayor dominio de las competencias y entre mayor jerarquía, se deberá mostrar mayor dominio de competencias funcionales y de liderazgo.

A su vez, el área define las competencias funcionales como el conjunto de conocimientos y habilidades requeridas para la realización de la función. Es el vínculo entre el entendimiento de las funciones de una organización, las habilidades y los conocimientos para su realización.

14. Validación de Competencias

¿Cómo asegurar que el Diccionario de Competencias que hemos propuesto sea funcional y que se adapte a las diferentes áreas de la compañía? A continuación mencionaremos una serie de pasos que nos ayudan a validar el proceso:

- I. **Recopilación de Datos** - A partir de la información recabada en talleres, entrevistas y/o reuniones con expertos, se identificarán las competencias que de acuerdo a nuestro Diccionario se estandarizan con la posición.
- II. **Análisis de Datos** - Se concreta lo que se debe saber hacer para cada competencia y se incluyen los grados de dominio de las competencias, es decir, Estándar, Desarrollado y Alta Mente Desarrollado.
- III. **Validación** - En un panel con expertos se deben validar las competencias y los niveles de desempeño de cada una.
- IV. **Aplicación** - Se identifica el nivel de desempeño de las Competencias Funcionales de acuerdo a cada puesto y se plasma en la Descripción de puesto.

14.1 Perfilamiento de Competencias funcionales por puesto y grupo de función

El perfilamiento de competencias se refiere al ajuste de nivel de dominio necesario de las competencias funcionales para cada tipo de puesto y grupo de función.

Tomando como base las Descripciones de Puesto, además del Diccionario de Competencias, se elabora inicialmente una propuesta para ser validada con el panel de expertos, a fin de que las competencias que se requieren en las distintas posiciones a un nivel jerárquico superior se vayan construyendo desde los niveles inferiores, buscando consistencia entre los niveles de dominio para las posiciones del mismo nivel que están ubicadas en distintas familias.

Tabla 4 - Comparativos

Competencia	Área 1		
	Analista de Área 1	Coordinador de Área 1	Jefe de Área 1
Competencia Funcional 1	I D	AD	D
Competencia Funcional 2	D	I	D
Competencia Funcional 3	AD	D	E
Competencia Funcional 4	D	AD	E

Nivel de Dominio: E= Estándar, D= Desarrollado, AD= Altamente Desarrollado

Explicación: El puesto de Analista de Área 1, debe tener un nivel de dominio D para la Competencia Funcional 1, mientras que el Coordinador debe tener un nivel de dominio AD para la misma competencia.

Puedes que ser que se presente esta situación en algunos casos; sin embargo, se debe buscar que el porcentaje de competencias tienda a ser más alto en los grupos de función con **más responsabilidad**, es por esto que debemos de considerar un nivel más bajo para el Analista de Área 1. Por otro lado, no todos los Puestos Tipo² tendrán mercado marcado un nivel de dominio para todas las competencias como se ve el lugar C4 del Coordinador de Área 1, que no necesita la Competencia Funcional 2.

