

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN LABORAL Y
ORGANIZACIONAL**

**DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS
HUMANOS DE EMPRESAS AFILIADAS A UNA CÁMARA EMPRESARIAL DE
MÉXICO**

**PROYECTO FINAL DE CAMPO
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA**

POR

L.C.C. CAROLINA ALEJANDRA MARTÍNEZ MONSIVÁIS

DIRECTOR

DR. EDGAR IVÁN NOÉ HERNÁNDEZ ROMERO

MONTERREY, N.L., MÉXICO

MAYO 2012

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento *Diagnóstico de planeación estratégica de Recursos Humanos de empresas afiliadas a una Cámara empresarial de México* que presento a continuación es producto de mi propio trabajo y hasta donde estoy enterada no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: _____

Firma: _____

Fecha: _____

HOJA DE FIRMAS

Esta disertación escrita por Carolina Alejandra Martínez Monsiváis realizada bajo la supervisión del Comité de la Facultad y revisada por sus miembros ha sido *aprobada* por la Subdirección de Posgrado en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado de:

MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

Dr. Edgar Iván Noé Hernández-Romero, Director.

Mtro. Mario Acuña García, Revisor.

Mtro. Fernando Gómez Triana, Revisor.

Monterrey, N.L., México, mayo 2012.

DEDICATORIA

A quien me demuestra sobre todas las cosas y en cada momento que sujeta mi mano tan fuerte como los colibríes al vuelo con sus cantos y no me abandona en el camino de la vida: a DIOS.

A quien extraño con profundidad y con su partida me dejó un legado de sabiduría, tenacidad, fuerza, persistencia, carácter, nueva oportunidad de existir, valor, coraje, sensibilidad, fe a Dios y un gran amor: a MI MADRE Rosy.

A quien siendo padre y madre lucha siempre sin límite alguno por mi desarrollo y bienestar, convirtiéndose en mi gran amigo, guía, consejero y ejemplo de vida: a MI PADRE Jesús.

A quienes comparten cada etapa que inicio y termino, que han sido cómplices y compañeros de batalla y de gloria, la fuerza para seguir adelante aunque caiga y raspe, pues son el soporte de mi vida en el día a día: a MIS HERMANOS Jair, Paola y Leislíe.

A quienes me han regalado la dicha de llegar a mi vida y cambiarla por completo en un constante ciclo de evolución y reflexión: a MI FAMILIA Claudia, Kareem, Ana, Jair, Jared y Manuel.

A quienes compartieron las horas de estudio, de aprendizaje, risas, motivaciones, las anécdotas, las presiones, los simulacros, los pros y contras, el crecimiento profesional, las tareas, el apoyo, sus manos para avanzar juntos todos y los momentos de locura y diversión: a MIS SUPERPARTNERS Mauricio, Juan, Ada y Marcela.

A quienes son los hermanos que escogí no con mis palabras sino con mis actos y energía que empata, que con su apoyo y comprensión han contribuido a que hoy me encuentre escribiendo estas palabras: a MIS AMIGOS todos y que cada uno me demuestran su gran cariño.

A quienes cada día me respaldan en la fortaleza y con sus ocurrencias me hacen aprender de ellos para conocer a la humanidad y la amistad: a MIS NIÑOS Griselda –y su carácter vivo y directo que me da la línea de otro punto de vista–, Gustavo –que pone en la mesa la paciencia y la confianza–, Ivonne –que me comparte su sencillez y a Luis –que ha sido cómplice y confidente de cada experiencia.

A quien siempre ha depositado su confianza en mí, ha sido mi mentor y un gran ejemplo como ser humano: a MI JEFE Juan Luis.

A quien me dice en una sola sílaba la máxima expresión e incluso sin pronunciarla sino en la carne del silencio se transmuta: a EL AMOR.

RESUMEN

El estudio que a continuación se desarrolla presenta la investigación del proceso de planeación estratégica de empresas afiliadas a una Cámara empresarial debido a que dicho organismo desea conocer el nivel y la posición estratégica que sus empresas tienen en la implementación de elementos de recursos humanos, el tipo de formalidad y si dichos procesos son realizados por la empresa misma o bien si se realizan a través de una empresa subcontratada; con el fin de conocer la madurez del proceso y analizar si el subcontratar un servicio de recursos humanos puede ser más estratégico que llevarlo por personal propio de la empresa; además, el presente proyecto de investigación propone un grupo de competencias para identificar la tendencia que tienen las empresas en las capacidades, valores, actitudes y habilidades que debe tener su personal.

Finalmente el estudio arroja que más del 50% de las empresas realizan procesos de planeación estratégica de recursos humanos, en el 51% de los casos las empresas cuentan con procesos formalizados y documentados y se realizan a través de personal propio a diferencia del 27% que además de hacerlo de la misma forma cuentan con el apoyo de un externo se tiene predilección por las competencias que permiten la autonomía de acción al empleado.

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	1
HOJA DE FIRMAS	2
DEDICATORIA	3
RESUMEN	5
ÍNDICE	6
ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICAS Y TABLAS	8
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	9
1.1 Inducción	9
1.2 Objetivos	11
1.2.1 <i>Objetivo general</i>	11
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	12
1.3 Justificación	12
1.4 Preguntas de investigación	14
1.5 Hipótesis	14
1.6 Tipo de diseño de investigación	15
1.7 Variables	15
1.8 Delimitaciones y limitaciones	16
1.9 Definición de términos	17
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO	30
2.1 Antecedentes históricos de la planeación estratégica de recursos humanos	31
2.2 Definiciones de la planeación estratégica de recursos humanos	33
2.3 Beneficios	42
2.4 Elementos de la planeación estratégica de recursos humanos	44
2.4.1 <i>Análisis FODA</i>	45
2.4.2 <i>Misión organizacional</i>	46
2.4.3 <i>Visión organizacional</i>	46
2.4.4 <i>Valores de la organización</i>	47
2.4.5 <i>Planeación de recursos humanos</i>	47
2.4.6 <i>Pronóstico de necesidades del recurso humano</i>	48
2.4.7 <i>Inventario actualizado de personal</i>	48
2.5 Modelos de la planeación estratégica de recursos humanos	51
2.5.1 <i>Proceso de planificación estratégica de siete pasos</i>	51
2.5.2 <i>Modelos de David Hanna</i>	52
2.5.3 <i>Proceso de planeación estratégica según Henry Mintzberg et al., (1996)</i>	53
2.5.4 <i>Modelo de McMahan, Virick y Wright</i>	55
2.5.5 <i>Modelo de planeación estratégica de Caldera (2004)</i>	56
2.6 Competencias	58
2.6.1 <i>Antecedentes</i>	59
2.6.2 <i>Definición</i>	59
2.6.3 <i>Dimensiones de las competencias</i>	63
2.6.4 <i>Competencias laborales</i>	63
2.7 Procesos de recursos humanos	64

CAPITULO 3 MÉTODO	65
3.1 Participantes	65
3.2 Escenario	68
3.3 Instrumentos	68
3.4 Procedimiento	69
3.5 Análisis de datos	73
3.5.1 <i>Datos del informante clave</i>	74
3.5.2 <i>Sección planeación estratégica de recursos humanos</i>	74
3.5.3 <i>Sección procesos de recursos humanos</i>	75
3.5.4 <i>Sección de competencias</i>	78
CAPITULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	79
4.1 Vaciado de resultados	79
4.1.1 <i>Sección planeación estratégica de recursos humanos</i>	79
4.1.2 <i>Sección de procesos de recursos humanos</i>	84
4.1.3 <i>Sección de competencias</i>	92
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
5.1 Plan estratégico propuesto	101
5.2 Reporte de entrevista dimensional	105
5.2.1 <i>Sección de competencias de actitud</i>	106
5.2.2 <i>Sección de competencias de habilidad</i>	108
5.2.3 <i>Sección de competencias de valor</i>	111
5.2.4 <i>Sección de competencias de conocimiento</i>	113
5.2.5 <i>Resumen de la evaluación</i>	116
REFERENCIAS	118
CURRICULUM VITAE	123
ANEXO A Encuesta de planeación estratégica de recursos humanos	124
ANEXO B Autorización para implementación de instrumento	129
ANEXO C Evidencia de tabulación de resultados	130
C.1 Datos generales	130
C.2 Sección planeación estratégica de recursos humanos	133
C.3 Sección de procesos de recursos humanos	139
C.4 Sección de competencias	151

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICAS Y TABLAS

Figura 1. Proceso de planeación estratégica según Henry Mintzberg	54
Figura 2. Modelo de Mc Mahan	55
Figura 3. Modelo de planeación estratégica de Caldera	57
Figura 4. Modelo de competencias multidimensionales	61
Figura 5. Evidencia de tabulación de resultados	72
Gráfica 1. Características de la muestra. Giro	66
Gráfica 2. Características de la muestra. Tamaño	66
Gráfica 3. Características de la muestra. Antigüedad	67
Gráfica 4. Características de la muestra. Estado	67
Gráfica 5. Tendencia general de procesos de PERH	79
Gráfica 6. Promedio de elementos realizados en el proceso PERH	82
Gráfica 7. Tendencia general de procesos de recursos humanos	84
Gráfica 8. Promedio de procesos de recursos humanos	86
Gráfica 9. Tipo de formalidad de los procesos de recursos humanos	89
Gráfica 10. Tendencia general de competencias	92
Gráfica 11. Competencias de actitud	95
Gráfica 12. Competencias de habilidad	96
Gráfica 13. Competencias de valor	97
Gráfica 14. Competencias de conocimiento	98
Tabla 1. Categoría de sección 1	75
Tabla 2. Evaluación sección 2	77
Tabla 3. Categoría de sección 2	78
Tabla 4. Resultado de tendencia general de procesos de PERH	80
Tabla 5. Resultado de tendencia general de procesos de recursos humanos	84
Tabla 6. Resultado de promedios de procesos de recursos humanos	86
Tabla 7. Resultados de tipo de formalidad de los procesos de recursos humanos	89
Tabla 8. Resultados de tendencia general de competencias	93
Tabla 9. Actividades en el área de recursos humanos para atraer, desarrollar y retener el talento	102
Tabla 10. Resultados de entrevista dimensional	116

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Inducción

La presente investigación expone un panorama sobre la planeación estratégica, los procesos de recursos humanos y las competencias que las empresas practican para enfrentar los cambios políticos, económicos y sociales que las afectan, por lo que deben demostrar su fortaleza competitiva a través de la capacidad de adaptación e innovación de procesos, productos y servicios.

La planeación dejó de ser una estrategia para las empresas y se ha vuelto una necesidad, no basta con manejar el negocio a base de la intuición, por lo que las empresas deben tener un pie delante de su competencia, aunque dicha planeación implique un proceso en vía de formalización.

La incertidumbre frente a un futuro indefinido genera una dinámica de oportunidades donde puede fijarse una línea de acción que apoye la toma de decisiones basadas en la tendencia de hechos y no en ideas vagas; sin embargo, es importante concentrar los esfuerzos no sólo en las actividades del día a día sino en crear procesos que agreguen valor a la actividad crítica del negocio.

El éxito de las empresas depende de diversos factores pero sin duda el capital humano es uno de los más destacados; la selección del personal adecuado brinda la apertura de una técnica de desarrollo que proporcionará las herramientas que faciliten la implementación de los procesos y el seguimiento que les corresponde.

Es por ello que la identificación de las competencias con las que debe contar el empleado para adaptarse a la dinámica de cambio y respuesta, frente a su rival, es de suma importancia para el triunfo de la organización.

El diseño de un plan estratégico de recursos humanos brinda un panorama sólido sobre los resultados deseados, pone en perspectiva las acciones y el camino concreto que habrá de seguir la organización.

El presente proyecto se enfoca en el diagnóstico de la planeación estratégica de recursos humanos de empresas socias de una Cámara empresarial, esto debido a que dicho organismo desea consultar las prácticas de planeación de sus socios, lo que podrá permitirle la creación de una propuesta de diseño del plan estratégico de recursos humanos, basado en la propuesta de competencias, y la revisión de procesos de recursos humanos para dicho organismo, debido a que se encuentra en la necesidad de brindar formalidad a sus procesos de recursos humanos para cubrir las necesidades de los clientes que atiende.

La Cámara empresarial ha decidido tener una visión ambiciosa para el 2015: ser unos de los mejores organismos empresariales de Norteamérica, y para ello han implementado estrategias de: (1) posicionamiento de imagen, (2) participación en asientos de representación y (3) diversificación de servicios; sin embargo, ninguna de estas estrategias apunta al ámbito del recurso humano, ni a las competencias que debe tener el personal para llegar a esa meta.

Con el incremento que ha tenido en los últimos tres años es evidente que se requiere la intervención para desarrollar un proceso que permita atraer, desarrollar y retener al talento, siguiendo la línea de un diseño del plan estratégico de recursos humanos.

De acuerdo a lo expuesto, a continuación se definen los objetivos del presente proyecto.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general:

Realizar un diagnóstico de los procesos de planeación estratégica de recursos humanos en empresas miembros de una Cámara empresarial de México.

1.2.2 Objetivos específicos:

- (1) Conocer qué elementos planeación estratégica de recursos humanos implementan las empresas a nivel general.
- (2) Determinar los procesos de recursos humanos que manejan las empresas, así como su tipo de formalidad y aplicación.
- (3) Identificar cuáles de las competencias que propone la Cámara son las más demandadas por los socios para que el personal desempeñe las funciones en dicho organismo.

1.3 Justificación

La estrategia no sólo busca ajustar a la organización a lograr una ventaja sobre la competencia, también brinda la creación de oportunidades. El presente estudio resulta conveniente para tener una perspectiva del proceso que llevan las empresas en su planeación de recursos humanos y poder ajustar las estrategias de la Cámara empresarial con base a la forma de trabajo de los empresarios que atiende, con el fin de adoptar las mejores prácticas de recursos humanos para el desarrollo de personal más competitivo y apto para las demandas del mercado empresarial.

En el ámbito de esta investigación el aporte educativo pretende visualizar las necesidades del sector laboral, brindando información sobre las competencias que debe adquirir el egresado de la carrera de psicología, coadyuvando al ajuste de los planes y programas educativos que forman profesionistas, para que éstos aprendan, practiquen y cubran las necesidades de las organizaciones.

Desde una perspectiva social este trabajo pretende brindar los elementos para el desarrollo de una organización fortalecida, inteligente y preparada para la representación de la comunidad empresarial.

El propósito organizacional persigue la obtención de elementos que brinden información para la elaboración de un diseño de plan estratégico de recursos humanos que logre mantener el nivel de crecimiento del ámbito competitivo, permitiendo anticipar acciones, establecer una ruta de trabajo, impulsar el cumplimiento de metas, identificar factores críticos, posicionar los procesos de recursos humanos, obtener mayor coordinación entre áreas para generar la creación de sinergias y lograr mejores condiciones de trabajo.

Desde el punto de vista económico ambiciona generar información que fortalezca la toma de decisiones y brinde un panorama estable de las proyecciones.

1.4 Preguntas de investigación

De acuerdo con los objetivos del presente estudio se formulan las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles son los elementos de planeación de recursos humanos que definen y utilizan las empresas en sus procesos estratégicos?

¿Cuáles son los procesos de recursos humanos que requiere formalizar una empresa y quién los lleva a cabo?

¿Cuáles son las competencias que debe tener el personal para desempeñar sus funciones y lograr el cumplimiento de metas?

1.5 Hipótesis

Más del 50% de las empresas participantes tienen definidos los elementos de planeación estratégica, aunque trabajan con procesos de recursos humanos sin formalizar.

1.6 Tipo de diseño de investigación

Se ha utilizado el diseño de investigación no experimental también conocida como investigación *ex post facto*, término que proviene del latín y significa después de ocurridos los hechos. Es un tipo de investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables (Kerlinger, 1983).

En la investigación *ex post facto* los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

1.7 Variables

Como se mencionó en la sección anterior el diseño de la investigación es *ex post facto*, es decir, no experimental, donde no se tiene el control de la variable independiente porque los hechos ya ocurrieron, sin embargo, se considerará como variable independiente a la planeación estratégica mientras que las competencias, procesos de

recursos humanos definidos, elementos de planeación implementados, serán considerados como variables dependientes, finalmente como variables extrañas serán el ámbito social, político y económico.

1.8 Delimitaciones y limitaciones

El presente trabajo estudia los elementos que deben incorporarse en un plan estratégico de recursos humanos de una empresa, partiendo desde los principios de la planeación estratégica de forma general donde se involucra el establecimiento de objetivos, pasando por el análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas. El estudio se genera dentro del ámbito de membresía de las empresas industriales que pertenecen al gremio de una Cámara empresarial y es desarrollado sólo con personal que labora en las áreas de recursos humanos o afines.

La limitante del estudio es la restricción del desarrollo de procesos ajenos a este análisis y que por su naturaleza impactan en otras fases de este diseño, como el desarrollo de procesos como reclutamiento y selección, plan de vida y capacitación, entre otros.

1.9 Definición de términos

A continuación se presenta la definición de los conceptos como se abordarán en el presente estudio con la finalidad de ubicarlos en el contexto en el que se desarrolla esta investigación.

Adaptabilidad: capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios, hace referencia a modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio (Alles, 2005).

Análisis FODA: elemento fundamental en la planeación estratégica mediante la matriz de análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas que permite a la organización alcanzar los objetivos a largo plazo (Arias Galicia, 2006).

Análisis de puesto: proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño (Varela, 2007).

Antigüedad de la empresa: para efectos de este estudio se refiere al tiempo en años que tiene la empresa de estar en operación conforme a la fecha publicada en el acta constitutiva (Carolina Martínez, 2011).

Cámara empresarial: las Cámaras y sus confederaciones son instituciones de interés público, autónomas, con personalidad jurídica y patrimonio propio, constituidas conforme a lo dispuesto en la Ley de Cámaras Empresariales y Confederaciones y para los fines que ella establece, conformadas por comerciantes o industriales, según lo dispuesto en las fracciones III y IV del artículo 2; sus confederaciones estarán conformadas solo por Cámaras. Representan, promueven y defienden nacional e internacionalmente las actividades de la industria, el comercio, los servicios y el turismo y colaboran con el gobierno para lograr el crecimiento socioeconómico, así como la generación y distribución de la riqueza (Ley de Cámaras Empresariales y Confederaciones, 2011).

Capacitación al personal: para efectos de este estudio es la instrucción que recibe el personal para la adquisición, reforzamiento o especialización de conocimientos teóricos y/o prácticos para el desempeño de su trabajo (Carolina Martínez, 2011).

Colaboración: capacidad de trabajar con grupos multidisciplinados, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener

expectativas positivas con respecto de los demás y comprensión interpersonal (Alles, 2005).

Competencia: es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación subyacente en relación con una conducta profunda en la personalidad de un individuo que puede predecir el comportamiento en situaciones laborales (Spencer & Spencer, 1993).

Compromiso: sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes (Alles, 2005).

Conocimiento de la industria y el mercado: capacidad de comprender las necesidades del o los clientes. También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras y los puntos fuertes y débiles de la propia organización (Alles, 2005).

Contratación de practicantes: para efectos del presente estudio se refiere al proceso de incorporar estudiantes de apoyo en las áreas de la empresa con el fin de proporcionarles experiencia profesional en un ámbito laboral (Carolina Martínez, 2011).

Contrato de empleados: contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario (Ley Federal de Trabajo, reforma 2006).

Curso de inducción: plan que contiene información sobre la organización, las políticas de personal, las condiciones de contratación, el plan de beneficios para el empleado, los días de descanso que tiene la organización, el trabajo a desempeñar y la forma de pago (Arias Galicia, 2006).

Desarrollo de equipo: habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás (Alles, 2005).

Descripción de puestos: es una explicación escrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un proceso específico (Varela, 2007).

DNC: para efectos de este estudio es el procedimiento que se realiza para la detección de necesidades de capacitación (Carolina Martínez, 2011).

Empowerment: dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes (Alles, 2005).

Encuesta 360°: para efectos de este estudio es el proceso de evaluación de un empleado, donde es calificado por su jefe inmediato, subordinado, compañeros, proveedores y clientes internos y externos (Carolina Martínez, 2011).

Encuesta de clima laboral: para el contexto de esta investigación es la encuesta que permite conocer el nivel de satisfacción de los empleados al trabajar en una empresa, medida bajo ciertas dimensiones previamente autorizadas por la empresa (Carolina Martínez, 2011).

Esquema de compensación variable: se refiere a la compensación que se otorga por el cumplimiento de una meta que no se encuentra dentro del sueldo mensual establecido de manera fija (Varela, 2007).

Estado: es para efectos de este estudio la entidad federativa de México donde la empresa muestra se encuentra localizada (Carolina Martínez, 2011).

Estructura de personal: para este proyecto se refiere a la organización del personal con base a los objetivos de la empresa, declarado en el organigrama (Carolina Martínez, 2011).

Evaluación del desempeño: es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio a elaborar planes de mejora (Varela, 2007).

Eventos de convivencia: en este estudio se refiere a los eventos organizados por el área de recursos humanos para la interacción del personal que labora en una empresa (Carolina Martínez, 2011).

Experto: para esta investigación se define como la persona especialista en planeación estratégica externa a la empresa donde realiza la intervención (Carolina Martínez, 2011).

Giro de la empresa: área o sector de la economía que por sus características se integran en un solo grupo de actividad productiva, de acuerdo con la clasificación oficial de actividades productivas vigente que recomienda el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (Ley de Cámaras Empresariales y Confederaciones, 2011).

Iniciativa: hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar en forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro (Alles, 2005).

Innovación: capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe (Alles, 2005).

Integridad: hacer referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos (Alles, 2005).

Inventario de personal: en esta investigación se refiere a la concentración de información básica de todos los empleados de la organización que comprende una lista de los nombres, características, experiencia y capacidades de los mismos (Carolina Martínez, 2011).

Liderazgo: habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo (Alles, 2005).

Manejo de relaciones de negocios: es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo (Alles, 2005).

Movimiento de personal: para efectos de este estudio se refiere a las altas, bajas, renovaciones, reactivaciones y ascensos del personal que labora en la empresa (Carolina Martínez, 2011).

Negociación: habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona (Alles, 2005).

Objetivo de recursos humanos: para efectos de esta investigación se refiere a la razón de ser del departamento de recursos humanos y la finalidad para el que ha sido creado (Carolina Martínez, 2011).

Orientación a los resultados: capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado (Alles, 2005).

Orientación al cliente: implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas (Alles, 2005).

Pensamiento analítico: capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes (Alles, 2005).

Pensamiento estratégico: habilidad de comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica (Alles, 2005).

Plan de sucesión: en este estudio se define como el plan para la asignación del responsable clave en una organización que continuará con las labores de un puesto en específico cuando el responsable actual abandone la organización (Carolina Martínez, 2011).

Plan de vida y carrera: en esta investigación se define como el proyecto que establece una ruta del alcance de desarrollo que un empleado puede tener dentro de una empresa y que impacta también en su vida personal (Carolina Martínez, 2011).

Planeación estratégica: es el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y los programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales (Mintzberg y Waters, 1985).

Planificación y organización: capacidad de determinar eficazmente las materias y prioridades de su tarea, área, proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos (Alles, 2005).

Proceso de recursos humanos: para este estudio se refiere a los procedimientos que debe ejecutar el área de recursos humanos de una empresa: reclutamiento y selección, inducción, contrato, capacitación, análisis de puestos, evaluación del desempeño, valuación de puestos, tabulador de sueldos, encuesta de clima laboral, encuesta 360°, eventos de convivencia, plan de vida y carrera, relaciones laborales, compensaciones y retiro (Carolina Martínez, 2011).

Reclutamiento y selección: conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar (Chiavenato, 1994).

Recursos humanos: para los efectos de este trabajo el término se define como la fuerza de trabajo que se encuentra laborando en la empresa, en todos los niveles, y en ocasiones de forma muy particular puede referirse al equipo de personal que se encuentra en el área que realiza procesos sobre el recurso humano de la empresa con funciones de atracción, desarrollo y retención de personal (Carolina Martínez, 2011).

Reingeniería de procesos: la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez (Hammer y Champy, 1995).

Relaciones laborales: en esta investigación se refiere al trato con el sindicato de la empresa o del gremio al que pertenece una organización (Carolina Martínez, 2011).

Relaciones públicas: habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los

productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda (Alles, 2005).

Resolución de problemas: capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos de negocio y la factibilidad interna de resolución (Alles, 2005).

Socialización: proceso por el que las personas aprenden valores, habilidades, expectativas y conductas que son relevantes para asumir un determinado rol organizacional y participar como miembros activos en la organización (Louis, 1980; Schein, Van Maanen, 1979).

