INSTITUTO TECHOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

EGADE



Identificación de las mejores prácticas de Planeación de Recursos Humanos que utilizan organizaciones exitosas y como responden a las necesidades que demanda la globalización

POR:

RICARDO CHAVEZ DE LA PEÑA WILLIAM EDUARDO GIRALDO CEPEDA HERNAN EUGENIO CAZARES DE LEON

PROYECTO DE CAMPO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION

ASESOR:

LIC. EDUARDO LEAL BELTRAN MDO, MCE

MONTERREY, N. L., MEXICO, DICIEMBRE 2005

INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

EGADE



Identificación de las mejores prácticas de Planeación de Recursos Humanos que utilizan organizaciones exitosas y como responden a las necesidades que demanda la globalización

POP

RICARDO CHAVEZ DE LA PEÑA WILLIAM EDUARDO GIRALDO CEPEDA HERNAN EUGENIO CAZARES DE LEON

PROYECTO DE CAMPO MAESTRIA EN ADMINISTRACION

ASESOR:

LIC. EDUARDO LEAL BELTRAN MDO, MCE

MONTERREY, N. L., MEXICO, DICIEMBRE 2005

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY



Identificación de las mejores prácticas de Planeación de Recursos Humanos que utilizan organizaciones exitosas y como responden a las necesidades que demanda la globalización

Por:

Ricardo Chávez de la Peña William Eduardo Giraldo Cepeda Hernán Eugenio Cazares de León

Proyecto de Campo MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Asesor:

Lic. Eduardo Leal Beltrán MDO, MCE

Monterrey, N.L. México Diciembre 2005

Resumen

El presente trabajo abordó el tema de las mejores prácticas de Planeación de Recursos Humanos (PRH) que utilizan las organizaciones exitosas y como responden a las necesidades que demanda la globalización. En específico, la investigación se enfocó en una muestra selecta de empresas del noreste del país líderes en su ramo.

Para tal fin, se llevó a cabo una investigación del tipo cualitativo con un enfoque descriptivo, debido a que lo que se pretendió no fue responder a una hipótesis planteada, sino describir una realidad de cómo estas empresas responden con éxito ante este entorno cambiante y comparar lo que hacen con lo que dicen los teóricos del tema. Como herramienta de investigación se utilizó la encuesta a las empresas seleccionadas.

Los resultados del estudio confirmaron el rol vital y estratégico que el área de Planeación de Recursos Humanos juega dentro de las organizaciones en los mercados constantemente cambiantes y globalizados actuales, en donde existe el interés constante por parte de las empresas de tener el mejor recurso humano a fin de obtener una ventaja competitiva que los distinga de sus competidores.

Se pudo observar que los modelos de planeación de RH aportados por los teóricos del tema han sido rebasados por la dinámica actual de las empresas y son, sobre todo, una parte básica y de inicio para modelos mas complejos, personalizados y sobre todo adaptados a las necesidades y condiciones actuales

En base a los resultados obtenidos se proponen prácticas para las diferentes áreas de la Planeación de Recursos Humanos tales como: Alineación entre estrategia del negocio y Recursos Humanos, rol de la, Planeación de Recursos Humanos, Diseño Organizacional, identificación y potencial de talento, Inventario de Recursos Humanos y Planes de Sucesión.

INDICE

Huma	entificación de las mejores prácticas de Planeación de Recursos anos que utilizan organizaciones exitosas y como responden a las sidades que demanda la globalización
1.1	Objetivo5
1.2	Justificación5
1.3	Antecedentes6
1.4	Definición de Planeación de Recursos Humanos10
1.5	Introducción a la Planeación de Recursos Humanos13
1.6	Justificación Estratégica de la Planeación de Recursos Humanos15
II. Ma	ırco Teórico19
2.1	Modelo Básico de Planeación de Recursos Humanos19
2.2	La globalización y su impacto sobre la función de Recursos Humanos.24
2.3	Proceso de Planeación de Recursos Humanos: enfoques32
II. Me	etodología45
3.1	Tipo de Estudio45
3.2	Selección de la Muestra47
3.3	Instrumento de medición48
3.4	Procedimiento de aplicación y análisis49
IV. A	nálisis de Resultados50
4.1	Perfil de las empresas participantes en el estudio50
4.2	Perfil de la función de Recursos Humanos53
4.3	Hallazgos encontrados sobre prácticas de Planeación de Recursos Humanos55
	4.3.1 Alineación entre estrategia del negocio y Recursos Humanos55