Tabla 5 – Competencias Funcionales

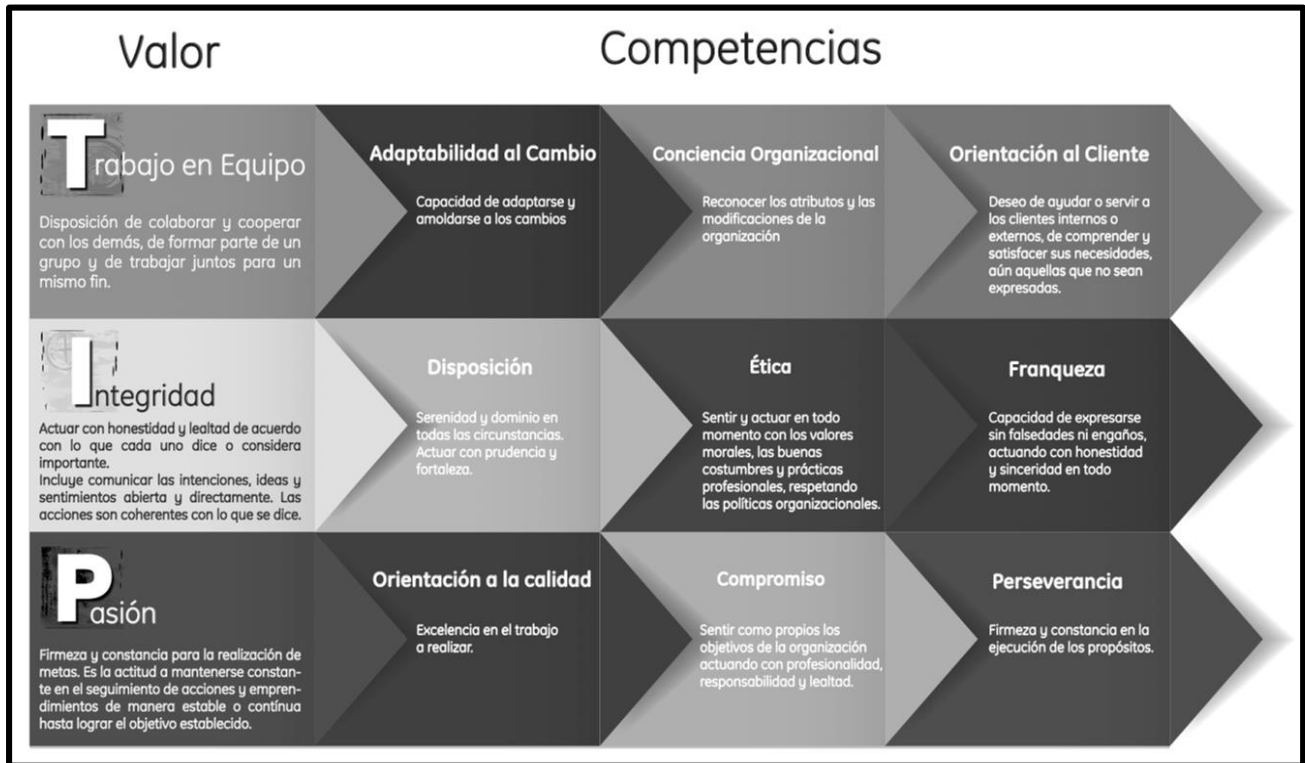
Competencia	Área 1		
	Analista de Área 1	Coordinador de Área 1	Jefe de Área 1
Competencia Funcional 1	D	AD	D
Competencia Funcional 2	D		D
Competencia Funcional 3	AD	D	D
Competencia Funcional 4	D	AD	E

Nivel de Dominio: E= Estándar, D= Desarrollado, AD= Altamente Desarrollado

Explicación: Posterior al análisis, los niveles de dominio ya deberían de estar calibrados. El resultado debe manifestar un equilibrio y congruencia en el perfilamiento de los niveles de dominio. Por ejemplo, si se compara la **Tabla 5** con la **Tabla 6**, es evidente que el puesto Jefe de Área 1 tuvo una calibración en el nivel de Competencia Funcional 3.

De acuerdo a la nueva cultura que se quiere hacer vivir a los colaboradores de Siegfried Rhein, es necesario el restablecimiento de los Valores de la compañía, por lo que de tener siete valores. Se decidió por medio del Comité de Planeación que sólo hubieran tres: Trabajo en Equipo, Integridad y Pasión. A partir de ahí, Desarrollo Organizacional definió un Diccionario de Competencias que estuvieran alineadas con la Visión Estratégica; de esa forma, los comportamientos y las actitudes de los colaboradores deberán estar alineadas con la nueva cultura. A continuación se presenta el resultado:

² Se denominan Puestos Tipo a aquellos puestos que pertenecen a la misma área y tienen la misma denominación, mismo nivel, mismo complemento específico y hasta mismo turno.



A partir de ese mapeo, se trabajó un Formato (**Tabla 7**) en el que los colaboradores establecerían con base en sus comportamientos medibles y observables en dónde es que ellos consideraban que estaban de acuerdo con cuatro “Grados de Dominio” (No Desarrollada, Estándar, Desarrollada, Altamente Desarrollada), que establecimos respecto a cada competencia de la compañía, eligiendo sólo una por Valor. Posteriormente, el jefe alinearía la visión del colaborador para que juntos, por medio del diálogo, acuerden en dónde está éste, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6 - Ejemplo del Mapeo de Competencias del área comercial

Competencias	ÁREA		
	Ventas	Desarrollo Canales de Distribución	Inteligencia Comercial
Trabajo en Equipo	Adaptabilidad al Cambio	Orientación al Cliente	Adaptabilidad al Cambio
Integridad	Ética	Ética	Disposición
Pasión	Compromiso	Compromiso	Compromiso

Tabla 7 - Formato para la Evaluación de Competencias

Nombre		Puesto				
No. Emp		Área				
		Jefe Directo				
Instrucciones: 1. Durante la sesión de retroalimentación marca una sola casilla que vaya de acuerdo a los comportamientos medibles y observables del colaborador. 2. Establece las acciones inmediatas a implementar para su desarrollo.						
Perfilamiento de Competencias						
Valor	Competencias	No Desarrollada	Estándar	Desarrollada	Altamente Desarrollada	Acciones para Mejorar
Trabajo en Equipo	Adaptabilidad al Cambio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Conciencia Organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Orientación al Cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Integridad	Disposición	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Ética	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Franqueza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Pasión	Compromiso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Orientación a la Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Perseverancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Firma del Jefe Inmediato		Firma del Colaborador			Vo. Bo. Recursos Humanos	

Además del perfilamiento de las competencias, se deberán desarrollar de 2 a 3 acciones por parte del colaborador con el objetivo de alcanzar el siguiente nivel de Dominio.