Tabulador de sueldos: para efectos de este estudio es la estructura de sueldos definida por la empresa y que es utilizada como una herramienta que permite asignar un rango de sueldo a los empleados de una organización de acuerdo al nivel de valuación en el que hayan sido asignados (Carolina Martínez, 2011).

Tamaño de la empresa: el tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor

al Tope Máximo Combinado de su categoría, luego de dicha fórmula se clasifica en micro, pequeña, mediana o grande (Ley de Cámaras Empresariales y Confederaciones, 2011).

Trabajo en equipo: capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos (Alles, 2005).

Valuación de puestos: sistema metodológico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás dentro de la organización con la finalidad de lograr una adecuada representación de la jerarquía que facilite la organización y remuneración adecuada (Varela, 2007).

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

Este capítulo tiene por objeto presentar las bases que sustentan el desarrollo del presente estudio, la literatura que a continuación se cita ha sido compilada de diversas fuentes y permite tener una óptica general para la comprensión de la forma en que dicha literatura será aplicada, así como las aportaciones con las que una servidora complementa a los autores para crear el contexto bajo el cual se aborda la investigación.

Antes de comenzar se cita que todo proceso de planeación se produce sobre la base de la Teoría general de sistemas, que consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente (Bertalanffy, mediados del siglo XX).

Lo anterior establece que la planeación se debe regir bajo un orden lógico de pasos; la tendencia en México es que las empresas cada vez utilizan más la planeación estratégica para la toma de decisiones; hay que resaltar el hecho, como se ha captado en la literatura revisada para este estudio, que la planeación estratégica por sí sola no representa una garantía de éxito, es por ello que se debe contar con el apoyo de un experto para llevar los procesos de intervención de planeación estratégica y evitar la creación de un objetivo inalcanzable o fuera de la naturaleza de la organización.

El autor Arias Galicia (2006) considera que el alto desempeño del factor humano de una organización tiene mayores probabilidades de repercutir favorablemente en el cumplimiento a corto, mediano y largo plazo de la misión y la meta de la misma, si se toman en cuenta los cambios que afectan continuamente el entorno de aquella, así como los mercados de trabajo y por ende se llevan a cabo las estrategias necesarias para mantener el nivel competitivo.

Para lograr lo anterior es necesario realizar la planeación estratégica de recursos humanos que debe estar alineada con el plan estratégico general de la empresa se podría añadir que dicho enfoque debe continuar su rumbo bajo otros indicadores que apunten al talento humano de la empresa, sin dejar de lado la importancia de la información que debe consultarse para la toma de decisiones, esto se refiere a la información económica, social y política de los acontecimientos nacionales e internacionales que repercuten en la sociedad en general y de una manera particular en la organización, produciendo cambios en el orden estructural, administrativo y tecnológico de la misma.

2.1 Antecedentes históricos de la planeación estratégica de recursos humanos

La planeación estratégica no es una tema nuevo ya que desde tiempos remotos se ha manejado para el seguimiento de diferentes objetivos, principalmente de conquista de

tierras y los procesos de guerra; en el siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950.

Alfred D. Chandler (1962) al estudiar las realidades de empresas como Sears, General Motors, Chevron y Dupont resalta los aportes a la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial.

En 1980 Igor Ansoff identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

Por su parte, Mintzberg (1994) menciona que la planeación estratégica surge en Estados Unidos en 1950 y comenzó a extenderse rápidamente hasta ser una práctica en empresas más grandes a mediados de 1960.

Como resultado desde su generalizada introducción en la década de los 60, el estilo de la planeación estratégica ha pasado por varias fases: (a) década de los 60: planeación para un periodo de estabilidad y crecimiento, (b) década de los 70: planeación para empresas en situación de ataque, (c) década de los 80: planeación para recortes y racionalización, (d) década de los 90: planeación para el crecimiento rentable, la desnormatización-privatización y los mercados mundiales.

Hoy en día el proceso de planificación estratégica de negocios es una responsabilidad clave de la dirección y cada organización adopta un proceso que está destinado a satisfacer las necesidades de su organización para crear un valor agregado en cada fase.

Después de haber revisado los antecedentes y las fases a las que estuvo sujeta la planeación estratégica ahora es importante conocer la definición que diversos autores han dado a este concepto.

2.2 Definiciones de la planeación estratégica de recursos humanos

En este apartado se abordarán los conceptos de estrategia, planeación, planeación estratégica, hasta llegar al concepto de planeación estratégica de recursos humanos.

En la sección anterior se abordaron los antecedentes de la planeación estratégica y se cita como elemento inicial a la estrategia, por lo que se comenzará con la definición de dicho concepto.

En 1962 Chandler A. propuso un enfoque de estrategia inicial, definiéndola como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas.

Por otra parte Stoner (1996) comenta que la palabra estrategia proviene del griego *stratēgia*, que significa el arte o ciencia de ser general. Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército, ganar y apropiarse de territorios, proteger las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo y demás. Cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos, de igual manera la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que realiza para responder al enemigo.

De las aportaciones de ambos autores se puede resumir que el concepto de estrategia se refiere al conjunto de acciones que deben emprenderse para el logro de una meta. A continuación se maneja el concepto de planeación desde la perspectiva de dos autores.

En 1996 Reyes esboza que planear es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencias de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización.

Para Ivancevich (1997) planear en el mejor de los casos significa que las decisiones que hoy se adopten producirán resultados útiles en alguna fecha futura, resultados que se desprenden de la finalidad y de los objetivos de la organización.

De acuerdo a las aportaciones de los autores sobre el concepto de planeación se puede definir a dicho concepto, como el proceso en el cual se fijan los tiempos de las

actividades definidas en la estrategia, con el objetivo de lograr una meta en un tiempo determinado.

Es así como emprendemos el proceso hacia el concepto de planeación estratégica en donde diversos autores plantean sus aportaciones al presente estudio al clarificar los alcances de dicho concepto.

En 1978 Dan E. Schandel y Charles W. Hofer en su libro *Strategy formulation: Analytical concepts* describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico. El análisis comprende según ellos básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.

Por su parte Mintzberg y Waters (1985) afirman que la planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

En el año de 1989 Alfredo Acle Tomasini explica a la planeación estratégica como un conjunto de acciones que deben de ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Para Kotler (1990) el concepto de planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

Cuatro años después Koontz y Weihrich (1994) manifiestan que la planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, éste es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

En el mismo año Martínez (1994) declara que la planeación estratégica es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y que la desea para el futuro.

Otra aportación de concepto viene por parte de Steiner (1994) que propone a la planeación estratégica a partir de cuatro puntos de vista diferentes: (a) el porvenir de las decisiones actuales, (b) proceso, (c) filosofía y (d) estructura.

A fin de describir la justificación principal del enfoque contingente, Delery y Doty (1996) establecen que la relación entre el uso de prácticas específicas de recursos humanos y los resultados organizacionales depende de la estrategia empresarial, de manera que las mejores prácticas son aquellas que mejor se ajustan a la estrategia desarrollada por la empresa. Este enfoque está fundamentado en las teorías de tipo estratégico propuesta por Guest (1997), según las cuales la dirección de recursos humanos se encuentra afectada por una serie de variables del contexto empresarial y el éxito de la organización y de las políticas de personal aplicadas dependen directamente de su consideración y de la adaptación de las empresas a dichas circunstancias.

Mcnamara (1999) proclama que la forma en que un plan estratégico se desarrolla depende de la naturaleza del liderazgo de la organización, la cultura de la organización, la experiencia de los planificadores y así sucesivamente.

El enfoque de dirección estratégica de recursos humanos reconoce la necesidad de integrar prácticas de recursos humanos o los sistemas de recursos humanos con una serie de aspectos organizativos y principalmente con la estrategia empresarial (Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987; Delery y Doty, 1996; Wood, 1999).

Caldera (2004) menciona que la planeación estratégica es importante porque permite configurar el rumbo de la empresa y darle, hasta cierto punto, el poder de actuar sobre su medio ambiente para controlarlo y obtener resultados deseados. Aunque el mero hecho de llevarla a cabo no garantiza su éxito pues es necesario que se cumplan ciertas condiciones, como que en el proceso se incluya la participación de diferentes áreas (Miller, 1989), una de ellas por supuesto, recursos humanos, ya que al ser esta una función de amortiguación (Daft, 2004), es decir, que absorbe información del medio ambiente externo, ayuda a detectar amenazas externas e internas, así como fuerzas y debilidades internas, facilitando además, la parte de ejecución del plan.

Según Álvarez (2005) la planeación estratégica no es un fin en sí misma, es un medio para generar las acciones necesarias para el establecimiento y cumplimiento de los objetivos de la organización.

Las empresas deben tener en cuenta que es muy importante contar con una planeación de recursos humanos para poder tener un crecimiento óptimo y lograr sus objetivos a través del plan estratégico diseñado por la organización (Flores, 2005).

Arias Galicia (2006) define a la planeación estratégica como un proceso que comienza con la identificación sistemática de las fuerzas y debilidades de la organización así como de dicha área y las oportunidades y amenazas del entorno económico, político y social, lo cual permite a la organización localizar los factores críticos y tomar las decisiones que la llevarán a elegir, capacitar, desarrollar y motivar mejor a su personal,

hacer los cambios pertinentes e implantar los planes que faciliten la consecución de la misión y los objetivos institucionales en el presente y en el futuro.

Partiendo de lo anterior y adentrándose en el contexto necesario para el desarrollo de este estudio a continuación se presentan algunas definiciones de planeación estratégica de recursos humanos, ya se han explorado diversas definiciones de estrategia y planeación, así como la planeación estratégica, es momento de enfocar los conceptos en el área del talento humano.

Miller (1987) define a la planeación estratégica de recursos humanos como aquellas decisiones que conciernen a la dirección de los empleados de todos los niveles de una unidad de negocios y que están relacionadas con la ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventaja competitiva.

Así mismo la empresa se beneficiaría de emplear las capacidades de su equipo de recursos humanos para formar el grupo de planeación estratégica de la empresa y lograr su integración (Miller, 1989). Una vez establecido el plan de toda la organización debe llevarse a cada división o área funcional, es ahí donde surge la PERH (Planeación Estratégica de Recursos Humanos).

Wright (1992) propone a la planeación estratégica de recursos humanos como el patrón de iniciativas y actividades de recursos humanos que permiten a una firma alcanzar sus objetivos.

Mientras que Valle (1995) establece que la planeación estratégica de recursos humanos es un modelo de decisión referente al área de personal, que se plasma en una estrategia realizadas en el ámbito social, del que se derivan unos objetivos y metas de forma que se produzca el ajuste entre la organización y el ambiente, formulándose para ello correspondientes políticas y prácticas de gestión de recursos humanos.

Snell *et al* (1996) mencionan que la planeación estratégica de recursos humanos son sistemas organizacionales diseñados para alcanzar ventaja competitiva sostenida mediante la gente.

En su aportación Ulrich (1997) estipula que la planeación estratégica de recursos humanos es el proceso de conexión de recursos humanos a la estrategia del negocio.

La manera como esta apoya o contribuye a la planeación estratégica de la organización es a través de acciones que permitan atraer, desarrollar y mantener una fuerza laboral talentosa pues el RH talentoso es finalmente el que le dará a la empresa, la tan anhelada ventaja competitiva (Chambers, 1998).

Bamberger (2000) puntualiza que la planeación estratégica de recursos humanos es el patrón de decisiones acerca de las políticas y prácticas asociadas al sistema de recursos humanos. Es una aproximación basada en competencias relativa a la gestión de la gente, enfocada en el desarrollo de recursos humanos tanto durable, imperfectamente irritable y no transables.

Cuando la planeación estratégica de recursos humanos no se encuentra alineada a los objetivos de la organización, se corre el riesgo de que la planeación de recursos humanos tome medidas para resolver problemas a corto plazo (Caldera, 2004) dejando de ser estratégica. Algunos autores resaltan la importancia en la planeación estratégica de recursos humanos de identificar personal y puestos clave, así como el papel de la función de reclutamiento y selección (Peters, 1988), el autor menciona que debe hacerse una distinción entre planeación estratégica de recursos humanos y planeación de recursos humanos, pues la segunda representa “el sistema que permite ajustar la oferta de personal interna (empleados disponibles) y externa (empleados que se buscan o se han de contratar) a las vacantes que espera tener la organización en un período dado” (Caldera, 2004). Mientras que la primera, de acuerdo a todo lo anterior, consiste en identificar qué procesos de la administración de personal ayudarán en mayor medida a lograr los objetivos de la organización, establecidos en su planeación estratégica, en función de tres actividades clave, las cuales son: atraer, retener y desarrollar al personal de la organización, específicamente a aquellos que son u ocupen puestos clave.

De las anteriores aportaciones donde se define a la planeación estratégica de recursos humanos puede concluirse que este proceso consiste en una serie de actividades planificadas con el fin de atraer, retener y desarrollar al personal, a lo que puede agregarse la identificación de personal clave para el desempeño de puestos estratégicos, con el fin de crear un valor agregado en el desempeño de las funciones que podrán beneficiar a los miembros agremiados al organismo empresarial donde se aplica el presente estudio.

A continuación se abordan los beneficios que pueden obtenerse implementando un proceso de planeación estratégica de recursos humanos en una organización.

2.3 Beneficios

La planeación estratégica refuerza la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas porque fomenta la interacción de los gerentes y las funciones de todos los niveles, lo cual indica que ayuda en el proceso de comunicación de la empresa.

Greenley (2000) señala que la planeación estratégica produce los siguientes beneficios: (1) permite detectar oportunidades, clasificarla por orden de prioridad y explotarla, (2) ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos, (3) representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades, (4) reduce las consecuencias de condiciones y cambios adversos, (5) permite tomar decisiones importantes para respaldar los objetivos establecidos, (6) permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado, (7) disminuye la cantidad de recursos y tiempo que se dedican a corregir decisiones equivocadas o improvisadas, (8) constituye un marco para la comunicación interna del personal, (9) contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total (10) ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales, (11) fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos, (12) ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta

para atacar problemas y oportunidades, (13) propicia una actitud positiva ante el cambio y (14) brinda cierto grado de disciplina y formalidad a la administración de una organización.

Michael Allen (2000) encontró que la planeación estratégica puso de manifiesto un poder impresionante pues había mejorado mucho los resultados de una serie de compañías grandes que la habían implementado, entre ellas General Electric, American Express, Allied Corporation, Dun & Bradstreet y Pitney Bowes.

Basado en la literatura consultada se puede concluir que uno de los mayores beneficios de la planeación estratégica de recursos humanos es la fortaleza y seguridad que proporciona a la organización en la toma de decisiones, permitiéndole estar prevenida ante cualquier contingencia de movimiento del personal. Una serie de investigaciones indican que las organizaciones que aplican los conceptos de la planeación estratégica son más rentables y exitosas que las que no lo hacen. Además de ayudar a las empresas a evitar los problemas financieros, la planeación estratégica ofrece otros beneficios tangibles: como (1) una mayor alerta ante las amenazas externas, (2) una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, (3) un incremento de la productividad de los empleados, (4) una menor oposición al cambio y (5) un entendimiento más claro de las relaciones entre la compensación y el desempeño.

Una vez abordados los múltiples beneficios que la planeación estratégica de recursos humanos puede traer a una organización es momento de conocer los elementos que la conforman para comenzar a comprender la estructura de la misma.

2.4 Elementos de la planeación estratégica de recursos humanos

A lo largo del capítulo se ha hablado de los antecedentes, definiciones y beneficios de la planeación estratégica de recursos humanos, por lo que es momento de enlistar los elementos con los que dicha intervención del desarrollo organizacional deben contar. Arias Galicia en el año 2006, en su libro *Administración de recursos humanos para el alto desempeño* propone los elementos que se abordan en planeación estratégica de recursos humanos: (a) análisis FODA, (b) misión organizacional, (c) visión organizacional, (d) valores de la organización, (e) planeación de recursos humanos, (f) pronóstico de necesidades del recurso humano, (g) inventario actualizado de personal.

En los próximos párrafos se aborda cada uno a detalle para una mayor comprensión y poder establecer el contexto en el que se desarrolla el estudio. Es importante destacar que cada elemento es mencionado para por su uso en el instrumento o las recomendaciones para la Cámara empresarial en el Capítulo 5.

2.4.1 *Análisis FODA*

Un elemento fundamental en la planeación estratégica es el empleo de la matriz FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas) que permite a la organización alcanzar los objetivos a largo plazo. Para construir una matriz FODA hay que seguir ocho pasos, todos los aspectos clave, desde luego, están referidos a la organización: (1) hacer una lista de las oportunidades externas, (2) enlistar las amenazas externas, (3) hacer una lista de las fuerzas internas, (4) hacer una lista de las debilidades internas, (5) registrar las fuerzas internas en comparación con las oportunidades externas, (6) registrar las debilidades internas en relación con las oportunidades externas, (7) registrar las fuerzas internas con las amenazas externas, y (8) registrar las debilidades internas con las amenazas externas.

En la literatura el autor menciona que el diseño de la matriz de planeación estratégica debe incluir tres elementos: (1) la lista de oportunidades y amenazas externas, y de las fuerzas y debilidades internas, (2) la conjugación de las matrices de factores internos y externos, y la identificación de opciones estratégicas que la organización debe considerar, (3) puede darse una ponderación a cada uno de los factores, en relación con la importancia del mismo, de esta forma se puede tener un panorama más amplio y preciso de las prioridades.

2.4.2 *Misión organizacional*

Arias Galicia (2006) establece que la misión organizacional expresa los objetivos fundamentales y las normas mediante las cuales opera; constituye la razón de ser de la organización debe ser redactada por los directivos y actualizarse continuamente, de acuerdo con las exigencias económicas, políticas y sociales del momento, además de las futuras, hasta donde sea posible, debe incluir: (1) filosofía organizacional, (2) imagen pública de la organización, (3) productos o servicios para proporcionar, (4) importancia del factor humano, (5) clientes a quienes van dirigidos los servicios y/o productos, (6) mercado real y potencial, (7) tecnología necesaria para cumplir con las metas, (8) beneficios económicos previstos, (9) ventajas competitivas.

2.4.3 *Visión organizacional*

Al igual que el concepto anterior, el autor define la visión organizacional como la capacidad de visualizar a la institución en un plano conceptual, como un todo que evoluciona hacia un fin, una unidad que concentra en sí misma talentos humanos, así como recursos económicos y tecnológicos, metas y acciones a realizar hasta alcanzar en un tiempo determinado, y bajo condiciones previstas, los propósitos deseados.

2.4.4 Valores de la organización

Para Arias Galicia (2006) los valores de la organización son los principios que caracterizan el comportamiento de las personas dentro de la organización y a la misma en su conjunto. Constituyen la base en que se apoya la filosofía de la organización y el verdadero sustrato de identidad y cohesión entre los miembros de ésta. Los valores, según el autor, son de tres tipos: (1) organizacionales: legitimidad, honestidad, respeto, calidad y compromiso social, ecológico y económico con la comunidad, (2) éticos: lealtad, honradez, justicia, equidad, discreción, dignidad y responsabilidad en el desempeño, (3) profesionales: puntualidad y asistencia, creatividad, actualización profesional, eficacia, cooperación, iniciativa, productividad, solidaridad, espíritu de servicio y tenacidad.

2.4.5 Planeación de recursos humanos

La planeación de recursos humanos debe tener como fundamento datos que permitan tener una proyección de las necesidades futuras de la organización. Para Arias Galicia (2006) se divide en dos grandes grupos: (1) fuentes externas: son los pronósticos sobre lo que se espera ocurrirá en el ambiente de la organización pues esto influirá sobre ella en los ámbitos económicos, educativos y de instituciones y las (2) fuentes internas: que son las que se encuentran en la misma organización como los objetivos y los pronósticos económicos y tecnológicos.

2.4.6 Pronóstico de necesidades del recurso humano

Otro de los elementos es el pronóstico de necesidades del recurso humano que puede realizarse basado en los datos aportados por las fuentes de la planeación, estableciendo un pronóstico en dos ámbitos: (1) pronóstico de los requerimientos: que son los conocimientos, las habilidades, experiencias, actitudes e intereses vocacionales, que para objetos de este estudio serán aplicados como competencias, que han sido establecidas por la organización en donde se aplica el instrumento, (2) pronóstico de la oferta de mano de obra: es el pronóstico de la población, la educación y el crecimiento de la industria o la actividad económica y el crecimiento de la economía del país darán una idea de los recursos humanos que puedan ser localizados fuera de la organización cuando se necesiten.

2.4.7 Inventario actualizado de personal

El inventario actualizado de personal permite conocer las competencias, experiencia e interés de los empleados pues cada persona posee en mayor o menor grado facultades únicas, las cuales pueden ser de extraordinaria valía para ella y para la organización, dichas facultades pueden constituir pilares sobre los cuales fincar la competitividad, por ellos es de vital importancia contar con un inventario del talento

humano a fin de poder tomar decisiones en los reemplazos, ascensos y transferencias. Debido a la gran cantidad de datos que pueden manejarse en el inventario de personal es recomendable contar con un sistema electrónico de procesamiento de la información cuya plataforma básica cuente con los subsistemas que faciliten la distribución de funciones según las distintas áreas de responsabilidad, y en su caso, la descentralización de operación hacia distintos centros de trabajo.

La finalidad del inventario de habilidades es la de reunir la información acerca de los recursos humanos de la organización. Aporta información básica de todos los empleados, desde una lista de los nombres, ciertas características y capacidades de los mismos. Por su gran aplicación en la toma de decisiones sobre ascensos y los sistemas que pueden conformar la plataforma básica del factor humano son los siguientes: (1) administración del capital humano: es el subsistema central de la plataforma, su base de datos contiene los datos del empleado, necesarios para la organización, así como la fotografía de la persona e incluye un archivo con la información de empleados que ya se dieron de baja, (2) planeación integral y análisis de la carrera de ejecutivos: orientado a la generación de estadísticas de cualquier segmento de la población laboral y el estudio de reemplazos, (3) sistema de administración integral de la capacitación: sirve para detectar necesidades en este renglón y planear cursos, costos promedio de los mismos, establecer fechas, preparar listas de empleados que participarán y las respectivas invitaciones, también se registran los exámenes de evaluación y los resultados así como los perfiles de capacitación de cada puesto, (4) sueldos y compensaciones, no sólo se maneja la nómina sino se establecen comparativos con estadísticas sistematizadas, se analizan los aspectos

de la equidad interna y externa, es decir, la paga entre la paga en la organización y las remuneraciones en otras organizaciones, (5) selección de personal: integra la información de los candidatos en una base de datos para analizar y evaluar cada uno de ellos en diferentes aspectos, posteriormente se compara a los empleados entre ellos.

El proceso no termina con la integración de nuevos miembros a la organización o la capacitación y el desarrollo. Es preciso verificar si las acciones emprendidas proporcionan los resultados esperados, por tanto, se hace indispensable establecer un sistema de seguimiento a fin de poder evaluar constantemente los resultados obtenidos e introducir las modificaciones pertinentes, de esta forma la planeación estratégica del capital humano, ligada estrechamente con la planeación estratégica de toda la organización, se convierte en un aspecto trascendente de la vida de aquella.

A pesar de que la demanda de recursos humanos se ve influida por muchos retos, generalmente presenta procesos de cambio en el entorno, en la organización y en la fuerza de trabajo. Estos factores aparecen en los planes a corto y largo plazo.

Una vez que se han planteado los elementos que conforman la planeación estratégica de recursos humanos es necesario revisar la perspectiva de diversos autores en modelos que se proponen a continuación.

2.5 Modelos de la planeación estratégica de recursos humanos

2.5.1 Proceso de planificación estratégica de siete pasos

Beckhard y Harris (1988) proponen un proceso de planificación estratégica de siete pasos para las organizaciones que atraviesan por transiciones importantes. Su enfoque asume que las organizaciones son sistemas abiertos que deben responder a múltiples fuentes de demandas. El primer paso en su procedimiento es determinar la función esencial de la organización, su razón o propósito de ser. El segundo paso explora el sistema de demandas actual, ¿qué grupos u organizaciones están imponiendo cuáles demandas a la organización? El tercer paso explora el sistema de respuestas actual, lo que está haciendo la organización para responder las demandas del presente. El cuarto paso explora el sistema de demandas que se proyecta que existirá en el futuro, dentro de tres o cuatro años a partir de ahora, cuáles serán las futuras demandas y de quienes, suponiendo que la organización siga su trayectoria actual. El quinto paso pide a los ejecutivos que identifiquen el estado deseado de las cosas que les gustaría ver que existiera dentro de tres o cuatro años. Las comparaciones entre los datos generados en los pasos cuarto y quinto sugieren discrepancias o brechas que se deben corregir si se quiere que el estado deseado se convierta en una realidad. El sexto paso consiste en planificar las acciones necesarias para lograr el estado deseado, articular las acciones específicas que se deben emprender para asegurarse que se logre el estado deseado. El séptimo paso examina la

viabilidad, la efectividad en relación con los costos y las consecuencias intencionales y no intervenciones de los pasos de acción generados en el sexto paso.