	4.3.2 Rol de la Planeación de Recursos Humanos	8
	4.3.3 Prácticas de Diseño Organizacional60	0
	4.3.4 Prácticas de identificación y potencial de talento62	2
	4.3.5 Inventario de Recursos Humanos70	0
	4.3.6 Prácticas de Planes de Sucesión73	3
	4.3.7 Impacto de la globalización en las prácticas de RH	9
V. Co	nclusiones de la investigación8	33
5.1	Cumplimiento del objetivo de la investigación8	33
5.2	Mejores prácticas en Planeación de Recursos Humanos obtenidas partir de la investigación86	
5.3	Reflexión Final8	9
VI. Aı	nexos9	ı 1
VII. B	Bibliografía10)1

CAPITULO I

IDENTIFICACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE UTILIZAN ORGANIZACIONES EXITOSAS Y COMO RESPONDEN A LAS NECESIDADES QUE DEMANDA LA GLOBALIZACIÓN

1.1 Objetivo

El ambiente de hipercompetencia derivado de la globalización que se vive actualmente hace necesaria la identificación de los factores críticos de éxito que permitan a los administradores tomar decisiones para generar ingresos por encima del promedio.

El capital humano es uno de estos factores críticos, ya que son las personas y su talento las que hacen la diferencia en un mundo en el que las ventajas competitivas son cada vez más difíciles de encontrar y de mantener.

Es por esto que el objetivo del presente trabajo es: Identificar las mejores prácticas de Planeación de Recursos Humanos (PRH) que utilizan las organizaciones exitosas y como responden a las necesidades que demanda la globalización

Lo que se pretende con este estudio es encontrar las prácticas que siguen una muestra de empresas del noreste del país en lo relativo a la PRH y compararlas con lo que dicen los teóricos del tema y lo que hacen algunas empresas exitosas de clase mundial para poder llegar a definir las mejores prácticas en este tema.

1.2 Justificación

La planeación de Recursos Humanos (o de Capital Humano) es necesaria en el ambiente actual de los negocios ya que permite relacionar directamente la estrategia del negocio con los requerimientos de personal que implican esas estrategias.

La planeación le permite al departamento de Recursos Humanos suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado en términos del número, tipo y calidad de gente que se necesita para ejecutar la estrategia del negocio. Además permite conocer las acciones que son requeridas para maximizar el retorno sobre la inversión en talentos

1.3 Antecedentes

Según Mondy y Noe (1997) la Administración de Recursos Humanos (ARH) es la utilización del capital humano para alcanzar objetivos organizacionales. En la actualidad seis áreas funcionales están relacionadas con la ARH: **planeación de recursos humanos**, reclutamiento y selección, desarrollo de personal, compensaciones y prestaciones, seguridad e higiene, relaciones laborales y con empleados y por último investigación.

La evolución de la Administración de Recursos Humanos está relacionada a los estudios y aportaciones que diferentes personalidades han realizado a lo largo de distintas épocas.

El origen de la Administración de los Recursos Humanos se encuentra en el trabajo realizado a finales del siglo XIX por diferentes estudiosos de la administración, entre los que se encontraban: Frederick W. Taylor, Henry L. Gant, Frank y Lilian Gilbreth y Henry Fayol.

El principal exponente de esta corriente fue Taylor a quien se le conoce como el padre de la Administración Científica. Las premisas que sostiene Taylor acerca del comportamiento del trabajador:

- a) El trabajador siempre intenta evitar en lo posible el trabajo
- b) La incapacidad de los trabajadores para pensar o reflexionar.
- c) El trabajador no desea tener iniciativa en su propio trabajo.

d) Considerar negativo el trabajo en grupo.

En base a estas premisas Taylor hizo énfasis en los estudios de tiempos y movimientos para dividir los trabajos en tareas pequeñas y repetitivas con la intención de encontrar la mejor manera de realizarlos. Los ingenieros y supervisores expertos designaban cada tarea y se aseguraban que se desempeñara de manera correcta.

Además diseñó sistemas de pago por pieza-cantidad para incrementar la motivación e impedir que los trabajadores "fingieran trabajar". Con las tareas sencillas y repetitivas se redujeron al mínimo las habilidades requeridas para el desempeño del trabajo.