La Evaluación se estará ejecutando cada 6 meses para que el colaborador pueda trascender dentro de su estancia dentro de la compañía; el primer periodo de evaluación que se tuvo fue en la revisión de objetivos, con la finalidad de que Recursos Humanos pudiera tener mapeada a toda la compañía.

IX. MAPAS DE CARRERA

15. Generalidades

El concepto “Mapa de Carrera” se refiere al proceso por el cual las organizaciones identifican el movimiento típico y progresión de carrera de los colaboradores. El objetivo es generar una metodología para la creación de Mapas de Carrera con el fin de dar transparencia a las oportunidades que ayuden a los directores y gerentes a tomar decisiones de desarrollo relacionadas con la disponibilidad, identificación y soporte en las aspiraciones laborales de sus colaboradores.

“De acuerdo con la Encuesta Mercer (2006), algunos beneficios tangibles de la existencia de los mapas de carrera en las organizaciones son:

- ❖ 86% - Tener las habilidades necesarias en el momento correcto
- ❖ 68% - Retención de *Altos Potenciales*
- ❖ 58% - Incrementa la transparencia en promociones laterales y verticales
- ❖ 56% - Incremento en la responsabilidad de la propia carrera de los colaboradores

El crecimiento dentro Siegfried Rhein debe estar basado en herramientas de desarrollo y desempeño; sin embargo, un factor clave que se debe considerar es la transparencia en las oportunidades de carrera para el colaborador y es ahí donde el Mapa de Carrera se vuelve una herramienta crucial.

La carrera profesional no sólo tiene como significado una promoción, sino un crecimiento y desarrollo. Es por esto que a través de un Mapa de Carrera un colaborador puede ver los posibles movimientos, ya sean laterales o ascendentes en la escalera organizacional para alcanzar su objetivo profesional.

Las opciones de desarrollo son:

- Incrementar el nivel de *seniority*:

Se necesita aumentar el nivel en el cual se opera tomando un rol con mayor liderazgo. Normalmente en progresión vertical en la organización.

- Construir habilidades, conocimientos y experiencias enfocados en un área: Generalmente son los colaboradores considerados como expertos en un tema. Los movimientos pueden ser laterales o verticales.

Una de las oportunidades clave como empleados de Siegfried Rhein será asegurar la experiencia de un buen plan de crecimiento que sea tangible, relevante, y enfocado y así fomentar el desarrollo de habilidades y competencias para ser exitoso en el rol actual que se desempeña en la empresa y para una preparación que asegure el éxito en roles potenciales futuros.

16. Fases de desarrollo de los Mapas de Carrera:

1. Entrevistas de Entendimiento de Estrategia	1.1 Conocimiento de las estrategias del negocio, y la cultura de trabajo.	1.2 Integración de la información
2. Insumos	2.1 Organigrama de Posiciones	2.2 Recopilación de Descripciones de Puesto
3. Definición de los mapas de carrera	3.1 Identificación de principales rutas de carrera	3.2 Rutas de Carrera
4. Comunicación y Seguimiento	4.1 Plan de Comunicación	4.2 Implementación

16.1 Entrevistas de Entendimiento de Estrategia

- **Conocimiento de las estrategias de negocio y la cultura del trabajo**

Las entrevistas se hacen con las Direcciones, Gerencias o Jefaturas de áreas involucradas y con aquellas personas expertas en los diferentes temas que impliquen entender e interactuar en un 100% con el área. Es conveniente hacerlas al inicio del proyecto para trabajar en las rutas considerando sus observaciones y documentarlas en un medio electrónico para su posterior consulta.

Protocolo de Entrevista

Tiempo: 1hr

Mapa de Carrera para:

Nombre del Entrevistado:

Puesto:

Área/Dirección:

Fecha:

Entrevistador:

ENTENDIMIENTO DEL PROYECTO

El área de Recursos Humanos está elaborando el Mapa de Carrera para el área de "X" definiendo aquellas habilidades, tanto de liderazgo como funcionales, que se requieren para ser exitoso en las posiciones que abarcan el área.

Si bien hoy se decide comenzar con el área "X" este proceso se pretende extender hacia otras áreas del negocio.