Según Beckhard y Harris cuando se pide a los altos ejecutivos y gerentes de una organización que trabajen en este proceso de una manera sistemática se incrementan las probabilidades de que el estado futuro deseado se convierta en realidad.

2.5.2 *Modelos de David Hanna*

David Hanna (1988), en *Designing Organizations for High Performance*, presenta dos modelos de planificación estratégica. Llama al primero modelo de desempeño de la organización y describe su empleo como sigue: se trata de un marco de referencia para tener en perspectiva 5 variables clave que ejercen un impacto sobre el desempeño de la organización, este modelo es de utilidad especial cuando se trata de comprender porque los resultados de la organización son como son y no mejores y para planificar cambios que conducirán a mejores resultados. Las 5 variables clave son: (1) situación de negocios, que examina las necesidades que se deben satisfacer y las presiones que se deben administrar, (2) resultados del negocio, que es lo que esta organización rinde ahora, (3) estrategia del negocio, examina el propósito, misión, metas y valores de la organización, (4) elementos del diseño, se refiere a los elementos de diseño de tareas, estructura,

recompensas, toma de decisiones, información y personal de la organización y (5) cultura, que examina como opera realmente la organización.

También explica la forma de analizar cada elemento y de lograr una alineación entre los cinco elementos. La parte difícil es lograr la alineación. Al segundo modelo lo llama el enfoque de afuera hacia adentro: un verdadero diseño de sistemas abiertos. La mayoría de las personas que se dedican al diseño de organizaciones de desempeño superior se basa en una combinación de la teoría de SST (sistemas sociotécnicos) y de PSA (planificación de sistemas abiertos). Según el autor estas teorías funcionan bien en la mayoría de los casos pero en opinión de Hanna a menudo están demasiadas enfocadas en lo interno. El enfoque de afuera hacia adentro inicia el proceso de diseño con un examen con un examen de ambiente externo e incorpora dicho examen a la situación actual.

2.5.3 Proceso de Planeación Estratégica según Henry Mintzberg et al. (1996)

Henry Mintzberg (1996) menciona que es más fácil estudiar y aplicar el proceso de la planeación estratégica cuando se usa un modelo. Todos los modelos representan algún tipo de proceso. El marco que se ilustra es un modelo global y bastante aceptado del proceso de la planeación estratégica. El modelo no garantiza el éxito pero representa un enfoque claro y práctico para formular, poner en práctica evaluar estrategias. El

modelo muestra las relaciones que existen entre los principales elementos del proceso de la planeación estratégica.

En la figura 1 se presenta el modelo de Henry Mintzberg que consta de 8 pasos que debe considerarse en el proceso de planeación.

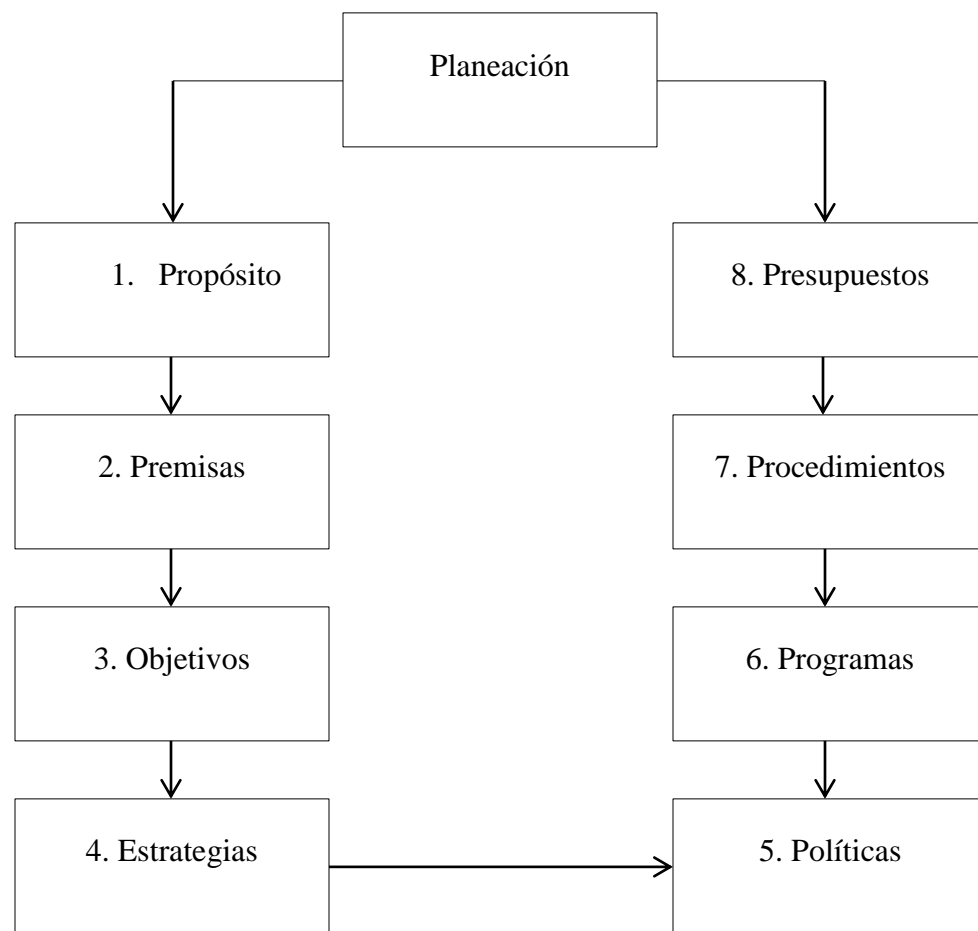


Figura 1. Proceso de Planeación Estratégica según Henry Mintzberg et al. (1996).

2.5.4 Modelo de McMahan, Virick y Wright

En la figura 2 se recoge una clasificación de las principales perspectivas y teorías que han servido de base y, a partir de las cuales, se han articulado la investigación empírica en este campo, ofrecida por McMahan *et al.* (1999), quienes además consideran una serie de variables condicionantes de la efectividad de la gestión de personal y la justificación teórica de su influencia en la dirección de recursos humanos.

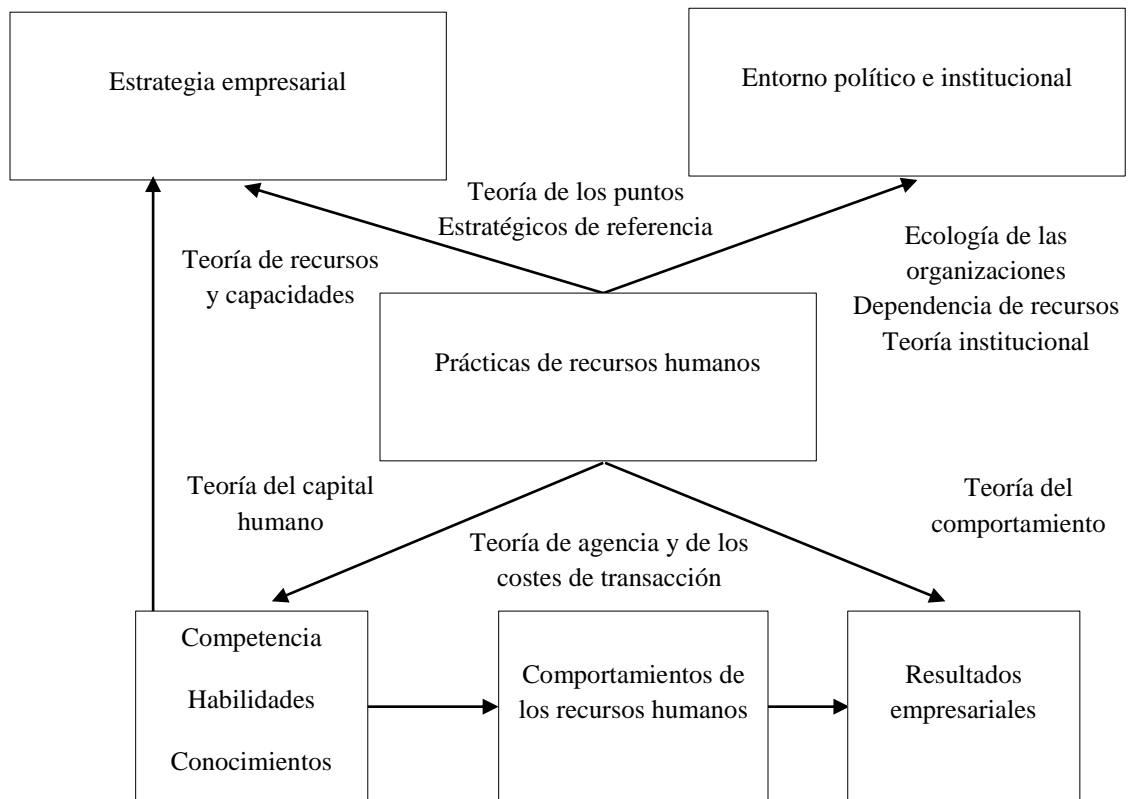


Figura 2. Modelo de McMahan, Virick y Wright (1999).

2.5.5 Modelo de planeación estratégica de Caldera (2004)

Caldera (2004) menciona que es más fácil estudiar y aplicar el proceso de la planeación estratégica cuando se usa un modelo. Todos los modelos representan algún tipo de proceso. De igual forma establece que el modelo no garantiza el éxito pero representa un enfoque claro y práctico para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. El modelo muestra las relaciones que existen entre los principales elementos del proceso de la planeación estratégica.

El mismo autor aborda que en el caso de la planeación estratégica, el punto de partida lógico es identificar la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, porque la situación y la condición presente de una empresa pueden excluir ciertas estrategias e incluso pueden dictar un curso concreto de acción. Toda organización cuenta con una misión, objetivos y estrategias, aun cuando la preparación, redacción y transmisión de estos elementos no hayan sido diseñadas de manera consciente. La respuesta a la interrogante de ¿hacia dónde va la organización? puede estar determinada en gran medida por la trayectoria que ha seguido previamente la organización. Asimismo establece que el proceso de la planeación estratégica no se divide con tanta nitidez ni se ejecuta con tanta claridad como sugiere el modelo de la planeación estratégica. Las estrategias no recorren el proceso en un bloque. Por lo general existe toma y petición entre los niveles de la jerarquía de la organización. Muchas organizaciones sostienen reuniones formales para revisar y actualizar la misión de la empresa, sus oportunidades y amenazas,

fuerzas y debilidades, estrategias, objetivos, políticas y resultados. En la figura 3 se muestra el modelo.

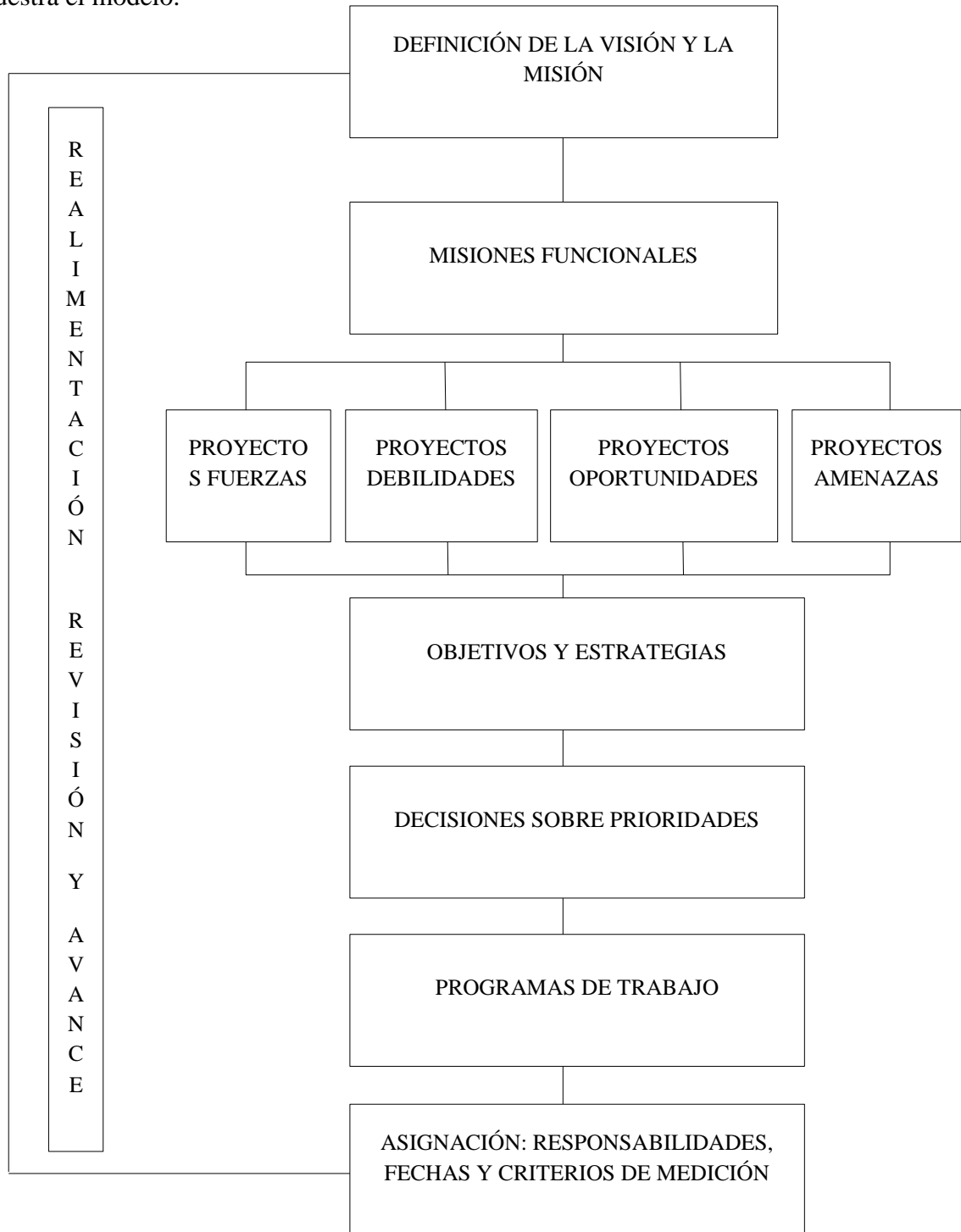


Figura 3. Modelo de planeación estratégica de Caldera (2004).

Después de ver las opciones que presentan los autores sobre modelos de planeación estratégica es este último el de Rodolfo Caldera Mejía el que se toma como referencia para el desarrollo de la recomendación del presente estudio. El autor nació en Managua, Nicaragua, de profesión contador público con especializaciones en planeación estratégica, organización y métodos, costos y finanzas, derecho bancario y fiscal, evaluación de impacto ambiental y gerencia de recursos humanos.

Después de haber planteado el modelo para el desarrollo de las recomendaciones se aborda el tema de competencias para entender el concepto y la aplicación que en este estudio representan, como las actitudes, habilidades, valores y conocimientos con los que debe contar el personal de la Cámara en la que se realiza la aplicación del instrumento.

2.6 Competencias

Es necesario explicar el concepto de competencias para poder comprender el uso como herramientas a través de las cuales se pretende demostrar las características o habilidades que un empleado debe tener para desenvolverse efectivamente en la organización.

2.6.1 Antecedentes

David McClellan fue el primero en acuñar el término competencia, cerca de 1975. El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los tests psicológicos a los que se les sometía.

McClellan (1975) decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona, sus competencias, que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades, rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de recursos humanos como forma de añadir valor a la empresa.

T. Parson (1949) elaboró un esquema conceptual que permitía valorar a una persona por la obtención de resultados concretos y por una serie de cualidades que en ese entonces le eran atribuidas de una forma más o menos arbitraria.

2.6.2 Definición

A continuación citaré algunos de los aportes de los autores con el propósito de conocer la evolución de dicho concepto.

En su contribución Boyatzis (1982) define las competencias como patrones de conducta que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones.

Mientras Woodruffe (1993) concibe la competencia como una dimensión de conductas abiertas y manifiestas que le permiten a una persona rendir eficientemente.

Según Spencer & Spencer (1993) competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación subyacente en relación con una conducta profunda en la personalidad de un individuo que puede predecir el comportamiento en situaciones laborales.

Spencer & Spencer (1993) utilizan la analogía del iceberg, que nos enseña que los conocimientos y las habilidades se encuentran en la parte superior, en la superficie, y en la parte más profunda del iceberg se encuentra el rol social, la imagen de sí mismo, los rasgos y los motivos. La figura 4 muestra la propuesta de estos autores.

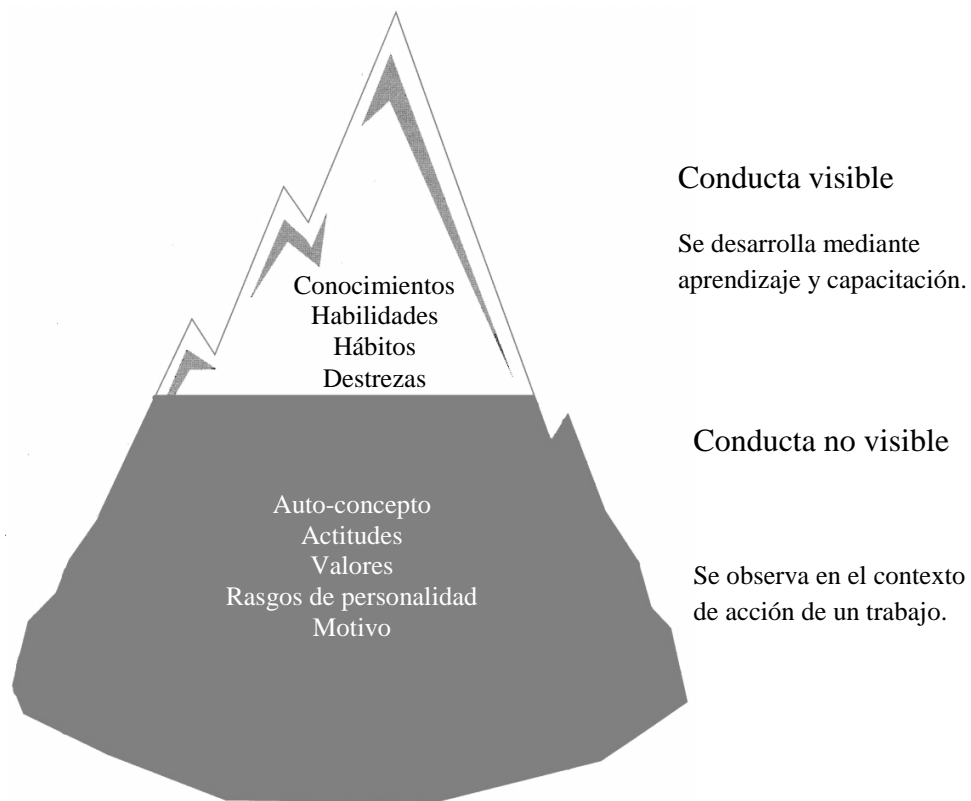


Figura 4. Modelo de competencias multidimensionales, según Spencer & Spencer.

En el modelo los autores constituyen que las competencias de conocimiento y de destreza tienden a ser características visibles y superficiales de las personas. Las competencias de auto-concepto, de rasgo y de motivos están más escondidas y son el centro de la personalidad. Las competencias de conocimiento superficial y de destreza son relativamente fáciles de desarrollar; el entrenamiento es la manera más efectiva en cuanto al costo para garantizar las habilidades de los empleados.

Las competencias de motivo y de rasgo en la base del iceberg de la personalidad son las más difíciles de evaluar y de desarrollar; es más efectivo en cuanto al costo el seleccionar para estas características. Las competencias de auto-concepto se hallan en algún lugar intermedio. Las actitudes y los valores pueden cambiarse con el entrenamiento, psicoterapia, y/o experiencias positivas de desarrollo, aunque con tiempo y sin dificultades.

Para Mertens (2000) es la enumeración de un conjunto de atributos de la persona que no se limitan al conocimiento sino que incluyen las habilidades, actitudes, comunicación, personalidad, es decir, define a la formación de manera integral, reflejando las diferentes dimensiones que representa el acto de trabajar y no se limita al conocimiento únicamente. Estos atributos tienen una relación con el resultado o desempeño requerido.

De acuerdo con Alles (2005) las personas deben cambiar comportamientos y hábitos con el tiempo. Es por esto que para la trasmisión de nuevos conocimientos se sugiere un doble camino; los conocimientos teóricos sumados a la experiencia durante la práctica, como una forma de comprender mejor la temática y de fijar los conocimientos, por lo tanto se debe lograr que las personas dejen del lado conocimientos obsoletos y lo remplacen por otros nuevos.

Luego de realizar la revisión del término se detallarán características y dimensiones de las competencias, que apoyará la comprensión del concepto.

2.6.3 Dimensiones de las competencias

Se han generado diversos estudios de las dimensiones de las competencias Boyatzis (1982) menciona que hay distintos tipos y niveles de competencias, lo cual involucra diferentes demandas de funciones humanas.

Spencer & Spencer (1993) establecieron que saber son las informaciones, datos, hechos, conceptos y experiencias estructuradas, de valores y de información que permiten cambiar la forma de actuar del receptor. Para estos autores hay tres dimensiones: (1) saber hacer: está compuesta por las habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a los actos, (2) saber ser: debe estar involucrada a las normas, actitudes, intereses, valores que conducen a tener convicciones y asumir responsabilidades, (3) sentir: es en la que quedan incluidos las emociones, los afectos y los sentimientos (Tejada, 2006).

2.6.4 Competencias laborales

La forma en que las empresas se manejan hoy en día no está tan enfocada como hace 40 años donde el éxito de la persona dependía sólo de la experiencia y la estabilidad laboral por largos periodos, ahora la importancia reside en cómo se comporta el individuo y como se maneja con los demás, esto es, establecer y explotar las competencias con las que el individuo cuenta.

En el capítulo uno de este estudio se definen las competencias establecidas por la Cámara empresarial como base para la elaboración del instrumento.

2.7 Procesos de recursos humanos

Un aspecto importante para el desarrollo de este estudio son los procesos de recursos humanos que la empresa debe tener definidos dentro de la organización, en el primer capítulo de este trabajo de investigación se presentan las definiciones conforme el uso y el contexto del presente estudio.

Para concluir el capítulo es importante determinar el enfoque que desea darse a estos conceptos en la investigación, con la intención de que quien lo lea sea capaz de comprender la relación que tienen dichos elementos con la necesidad de la Cámara empresarial por conocer la forma en que sus agremiados realizan los procesos de (1) planeación estratégica de recursos humanos, (2) los procesos de recursos humanos, y (3) las competencias, que son la base del presente estudio.

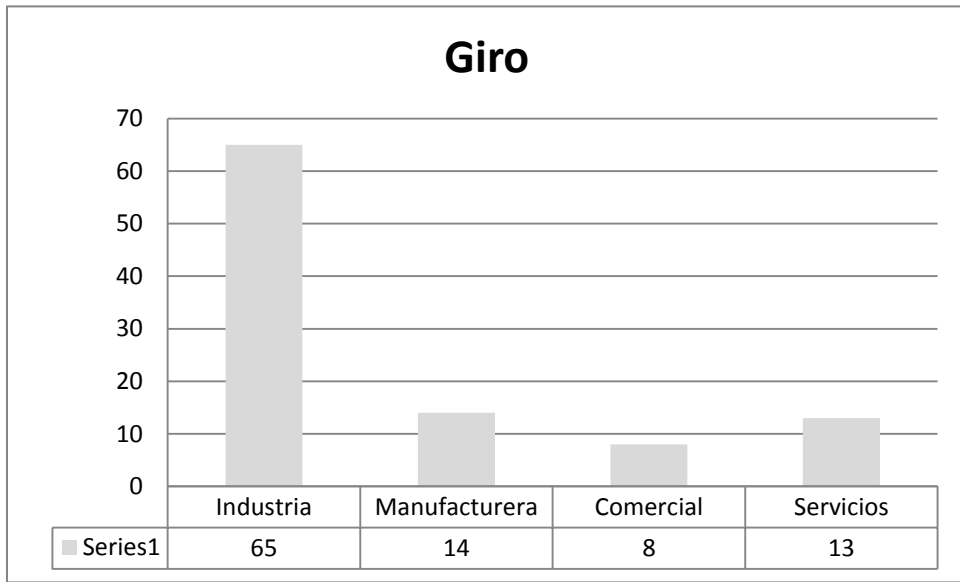
CAPÍTULO 3. MÉTODO

A continuación se abordará la forma en la que se llevó a cabo el presente estudio y las características del método utilizado.