Los principios de Taylor asentaron las bases de la Administración de Recursos Humanos, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo del capital humano que interviene en el trabajo.

En 1922 Max Webber introdujo el concepto de "burocracia" como la mejor forma y más eficiente manera de organizar a las personas. Para Weber la mejor manera de administrar era a través de una enérgica jerarquía de autoridad, división del trabajo, reglas impersonales y procedimientos rígidos.

La administración científica de Taylor y la burocracia de Webber fueron los paradigmas prevalecientes en las organizaciones de la década de años veintes, las investigaciones posteriores se enfocaron en las desventajas de ambos enfoques y en la forma de superar sus limitaciones.

Entre 1927 y 1932 E. Mayo y F.J. Roethlisberger elaboraron un estudio sobre la conducta humana en el trabajo a través de estudios llevados a cabo en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company. Su conclusión fue que las organizaciones son sistemas sociales y que el trabajador es el elemento más importante dentro de éstas. Mayo dejó sin validez algunos postulados que se atribuían al taylorismo, entre ellos están:

- 1. La organización técnica no es el único factor que interviene en la productividad.
- 2. Para dirigir el componente humano no sólo hay que tener en cuenta las necesidades fisiológicas del mismo, sino también necesidades psicosociales.
- 3. Las recompensas financieras no son el único factor de motivación.
- 4. Cada ser humano es de diferente naturaleza.
- 5. Los grupos informales ejercen una enorme influencia en la determinación de las actitudes y en la productividad de los trabajadores.

Entre los principales descubrimientos de Mayo está el que la mejoría de la productividad se debía a factores sociales tales como la moral, las interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo laboral y la administración eficaz.

El tipo de administración que propuso Mayo fué uno que comprendiera la conducta humana, especialmente la conducta de grupo, pudiendose mejorar mediante habilidades interpersonales como motivación, dirección y comunicación. En su trabajo este autor resaltó la necesidad de una comprensión más amplia y profunda de los aspectos sociales y conductuales de la administración.

Casi 30 años después, en 1957, Douglas Mcgregor, uno de los más influyentes teóricos del comportamiento en la teoría de las organizaciones, distinguió dos concepciones opuestas de administración, basadas en ciertos supuestos acerca de la naturaleza humana.

La primera de sus teorías la llamó "Teoría X" y esta basada en el tradicional enfoque pesimista o Tayloriano con poca confianza en el trabajador, mientras que su segunda teoría llamada "Teoría Y" estaba basada en la confianza, buenos deseos y amor al trabajo del ser humano que se auto realiza en el desempeño de sus tareas. En la siguiente tabla se sintetizan los principales supuestos de estas teorías.

Teoría X	Teoría Y		
A los seres humanos no les gusta el trabajo y	El trabajo puede ser una fuente de		
tenderán a evitarlo, siempre que ello sea	satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de		
posible	ciertas condiciones		
Toda organización tiene objetivos, cuyo logro	El control externo y las amenazas de castigo		
requiere que se obligue, se controle y hasta	no son los únicos medios para estimular y		
se amenace con castigos a las personas que	dirigir los esfuerzos. Las personas pueden		
en ella trabajan para que sus esfuerzos se	ejercer el autocontrol y autodirigirse, si		
encaminen hacia la consecución de esos	pueden se convencidas de comprometerse a		
objetivos	hacerlo		
El ser humano prefiere, ser dirigido, en vez de	Las recompensas en el trabajo se hallan		
dirigir	ligadas a los compromisos asumidos		
El ser humano busca evitar las	Las personas pueden aprender a aceptar y		
responsabilidades siempre que le sea posible	asumir responsabilidades		
El hombre común es, relativamente, poco	La imaginación, la creatividad y el ingenio se		
ambicioso	hallan en la mayoría de las personas		
Las personas se preocupan sobre todo por su	El potencial intelectual del ser humano normal		
propia seguridad y bienestar	está lejos de ser utilizado en su totalidad		

Fuente: Administración de Recursos Humanos (Chiavenato)

En la actualidad, las teorías X y Y se ven como extremos antagónicos dentro de una línea de concepciones intermedias. Es decir, que entre la teoría X que es autocrática, impositiva y autoritaria y la teoría Y que es democrática, consultiva y participativa existen diferentes concepciones continuas y sucesivas.