GUÍA DE PREGUNTAS

I. Sobre el entrevistado

- a. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en Siegfried Rhein y cuánto tiempo lleva en su área?
- b. ¿Cuáles son las principales responsabilidades del puesto y a qué retos/obstáculos se enfrenta?
- c. ¿Hasta dónde llega la toma de decisiones de la posición en términos de presupuesto, establecimiento de precios, definición de nuevos productos, establecimiento de políticas de clientes (cobros, pagos, etc.)?
- d. ¿Qué posiciones/trabajos le han ayudado para estar dónde está?

II. Sobre el negocio

- a. ¿Cómo es que esta área agrega valor al negocio?
- b. ¿A qué se debe la estructura del área de "X"? ¿Cómo esta estructura de negocio agrega ventaja competitiva?
- c. ¿Cómo describes la situación actual del negocio / industria?
- d. Principales oportunidades y amenazas de la Industria
- e. ¿Qué éxitos ha tenido el negocio en términos de rentabilidad, ventas, etc.? ¿Qué es lo que ha ayudado a lograr estos éxitos?
- f. ¿Qué retos se anticipan en los próximos 5 años?
- g. ¿Hay alguna tendencia del sector a nivel global/regional que debe influenciar el modelo de negocio en la empresa en el futuro? (tecnologías, mercado, producto, etc.)
- h. ¿Qué rol crees que jugarán en el futuro los principales roles de tu área?
- i. ¿Qué tendrá que cambiar Siegfried Rhein dentro del área de "X", en los próximos 5 años para ser más exitoso?
- j. ¿Cuáles son los drivers para hacer crecer el área?

III. Sobre la estructura organizacional

- a. ¿Cuántas posiciones están dentro de tu estructura?
- b. ¿Qué posiciones son las que te reportan directamente?
- c. ¿Qué es lo que estas posiciones deberán hacer diferente en función del futuro deseado para tu área?

IV. Sobre el talento

- a. ¿Cuáles retos con respecto al talento tienen en tu área?
- b. ¿Qué experiencias laborales consideras críticas para las posiciones que te reportan directamente? (Conocimientos / habilidades / posiciones / tareas)
- c. ¿Qué experiencias le buscarías a las posiciones que te reportan?
- d. ¿De qué otras áreas de la empresa has identificado que puedes importar talento y a cuales puedes exportarlo?

- **Integración de la información**

Conclusión de toda la información obtenida, los siguientes puntos deberán haber sido aclarados:

- Principales retos del área.
- Estructura del área.
- Posiciones críticas de área.
- Posiciones críticas para aprendizaje y desarrollo de competencias.
- Posibles Carreras dentro de la organización.
- Con base en los retos futuros del área, cuáles son los conocimientos que se deberán adquirir.
- Áreas críticas por las que debe pasar un colaborador en su carrera profesional dentro de la organización.
- Movimientos NO típicos en una carrera profesional dentro del área.
- Identificar las preferencias para el desarrollo profesional.

Parte de material necesario para llevar a cabo el plan de sucesión será el siguiente:

16.2 Insumos

- **Organigrama de posiciones**

El organigrama se realiza en una matriz que comprenda los grupos de función y las subáreas:

Grupos de Función Área 1			
	Sub área 1	Sub área 2	Sub área 3
<i>Gerencia (G)</i>	Gerencia de Sub área 1	Gerencia de Subárea 2	Gerencia de Subárea 3
<i>Jefatura (J)</i>	Jefatura de Subárea 1		
<i>Coordinador (C)</i>			Coordinador de Subárea 3
<i>Analista (A)</i>	Analista de Subárea 1		Analista de Subárea 3
<i>Becario (B)</i>		Becario de Subárea 2	

Ejemplo:

Grupos de Función Recursos Humanos Samara			
	Comp & Ben	Relaciones Laborales	Comunicación y DO
<i>Gerencia (G)</i>	Gte. Comp & Ben	Gte. RRLL	Gte. Comunicación y DO
<i>Jefatura (J)</i>	Jefe de Reclutamiento		
<i>Coordinador (C)</i>			Coordinador de DO
<i>Analista (A)</i>	Analista de C&B		Analista de RH
<i>Becario (B)</i>		Becario de RRLL	

Esta información se obtendrá de la Gerencia de Compensaciones y Beneficios / Jefatura de RH Planta, es necesario que la información sea validada y haya pasado por un proceso de alineación organizacional; es decir, que exista una estructura depurada de acuerdo al “puesto tipo”.

- **Recopilación de Descripciones de Puesto**

Las “Descripciones de Puesto” tienen como objetivo principal transmitir claramente las responsabilidades del trabajo del día a día y el perfil que necesita la persona para tener éxito en la organización. Además, son el primer insumo para la creación de Mapas de Carrera.