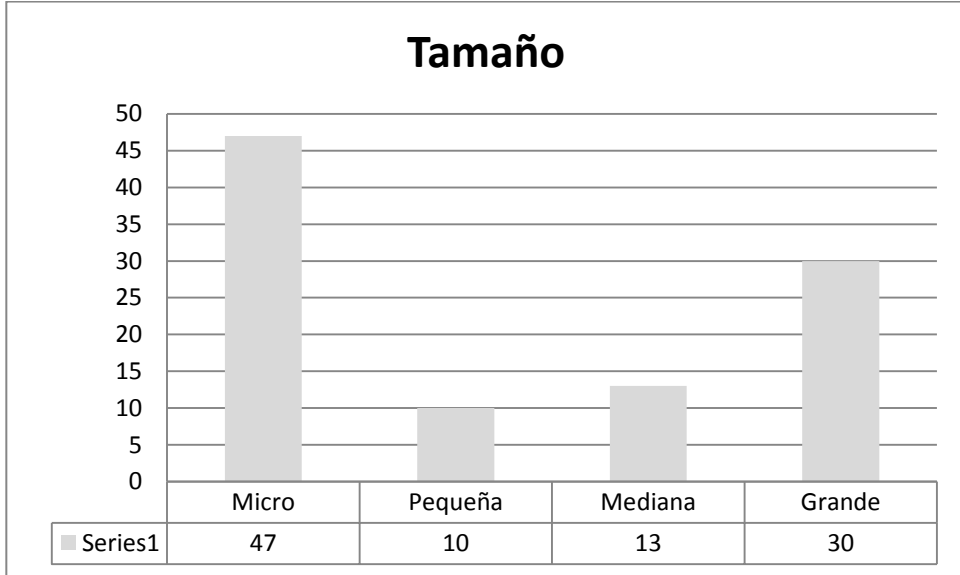
3.1 Participantes

La empresa elegida para la aplicación del instrumento es una Cámara empresarial quien proporcionó las facilidades para aplicar la encuesta entre empresas que forman parte de su membresía.

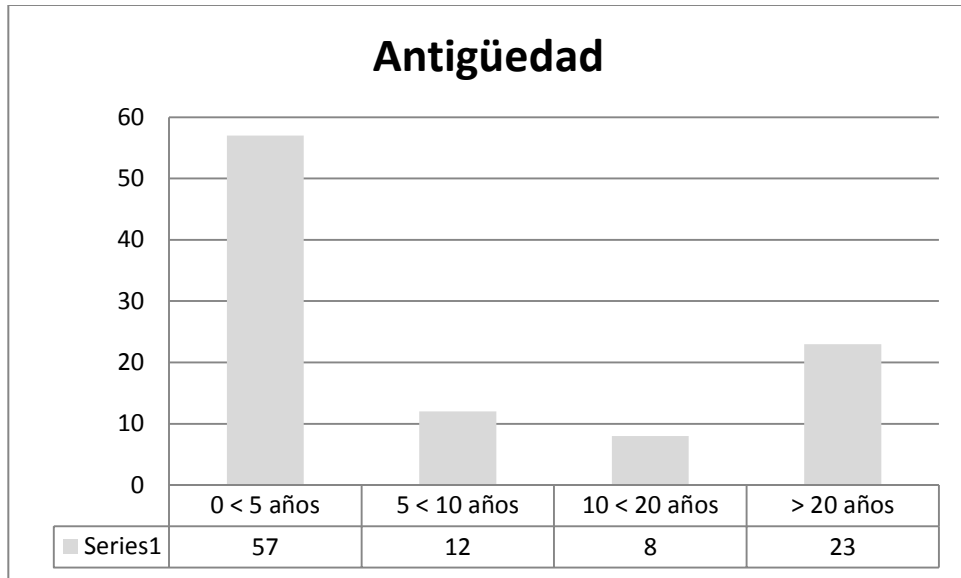
La muestra está compuesta por 100 empresas representadas por personal de recursos humanos y áreas afines. Las características se muestran en las siguientes gráficas del uno al cuatro.



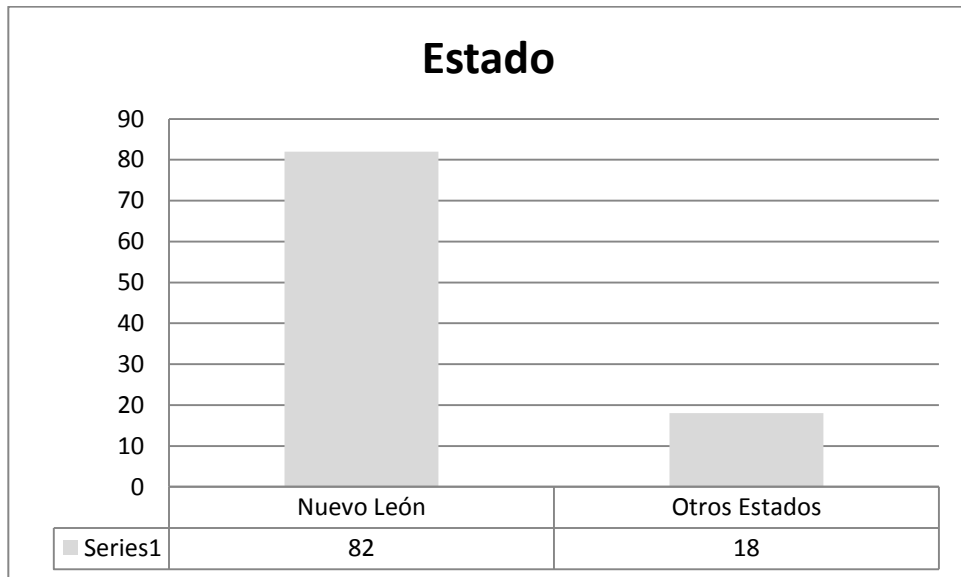
Gráfica 1. Características de la muestra. Giro.



Gráfica 2. Características de la muestra. Tamaño.



Gráfica 3. Características de la muestra. Antigüedad.



Gráfica 4. Características de la muestra. Estado.

3.2 Escenario

Previo a la aplicación de la encuesta se generó un aviso electrónico de la Cámara empresarial para informar a toda la base de datos de empresas participantes. La aplicación de la encuesta de planeación estratégica se realizó vía telefónica llamando a los centros de trabajo de las empresas.

Se explicó al individuo el objetivo del estudio y una descripción general de la encuesta y posteriormente se procedió a recabar la información, se detuvo las veces que fuera necesario esclarecer algún concepto o duda.

3.3 Instrumentos

El instrumento utilizado es una encuesta de planeación estratégica, de elaboración propia, que consiste en 50 reactivos divididos en cinco secciones: (1) datos del informante clave, (2) sección de planeación estratégica de recursos humanos donde los participantes responden a cada elemento utilizando un formato de respuesta Likert de tres puntos, (3) sección de procesos de recursos humanos y (4) sección de competencias. Ver Anexo A para mayor detalle.

Se elaboró exclusivamente para recabar de forma puntual la información que requería obtener la Cámara empresarial.

3.4 Procedimiento

Previo a la aplicación de la encuesta se envió un comunicado oficial a las empresas que pertenecen a un grupo de clientes de recursos humanos, esto con el fin de tener información especializada. A continuación se enlistan las fases del proceso:

Fase 1. Diseño del anteproyecto: se revisó con la Cámara empresarial las necesidades en materia de recursos humanos mediante una reunión con el director de capital humano se concluyó que el proyecto apuntara a conocer la forma en que las empresas llevan sus procesos de recursos humanos, si los tienen formalizados, y si son llevados por personal interno o externo al centro de trabajo, finalmente se definió la propuesta de proyecto como un diagnóstico de planeación estratégica de recursos humanos, se revisaron los alcances del proyecto y se realizó un análisis de las características de la muestra.

Fase 2. Marco teórico: se documentó la literatura que sustenta el estudio con el fin de proporcionar información a los que lean el presente proyecto.

Se consultaron diversos textos tanto electrónicos como impresos, se descartaron aquellos que no aportaban suficiente información.

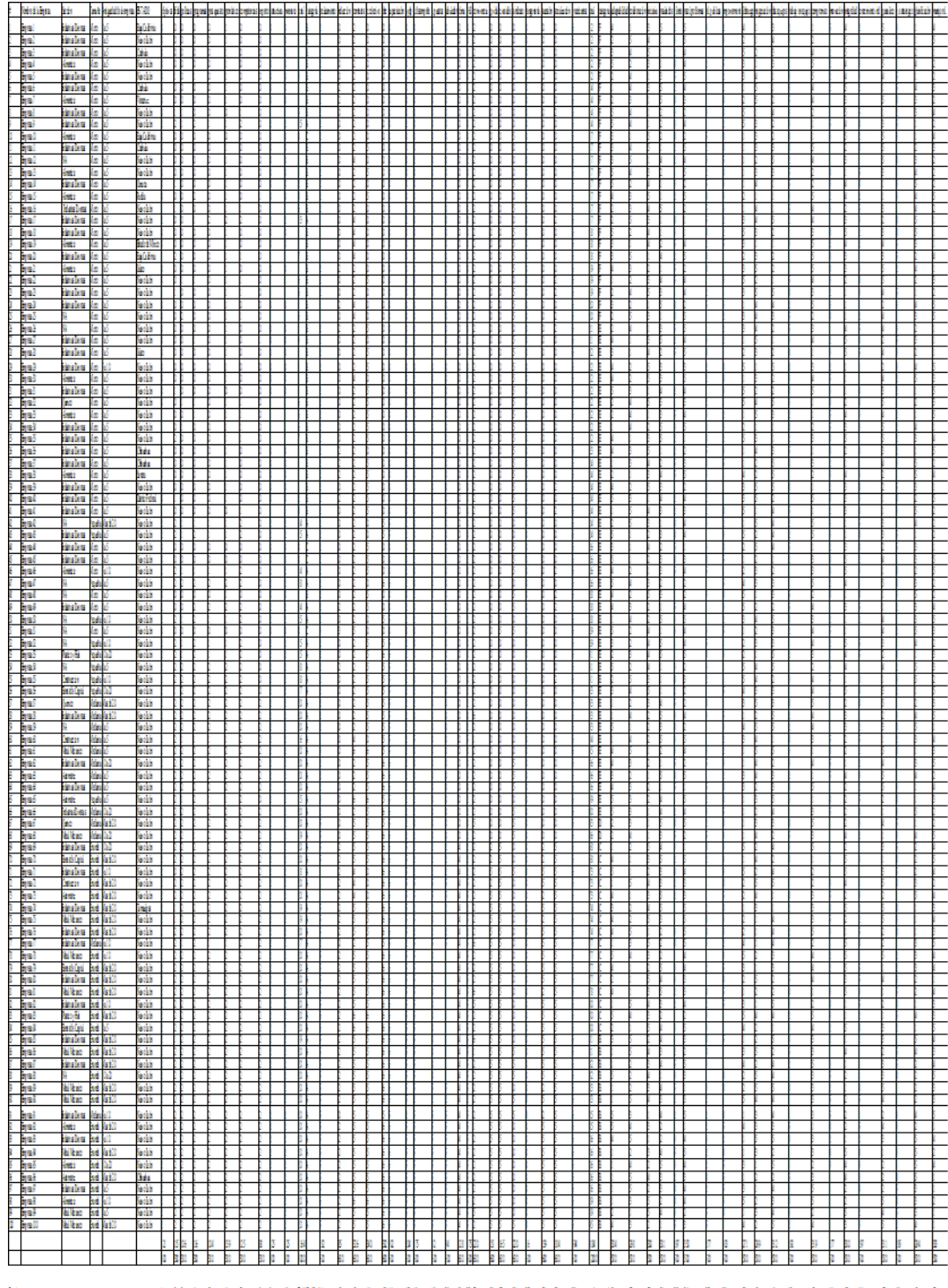
Fase 3. Modelo: en el capítulo dos de este estudio se define el modelo de planeación estratégica de Caldera (2004).

Fase 4. Diseño del instrumento: se utilizó una encuesta de elaboración propia, con diseño de formato de respuesta Likert de tres puntos en una de las secciones, basado en el interés de la Cámara por conocer que elementos de la planeación estratégica son los que practican las empresas, sin detallar la estrategia que utilizan, debido a que en todo momento se expresó que no debería ponerse en peligro los secretos de operación de los asociados, de igual manera existe la necesidad de conocer cuáles son los procesos de recursos humanos que implementan y si ésta se realiza a través de personal interno o por personal externo, se pretende revisar si los procesos se encuentran formalizados, es decir, si existe documentación y se realiza de forma periódica la revisión del procedimiento, finalmente la Cámara empresarial propuso una lista de 20 competencias que de acuerdo a Spencer & Spencer & Spencer (1993) se tomaron dos secciones visibles: (1) habilidad, (2) conocimiento y dos secciones no visibles (3) valor y (4) actitudes.

El instrumento fue revisado y validado por un comité de especialistas del área de recursos humanos, catedráticos de la Facultad de Psicología y el director de capital humano de la Cámara empresarial. Para mayor detalle véase Anexo A.

Fase 5. Encuesta: se aplicó el instrumento a 100 representantes de recursos humanos de empresas en toda la República mexicana de una base de datos de contactos de recursos humanos de empresas de rama industrial.

Fase 6. Tabulación de resultados: se realizó la captura de los resultados de la encuesta obtenidos, utilizando Excel y se procedió a su análisis, tal como se muestra en la figura 5, la evaluación se realizó con base al punto 3.5 del presente estudio. Para mayor detalle véase el Anexo C.



16: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tabla 1: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 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 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 249 250 251 252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 270 271 272 273 274 275 276 277 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290 291 292 293 294 295 296 297 298 299 300 301 302 303 304 305 306 307 308 309 310 311 312 313 314 315 316 317 318 319 320 321 322 323 324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343 344 345 346 347 348 349 350 351 352 353 354 355 356 357 358 359 360 361 362 363 364 365 366 367 368 369 370 371 372 373 374 375 376 377 378 379 380 381 382 383 384 385 386 387 388 389 390 391 392 393 394 395 396 397 398 399 400 401 402 403 404 405 406 407 408 409 410 411 412 413 414 415 416 417 418 419 420 421 422 423 424 425 426 427 428 429 430 431 432 433 434 435 436 437 438 439 440 441 442 443 444 445 446 447 448 449 450 451 452 453 454 455 456 457 458 459 460 461 462 463 464 465 466 467 468 469 470 471 472 473 474 475 476 477 478 479 480 481 482 483 484 485 486 487 488 489 490 491 492 493 494 495 496 497 498 499 500 501 502 503 504 505 506 507 508 509 510 511 512 513 514 515 516 517 518 519 520 521 522 523 524 525 526 527 528 529 530 531 532 533 534 535 536 537 538 539 540 541 542 543 544 545 546 547 548 549 550 551 552 553 554 555 556 557 558 559 560 561 562 563 564 565 566 567 568 569 570 571 572 573 574 575 576 577 578 579 580 581 582 583 584 585 586 587 588 589 590 591 592 593 594 595 596 597 598 599 600 601 602 603 604 605 606 607 608 609 610 611 612 613 614 615 616 617 618 619 620 621 622 623 624 625 626 627 628 629 630 631 632 633 634 635 636 637 638 639 640 641 642 643 644 645 646 647 648 649 650 651 652 653 654 655 656 657 658 659 660 661 662 663 664 665 666 667 668 669 670 671 672 673 674 675 676 677 678 679 680 681 682 683 684 685 686 687 688 689 690 691 692 693 694 695 696 697 698 699 700 701 702 703 704 705 706 707 708 709 710 711 712 713 714 715 716 717 718 719 720 721 722 723 724 725 726 727 728 729 730 731 732 733 734 735 736 737 738 739 740 741 742 743 744 745 746 747 748 749 750 751 752 753 754 755 756 757 758 759 760 761 762 763 764 765 766 767 768 769 770 771 772 773 774 775 776 777 778 779 780 781 782 783 784 785 786 787 788 789 790 791 792 793 794 795 796 797 798 799 800 801 802 803 804 805 806 807 808 809 810 811 812 813 814 815 816 817 818 819 820 821 822 823 824 825 826 827 828 829 830 831 832 833 834 835 836 837 838 839 840 841 842 843 844 845 846 847 848 849 850 851 852 853 854 855 856 857 858 859 860 861 862 863 864 865 866 867 868 869 870 871 872 873 874 875 876 877 878 879 880 881 882 883 884 885 886 887 888 889 890 891 892 893 894 895 896 897 898 899 900 901 902 903 904 905 906 907 908 909 910 911 912 913 914 915 916 917 918 919 920 921 922 923 924 925 926 927 928 929 930 931 932 933 934 935 936 937 938 939 940 941 942 943 944 945 946 947 948 949 950 951 952 953 954 955 956 957 958 959 960 961 962 963 964 965 966 967 968 969 970 971 972 973 974 975 976 977 978 979 980 981 982 983 984 985 986 987 988 989 990 991 992 993 994 995 996 997 998 999 1000

Figura 5. Evidencia de tabulación de resultados.

Fase 7. Análisis de resultados: se revisaron los resultados obtenidos con el fin de tomar una decisión sobre la información generada.

Fase 8. Reporte de resultados: se tabuló y graficó la información para simplificar el análisis.

Fase 9. Conclusiones y aportaciones: con base a los resultados obtenidos se realizaron observaciones y recomendaciones de las acciones que puede emprender la Cámara empresarial para alinear su planeación estratégica de recursos humanos a la forma en que lo hacen sus agremiados.

3.5 Análisis de datos

El tipo de datos que maneja la encuesta requiere un análisis estadístico, se hace uso del método estadístico descriptivo para poder analizar los resultados y hacer un comparativo de cada empresa, agrupando y clasificando de acuerdo al tipo de estado estratégico en el que se encuentra cada una. Se realizó el uso de aplicación Excel (Versión 2010) y el programa estadístico SPSS 16. La forma en la que se evalúa cada sección es distinta y se desglosa cada uno por separado:

3.5.1 Datos del informante clave

Se les ha dado claves para poder establecer una clasificación y poder mostrarla al momento de los resultados:

Giro de la empresa: clasificación de acuerdo a la actividad que desarrolla: (1) industria, (2) manufacturera, (3) comercial y (4) servicios.

Tamaño de la empresa: clasificación por número de empleados: (1) micro (0 a 10), (2) pequeña (11 a 50), (3) mediana (51 a 250) y (4) grande (más de 250), la información está basada en los datos proporcionados por la Secretaría de Economía de México.

Antigüedad de la empresa: (1) menos de 5 años, (2) de 5 a 10 años, (3) de 10 a 20 años, (4) 20 años o más de antigüedad.

Estado: nombre del estado de México donde se encuentra ubicada.

3.5.2 Sección planeación estratégica de recursos humanos

Esta sección tiene como finalidad poder identificar qué procesos de planeación estratégica llevan a cabo las empresas pues no en todos los casos las empresas están

conscientes de que informalmente realizan el proceso. A cada reactivo la empresa contestará: (a) nunca, con valor cero puntos, (b) casi nunca, con valor de un punto, (c) frecuentemente, con valor de dos puntos.

Tabla 1

Categoría de sección 1

Clase	Desde	Hasta	Característica
A	11	21	Empresa estratégica
B	1	10	Empresa en desarrollo
C	0	0	No se lleva a cabo el proceso en la empresa

3.5.3 Sección procesos de recursos humanos

En este apartado de la encuesta se muestra un listado de procesos de recursos humanos que deben ser calificados bajo las siguientes condiciones:

N. No se lleva a cabo: se refiere a que no se cuenta con el proceso citado en la empresa.

I. Informal: se refiere a que el proceso de recursos humanos es llevado a cabo sin un proceso autorizado no documentado.

D. Documentado: se refiere a que el proceso de recursos humanos cuenta con una manual de operación donde se establecen objetivos, políticas, procedimientos, herramientas, responsables, entregables y ha sido autorizado por la alta dirección.

P. Propio: se refiere a que el proceso de recursos humanos es ejecutado por personal de la propia empresa.

E. Externo: se refiere a que el proceso de recursos humanos es ejecutado por personal subcontratado por la empresa.

Se evaluará y clasificará de la siguiente forma:

Tabla 2

Evaluación sección 2

Valor	Característica	Descripción
0	N	Cuando el proceso no existe en la empresa.
1	I+E	Cuando el proceso se lleva a cabo de manera informal y por personal externo a la empresa.
2	I+P	Cuando el proceso es llevado a cabo de manera informal y por personal de la empresa.
3	I+E+P	Cuando el proceso es llevado a cabo de manera informal por personal de la empresa y personal externo.
4	D+E	Cuando el proceso se encuentra documentado y se gestiona por personal externo a la empresa.
5	D+P	Cuando el proceso se encuentra documentado y se gestiona por personal de la empresa.
6	D+E+P	Cuando el proceso se encuentra documentado y se gestiona por personal de la empresa y personal externo.

Tabla 3

Categoría de sección 2

Clase	Desde	Hasta	Característica
A	101	120	Empresa estratégica
B	81	100	Empresa posicionada
C	61	80	Empresa estable
D	41	60	Empresa en desarrollo
E	21	40	Empresa con indicios de proceso
F	1	20	Empresa en fase de arranque
G	0	0	No se lleva a cabo el proceso en la empresa

3.5.4 Sección de competencias

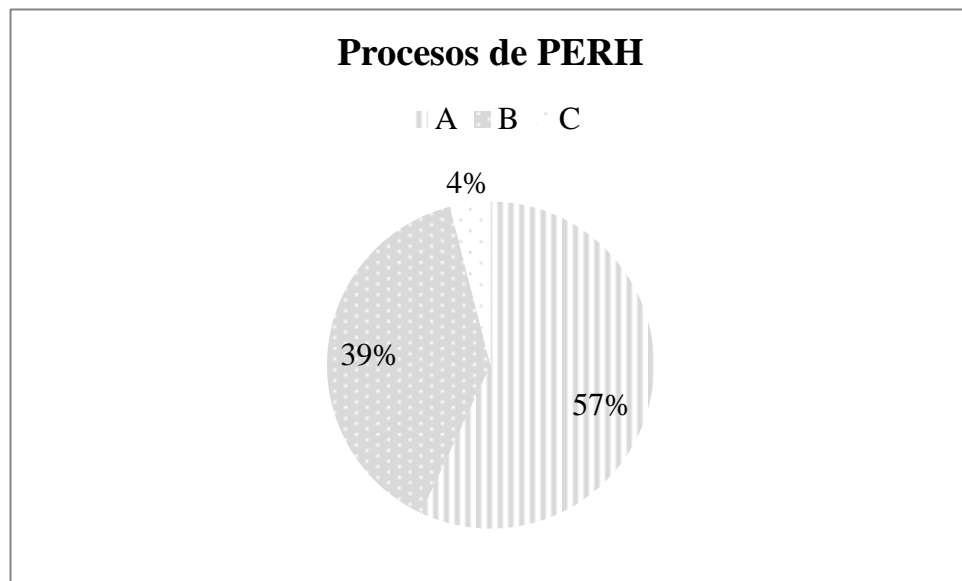
Se presentan cuatro grupos de competencias: (1) actitud, (2) conocimiento, (3) habilidad, (4) valor, se ordena cada uno de acuerdo a la importancia de los requerimientos de personal de la empresa, donde cinco es la calificación más alta y uno es la calificación más baja, aplica de forma general para todos los niveles de empleados.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta de planeación estratégica de empresas afiliadas a una Cámara empresarial.

4.1 Vaciado de resultados. Se realiza la exposición de resultados por cada sección del instrumento.

4.1.1 Sección planeación estratégica de recursos humanos



Gráfica 5. Tendencia general de procesos de PERH.