A finales de los años cincuentas y principios de los sesentas surge el Desarrollo Organizacional (DO) como una estrategia para mejorar las organizaciones. Este campo de estudio ha evolucionado a través del tiempo hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas importantes a los que se enfrenta el lado humano de las organizaciones.

Con el Desarrollo Organizacional se pretende llevar a cabo un cambio planificado en las empresas a través de mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total, y a su vez impartir las habilidades y el conocimiento necesarios que permitan a los miembros de las organizaciones mejorar por sí mismos.

Estos y otros estudios han sido la base para lo que hoy es la Administración de Recursos Humanos, cuyo objetivo es atraer y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

El presente trabajo se enfocará en la actividad de Planeación de Recursos Humanos (o como hoy también es llamada, Capital Humano) que, como ya se mencionó, forma parte de las actividades de la Administración de RH.

1.4 Definición de Planeación de Recursos Humanos

Existen en la literatura diferentes definiciones de lo que es la Planeación de Recursos Humanos (PRH), a continuación se presentan algunas de ellas:

La planeación de Recursos Humanos, es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos para asegurar que la cantidad necesaria de empleados con las habilidades necesarias esté disponible cuando se necesite. (Mondy,Noe 1997)

La planeación de personal es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un período determinado. Se trata de prever cual será la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción futura (Chiavenato, 1999)

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, dónde y cuándo se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. Es un proceso que permite "situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado. También podemos definirlo como 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).

La planeación del Capital Humano con valor agregado provee una mayor comprensión del número y el tipo de talento necesario requerido para ejecutar los objetivos estratégicos. (Ruse,2005)

En un estudio realizado en el 2002 por el Corporate Leadership Council se le preguntó a 4 empresas de los ramos de telecomunicaciones, manufactura, servicios financieros y seguros como definían la función de la Planeación de Recursos Humanos. Los resultados fueron los siguientes:

- Empresa A (Telecomunicaciones)

- Abarca todas la áreas tradicionales de la Planeación de Recursos Humanos como la compensación y beneficios, desarrollo de liderazgo y diseño de la organización.
- Provee además las herramientas necesarias a través de las cuales la estrategia debe ser implementada

- Empresa B (Manufactura)

 Apoya el crecimiento rápido con un enfoque en la administración de la gente, planeando y aportando los que la compañía necesita para poder cumplir con sus objetivos estratégicos de negocio

- Empresa C (Servicios financieros)

 Asegura que las personas correctas estén en el lugar correcto, al momento correcto, con las habilidades necesarias para poder cumplir con los requerimientos presentes y futuros de la organización

- Empresa D (Seguros)

 Abarca todos los cuestiones relacionadas con los empleados que necesitan ser cumplidas para satisfacer los requerimientos del negocio para el siguiente año

Todas las empresas que fueron entrevistadas en este estudio coincidieron en que la Planeación de Recursos Humanos en las corporaciones modernas debe tener un fuerte elemento estratégico para justificar su existencia.

Después de observar algunas de las definiciones que los estudiosos del tema y las empresas hacen acerca de la PRH se puede destacar lo siguiente acerca de este proceso:

- Es interdependiente de la estrategia de la compañía
- Define el número y el tipo de personas necesarias en la compañía
- Permite acoplarse a los cambios que suceden en el medio ambiente
- Brinda un valor agregado a la organización al optimizar el capital humano de la empresa

Según Ruse (2005), la PRH brinda a la compañía la habilidad para conocer y administrar a los talentos de la empresa como un portafolio de activos, ya que ayuda a clarificar las implicaciones de talentos según la estrategia del negocio e informa acerca de decisiones para invertir, proteger, disminuir o diversificar este portafolio.

En cuanto a una estructura de tiempo, Caldera (2004) propone tres marcos temporales para realizar la PRH