Las Descripciones incluyen el perfilamiento tanto de Competencias Funcionales como de las demás principales Funciones del Posición, el Alcance del puesto, los Agentes de Interacción, el Nivel de Estudios y el número de Reportes Directos e Indirectos.

Las Descripciones de Puesto se solicitan a la Jefatura de Compensaciones y Beneficios o Jefatura de RH de Planta. Es importante revisar el inventario de la vigencia de aquellos que existen junto con las distintas áreas de RH y solicitar su apoyo para completar el catálogo.

Todas las posiciones deben tener una Descripción de Puesto. Este trabajo se realiza a través de:

- A) La identificación de los *puestos tipo*³ de cada área.
- B) Levantamiento de la información a través de talleres y entrevistas con el propósito de llenar el formato vigente del área de Recursos Humanos.
- C) Consolidar la información.

Las descripciones de *Puestos Tipo* tienen el objetivo de:

- Manejo de los planes de sucesión, desempeño, carrera y talento.
- Establecer las necesidades de capacitación.
- Plantear las necesidades de reclutamiento interno o externo.
- Valuaciones de las posiciones dentro de la estructura.

³ La Descripción de Puesto debe contener la misma información en dos o más puestos, pues tienen presencia en la misma o en diferentes áreas, además de que comparten su totalidad las funciones básicas del perfil.

¿Qué se necesita para hacer una Descripción de Puesto?

- Contar con el Formato vigente.
- Catálogo de competencias funcionales de acuerdo al área.

16.3 Definición de los Mapas de Carrera.

Es el resultado de la comprensión de la estructura de un área o la combinación de varias, la razón de ser de los puestos, la estrategia y visión a largo plazo del negocio y necesidades futuras del área a mapear.

Para definir un mapa de carrera es necesaria la siguiente información:

- ✓ Organigrama.
- ✓ Descripciones de puesto.
- ✓ Definición de competencias funcionales.
- ✓ Perfilamiento de competencias funcionales y liderazgo.
- ✓ Entrevista de entendimiento de la estrategia.

- **Identificación de las principales rutas**

Agrupación de puestos similares

Se detecta en la tabla del perfilamiento de competencias. Es necesario identificar aquellos puestos del mismo grupo de función que tienen las mismas competencias funcionales y de liderazgo o funciones parecidas (de acuerdo a las Descripciones de Puesto) para poder hacer la propuesta de agrupación de puestos; adicionalmente, es necesario considerar que las rutas de salida para las posiciones que se agrupan sean similares.

Una vez detectados los puestos que tienen esta similitud, se propone la agrupación para hacer una reducción de puestos dentro del mapa de carrera teniendo como ejemplo un resultado de menos posiciones.

- **Rutas de Carrera**

Para identificar las principales rutas de carrera es necesario generar un mapa de puestos por familias y grupos de función. Se recomienda hacer nomenclaturas para sintetizar el texto.

A continuación las nomenclaturas para leer la tabla siguiente:

Nomenclatura de Familias	Nomenclatura en Grupos de Función
Recursos Humanos: RH	Becario: B
Compensaciones y Beneficios: C&B	Analista: Anl
Reclutamiento y Selección: R&S	Especialista: Esp
Relaciones Laborales: RRLL	Jefe: Jefe
Desarrollo Organizacional: DO	Gerente: Gte
Comunicación: COM	Gerente Senior: Gte Sr

Imagen 4 - Ruta de Carrera de RH

	Becario	Analista	Coordinador	Jefe	Gerente	Gerente Sr.
RH		Anl RH				Gte Sr RH
C&B		Anl C&B			Gte C&B	
R&S				Jefe R&S		
RRLL	B RRLL				Gte RRLL	
DO			Coo DO			
Comn			Coo Comn			
Otra Área						

Es importante notar que en la columna de familias existe la posibilidad de contemplar otra área sin conocer específicamente el puesto o marcar la necesidad de una experiencia crítica (misión, experiencia internacional, etc.); por ejemplo, un Gerente de Relaciones Laborales podría aspirar a una posición en el área de Regulatorio y Desarrollo de Nuevos Productos.

Validación de Mapas de Carrera

Tiempo: 5 hrs
 Participantes: Jefaturas, Gerencias o Directivo del área y Coordinador de DO.

Pre-trabajo:
 Preparar las rutas sugeridas. En el mapeo de las rutas de carrera por familia se pueden encontrar una o más rutas de carrera. Esta información se deberá seccionar para identificar una a una las posibilidades.