Tabla 4

Resultado de tendencia general de procesos de PERH

Clase	Desde	Hasta	Característica	Tendencia
A	11	21	Empresa estratégica	57
B	1	10	Empresa en desarrollo	39
C	0	0	No se lleva a cabo el proceso en la empresa	4

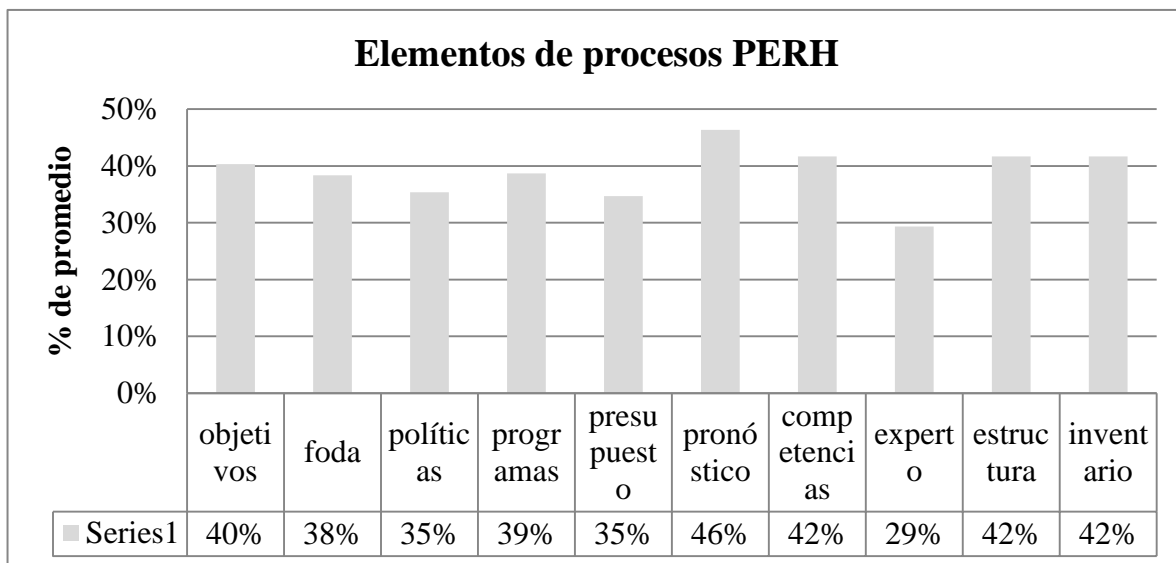
En la gráfica 5 se puede apreciar la distribución del nivel de planeación estratégica que tienen las empresas de la muestra; se han clasificado como empresas tipo A, B o C, dependiendo de la cantidad de elementos de planeación estratégica que tienen implementados.

La gráfica muestra que el 57% de las empresas de la muestra son clasificadas como tipo A, consideradas de acuerdo a la ponderación como empresas estratégicas debido al nivel en la formalización e implementación de los elementos que caracterizan a la planeación estratégica en el ámbito del recurso humano, lo cual quiere decir que son empresas que establecen metas, realizan análisis FODA y previenen los movimientos de personal mediante estrategias en la estructura de sus empleados.

Por otra parte, el 39% de las empresas que están en la clasificación tipo B o consideradas como empresas en desarrollo sólo llevan algunos de los procesos de planeación estratégica y apunta más al hecho de que dichos procesos se generen de manera más informal.

Tan sólo el 4% de las empresas que respondieron al estudio son clasificadas como tipo C ya que no lleva a cabo procesos de planeación estratégica, por lo que sus actividades se remiten a atender las necesidades diarias del negocio sin estar enfocados en el ámbito del capital humano.

En la gráfica 6 se presentan los promedios de los elementos realizados en la planeación estratégica de recursos humanos de las empresas y en él se establece que el resultado más alto es la elaboración de pronósticos de movimiento de personal con un 46%, seguido de la definición de competencias, estructura e inventario de personal con un 42% en los tres casos, le sigue el establecimiento de los objetivos con un 40%, después la elaboración de programas con un 39%, mientras que en un 38% se realiza un análisis FODA, la elaboración de políticas y presupuesto le siguen con un 35% y finalmente tan sólo un 29% de las empresas recurren a la asesoría de un experto, de los datos puede concluirse que el enfoque es sobre el tipo y las características que el personal debe tener para ingresar a su empresa, dejando el desarrollo de procesos en segundo término.



Gráfica 6. Promedio de elementos realizados en el proceso PERH.

Del anterior resultado se puede responder la primera pregunta de investigación de este estudio: ¿Cuáles son los elementos de planeación de recursos humanos que definen y utilizan las empresas en sus procesos estratégicos de recursos humanos? La respuesta en orden es: (1) pronóstico de movimiento de personal, (2) competencias, estructura e inventario, (3) definición de objetivos, (4) programas, (5) análisis FODA, (6) políticas y presupuesto, (7) asesoría de un experto.

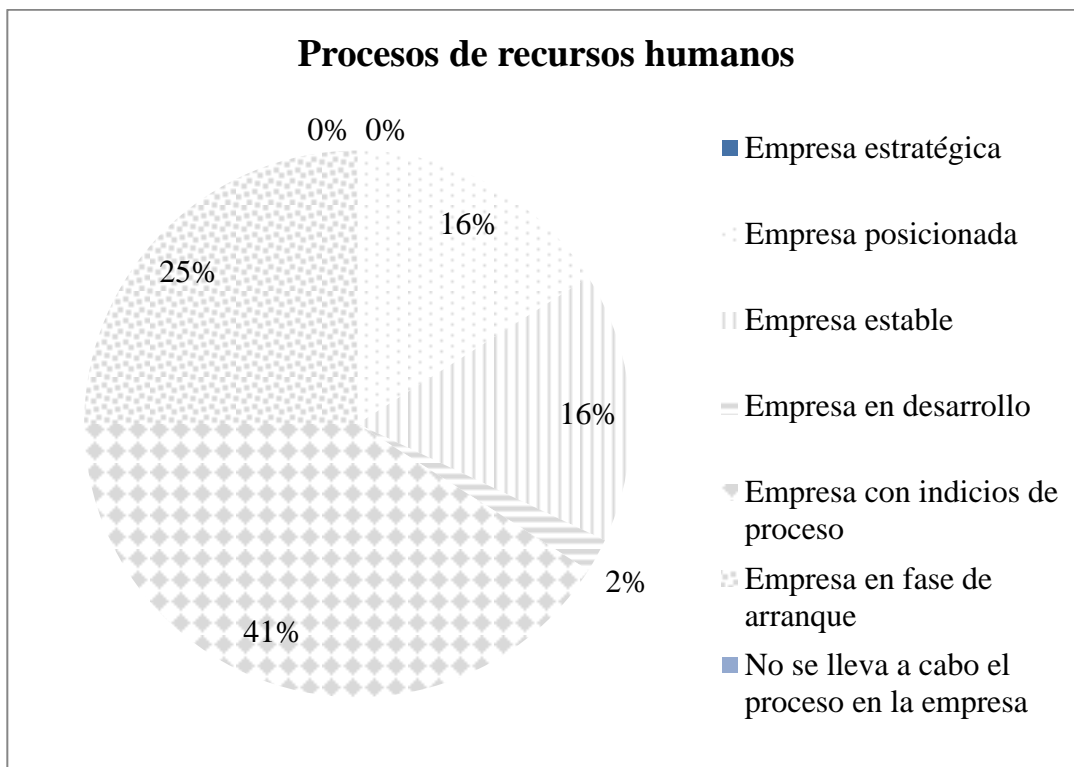
De acuerdo a la literatura, los elementos principales son el pronóstico de movimiento de personal, el inventario, definición de objetivos y análisis FODA, todos los pasos están dentro de los 5 primeros más realizados por las empresas, por lo que puede

comprobarse la primera parte de la hipótesis donde se evidencia que la mayoría con un 57% de las empresas llevan a cabo procesos de planeación estratégica de recursos humanos.

Con este mismo apartado se cumple el primer objetivo de la investigación: que es conocer qué elementos de planeación estratégica de recursos humanos son los que implementan las empresas a nivel general.

A continuación se revisará cuáles son los procesos de recursos humanos que las empresas implementan para la operación del recurso humano y si dichos procesos se encuentran documentados o se hacen informalmente, además de conocer si el proceso es realizado por personal propio o externo y si es realizado por ambos.

4.1.2 Sección de procesos de recursos humanos



Gráfica 7. Tendencia general de procesos de recursos humanos.

Tabla 5

Resultado de tendencia general de procesos de recursos humanos

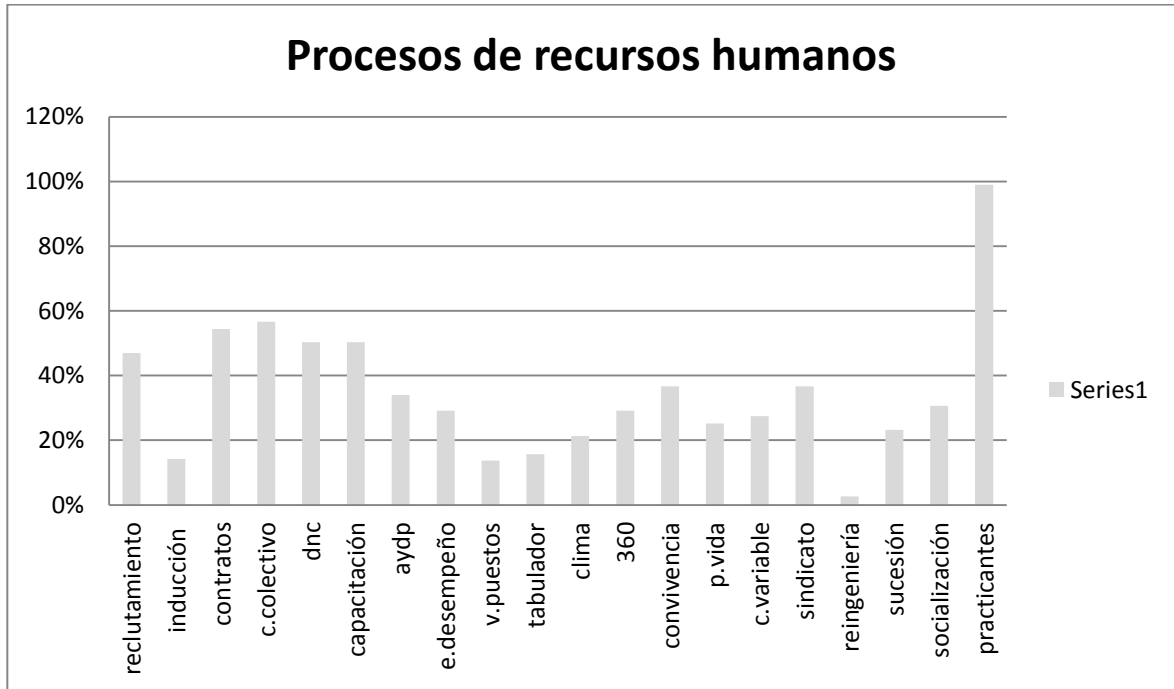
Clase	Desde	Hasta	Característica	Tendencia
A	101	120	Empresa estratégica	0
B	81	100	Empresa posicionada	16
C	61	80	Empresa estable	16
D	41	60	Empresa en desarrollo	2
E	21	40	Empresa con indicios de proceso	41
F	1	20	Empresa en fase de arranque	25
G	0	0	No se lleva a cabo el proceso en la empresa	0

En la gráfica 7 de la sección de procesos de recursos humanos se muestra el resultado de la clasificación de las empresas, como empresa tipo A, a aquella empresa mejor posicionada en proceso de planeación estratégica, y a la empresa G como aquella empresa con mayor área de oportunidad para el desarrollo e implementación de planeación estratégica de recursos humanos. La mayor tendencia con 41% y 25% son las empresas tipo E y F que son empresas en fase de arranque o con pocos indicios de posicionamiento de los procesos de recursos humanos mientras que las categorías B y C cuentan con un 16% respectivamente, se evidencian procesos formales y documentados de recursos humanos.

Un dato que debe hacerse notar es que no hay ninguna empresa cuya evaluación fue ubicada en las categorías A y G, las cuáles son los extremos entre una empresa con procesos documentados, y una empresa sin ningún proceso establecido, esto demuestra que ninguna empresa puede operar sin al menos un proceso de recursos humanos de los citados anteriormente ya que es de vital importancia contar con procesos como el de reclutamiento y selección, aunque sea generado por un externo.

Esta sección abre una oportunidad de análisis para un nuevo estudio y conocer el por qué en la sección anterior la mayor parte de las empresas tienen procesos de planeación estratégica de recursos humanos pero por el contrario en sus procesos de recursos humanos no se tiene una definición clara, formalizada o documentada, ya que la tendencia del resultado de esta sección es que los procesos se clasifican dentro de las últimas 3 categorías de los resultados.

A continuación se presentan los promedios de los procesos de recursos humanos que son utilizados en la empresa muestra y se detalla la información en la gráfica 8.



Gráfica 8. Promedio de procesos de recursos humanos.

Tabla 6

Resultado de promedios de procesos de recursos humanos

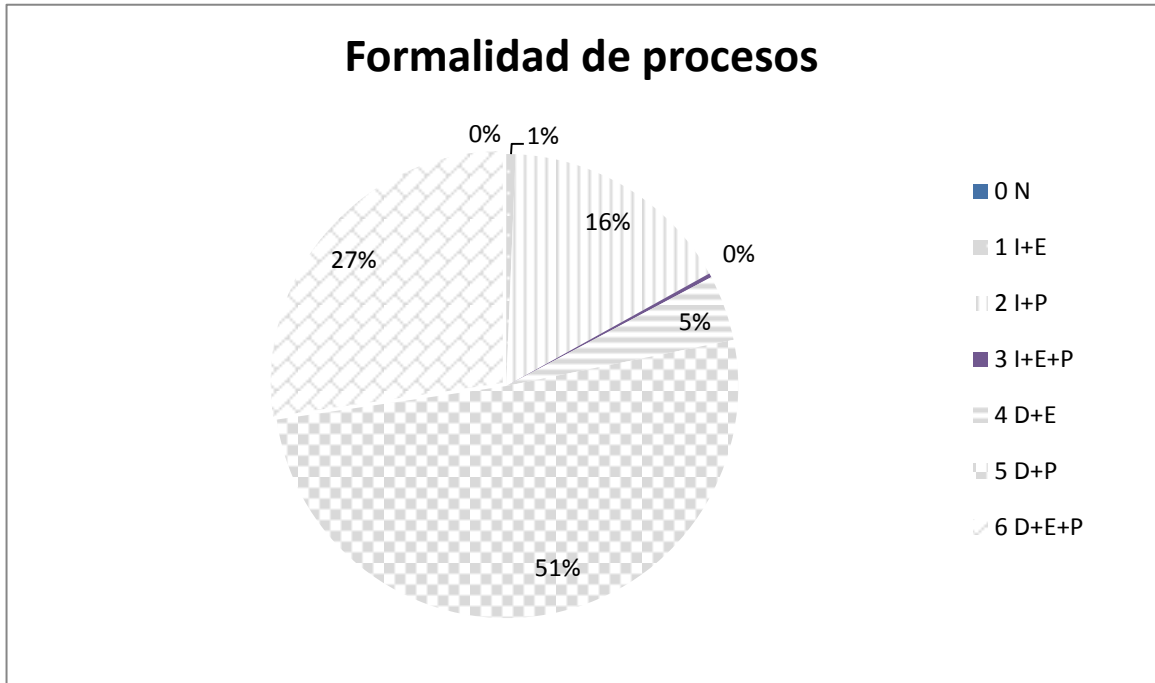
Proceso	%
Contratación de practicantes.	100%
Contrato colectivo.	57%
Contrato de empleados.	55%
DNC (Detección de Necesidades de Capacitación).	50%
Capacitación al personal.	50%
Reclutamiento y selección.	47%

Eventos de convivencia.	37%
Relaciones Laborales (sindicato).	37%
Análisis y descripción de puestos.	34%
Integración a la cultura organizacional (socialización).	31%
Evaluación del desempeño.	29%
Encuesta 360°.	29%
Esquema de compensación variable.	28%
Plan de vida y carrera.	25%
Plan de sucesión.	23%
Encuesta de clima laboral.	21%
Tabulador de sueldos.	16%
Curso de inducción.	14%
Valuación de puestos.	14%
Reingeniería de procesos.	3%

La gráfica 7 presenta el promedio de los procesos de recursos humanos de las empresas y en él se establece que el proceso con mayor puntuación es un 100% , que se refiere a la contratación de practicantes para el apoyo de áreas estratégicas de la organización ya que el beneficio reside en que es mano de obra más económica y se apoya al mismo tiempo la adquisición de experiencia en el ámbito educativo, éste resultado tan alto puede deberse a que la base de datos proporcionada por la Cámara empresarial es de los contactos de recursos humanos que demandan el servicio de prácticas profesionales, le sigue con un promedio de 57% la elaboración del contrato colectivo y con un 55% se encuentra el contrato individual de los empleados, continúan con un 50% el área de capacitación tanto en la detección de necesidades como el proceso

de capacitar en sí mismo, finalmente con un 47% se encuentra el proceso de reclutamiento y selección, seguido con un 37% por los eventos de convivencia y las relaciones con el sindicato, mientras que en un 34% se encuentra el promedio de análisis y descripción de puestos y con un 31% se encuentra el proceso de socialización, que es incluir a la cultura de la organización a los empleados, con menos del 30% se encuentran procesos de planeación y evaluación, aunque es destacable que entre los procesos con menos porcentaje en promedio, con tan sólo 14% el curso de inducción y la valuación de puestos, lo cual hace notar que aun que el empleado sea reclutado y capacitado, este grupo de empresas está dejando de involucrar en la cultura laboral a los empleados; de este dato se desprende la oportunidad para otra investigación donde en esas empresa en particular se mida el índice de rotación y verificar cómo es que impacta que el proceso de inducción esté en los niveles con menor porcentaje.

En la siguiente gráfica se abordará la información sobre el tipo de formalidad con la que se realiza el proceso de recursos humanos y si es llevado a cabo por personal de la empresa, por un externo o por ambos.



Gráfica 9. Tipo de formalidad de los procesos de recursos humanos.

Tabla 7

Resultados de tipo de formalidad de los procesos de recursos humanos

Valor	Característica	Total	Porcentaje
0	N	0	0%
1	I+E	27	1%
2	I+P	684	16%
3	I+E+P	12	0%
4	D+E	192	5%
5	D+P	2135	51%
6	D+E+P	1146	27%

En tabla 3 se describe la clasificación y la forma de evaluación de la sección dos del instrumento, lo cual evalúa del 0 al 6, donde el 0 es el proceso que no se lleva a cabo en la empresa, hasta el número seis donde el proceso es definido como documentado, realizado por personal de la empresa y personal externo.

De acuerdo a la gráfica 9 y a la tabla 7 se establece que el 51% de las empresas realizan sus procesos de manera formal, es decir, bajo un proceso de documentación y autorización y dichos procesos son realizados por personal propio, le sigue con un 27% las empresas que además de tener los procesos documentados y ser realizados por personal propio también se realizan con el apoyo de un externo, mientras que con un 16% se encuentran las empresas que realizan procesos de manera informal por personal propio, es decir que dichos procesos se desarrolla como una actividad que no se encuentra documentada en un manual que establezca el proceso a seguir, ni los responsables, tan solo el 5% de las empresas tiene procesos documentados pero que son realizados por un externo, finalmente el 1% de las empresas lleva a cabo de manera informal y por un externo las actividades de recursos humanos.

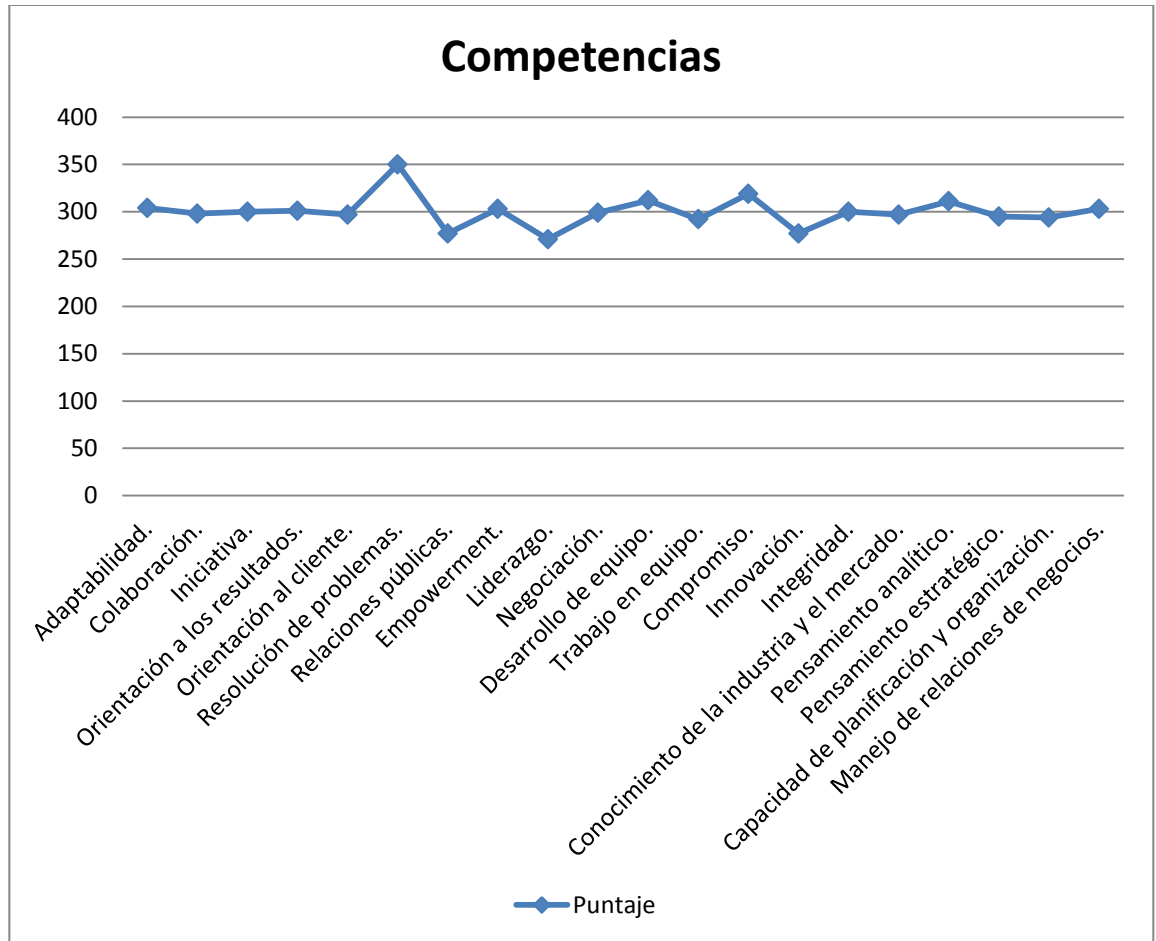
Con este apartado se cumple el segundo objetivo de la investigación que es determinar cuáles son los procesos de recursos humanos que manejan las empresas, el tipo de formalidad y quién los realiza. De acuerdo a los resultados los procesos más importantes a considerar son: (1) contratación de practicantes, (2) elaboración de contrato colectivo, (3) elaboración de contrato de empleados, (4) capacitación, (5) reclutamiento y selección y (6) eventos de convivencia. También puede comprobarse de manera exitosa la

segunda parte del objetivo dos de este estudio, concluyendo que la mayoría de las empresas tienen los procesos documentados para ser realizados por personal propio de la empresa.

Esta sección refuta la segunda parte de la hipótesis que establece que las empresas trabajan con procesos de recursos humanos sin formalizar, de acuerdo a los resultados se hace evidente que es errónea la idea de que las empresas tengan una de planeación estratégica de recursos humanos con procesos informales, esta hipótesis se deriva de la idea general que la Cámara empresarial tiene sobre la forma en que sus agremiados realizan sus actividades y por los indicadores de los servicios que demandan a la misma.

A continuación se revisará cuál es la tendencia de las competencias que tienen las empresas para la operación del recurso humano.

4.1.3 Sección de competencias



Gráfica 10. Tendencia general de competencias.