	Becario	Analista	Coordinador	Jefe	Gerente	Gerente Sr.
Otra Área						

Material Necesario:

- Presentación para Introducción (.ppt)
- Computadora
- Proyector
- Imprimir las Rutas de Carrera por separado

Instrucciones para el facilitador:
 Dar una pequeña introducción del tema a tratar en la sesión aclarando los siguientes puntos:

- Avances del producto
- Explicar del qué se trata la sesión (validación de "Mapas de Carrera" – Rutas Propuestas)

1. Actividad
 Introducción-avances del proyecto y propósito de la sesión.

2. Definición
 En equipo revisar una ruta de carrera.

Guía para el facilitador:

- ✓ Tener siempre la mano en las rutas de carrera por área.
- ✓ Identificar las propuestas.
- ✓ Aclarar los conceptos de las rutas de carrera naturales dentro de la misma área y las que implican un cambio de área.

Es importante considerar la validación intermedia de la propuesta con los responsables de los diferentes departamentos, sobre todo si el área tiene más de cinco posiciones. En la sesión grupal con expertos, la recomendación es únicamente validar los movimientos cruzados; es decir, entre familias diferentes.

17. Comunicación y Seguimiento

La esencia del proyecto es compartir con los colaboradores las oportunidades de desarrollo y los posibles pasos a seguir en su carrera profesional dentro de la compañía. Esta información tendrá un gran impacto positivo en el factor de compromiso de la gente.

Hay que resaltar que la culminación del proyecto es el resultado del trabajo en equipo de muchas personas que dedican tiempo y esfuerzo a este fin.

Algunos conceptos a considerar en la comunicación (mensajes clave):

1. Cada persona es responsable de su propia carrera profesional.
2. Al trazar opciones de carrera es importante que se considere el aspecto profesional y el personal, ya que para cumplir con ciertas metas en ambos aspectos habrá un costo de oportunidad⁴ que representará sacrificios de ambas partes.
3. Las motivaciones y creencias de los colaboradores.
4. La disponibilidad de los aceleradores de carrera para la toma de decisiones en su carrera profesional.
5. Congruencia entre el deseo de desarrollo y la construcción del plan de desarrollo individual toma en cuenta la evaluación del desempeño.

Una de las metas finales es compartir todo el trabajo anterior con los colaboradores. Es necesario difundir la información dentro de los canales de comunicación que se crean más adecuados, seguidos de toda una campaña en la que se sensibilice al colaborador para que éste entienda sus posibilidades de crecimiento. En la **Imagen 7 y 8**, se presenta un ejemplo del material impreso y publicado en la Intranet.

⁴ Alternativa de mayor valor a la que renunciamos, [...] de la actividad que elegimos". (Parkin, 2006)

Imagen 7 - Ejemplo del Mapa de Carrera Finalizado

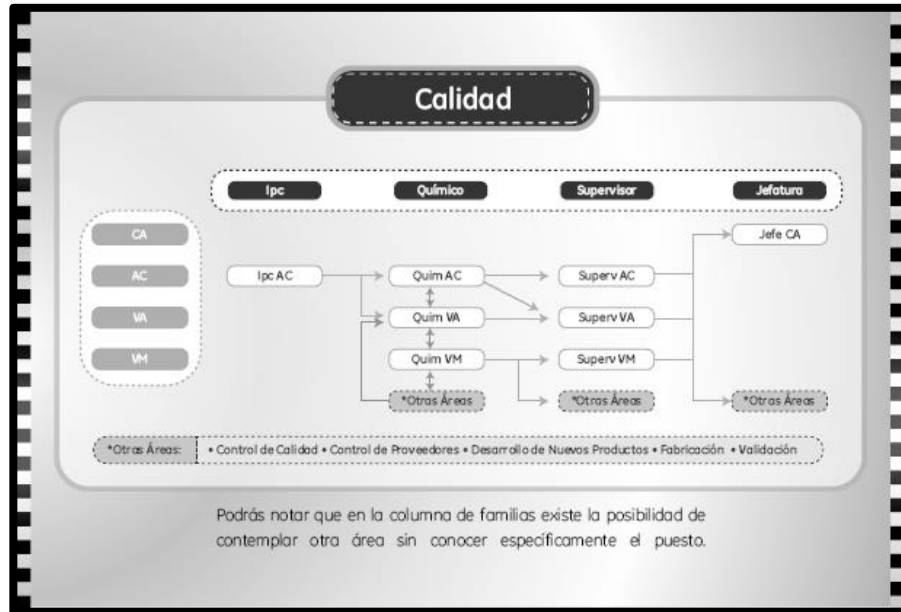


Imagen 8 - Folleto de los Mapas de Carrera



18. Implementación

Una vez que se ha llevado a cabo toda la recolección de material y éste ya ha sido validado, es entonces que los mapas de carrera podrán estar alineados con el Ciclo de Desempeño, pues será más fácil dar un seguimiento puntual a cada uno de los colaboradores.

Cuando se lleve a cabo la Evaluación de Desempeño de ese colaborador, se podrá evaluar el seguimiento de los objetivos que se han planteado de acuerdo a la Descripción de Puesto.

De acuerdo a las Medidas de Desarrollo que se establezcan a partir de la Evaluación, se podrá implementar un plan de mejoras para el desempeño de la posición del colaborador evaluado.

Es importante que al establecer las medidas de Desarrollo se conozca cuál es el camino que el colaborador desea seguir de acuerdo a su Plan de Carrera y sus planes profesionales, para que de igual forma se trabaje en sus competencias a desarrollar, al igual que sus áreas de oportunidad.

Lo anterior debe ser un trabajo conjunto entre el jefe inmediato, el colaborador y asegurar el seguimiento por parte de Recursos Humanos.

E. Conclusiones

La resistencia al cambio por parte de las personas que viven el día de hoy dentro de la compañía ha sido un factor completamente determinante para la implementación de una nueva cultura dentro de ésta, ya que en su mayoría son personas que han estado más de diez años en una organización que era muy permisiva, además de que no tenía el impacto que tiene en la actualidad en el mercado, puesto que empezó con una fuerza de ventas de 200 personas y hoy cuenta con más de 950 empleados en más de cuatro sedes con presencia nacional en todo México. Entonces, en el momento de haber hecho la transición de ser una compañía pequeña a una mediana, se perdió en el hecho de generar líderes, que se anticipara a diversas situaciones y que solamente sea reactiva en cuanto a las funciones.

Para poder generar una gestión del cambio hacia una cultura incluyente, hacia una cultura de Recursos Humanos, hay que involucrar completamente a las altas gerencias y direcciones de la compañía, ya que ellos tienen que comprar el proyecto; son ellos las personas que tienen que creer en las nuevas aportaciones que tenemos como Recursos Humanos, pues además de apoyarnos son quienes replicarán con sus equipos las estrategias planteadas. De igual forma, se espera que se puedan ver todas las ideas y sus aplicaciones, así como el hecho de que los colaboradores puedan percibir realmente que se está haciendo algo por ellos, algo por la compañía, algo bueno que no es un proceso que implique mucho tiempo ni tampoco, hasta el momento, recursos económicos.

Haciendo referencia al punto anterior, es importante cubrir la necesidad de recursos de tipo financiero y económico para la aplicación de una nueva cultura dentro de la empresa, así como los tiempos y esfuerzos, ya que es preciso que se le dé seguimiento a todos y cada uno de los procesos anteriores. Como se pudo presentar en mi informe, muchos de los procesos son rudimentarios –manuales-, de los que se debe de tener mucho control, y en los cuales se tiene que hacer bastante seguimiento para tener resultados, presentar indicadores para vender el proyecto a las gerencias y para que la

gente vea que se le está dando seguimiento a todas y cada una de las acciones que ellos están planteando con sus gerentes.

Así mismo será necesario que otras herramientas se vayan desarrollando e implementando dentro del área de Recursos Humanos, tales como Organigramas, Descripciones de Puesto y varias más, que posteriormente ayudarán con todos y cada uno de los procesos que he ido mencionando durante el desarrollo de este Informe.

El Proceso de Evaluación del Desempeño permitirá calificar el mejor comportamiento de los colaboradores con bases variables y valores específicos, por medio de un sistema confiable objetivo en el que el departamento de Recursos Humanos estará dando seguimiento y en el que todos los colaboradores de la compañía puedan confiar.

Uno de los beneficios que no fueron mencionados dentro del reporte pero que podrá ayudar a la gente de la compañía y a los procesos de Recursos Humanos es el establecimiento de la Detección de Necesidades de capacitación, con base en aquellas brechas entre lo que necesita la empresa respecto a las actitudes y competencias del colaborador y lo que necesitamos que se desarrolle en cada área.

Uno de los objetivos de la Evaluación del Desempeño debe ser fomentar los Planes de Acción para aquellos colaboradores cuyo criterio de Evaluación final fue por *Debajo del Promedio* y que *No Cumplen las Expectativas*, por lo que habrá de tener un seguimiento especial en la ejecución de sus tareas; igualmente, se deben establecer las medidas correctivas pretendientes para el mejoramiento de tareas.

De igual manera, la Evaluación del Desempeño ayudará a que los jefes inmediatos evalúen su potencial humano a corto y mediano plazo, y para definir la contribución de cada colaborador en el siguiente proceso de evaluación y establecimiento de objetivos de la compañía.