Tabla 8

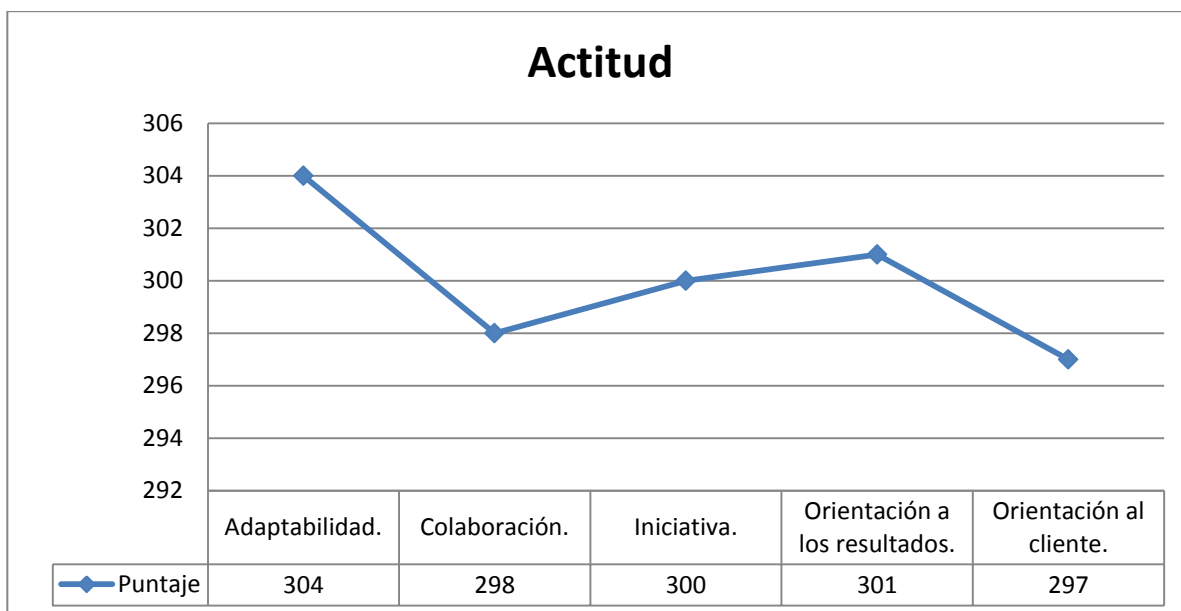
Resultados de tendencia general de competencias

Competencia	Puntaje
Adaptabilidad.	304
Colaboración.	298
Iniciativa.	300
Orientación a los resultados.	301
Orientación al cliente.	297
Resolución de problemas.	350
Relaciones públicas.	277
<i>Empowerment.</i>	303
Liderazgo.	271
Negociación.	299
Desarrollo de equipo.	312
Trabajo en equipo.	292
Compromiso.	319
Innovación.	277
Integridad.	300
Conocimiento de la industria y el mercado.	297
Pensamiento analítico.	311
Pensamiento estratégico.	295
Capacidad de planificación y organización.	294
Manejo de relaciones de negocios.	303

En el gráfica 10 y la tabla 8 de sección de competencias se muestran los resultados en puntos obtenidos por cada competencia y no en porcentaje debido a que de esta manera se puede destacar cuáles son las competencias que los agremiados buscan en las personas que los atienden, se realizó una selección preliminar de 20 competencias en conjunto con el departamento de capital humano de la Cámara empresarial que facilitó la aplicación de la encuesta, encontrándose que las cinco competencias con mayor preferencia en la búsqueda de talento son (1) resolución de problemas, (2) compromiso, (3) desarrollo de equipo, (4) pensamiento analítico y (5) adaptabilidad.

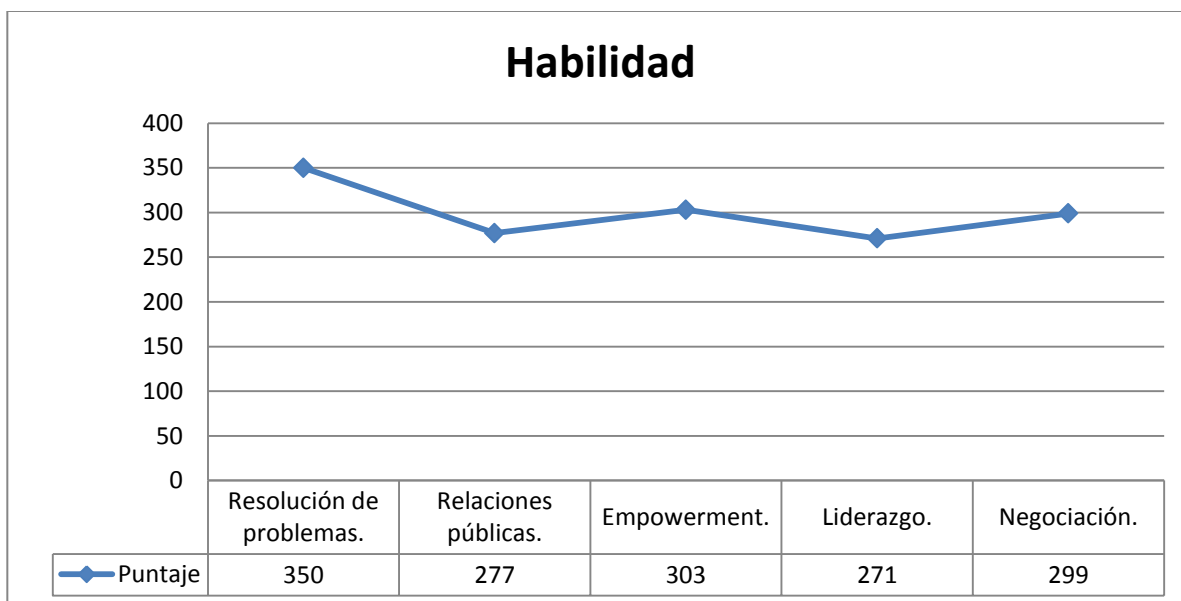
En diversos estudios e investigaciones se ha comprobado que competencias como el liderazgo, la orientación a los resultados o al cliente son las principales protagonistas y precursoras de la forma de trabajo de las empresas, ¿Acaso el tipo de organizaciones en las que se aplicó el estudio ha influenciado los resultados o es que en realidad la tendencia de las competencias abre un camino a la adaptación y la búsqueda de la autonomía de los individuos? Para tener una perspectiva más específica se dividieron las competencias en cuatro grupos (1) actitud, (2) habilidad, (3) valor y (4) conocimiento que con base al marco teórico el conocimiento y la habilidad son competencias visibles y la actitud y el valor se encuentran no visibles. Spencer & Spencer (1993) establecen que el entrenamiento es la manera más efectiva en cuanto al costo para garantizar las habilidades de los empleados.

De manera individual se exponen los grupos de competencias en las siguientes gráficas y el puntaje máximo para cada competencia es de 500 puntos.



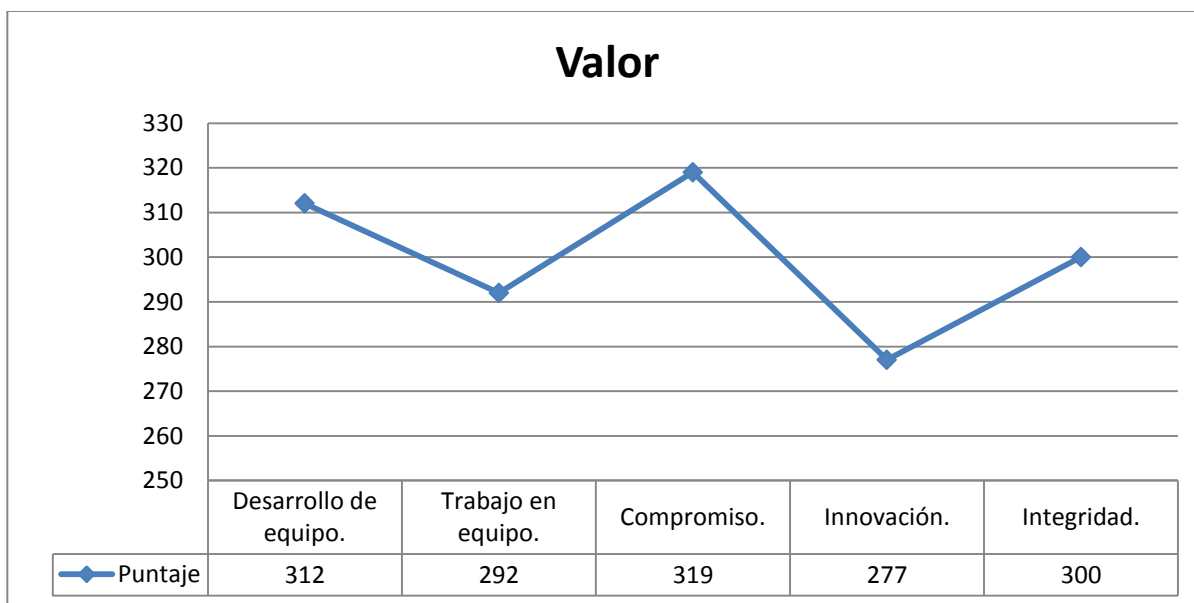
Gráfica 11. Competencias de actitud.

En el grupo de actitudes de la gráfica 11 se presenta que la competencia de adaptabilidad con 304 puntos y es la que cuenta con mayor predilección, lo que hace suponer que el empresario requiere ser atendido por del organismo empresarial en un ambiente que le propicie seguridad y que sus necesidades serán atendidas con base a las especificaciones que él requiere, enseguida con 301 puntos se encuentra la orientación a los resultados, con tan sólo un punto de diferencia la iniciativa es la competencia que continúa, mientras que la colaboración con 298 puntos ocupa el penúltimo lugar del grupo y finalmente con 297 puntos la competencia de orientación al cliente.



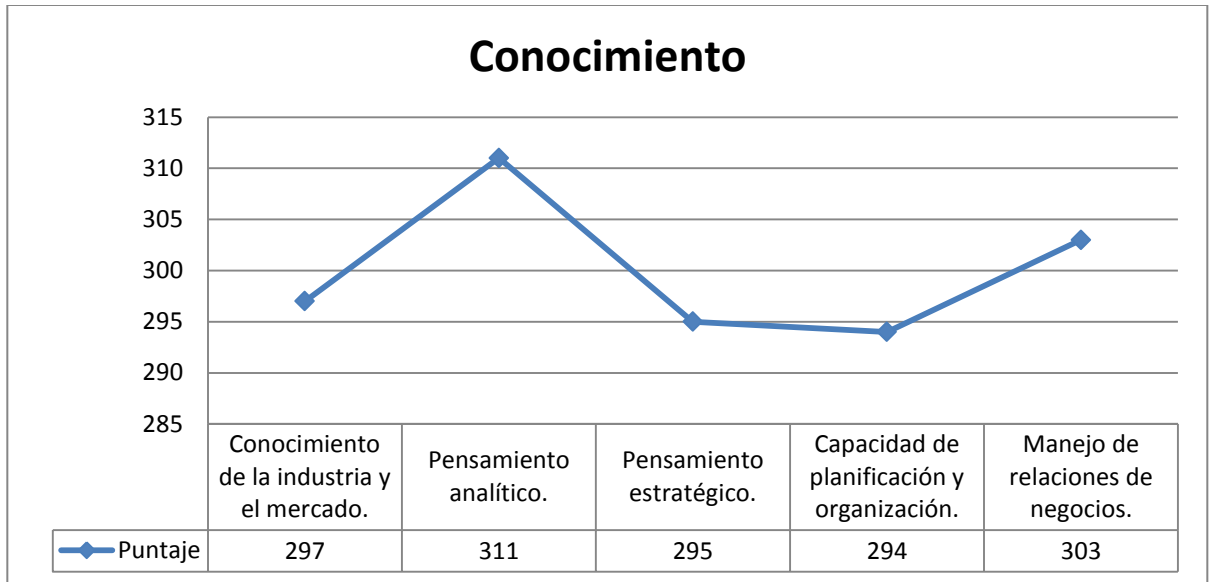
Gráfica 12. Competencias de habilidad.

El grupo de habilidad mostrado en la gráfica 12 expone que la competencia preferida es la de resolución de problemas con 350 puntos, le sigue el *empowerment* con 303 puntos, la negociación ocupa el tercer lugar de importancia con 299 puntos, mientras que con 277 puntos se ubica a las relaciones públicas y en último lugar se considera al liderazgo.



Gráfica 13. Competencias de valor.

La gráfica 13 expone el grupo de valores que ubica en primer sitio con 319 puntos a la competencia de compromiso, seguido con 312 puntos al desarrollo de equipo, mientras que la integridad con 300 puntos ocupa el tercer lugar de la tendencia, continúa el trabajo en equipo con 292 puntos y en último lugar con 277 se encuentra la innovación.



Gráfica 14. Competencias de conocimiento.

El grupo de conocimiento posiciona en primer sitio con 311 puntos la competencia de pensamiento analítico, seguido del manejo de relaciones de negocios con 303 puntos, a diferencia del conocimiento de la industria y el mercado con 297 puntos, en cuarto lugar se encuentra el pensamiento estratégico con 295 puntos y finalmente con un punto menos está la capacidad de planificación y organización.

Los resultados aportan la información solicitada por la Cámara empresarial para alinearse a la forma de trabajo de las empresas agremiadas, lo cual invita a dicho organismo a diseñar sus estrategias del recurso humano para adaptar y orientar los esfuerzos a la atención de las empresas afiliadas.

Con la información expuesta en este apartado se cumple el tercer objetivo del presente estudio que es identificar cuáles competencias propuestas por la Cámara empresarial son las más demandadas por los agremiados para la atención de sus empresas y en consecuencia su personal. Además, se responde a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las competencias que debe tener el personal para desempeñar sus funciones y lograr el cumplimiento de metas? Encontrándose que las empresas se inclinan por las competencias en el siguiente orden: (1) resolución de problemas, (2) compromiso, (3) desarrollo de equipo, (4) pensamiento analítico y (5) adaptabilidad.

Del presente capítulo se puede concluir que las empresas que realizan la PERH documentan los procesos de recursos humanos y realizan éstos por empleados de la misma empresa, mientras que desean ser atendidas por personal competente con habilidades de resolución de problemas que muestren compromiso en la atención a los agremiados, se preocupen por el desarrollo del equipo, piensen analíticamente y se adapten a sus necesidades.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El estudio se derivó del interés de la Cámara por conocer la forma en que un grupo de empresas realizan la planeación estratégica de recursos humanos y cómo se elaboran los procesos de recursos humanos; debido al crecimiento y la posición en la que actualmente se encuentran se presenta aquí una propuesta para el seguimiento de los procesos de planeación estratégica del recurso humano que puede definir, basado en la figura 3, donde se propone el Modelo de planeación estratégica de Caldera (2004) como el modelo para el desarrollo del programa.

El modelo propone la creación de un programa que marque la línea de trabajo con la que puede arrancar el organismo empresarial, para tomar de este estudio la información que considere pertinente para alinear procesos, por lo cual se sugiere la aplicación del instrumento en la Cámara empresarial y poder realizar un comparativo del estado real del organismo con el de las empresas participantes en la encuesta a fin de determinar cuál es la brecha y cuáles son los factores que requieren mayor trabajo.

Posterior a ello, para el desarrollo del plan estratégico, se sugiere definir un responsable para cada actividad señalada, desglosar cada actividad en al menos tres tareas específicas, dar un nivel de prioridad, establecer una fecha compromiso para la entrega de

cada actividad, nombrar los recursos y los indicadores a través de los cuales la dirección puede dar seguimiento al avance.

Dicha propuesta sólo representa la primera fase del proceso de planeación estratégica con el que puede contar la empresa pues el seguimiento de las siguientes etapas debe definirse en conjunto con la alta dirección.

Arias Galicia (2006) menciona que el proceso de planeación estratégica del factor humano se inicia con el análisis y la integración con respecto a la planeación estratégica de toda la organización, no debe concluirse la separación con todas las demás áreas de la organización ya que constituye un sistema de unidades interdependientes.

5.1 Plan estratégico propuesto

A continuación se presenta una tabla con la propuesta de las actividades que puede establecer la Cámara empresarial en el ejercicio de planeación estratégica del recurso humano y donde P se refiere a nivel de prioridad, R a responsable, FE a fecha de entrega, RC a recursos requeridos e I a los indicadores a través de los cuales la dirección puede dar seguimiento al avance.

Tabla 9

Actividades en el área de recursos humanos para atraer, desarrollar y retener el talento

Actividad estratégica	P	R	Tareas	FE	RC	I
Definir la misión	1		<p>1. Expresar objetivos fundamentales.</p> <p>2. Describir normas sobre las que opera.</p> <p>3. Incluir el propósito y la filosofía organizacional.</p> <p>Basado en la misión organizacional: representar, defender, servir y promover los intereses de los socios, buscando contribuir significativamente en el éxito de las empresas afiliadas.</p>			
Definir objetivos	2					
Definir visión	3		<p>1. Visualizar a la organización como un todo.</p> <p>2. Metas y acciones a realizar en un tiempo determinado.</p> <p>3. Establecer las condiciones para alcanzar el propósito deseado.</p> <p>Inspirado en la visión organizacional 2015: ser unos de los mejores organismos empresariales de Norteamérica.</p>			
Identificar valores	4		<p>Basar en los valores organizacionales: pasión por el servicio, integridad y honestidad, desarrollo personal y organizacional,</p>			

		trabajo en equipo, confianza.
Análisis FODA	5	1. Revisar inflación, productividad, tasa de empleo, impuestos. 2. Relaciones con gobierno. 3. Competencias, servicios, expertos.
Proyectos fuerzas	5.1	
Proyectos debilidades	5.2	
Proyectos oportunidades	5.3	
Proyectos amenazas	5.4	
Realizar planeación de recursos humanos en 5 años	6	1. Presupuesto anual de sueldos. 2. Presupuesto anual de capacitación. 3. Asesoría de un experto.
Seleccionar procesos de recursos humanos a implementar	7	1. De ingreso: reclutamiento y selección, inducción, socialización, eventos de convivencia, contrato de empleados. 2. De descripción: análisis y descripción de puestos, valuación de puestos, tabulador de sueldos, esquema de compensación variable. 3. De desarrollo: DNC, Capacitación, encuesta de clima laboral, encuesta 360°. 4. Sindicales: relaciones laborales, contrato colectivo. 5. Revisión: plan de sucesión, reingeniería de procesos.
Definir estrategias de prevención de movimiento de	8	1. Realizar manual de políticas y procedimientos de recursos humanos.

personal		<ol style="list-style-type: none"> 2. Revisar estructura actual y compararla con una proyección a 5 años. 3. Documentar descripción y análisis de puestos. 4. Realizar proyecciones de futuros puestos y la capacidad instalada para el desarrollo de nuevas actividades.
Establecer los elementos del inventario de recursos humanos	9	<ol style="list-style-type: none"> 1. Datos generales: datos personales, datos familiares, estudios, idiomas, trayectoria interna, trayectoria externa, puesto, adscripción, pasatiempos, reconocimientos. 2. Plan de carrera. 3. Desarrollo de capacitación. 4. Sueldos y compensaciones.

Los espacios en blanco deben definirse en conjunto con la alta dirección para establecer los responsables, fechas de entrega, recurso e indicadores con los que se debe dar seguimiento.

Lo anterior sólo atiende la información de la PERH y los procesos de recursos humanos, por lo que para cubrir la información obtenida sobre las competencias que las empresas buscan en el personal del organismo al cuál se encuentran agremiados se propone que en conjunto el equipo de recursos humanos y el jefe de cada área establezca

el nivel del uno al cinco debe tener cada puesto en la organización y posteriormente realizar entrevistas para identificar si el personal que se encuentra en un puesto determinado en este momento cuenta con las competencias necesarias para desempeñarlo adecuado y que puede usarse la guía para la elaboración de la entrevista (Almaguer, 2002).

5.2 Reporte de entrevista dimensional

Nombre: _____

Fecha: _____

Lugar: _____

Candidato a: _____

Entrevistado por: _____

5.2.1 Sección de competencias de actitud

Adaptabilidad	Capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios y hace referencia a modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.				
Factor	Baja				Alta
	1	2	3	4	5

Comentarios: _____

El puesto pide:

Evaluación global:

Colaboración	Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinados, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas con respecto de los demás y comprensión interpersonal.				
Factor	Baja				Alta
	1	2	3	4	5

Comentarios: _____

El puesto pide:

Evaluación global:

Iniciativa	Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar en forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro.				
Factor	Baja				Alta
	1	2	3	4	5

Comentarios: _____

El puesto pide:

Evaluación global:

Orientación a los resultados	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado.				
Factor	Baja				Alta
	1	2	3	4	5

Comentarios: _____

El puesto pide:

Evaluación global:

Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas.				
Factor	Baja				Alta
	1	2	3	4	5

Comentarios: _____

El puesto pide:

Evaluación global:

5.2.2 Sección de competencias de habilidad

Resolución de problemas	Capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos de negocio y la factibilidad interna de resolución.				
Factor	Baja				Alta
	1	2	3	4	5

Comentarios: _____

El puesto pide:

Evaluación global:

Relaciones públicas	Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.				
Factor	Baja				Alta
	1	2	3	4	5

Comentarios: _____

El puesto pide:

Evaluación global:

<i>Empowerment</i>	Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes.				
Factor	Baja				Alta
	1	2	3	4	5

Comentarios: _____

El puesto pide:

Evaluación global:

Liderazgo	Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.				
Factor	Baja				Alta
	1	2	3	4	5

Comentarios: _____

El puesto pide:

Evaluación global:

Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.				
Factor	Baja				Alta
	1	2	3	4	5

Comentarios: _____

El puesto pide:

Evaluación global:

5.2.3 Sección de competencias de valor

Desarrollo de equipo	Habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.				
Factor	Baja				Alta
	1	2	3	4	5

Comentarios: _____

El puesto pide:

Evaluación global:

Trabajo en equipo	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar juntos.				
Factor	Baja				Alta
	1	2	3	4	5

Comentarios: _____

El puesto pide:

Evaluación global:

Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.				
Factor	Baja				Alta
	1	2	3	4	5

Comentarios: _____

El puesto pide:

Evaluación global:

Innovación	Capacidad para modificar las cosas e incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.				
Factor	Baja				Alta
	1	2	3	4	5

Comentarios: _____

El puesto pide:

Evaluación global:

Integridad	Hacer referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.				
Factor	Baja				Alta
	1	2	3	4	5

Comentarios: _____

El puesto pide:

Evaluación global:

5.2.4 Sección de competencias de conocimiento

Conocimiento de la industria y el mercado	Capacidad de comprender las necesidades del o los clientes. También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras y los puntos fuertes y débiles de la propia organización.				
Factor	Baja				Alta
	1	2	3	4	5

Comentarios: _____

El puesto pide:

Evaluación global:

Pensamiento analítico	Capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.				
Factor	Baja				Alta
	1	2	3	4	5

Comentarios: _____

El puesto pide:

Evaluación global:

Pensamiento estratégico	Habilidad de comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización, a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.				
Factor	Baja				Alta
	1	2	3	4	5

Comentarios: _____

El puesto pide:

Evaluación global:

Planificación y organización	Capacidad de determinar eficazmente las materias y prioridades de su tarea, área, proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.				
Factor	Baja				Alta
	1	2	3	4	5

Comentarios: _____

El puesto pide:

Evaluación global:

Manejo de relaciones de negocios	Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.				
Factor	Baja				Alta
	1	2	3	4	5

Comentarios: _____

El puesto pide:

Evaluación global:

5.2.5 Resumen de la evaluación

Tabla 10

Resultados de entrevista dimensional

Competencia	Puesto	Persona
Adaptabilidad.		
Colaboración.		
Iniciativa.		
Orientación a los resultados.		
Orientación al cliente.		
Resolución de problemas.		
Relaciones públicas.		
<i>Empowerment.</i>		
Liderazgo.		
Negociación.		
Desarrollo de equipo.		
Trabajo en equipo.		
Compromiso.		
Innovación.		
Integridad.		
Conocimiento de la industria y el mercado.		
Pensamiento analítico.		
Pensamiento estratégico.		
Capacidad de planificación y organización.		
Manejo de relaciones de negocios.		

Recomendaciones:

Una propuesta adicional para la Cámara es el compartir la información del estudio con el grupo muestra para el intercambio de mejores prácticas, propiciando la oportunidad de un grupo de trabajo a futuro que pudiera formarse como un consejo de consulta en procesos de recursos humanos.

A nivel educativo se recomienda la revisión de los procesos que la información arrojó como los practicados con mayor frecuencia para determinar si el plan educativo ofrece una alternativa de conocimiento y desarrollo de dichos procedimientos para pretender asegurar que el egresado conozca, maneje y los ejerza.

REFERENCIAS

Alles, M. (2003). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. (Cuarta edición). Buenos Aires. Editorial Granica.

Alles, M. (2007). Gestión por competencias: el diccionario. (Tercera reimpresión). Argentina. Editorial Granica.

Almaguer, A.M. (2002). Guía para la elaboración de la entrevista. En Proceso.

Ansoff, H. (1998). La dirección estratégica en la práctica empresarial. (Segunda edición). México. Editorial Wesley Interamericana.

Arias Galicia, F . (2006). Administración de recursos humanos: para el alto desempeño (Sexta edición). México. Editorial Trillas.

Bertalanffy, V., Ludwig. (1976). Teoría General de los Sistemas. Petrópolis, Vozes.

Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. Bogotá. Editorial McGraw-Hill.

Fred, R. (2008). Conceptos de administración estratégica. (11va edición). México. Pearson Education.

Goleman, D. (2009). La inteligencia emocional en la empresa. España. Editorial Zeta Bolsillo.

Hammer, M., James Champy. (1995). Reingeniería. Bogotá. Editorial Norma.

Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2007). Metodología de la Investigación. (Cuarta edición). México. McGraw Hill.

Hoffer, C. (1986). Planeación Estratégica: Conceptos Analíticos. Bogotá. Editorial Norma.

Ivancevich, J. (2004). Administración de recursos humanos. (Novena edición). México. McGraw-Hill Interamericana.

Legislación Federal. Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones. Título primero, disposiciones generales. Capítulo segundo de las Cámaras y Confederaciones. Artículo 4. Vigente al 24 de octubre de 2011.

Ley Federal del Trabajo. Última reforma publicada DOF 17-01-2006. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1º de abril de 1970.

López, R. (2001). La inteligencia sistémica en acción: una estrategia efectiva de cambio. México: Ediciones Castillo.

McClelland, D. (1999). Human Motivation. Estados Unidos. Cambridge University Press.

Mintzberg, H. (1994). El proceso de Planeación Estratégica. México. Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1995). Biblioteca de planeación estratégica. México. Editorial Prentice Hall.

Murrell, K. L. (2001). The new century for global Organizational Development: Responding to the Challenges of the day. University of West Florida and the Pepperdine Organizational Change Doctoral Program.

Palaci Descals, F.J. (2005). Psicología de la Organización. (Primera edición). Pearson Educación de México.

Palma Le Blanc, A. (1993). Dirección de Organizaciones (Primera edición). Providencia. Editorial Dolmen.

Robbins, S. P. (1999). Comportamiento organizacional. (Octava edición). (Alberto Santiago Fernández Molina). México: Prentice Hall. (Trabajo original publicado en:1998).

Robbins, S. y Coulter, M. (2000). Administración. México. Pearson Educación.

Sainz, J. (2003). El Plan Estratégico en la Práctica. España: Esic.

Sanchez-Runde, C. (1997). Dirección estratégica de recursos humanos. Barcelona.

Schultz, T (1992). Restablecimiento del equilibrio económico: los recursos humanos en una economía en proceso de modernización. Barcelona. Editorial Gedisa.

Ulrich, D. (1997). Recursos Humanos: Champions. México. Ediciones Granica.

Valle Cabrera. (2003). La gestión estratégica de los recursos humanos. (Segunda edición). España. Pearson Educación México.

Varela, Ricardo A. (2007) Administración de la Compensación: Sueldos, Salarios y Prestaciones. México. Pearson Educación de México.

CURRICULUM VITAE

Carolina Alejandra Martínez Monsiváis, nacida en Monterrey, Nuevo León, México, estudió la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación con acentuación en Comunicación y Clima Organizacional por la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Su experiencia se enfoca en el área de Recursos Humanos, cuenta con conocimientos de planeación y organización de logística de procesos. Implementó un proyecto de identidad e imagen corporativa en su trabajo que fue precursor para el desarrollo de la imagen actual. Ha coordinado en cuatro ocasiones el programa de formación empresarial de Semana Regional Pyme. Fue colaborador editorial de la revista institucional *Transforma* en el año 2008 y ha sido convocada para los eventos de planeación estratégica desde el año 2006. Implementó el desarrollo de un sistema para administrar la logística como jefa de administración de practicantes del departamento de Capital humano con más de 3200 personas en 25 estados de la República mexicana.

Tiene diversos cursos y diplomados de mercadotecnia, liderazgo, administración de capital humano, selección de personal y desarrollo de equipo. Participa en actividades extracurriculares en diversos organismos no gubernamentales como voluntaria y líder de proyectos, además tiene interés por la pintura y la natación.

ANEXO A

ENCUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

El propósito de la presente encuesta es analizar el proceso de planeación estratégica de recursos humanos de empresas de México, determinar la tendencia de las competencias que tienen mayor predilección, e identificar los procesos de Recursos Humanos que se utilizan. Este estudio permitirá a los que lean la investigación el obtener una mejor comprensión de las características y los procesos que integran esta práctica.

Los datos proporcionados se mantendrán en absoluta confidencialidad en el transcurso de toda la investigación.

Conteste en la sección 1 con el número correspondiente de acuerdo a las siguientes definiciones: (a) giro de la empresa: clasificación de acuerdo a la actividad que desarrolla (1) industria, (2) manufacturera, (3) comercial y (4) servicios, (b) tamaño de la empresa: clasificación por número de empleados (1) micro (0 a 10), (2) pequeña (11 a 50) , (3) mediana (51 a 250) y (4) grande (más de 250), (c) antigüedad de la empresa: (1) menos de 5 años, (2) de 5 a 10 años, (3) de 10 a 20 años, (4) 20 años o más, (d) estado: nombre del estado de México donde se encuentra ubicada.

I. Datos del informante clave.

Giro de la empresa:		Tamaño de empresa:	
Antigüedad de la empresa:		Estado:	

II. *Sección Planeación Estratégica de Recursos Humanos.* A cada enunciado responda con la opción que considere más adecuada. N (nunca), CN (casi nunca), F (frecuentemente).

No.	Pregunta	N	CN	F
1	¿Su empresa define objetivos de recursos humanos?			
2	¿Ha realizado su empresa un análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para formular estrategias?			
3	¿Se cuenta con políticas de los procedimientos de Recursos Humanos?			
4	¿Se desarrollan programas donde se definan responsables, prioridades, fechas de entrega y criterios de medición?			
5	¿Los procesos de Recursos Humanos en su empresa se apegan al presupuesto anual?			
6	¿Se tienen métodos para el pronóstico de movimiento de personal y sus causas (altas, promociones, bajas)?			
7	¿El personal actual de recursos humanos cuenta con las competencias para desempeñar su puesto?			
8	¿Se tiene la asesoría por parte de un experto en planeación estratégica de recursos humanos en su empresa?			
9	¿La estructura de su personal está en función de los planes organizacionales?			
10	¿Su compañía cuenta con un inventario de personal (información de los estudios, experiencia y desempeño) para la toma de decisiones?			

III. **Sección procesos de Recursos Humanos.** A continuación se le presentan diversos procesos de Recursos Humanos, en cada uno marque de acuerdo a los siguientes criterios:

N. No se lleva a cabo: Se refiere a que no se cuenta con el proceso citado en la empresa.

I. Informal: Se refiere a que el proceso de Recursos Humanos es llevado a cabo sin un proceso autorizado.

D. Documentado: Se refiere a que el proceso de Recursos Humanos cuenta con una manual de operación donde se establecen objetivos, políticas, procedimientos, herramientas, responsables, entregables y ha sido autorizado por la alta dirección.

P. Propio: Se refiere a que el proceso de Recursos Humanos es ejecutado por personal de la propia empresa.

E. Externo: Se refiere a que el proceso de Recursos Humanos es ejecutado por personal subcontratado por la empresa.

Para el llenado de la siguiente sección marque los procesos de acuerdo a los criterios anteriormente descritos, a continuación se le presenta un ejemplo:

No.	Proceso	N	I	D	P	E
1	Reclutamiento y selección.			X	X	

Lo cual quiere decir que el proceso de reclutamiento y selección está documentado y es llevado por personal propio de la empresa.

No.	Proceso	N	I	D	P	E
11	Reclutamiento y selección.					
12	Curso de inducción.					
13	Contrato de empleados.					
14	Contrato colectivo.					
15	DNC (Detección de necesidades de capacitación).					
16	Capacitación al personal.					
17	Análisis y descripción de puestos.					
18	Evaluación del desempeño.					
19	Valuación de puestos.					
20	Tabulador de sueldos.					
21	Encuesta de clima laboral.					
22	Encuesta 360°.					
23	Eventos de convivencia.					
24	Plan de vida y carrera.					
25	Esquema de compensación variable.					
26	Relaciones laborales (Sindicato).					
27	Reingeniería de procesos.					
28	Plan de sucesión.					
29	Integración a la cultura organizacional (socialización).					
30	Contratación de practicantes.					

IV. *Sección de competencias.* A continuación se le presentan 4 grupos de competencias, ordene cada uno de acuerdo a la importancia de los requerimientos de personal de su empresa, donde 5 es la calificación más alta, y 1 es la calificación más baja, aplica de forma general para todos los niveles de empleados.

Grupo 1

- 31. ___ Adaptabilidad.
- 32. ___ Colaboración.
- 33. ___ Iniciativa.
- 34. ___ Orientación a los resultados.
- 35. ___ Orientación al cliente.

Grupo 3

- 41. ___ Desarrollo de equipo.
- 42. ___ Trabajo en equipo.
- 43. ___ Compromiso.
- 44. ___ Innovación.
- 45. ___ Integridad.

Grupo 2

- 36. ___ Resolución de problemas.
- 37. ___ Relaciones públicas.
- 38. ___ Empowerment.
- 39. ___ Liderazgo.
- 40. ___ Negociación.

Grupo 4

- 46. ___ Conocimiento de la industria y el mercado.
- 47. ___ Pensamiento analítico
- 48. ___ Pensamiento estratégico
- 49. ___ Planificación y organización
- 50. ___ Manejo de relaciones de negocios.

Muchas gracias por su participación.

Aplicación: Carolina Martínez

ANEXO B

AUTORIZACIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN DE INSTRUMENTO

Noviembre, 2011

MTRO. JOSÉ ARMANDO PEÑA MORENO

Director de la Facultad de Psicología

Universidad Autónoma de Nuevo León

Presente.-

Por medio de la presente, autorizo a la Lic. Carolina Alejandra Martínez Monsiváis, con matrícula 1068293, estudiante de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León, a implementar los instrumentos necesarios para su proyecto de investigación, con el fin de obtener el título de Maestría en Psicología Laboral y Organizacional, por parte de la empresa a la que represento garantizo prestar todas las facilidades de información y recursos necesarios para el término de dicho proyecto.

Sin más, quedo a sus órdenes,

M.D.O Juan Luis Garza Treviño

Director de Capital Humano

Cámara Empresarial

ANEXO C

EVIDENCIA DE TABULACIÓN DE RESULTADOS

C.1 Datos Generales

#	Nombre de la Empresa	Sección	Tamaño	Antigüedad de la empresa	Estado
1	Empresa 1	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Baja California
2	Empresa 2	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Nuevo León
3	Empresa 3	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Coahuila
4	Empresa 4	Alimenticio	Micro	0 a 5	Nuevo León
5	Empresa 5	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Nuevo León
6	Empresa 6	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Coahuila
7	Empresa 7	Alimenticio	Micro	0 a 5	Veracruz
8	Empresa 8	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Nuevo León
9	Empresa 9	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Nuevo León
10	Empresa 10	Alimenticio	Micro	0 a 5	Baja California
11	Empresa 11	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Coahuila
12	Empresa 12	NA	Micro	0 a 5	Nuevo León
13	Empresa 13	Alimenticio	Micro	0 a 5	Nuevo León
14	Empresa 14	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Oaxaca
15	Empresa 15	Alimenticio	Micro	0 a 5	Puebla
16	Empresa 16	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Nuevo León
17	Empresa 17	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Nuevo León
18	Empresa 18	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Nuevo León
19	Empresa 19	Alimenticio	Micro	0 a 5	Estado de México
20	Empresa 20	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Baja California
21	Empresa 21	Alimenticio	Micro	0 a 5	Jalisco
22	Empresa 22	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Nuevo León
23	Empresa 23	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Nuevo León
24	Empresa 24	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Nuevo León
25	Empresa 25	NA	Micro	0 a 5	Nuevo León
26	Empresa 26	NA	Micro	0 a 5	Nuevo León

27	Empresa 27	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Nuevo León
28	Empresa 28	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Jalisco
29	Empresa 29	Industrias Diversas	Micro	5 a 10	Nuevo León
30	Empresa 30	Alimenticio	Micro	0 a 5	Nuevo León
31	Empresa 31	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Nuevo León
32	Empresa 32	Químico	Micro	0 a 5	Nuevo León
33	Empresa 33	Alimenticio	Micro	0 a 5	Nuevo León
34	Empresa 34	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Nuevo León
35	Empresa 35	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Nuevo León
36	Empresa 36	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Chihuahua
37	Empresa 37	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Chihuahua
38	Empresa 38	Alimenticio	Micro	0 a 5	Sonora
39	Empresa 39	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Nuevo León
40	Empresa 40	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Distrito Federal
41	Empresa 41	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Nuevo León
42	Empresa 42	NA	Pequeña	Más de 20	Nuevo León
43	Empresa 43	Industrias Diversas	Pequeña	0 a 5	Nuevo León
44	Empresa 44	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Nuevo León
45	Empresa 45	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Nuevo León
46	Empresa 46	Alimenticio	Micro	5 a 10	Nuevo León
47	Empresa 47	NA	Pequeña	0 a 5	Nuevo León
48	Empresa 48	NA	Micro	0 a 5	Nuevo León
49	Empresa 49	Industrias Diversas	Micro	0 a 5	Nuevo León
50	Empresa 50	NA	Pequeña	5 a 10	Nuevo León
51	Empresa 51	NA	Micro	0 a 5	Nuevo León
52	Empresa 52	NA	Pequeña	5 a 10	Nuevo León
53	Empresa 53	Plástico y Hule	Pequeña	10 a 20	Nuevo León
54	Empresa 54	NA	Pequeña	0 a 5	Nuevo León
55	Empresa 55	Construcción	Pequeña	5 a 10	Nuevo León
56	Empresa 56	Bienes de Capital	Pequeña	10 a 20	Nuevo León
57	Empresa 57	Químico	Mediana	Más de 20	Nuevo León
58	Empresa 58	Industrias Diversas	Mediana	Más de 20	Nuevo León
59	Empresa 59	NA	Mediana	0 a 5	Nuevo León
60	Empresa 60	Construcción	Mediana	0 a 5	Nuevo León
61	Empresa 61	Metal Mecánico	Mediana	0 a 5	Nuevo León
62	Empresa 62	Industrias Diversas	Mediana	10 a 20	Nuevo León

63	Empresa 63	Automotriz	Mediana	0 a 5	Nuevo León
64	Empresa 64	Industrias Diversas	Mediana	0 a 5	Nuevo León
65	Empresa 65	Automotriz	Pequeña	0 a 5	Nuevo León
66	Empresa 66	Industrias Diversas	Mediana	10 a 20	Nuevo León
67	Empresa 67	Químico	Mediana	Más de 20	Nuevo León
68	Empresa 68	Metal Mecánico	Mediana	10 a 20	Nuevo León
69	Empresa 69	Industrias Diversas	Grande	10 a 20	Nuevo León
70	Empresa 70	Bienes de Capital	Grande	Más de 20	Nuevo León
71	Empresa 71	Industrias Diversas	Grande	5 a 10	Nuevo León
72	Empresa 72	Construcción	Grande	Más de 20	Nuevo León
73	Empresa 73	Automotriz	Grande	Más de 20	Nuevo León
74	Empresa 74	Industrias Diversas	Grande	Más de 20	Tamaulipas
75	Empresa 75	Metal Mecánico	Grande	Más de 20	Nuevo León
76	Empresa 76	Industrias Diversas	Grande	Más de 20	Nuevo León
77	Empresa 77	Industrias Diversas	Mediana	5 a 10	Nuevo León
78	Empresa 78	Metal Mecánico	Grande	5 a 10	Nuevo León
79	Empresa 79	Bienes de Capital	Grande	Más de 20	Nuevo León
80	Empresa 80	Industrias Diversas	Grande	Más de 20	Nuevo León
81	Empresa 81	Metal Mecánico	Grande	Más de 20	Nuevo León
82	Empresa 82	Industrias Diversas	Grande	5 a 10	Nuevo León
83	Empresa 83	Plástico y Hule	Grande	Más de 20	Nuevo León
84	Empresa 84	Bienes de Capital	Grande	0 a 5	Nuevo León
85	Empresa 85	Industrias Diversas	Grande	Más de 20	Nuevo León
86	Empresa 86	Metal Mecánico	Grande	Más de 20	Nuevo León
87	Empresa 87	Industrias Diversas	Grande	Más de 20	Nuevo León
88	Empresa 88	NA	Grande	10 a 20	Nuevo León
89	Empresa 89	Metal Mecánico	Grande	Más de 20	Nuevo León
90	Empresa 90	Metal Mecánico	Grande	Más de 20	Nuevo León
91	Empresa 91	Industrias Diversas	Mediana	5 a 10	Nuevo León
92	Empresa 92	Alimenticio	Grande	Más de 20	Nuevo León
93	Empresa 93	Industrias Diversas	Grande	5 a 10	Nuevo León
94	Empresa 94	Metal Mecánico	Grande	Más de 20	Nuevo León
95	Empresa 95	Alimenticio	Grande	10 a 20	Nuevo León
96	Empresa 96	Automotriz	Grande	Más de 20	Chihuahua
97	Empresa 97	Industrias Diversas	Grande	0 a 5	Nuevo León
98	Empresa 98	Alimenticio	Grande	5 a 10	Nuevo León

99	Empresa 99	Metal Mecánico	Grande	0 a 5	Nuevo León
100	Empresa 100	Metal Mecánico	Grande	Más de 20	Nuevo León

C.2 Sección planeación estratégica de recursos humanos

#	Objetivos	FODA	Políticas	Programas	Presupuesto	Pronóstico	Competencias
1	0	0	0	0	0	1	0
2	0	0	0	0	0	1	0
3	0	0	0	0	0	1	0
4	0	0	0	0	0	1	0
5	0	1	0	1	0	1	0
6	0	0	0	0	0	1	0
7	0	0	0	0	0	1	0
8	0	1	1	0	0	0	1
9	2	2	1	2	1	1	2
10	0	0	0	0	0	0	0
11	0	0	0	0	0	1	0
12	0	0	0	0	0	1	0
13	0	0	0	0	0	1	0
14	0	1	0	0	0	1	0
15	0	0	0	2	0	1	0
16	1	1	0	0	0	1	1
17	2	0	0	1	2	2	2
18	0	0	0	0	0	1	0
19	0	0	0	0	0	1	0
20	1	2	0	0	0	1	1
21	0	0	0	0	0	1	0
22	0	0	1	1	0	1	1
23	1	1	0	0	0	1	1
24	0	0	0	0	0	1	0
25	0	0	2	0	0	1	1
26	0	0	0	0	0	1	0
27	0	0	0	1	0	1	0
28	0	0	0	0	0	1	0

29	0	0	0	0	0	1	0
30	0	0	0	0	0	1	0
31	0	1	0	0	0	0	0
32	0	0	1	1	0	1	1
33	1	0	0	1	0	1	1
34	1	0	1	0	0	1	1
35	1	2	0	0	0	1	1
36	0	0	0	0	0	1	0
37	0	0	0	0	0	1	0
38	0	0	0	0	0	1	0
39	0	0	0	0	0	1	0
40	0	1	0	0	0	1	0
41	1	0	0	0	0	0	1
42	2	2	1	1	1	1	2
43	2	2	1	2	1	1	2
44	0	0	0	0	0	0	0
45	0	0	0	0	0	0	0
46	2	2	1	1	1	1	2
47	2	2	2	2	2	2	2
48	0	0	0	0	0	1	0
49	2	0	0	2	2	2	2
50	2	2	1	2	1	1	2
51	0	0	0	0	0	0	0
52	2	2	1	2	1	1	2
53	2	2	1	2	1	1	2
54	2	2	2	2	2	2	2
55	2	2	2	2	2	2	2
56	2	1	2	2	2	2	2
57	2	2	2	2	2	2	2
58	2	2	2	2	2	2	2
59	2	2	2	2	2	2	2
60	2	2	1	1	1	1	2
61	2	2	2	2	2	2	2
62	2	2	2	2	2	2	2
63	2	2	2	2	2	2	2
64	2	2	2	2	2	2	2

65	2	2	1	2	1	1	2
66	2	2	2	2	2	2	2
67	2	2	2	2	2	2	2
68	2	2	2	1	2	2	2
69	2	2	2	2	2	2	2
70	2	2	2	2	2	2	2
71	2	0	2	2	2	2	2
72	2	2	2	2	2	2	2
73	2	2	2	2	2	2	2
74	2	1	2	2	2	2	2
75	2	1	2	2	2	2	2
76	2	2	2	2	2	2	2
77	2	2	1	2	1	1	2
78	2	2	2	2	2	2	2
79	2	2	2	2	2	2	2
80	2	2	2	2	2	2	2
81	2	2	2	2	2	2	2
82	2	2	2	2	2	2	2
83	2	2	2	2	2	2	2
84	2	2	2	2	2	2	2
85	2	1	2	2	2	2	2
86	2	2	2	2	2	2	2
87	2	2	2	2	2	2	2
88	2	2	2	2	2	2	2
89	2	2	2	2	2	2	2
90	2	2	2	2	2	2	2
91	2	2	2	2	2	2	2
92	2	2	2	2	2	2	2
93	2	2	2	2	2	2	2
94	2	2	2	2	2	2	2
95	2	2	2	2	2	2	2
96	2	2	2	2	2	2	2
97	2	2	2	2	2	2	2
98	2	2	2	2	2	2	2
99	2	2	2	2	2	2	2
100	2	2	2	2	2	2	2

	121	115	106	116	104	139	125
	300	300	300	300	300	300	300

Reactivo 1 2 3 4 5 6 7

#	Experto	Estructura	Inventario	Total	Categoría
1	0	0	0	1	B
2	0	0	0	1	B
3	0	0	0	1	B
4	0	0	0	1	B
5	0	0	0	3	B
6	0	0	0	1	B
7	0	0	0	1	B
8	0	1	1	5	B
9	0	2	2	15	A
10	0	0	0	0	C
11	0	0	0	1	B
12	0	0	0	1	B
13	0	0	0	1	B
14	0	0	0	2	B
15	1	0	0	4	B
16	0	1	1	6	B
17	0	2	2	13	A
18	0	0	0	1	B
19	0	0	0	1	B
20	0	1	1	7	B
21	0	0	0	1	B
22	0	1	1	6	B
23	0	1	1	6	B
24	0	0	0	1	B
25	0	1	1	6	B
26	0	0	0	1	B
27	1	0	0	3	B
28	0	0	0	1	B
29	0	0	0	1	B

30	0	0	0	1	B
31	0	0	0	1	B
32	0	1	1	6	B
33	0	1	1	6	B
34	0	1	1	6	B
35	0	1	1	7	B
36	0	0	0	1	B
37	0	0	0	1	B
38	0	0	0	1	B
39	0	0	0	1	B
40	0	0	0	2	B
41	0	1	1	4	B
42	0	2	2	14	A
43	0	2	2	15	A
44	0	0	0	0	C
45	0	0	0	0	C
46	0	2	2	14	A
47	0	2	2	18	A
48	0	0	0	1	B
49	0	2	2	14	A
50	0	2	2	15	A
51	0	0	0	0	C
52	0	2	2	15	A
53	0	2	2	15	A
54	0	2	2	18	A
55	0	2	2	18	A
56	0	2	2	17	A
57	2	2	2	20	A
58	2	2	2	20	A
59	2	2	2	20	A
60	2	2	2	16	A
61	2	2	2	20	A
62	2	2	2	20	A
63	2	2	2	20	A
64	2	2	2	20	A
65	0	2	2	15	A

66	2	2	2	20	A
67	2	2	2	20	A
68	2	2	2	19	A
69	2	2	2	20	A
70	2	2	2	20	A
71	2	2	2	18	A
72	2	2	2	20	A
73	2	2	2	20	A
74	2	2	2	19	A
75	2	2	2	19	A
76	2	2	2	20	A
77	2	2	2	17	A
78	2	2	2	20	A
79	2	2	2	20	A
80	2	2	2	20	A
81	2	2	2	20	A
82	2	2	2	20	A
83	2	2	2	20	A
84	2	2	2	20	A
85	2	2	2	19	A
86	2	2	2	20	A
87	2	2	2	20	A
88	2	2	2	20	A
89	2	2	2	20	A
90	2	2	2	20	A
91	2	2	2	20	A
92	2	2	2	20	A
93	2	2	2	20	A
94	2	2	2	20	A
95	2	2	2	20	A
96	2	2	2	20	A
97	2	2	2	20	A
98	2	2	2	20	A
99	2	2	2	20	A
100	2	2	2	20	A
	88	125	125	1164	

	300	300	300	3000	
Reactivo	8	9	10	Total	Clasificación

C.3 Sección de procesos de recursos humanos

#	Reclutamiento	Inducción	Contratos	C.colectivo	Dnc	Capacitación	Aydp
1	2	0	2	0	0	0	0
2	2	0	2	0	0	0	0
3	2	0	2	0	0	0	0
4	2	0	2	0	0	0	0
5	2	0	2	0	0	0	0
6	2	2	2	0	0	0	0
7	2	2	2	0	0	0	0
8	2	0	2	0	0	0	0
9	2	0	2	0	0	0	2
10	2	0	2	0	0	0	0
11	2	0	2	5	0	0	0
12	1	0	4	0	0	0	0
13	2	0	2	5	0	0	0
14	2	0	2	0	0	0	0
15	2	0	2	5	0	0	0
16	2	0	2	0	0	0	0
17	1	0	4	0	0	0	2
18	1	0	4	0	0	0	0
19	1	0	4	0	0	0	0
20	1	0	4	0	0	0	0
21	2	2	2	0	0	0	0
22	2	0	2	5	0	0	0
23	2	0	2	0	0	0	0
24	1	2	4	0	0	0	0
25	1	0	4	0	0	0	0
26	2	2	2	5	0	0	0