Con todo lo anterior se ha fomentado un clima organizacional en donde cada uno de los colaboradores de la compañía se ha sentido en un ambiente favorable del trabajo,

ya que los procesos de Recursos Humanos no han sido hasta el momento de disfrute y no han involucrado el hecho de que algo malo pase con el colaborador o incluso que se tenga que dar de baja a uno de ellos.

Posteriormente, se pretende que, en los planes a futuro dentro del área de Recursos Humanos y en la compañía de la cual estoy hablando, se lleve a cabo un proceso de Calibración en donde todos y cada uno de los gerentes participen en el cierre de Evaluación de los colaboradores, para que así se tengan diferentes puntos de vista en cuanto al desempeño, servicio u tareas que realizan; además, el proceso de Evaluación del Desempeño es proporcional con las decisiones de compensación que puedan tomarse por parte de la Dirección General.

Es al final en donde agradezco la oportunidad a la Universidad Panamericana de haberme apoyado en este proceso de estudiar una maestría, ya que es un factor determinante el hecho de que poseo poco menos de cinco años de experiencia laboral dentro de los Recursos Humanos, que tengo la oportunidad de haber egresado de la licenciatura de la Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales y ahora de Pedagogía, ya cuento con todo lo necesario para ser un excelente profesionalista de Recursos Humanos.

F. Fuentes de Información

Acerca de SIEGFRIED RHEIN. (n.d.). Retrieved February 6, 2016, from http://www.siegfried.com.mx/?page_id=911

Alles, Martha Alicia. *Desempeño Por Competencias: Evaluación De 360o*. Buenos Aires, 2002.

Alles, Martha Alicia. *Diccionario De Comportamientos: La Trilogía*. Buenos Aires: Granica, 2009.

Alles, Martha Alicia. *Dirección Estratégica De Recursos Humanos: Gestión Por Competencias*. Buenos Aires: Granica, 2000.

Chiavenato, Idalberto, Margarita Bárcenas Salas, Saleme Aguilar María Magdalena, Toledo Castellanos Miguel Ángel, Pilar Mascaró Sacristán, Hano Roa, María Del Carmen Enriqueta, and Obón León María Del Pilar. *Administración De Recursos Humanos: El Capital Humano De Las Organizaciones*. Mexico D.F.: McGraw-Hill, 2011.

CONOCER. "¿QUÉ ES LA CERTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS?" CONOCER. 2010. Web. 22 Feb. 2016.

Daft, Richard L., Guadalupe Meza Staines, Mavri Hernández Martha Elsa, Franklin Fincosky Enrique Benjamín, Mirafuentes M. J. Antonio, and Enrique Bores Rangel. *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage Learning, 2011.

Drucker. P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers.

Española, M. A. (1970). *Diccionario de la lengua española*. Espasa-Calpa: S.a.

HayGroup + Nestlé. *Metodología Mapas De Carrera*. June 2011. PDF.

HayGroup. *La Gestión Estratégica Del Desempeño*. PDF. www.haygroup.com/es

Hernández (Chiavetano, y otros, 2011), Margarita. Revitalización Ejecutiva: Una Historia Para Líderes Que Desean Ser Triunfadores En Su Vida Y En Los Negocios. México: O. Clúa Consultores, 2004.

Jauli, Isaac, and Enrique Reig. Retroalimentación Positiva. Madrid: LID, 2010.

Koontz, Harold, Heinz Wehrich, Mark Cannice, Carlos Ruiz Díaz, and Manuel Ortiz Staines. Administración: Una Perspectiva Global Y Empresarial. México: McGraw-Hill, 2008.

N. (2012, February 10). Siegfried Rhein inyecta 20 mdd a México. Retrieved February 6, 2016, from <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/02/10/siegfried-rhein-inyecta-20-mdd-en-mexico>

Parkin, Michael, Gerardo Esquivel, Marcos Avalos, and Astrid Mues Zepeda. Microeconomía: Versión Para Latinoamérica. México: Pearson Educación De México, 2006.

"Revitalización ejecutiva: una historia para líderes que desean ser triunfadores en su vida y en los negocios Margarita Hernández - O. Clúa Consultores - 2004"

"Succession Planning: What is a 9-box Grid?" SHRM. 12 Mar. 2012. Web. 27 Feb. 2016.

Thompson, Arthur A., and Arthur A. Thompson. Administración Estratégica: Teoría Y Casos. México, D.F.: McGraw-Hill, 2012.

Werther, William B., Keith Davis, Joaquín Mejía Gómez, and Graciela Sánchez Bedolla. Administración De Personal Y Recursos Humanos. México: McGraw-Hill, 2000.