27	2	0	2	0	0	0	0
28	2	0	2	5	0	0	0
29	2	0	2	5	0	0	0
30	1	0	4	0	0	0	0
31	2	0	2	5	0	0	0
32	2	0	2	5	0	0	0
33	2	0	2	5	0	0	0
34	2	0	2	5	0	0	0
35	2	0	2	5	0	0	0
36	2	2	2	0	0	0	0
37	2	2	2	5	0	0	0
38	2	2	2	5	0	0	0
39	2	0	2	5	0	0	0
40	2	2	2	5	0	0	0
41	2	0	2	5	0	0	0
42	2	0	2	0	5	5	2
43	2	0	2	0	5	5	2
44	2	0	2	5	0	0	0
45	2	0	2	5	0	0	0
46	2	0	2	5	0	0	2
47	2	0	2	0	6	6	2
48	2	0	2	5	0	0	0
49	2	2	2	5	0	0	2
50	2	0	2	0	5	5	2
51	3	3	5	0	0	0	0
52	2	0	2	5	5	5	2
53	2	0	2	5	6	6	2
54	2	2	2	5	5	5	2
55	2	0	2	5	5	5	2
56	2	0	2	5	5	5	2
57	2	0	2	5	5	5	2
58	2	0	2	5	5	5	2
59	2	0	2	5	5	5	2
60	1	0	4	0	5	5	2
61	3	0	6	6	5	5	2
62	2	0	2	5	6	6	2

63	2	0	2	5	6	6	2
64	2	0	2	5	6	6	2
65	3	0	6	6	5	5	2
66	2	0	2	5	6	6	2
67	5	0	5	5	5	5	2
68	5	0	5	5	6	6	2
69	5	2	5	5	6	6	5
70	5	2	5	5	6	6	5
71	1	2	4	0	6	6	5
72	1	2	4	0	6	6	5
73	1	2	4	0	6	6	5
74	5	2	5	5	6	6	5
75	5	2	5	5	6	6	5
76	5	2	5	5	6	6	5
77	2	0	2	5	5	5	2
78	5	2	5	5	6	6	5
79	5	2	5	5	6	6	5
80	5	2	5	5	6	6	5
81	5	2	5	5	6	6	5
82	5	2	5	5	6	6	5
83	6	2	6	6	6	6	5
84	6	2	6	6	6	6	5
85	5	2	5	5	6	6	5
86	5	2	5	5	6	6	5
87	5	2	5	5	6	6	5
88	5	2	5	5	6	6	5
89	5	2	5	5	6	6	5
90	5	2	5	5	6	6	5
91	5	0	5	5	5	5	2
92	5	2	5	5	6	6	5
93	5	2	5	5	6	6	5
94	5	2	5	5	6	6	5
95	5	2	5	5	6	6	5
96	5	2	5	5	6	6	5
97	5	2	5	5	6	6	5
98	6	2	6	6	6	6	5

99	5	2	5	5	6	6	5
100	5	2	5	5	6	6	5
	282	85	326	340	302	302	204
	600	600	600	600	600	600	600

Reactivo 11 12 13 14 15 16 17

#	E.desempeño	V.puestos	Tabulador	Clima	360	Convivencia	P.vida	C.variable
1	0	0	0	0	0	2	0	0
2	0	0	0	0	0	2	0	0
3	0	0	0	0	0	2	0	0
4	0	0	0	0	0	2	0	0
5	0	0	0	0	0	2	0	0
6	0	0	0	0	0	2	0	0
7	0	0	0	0	0	2	0	0
8	0	0	0	0	0	2	0	0
9	0	0	0	0	0	2	0	0
10	0	0	0	0	0	2	0	0
11	0	0	0	0	0	2	0	0
12	2	0	0	0	2	2	0	0
13	0	0	0	0	0	2	0	0
14	0	0	0	0	0	2	0	0
15	0	0	0	0	0	2	0	0
16	0	0	0	0	0	2	0	0
17	0	0	0	0	0	2	0	0
18	0	0	0	0	0	2	0	0
19	0	0	0	0	0	2	0	0
20	0	0	0	0	0	2	0	0
21	0	0	0	0	0	2	0	0
22	0	0	0	0	0	2	0	0
23	0	0	0	0	0	2	0	0
24	0	0	0	0	0	2	0	0
25	0	0	0	0	0	2	0	0
26	0	0	0	0	0	2	0	0

27	2	0	0	0	2	2	0	0
28	0	0	0	0	0	2	0	0
29	0	0	0	0	0	2	0	0
30	2	0	0	0	2	2	0	0
31	0	0	0	0	0	2	0	0
32	0	0	0	0	0	2	0	0
33	0	0	0	0	0	2	0	0
34	0	0	0	0	0	2	0	0
35	0	0	0	0	0	2	0	0
36	2	0	0	0	2	2	0	0
37	0	0	0	0	0	2	0	0
38	0	0	0	0	0	2	0	0
39	0	0	0	0	0	2	0	0
40	0	0	0	0	0	2	0	0
41	0	0	0	0	0	2	0	0
42	0	0	0	0	0	2	0	0
43	0	0	0	0	0	2	0	0
44	2	0	0	0	2	2	0	0
45	2	0	0	0	2	2	0	0
46	0	0	0	0	0	2	0	0
47	0	0	0	0	0	2	0	0
48	2	0	0	0	2	2	0	0
49	0	0	0	0	0	2	0	0
50	2	0	0	0	2	2	0	0
51	0	0	0	0	0	2	0	5
52	0	0	0	0	0	2	0	0
53	0	0	0	0	0	2	0	0
54	0	0	0	0	0	2	0	0
55	0	0	0	0	0	2	0	0
56	2	0	0	0	2	2	0	0
57	2	0	0	0	2	2	0	0
58	0	0	0	0	0	6	0	0
59	2	0	0	0	2	2	0	0
60	5	0	0	0	5	1	0	0
61	0	0	0	0	0	2	0	0
62	0	0	0	0	0	2	0	0

63	0	0	0	0	0	2	0	0
64	0	0	0	0	0	2	0	0
65	2	0	0	0	2	2	0	0
66	2	0	0	0	2	2	0	0
67	0	0	0	0	0	5	0	0
68	2	0	0	0	2	2	0	0
69	2	2	2	4	2	2	2	5
70	2	2	2	4	2	2	2	5
71	2	2	2	4	2	2	5	5
72	5	5	5	4	5	2	2	5
73	5	5	5	4	5	2	5	5
74	2	2	2	4	2	2	5	5
75	5	0	1	4	5	2	5	5
76	2	2	2	4	2	2	5	5
77	5	5	5	4	5	6	5	5
78	5	0	1	4	5	2	5	5
79	5	0	1	4	5	2	5	5
80	5	0	1	4	5	2	5	5
81	5	0	1	4	5	6	5	5
82	5	0	1	4	5	5	5	5
83	5	0	1	4	5	2	5	5
84	5	0	1	4	5	2	5	5
85	5	0	1	4	5	6	5	5
86	5	0	1	4	5	1	5	5
87	5	0	1	4	5	2	5	5
88	5	0	1	4	5	2	5	5
89	5	5	5	4	5	2	5	5
90	2	2	2	4	2	2	5	5
91	5	5	5	4	5	2	5	5
92	5	5	5	4	5	1	5	5
93	5	5	5	4	5	2	5	5
94	5	5	5	4	5	2	5	5
95	5	5	5	4	5	2	5	5
96	5	5	5	4	5	2	5	5
97	5	5	5	4	5	2	5	5
98	5	5	5	4	5	2	5	5

99	5	5	5	4	5	5	5	5
100	5	5	5	4	5	2	5	5
	175	82	94	128	175	220	151	165
	600	600	600	600	600	600	600	600

Reactivo 18 19 20 21 22 23 24 25

#	Sindicato	Reingeniería	Sucesión	Socialización	Practicantes	Total	Categoría
1	0	0	0	0	6	12	F
2	0	0	0	0	6	12	F
3	0	0	0	0	6	12	F
4	0	0	0	0	6	12	F
5	0	0	0	0	6	12	F
6	0	0	0	0	6	14	F
7	0	0	0	0	6	14	F
8	0	0	0	2	6	14	F
9	0	0	0	0	6	14	F
10	5	0	0	0	6	17	F
11	0	0	0	0	6	17	F
12	0	0	0	0	6	17	F
13	0	0	0	0	6	17	F
14	5	0	0	0	6	17	F
15	0	0	0	0	6	17	F
16	5	0	0	0	6	17	F
17	0	0	0	2	6	17	F
18	5	0	0	0	6	18	F
19	5	0	0	0	6	18	F
20	5	0	0	0	6	18	F
21	5	0	0	0	6	19	F
22	0	0	0	2	6	19	F
23	5	0	0	2	6	19	F
24	5	0	0	0	6	20	F
25	5	0	0	2	6	20	F
26	0	0	0	2	6	21	E
27	5	0	0	0	6	21	E

28	5	0	0	0	6	22	E
29	5	0	0	0	6	22	E
30	5	0	0	0	6	22	E
31	5	0	0	0	6	22	E
32	5	0	0	0	6	22	E
33	5	0	0	0	6	22	E
34	5	0	0	0	6	22	E
35	5	0	0	0	6	22	E
36	5	0	0	0	6	23	E
37	5	0	0	0	6	24	E
38	5	0	0	0	6	24	E
39	5	0	0	2	6	24	E
40	5	0	0	0	6	24	E
41	5	0	0	2	6	24	E
42	0	0	0	0	6	24	E
43	0	0	0	0	6	24	E
44	5	0	0	0	6	26	E
45	5	0	0	0	6	26	E
46	5	0	0	2	6	26	E
47	0	0	0	0	6	26	E
48	5	0	0	2	6	28	E
49	5	0	0	2	6	28	E
50	0	0	0	0	6	28	E
51	5	0	0	0	6	29	E
52	0	0	0	0	6	29	E
53	0	0	0	0	6	31	E
54	0	0	0	0	6	31	E
55	0	0	0	2	6	31	E
56	0	0	0	0	6	33	E
57	0	0	0	0	6	33	E
58	0	0	0	0	6	33	E
59	0	0	0	0	6	33	E
60	0	0	0	0	6	34	E
61	0	0	0	0	6	35	E
62	5	0	0	0	6	36	E
63	5	0	0	0	6	36	E

64	5	0	0	0	6	36	E
65	0	0	0	0	6	39	E
66	5	0	0	0	6	40	E
67	5	0	0	0	6	43	D
68	5	0	0	0	6	46	D
69	0	0	2	5	6	68	C
70	0	0	2	5	6	68	C
71	5	4	5	5	6	73	C
72	0	0	5	5	6	73	C
73	0	0	2	5	6	73	C
74	0	0	5	5	6	74	C
75	0	0	2	5	6	74	C
76	0	0	5	5	6	74	C
77	0	0	5	5	6	77	C
78	0	0	5	5	6	77	C
79	0	0	5	5	6	77	C
80	0	0	5	5	6	77	C
81	0	0	2	5	6	78	C
82	0	0	5	5	6	80	C
83	0	0	5	5	6	80	C
84	0	0	5	5	6	80	C
85	0	0	5	5	6	81	B
86	5	0	5	5	6	81	B
87	5	0	5	5	6	82	B
88	5	0	5	5	6	82	B
89	0	0	2	5	6	83	B
90	5	4	5	5	6	83	B
91	5	4	2	5	6	85	B
92	0	0	5	5	6	85	B
93	0	0	5	5	6	86	B
94	0	0	5	5	6	86	B
95	0	0	5	5	6	86	B
96	0	0	5	5	6	86	B
97	0	0	5	5	6	86	B
98	0	0	5	5	6	89	B
99	0	0	5	5	6	89	B

100	5	4	5	5	6	95	B
	220	16	139	184	594	4184	
	600	600	600	600	600	12000	

Reactivo 26 27 28 29 30 total categoría

#	Adaptabilidad	Colaboración	Iniciativa	Resultados	Cliente	Resol.problemas
1	4	1	3	5	2	5
2	2	5	4	1	3	5
3	3	4	5	1	2	4
4	5	2	3	1	4	4
5	2	4	1	3	5	5
6	1	4	3	5	2	4
7	2	3	1	5	4	3
8	5	4	1	2	3	2
9	5	4	1	2	3	4
10	3	1	5	2	4	2
11	3	4	5	1	2	5
12	3	5	1	4	2	4
13	5	4	3	2	1	5
14	5	2	4	1	3	2
15	4	3	5	1	2	5
16	2	3	4	5	1	2
17	2	5	3	1	4	1
18	5	2	4	1	3	1
19	3	1	4	2	5	4
20	3	5	1	4	2	5
21	4	3	2	1	5	2
22	1	2	3	4	5	4
23	2	4	5	3	1	4
24	3	2	1	5	4	2
25	2	5	3	1	4	5
26	2	4	1	3	5	5
27	4	1	3	5	2	4
28	3	1	4	2	5	5

29	4	2	5	3	1	3
30	4	2	5	3	1	5
31	5	3	1	4	2	4
32	2	4	5	3	1	3
33	2	4	1	3	5	4
34	1	4	2	5	3	5
35	4	1	3	5	2	1
36	4	3	5	1	2	2
37	1	3	4	2	5	3
38	2	1	3	4	5	5
39	4	2	5	3	1	2
40	5	3	1	4	2	4
41	1	5	4	3	2	3
42	2	5	3	1	4	4
43	5	1	2	3	4	4
44	3	1	4	2	5	1
45	5	1	2	3	4	3
46	4	2	1	3	5	4
47	5	4	3	2	1	2
48	4	2	5	3	1	2
49	4	3	2	1	5	4
50	1	4	2	5	3	5
51	5	2	4	1	3	4
52	3	2	4	5	1	4
53	2	3	4	5	1	5
54	5	2	4	1	3	2
55	2	5	3	1	4	3
56	3	4	5	1	2	2
57	1	2	3	4	5	2
58	1	4	2	5	3	4
59	5	1	2	3	4	2
60	1	4	2	5	3	5
61	4	5	1	2	3	4
62	4	3	2	1	5	2
63	3	2	1	5	4	5
64	4	3	2	1	5	1

65	5	3	2	4	1	5
66	5	3	1	4	2	4
67	2	3	1	5	4	5
68	2	4	1	3	5	2
69	1	2	5	4	3	1
70	4	1	3	5	2	5
71	5	1	2	3	4	4
72	1	5	4	3	2	3
73	4	1	3	5	2	3
74	3	2	4	5	1	5
75	4	2	5	3	1	5
76	4	5	1	2	3	5
77	1	3	5	2	4	5
78	5	4	3	2	1	4
79	4	1	2	5	3	4
80	2	1	5	4	3	3
81	4	1	3	5	2	3
82	1	5	4	3	2	4
83	5	4	3	2	1	2
84	2	1	5	4	3	5
85	3	5	2	4	1	3
86	1	5	4	3	2	2
87	1	2	3	4	5	5
88	5	2	4	1	3	3
89	1	2	3	4	5	1
90	1	5	4	3	2	3
91	5	3	1	4	2	5
92	5	4	3	2	1	1
93	4	5	1	2	3	4
94	1	2	3	4	5	5
95	1	4	2	5	3	4
96	1	5	4	3	2	3
97	1	5	2	3	4	4
98	1	3	5	2	4	4
99	2	1	5	4	3	2
100	4	3	2	1	5	3

	304	298	300	301	297	350
	500	500	500	500	500	500

Reactivo 31 32 33 34 35 36

C.4 Sección competencias

#	Relaciones publicas	Empowerment	Liderazgo	Negociación	Des.equipo	Trabajo en equipo
1	3	2	4	1	3	2
2	4	3	2	1	4	3
3	1	3	5	2	3	1
4	2	5	3	1	3	1
5	1	2	3	4	1	3
6	3	2	1	5	1	3
7	1	4	2	5	2	5
8	3	4	5	1	4	3
9	1	2	5	3	2	3
10	5	4	1	3	2	4
11	2	4	1	3	3	4
12	3	5	1	2	5	2
13	2	4	1	3	3	5
14	5	3	1	4	1	5
15	4	3	2	1	1	3
16	5	3	1	4	1	5
17	5	2	3	4	5	2
18	4	2	5	3	2	1
19	2	5	3	1	1	3
20	4	1	2	3	2	1
21	4	1	3	5	2	1
22	1	3	5	2	1	5
23	2	1	3	5	5	4
24	5	3	1	4	4	2
25	1	2	3	4	3	5

26	1	2	3	4	2	5
27	3	2	1	5	1	3
28	4	1	2	3	2	4
29	2	4	5	1	5	4
30	2	4	1	3	2	3
31	1	3	5	2	2	4
32	2	1	5	4	5	3
33	3	2	1	5	3	2
34	4	3	2	1	1	4
35	4	2	5	3	1	2
36	5	3	1	4	3	5
37	4	5	1	2	5	4
38	3	1	4	2	5	1
39	4	1	3	5	5	4
40	2	1	3	5	2	1
41	2	4	5	1	4	5
42	3	2	1	5	4	2
43	1	3	5	2	4	2
44	3	4	2	5	4	5
45	4	5	1	2	1	2
46	5	1	2	3	2	1
47	1	5	4	3	3	1
48	3	4	5	1	3	5
49	1	3	5	2	2	5
50	1	2	3	4	5	4
51	3	5	1	2	3	2
52	5	1	2	3	3	1
53	4	3	2	1	5	2
54	3	1	5	4	5	1
55	2	1	5	4	2	3
56	1	5	4	3	3	1
57	4	1	3	5	3	4
58	3	5	1	2	5	2
59	1	3	4	5	5	2
60	1	2	3	4	1	4
61	3	2	1	5	5	3

62	5	3	1	4	2	3
63	1	2	3	4	3	2
64	5	4	3	2	3	4
65	2	4	1	3	5	3
66	3	5	1	2	4	1
67	2	4	1	3	3	4
68	5	3	1	4	2	5
69	4	3	5	2	4	3
70	2	3	1	4	2	4
71	1	3	5	2	4	3
72	1	4	2	5	5	1
73	1	5	2	4	1	4
74	2	4	1	3	1	2
75	4	3	2	1	4	1
76	4	3	2	1	4	2
77	3	2	4	1	4	3
78	1	3	5	2	3	1
79	2	5	3	1	3	1
80	1	4	2	5	2	5
81	4	5	1	2	2	4
82	2	5	3	1	5	3
83	3	1	5	4	4	2
84	3	1	4	2	1	3
85	4	5	1	2	5	4
86	4	1	3	5	2	5
87	3	1	4	2	4	2
88	1	4	2	5	4	1
89	3	4	2	5	5	4
90	2	1	5	4	4	1
91	2	4	1	3	4	1
92	2	5	4	3	3	5
93	3	2	1	5	5	4
94	2	4	1	3	2	1
95	2	5	3	1	5	1
96	4	5	1	2	2	5
97	2	5	3	1	4	3

98	1	3	5	2	3	4
99	5	4	1	3	4	3
100	5	1	4	2	5	2
	277	303	271	299	312	292
	500	500	500	500	500	500

Reactivo 37 38 39 40 41 42

#	Compromiso	Innovación	Integridad	Conocimiento ind.	P.analitico	P. Estrategico
1	1	5	4	2	5	3
2	2	1	5	4	3	2
3	4	2	5	5	4	3
4	5	2	4	3	5	1
5	5	2	4	3	4	5
6	4	2	5	2	1	5
7	4	1	3	1	5	4
8	2	1	5	5	1	2
9	1	5	4	4	3	5
10	1	3	5	2	5	3
11	5	1	2	4	5	1
12	4	1	3	1	5	4
13	2	4	1	5	3	1
14	2	3	4	4	1	3
15	5	2	4	2	1	3
16	4	3	2	5	3	1
17	4	1	3	3	2	4
18	3	4	5	2	3	4
19	5	2	4	2	4	5
20	5	4	3	1	3	5
21	5	4	3	3	5	2
22	4	3	2	4	5	1
23	3	2	1	3	4	5
24	5	3	1	1	2	3
25	2	4	1	2	4	1

26	3	1	4	5	4	3
27	4	2	5	4	2	5
28	1	3	5	5	4	3
29	3	2	1	1	2	3
30	4	5	1	1	4	2
31	5	3	1	4	3	2
32	1	4	2	4	5	1
33	1	5	4	3	4	2
34	2	5	3	3	5	2
35	3	4	5	1	5	2
36	1	4	2	4	3	2
37	3	2	1	1	4	3
38	2	3	4	3	2	1
39	1	2	3	4	2	5
40	5	4	3	3	1	4
41	1	2	3	4	1	3
42	5	3	1	5	3	1
43	5	3	1	4	3	5
44	1	2	3	4	2	5
45	3	4	5	2	4	1
46	3	4	5	3	1	4
47	5	2	4	1	5	4
48	2	4	1	4	1	3
49	4	1	3	5	1	2
50	3	2	1	2	4	1
51	4	5	1	1	4	2
52	4	2	5	5	3	1
53	3	1	4	5	2	4
54	2	3	4	1	4	2
55	4	5	1	4	1	3
56	4	2	5	4	3	2
57	5	1	2	4	5	1
58	4	1	3	1	2	3
59	4	1	3	2	3	4
60	3	5	2	5	1	2
61	1	4	2	2	5	4

62	4	5	1	2	4	1
63	1	5	4	3	5	1
64	5	1	2	2	5	3
65	1	4	2	5	2	4
66	3	5	2	4	1	3
67	5	1	2	3	4	5
68	3	1	4	2	1	3
69	5	1	2	1	3	5
70	1	3	5	3	1	4
71	2	1	5	1	3	5
72	2	3	4	1	5	4
73	3	5	2	3	2	1
74	3	4	5	2	5	4
75	3	5	2	2	5	3
76	5	3	1	5	2	4
77	2	1	5	4	2	1
78	4	2	5	1	5	2
79	4	2	5	5	1	2
80	4	1	3	5	4	3
81	1	3	5	3	1	5
82	2	4	1	5	2	4
83	5	3	1	2	1	5
84	4	2	5	4	3	2
85	3	2	1	2	3	1
86	3	1	4	1	2	5
87	5	3	1	1	3	5
88	3	5	2	1	3	4
89	3	2	1	4	5	1
90	3	5	2	5	4	1
91	3	5	2	1	2	3
92	1	4	2	5	4	3
93	3	2	1	2	3	1
94	3	4	5	4	1	3
95	2	3	4	3	2	1
96	3	1	4	3	2	4
97	5	1	2	4	2	5

98	5	1	2	1	5	4
99	2	1	5	2	4	5
100	4	1	3	3	5	2
	319	277	300	297	311	295
	500	500	500	500	500	500

Reactivo 43 44 45 46 47 48

#	Planificación	Manejo rel.
1	1	4
2	1	5
3	2	1
4	4	2
5	1	2
6	4	3
7	3	2
8	3	4
9	1	2
10	1	4
11	2	3
12	3	2
13	4	2
14	5	2
15	4	5
16	4	2
17	5	1
18	5	1
19	3	1
20	2	4
21	4	1
22	2	3
23	1	2
24	4	5
25	3	5
26	2	1

27	3	1
28	2	1
29	4	5
30	5	3
31	1	5
32	2	3
33	1	5
34	4	1
35	3	4
36	1	5
37	5	2
38	5	4
39	3	1
40	2	5
41	5	2
42	4	2
43	1	2
44	3	1
45	3	5
46	2	5
47	3	2
48	5	2
49	3	4
50	3	5
51	5	3
52	4	2
53	1	3
54	5	3
55	5	2
56	1	5
57	2	3
58	4	5
59	5	1
60	3	4
61	1	3
62	3	5

63	4	2
64	1	4
65	1	3
66	5	2
67	1	2
68	4	5
69	2	4
70	2	5
71	2	4
72	3	2
73	5	4
74	1	3
75	1	4
76	1	3
77	3	5
78	3	4
79	3	4
80	2	1
81	2	4
82	1	3
83	4	3
84	1	5
85	5	4
86	4	3
87	2	4
88	2	5
89	2	3
90	2	3
91	4	5
92	2	1
93	5	4
94	5	2
95	5	4
96	5	1
97	3	1
98	3	2

99	3	1
100	4	1
	294	303
	500	500

Reactivo 49 50