- 1. Corto plazo. El corto plazo se establece, por lo general, fijando el plazo del año. Se centra principalmente en el análisis cuantitativo. Parte de la existencia de una plantilla con unas características determinadas y de unas necesidades u objetivos a cumplir de forma inmediata. Se considera en este período el plan de establecimiento de plantilla y de selección y formación de los trabajadores y trabajadoras.
- 2. El medio plazo. El medio plazo, normalmente, no sobrepasa los cinco años. La planificación a medio plazo permite profundizar mucho más en los aspectos cualitativos de la futura estructura organizacional, es decir, que indicará el perfil de exigencias de cada puesto y, en consecuencia, el perfil requerido a los trabajadores. Previsión del tipo de puesto de trabajo y calificaciones que serán necesarias. Este plan debe incorporar, además, los planes complementarios de formación, promoción y motivación de los recursos humanos que permitan la reconversión del personal actual en función de los perfiles necesarios al final del plan.
- 3. El largo plazo. Son planes generales, dirigidos a detectar modificaciones en el entorno y que posibilite prever introducir medidas acerca de las necesidades futuras en los procesos de producción, así como en las calificaciones profesionales a fin de establecer los sistemas que permitan definir la estructura organizacional de futuro que responda a las exigencias de competencias del sector y los perfiles de horizonte profesional, derivados de la estructura anterior.

Conociendo la definición de Planeación de Recursos Humanos (o Capital Humano), a continuación se aborda el tema de la justificación estratégica de este proceso.

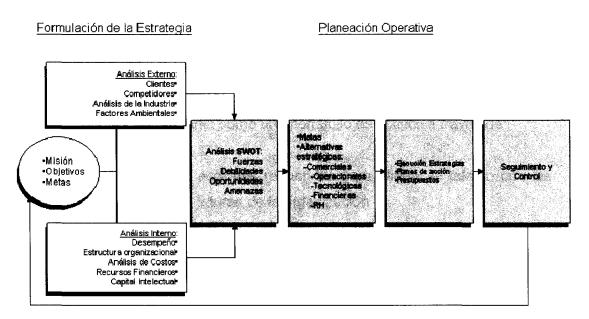
1.5 Introducción a la Planeación de Recursos Humanos

Cada década o dos, durante los últimos cien años, un punto de inflexión ocurre en el pensamiento administrativo. La década posterior a la Segunda Guerra Mundial dio nacimiento a la "era de la estrategia". Aunque los tenores de la estrategia militar han evolucionado por siglos, su vínculo con el ámbito empresarial había sido tenue. Hasta antes de 1940, la mayoría de las compañías se adherían al dogma marshalliano: "competir significa mantener el producto fluyendo, aumentando la calidad operativa y los costos bajos". Sin embargo, el vertiginoso clima de negocios actual ha provocado que la competencia pase de la tradicional concepción de rendimientos decrecientes a una lucha basada en la reinvención continua y en los rendimientos crecientes. Ya W. Brian Arthur (2000) esbozaba está idea en su artículo Increasing Returns and the New World of Business afirmando que: "...aquel que respalde su ventaja competitiva en insumos agotables está condenado a perderla, pues todo recurso físico "per se" está sujeto a la ley de rendimientos decrecientes. Si se quiere sobrevivir en la demandante era de la constante reinvención y de los rendimientos crecientes hay que echar mano del único acervo ilimitado: la creatividad del hombre." La competencia actual, es por tanto, una lucha de conocimiento, una batalla basada en activos intangibles en la cuál el dinamismo, la innovación continua y las capacidades de aprendizaje son los factores clave para la subsistencia de una compañía. Más que nunca, estamos testificando la relevancia de los sistemas de administración de activos intangibles y su enorme impacto en la creación de esas imperfecciones de mercado que, a final de cuentas, se transformarán en diferenciadores y por lo tanto en fuentes de ventaja competitiva.

Nuestra presente concepción de la estrategia, por otro lado, no ha cambiado demasiado de su original concepción marshalliana basada en supuestos deterministicos de causa-efecto. Sin embargo, la recomendación básica reside en pasar del típico modelo sistemático mecanicista a un sistema complejo adaptativo o biomimético. El punto aquí es conformar un cuerpo corporativo que esté unido tanto en sus aspectos estratégicos como en los operacionales permitiendo así un funcionamiento y reacción holista/efectivo ante los cambios experimentados (tanto ambientales como internos). Los cambios en la planeación de recursos humanos, como veremos, responderán a

las necesidades generales y estratégicas de la organización abandonando su desempeño tradicional como una unidad aislada en la práctica, motivandola de paso a enfocarse en actividades de valor para el negocio. En el siguiente esquema, se detalla el proceso de Planeación Corporativa utilizado por Arthur D. Little:

Proceso de Planeación Corporativa



Fuente: Leal, E...; Programa Integral G. Modulo Capacitación y Desarrollo de Personal; Escuela Politécnica del Ejército; Ecuador, 2004.

1.6 Justificación Estratégica de la Planeación de Recursos Humanos

El ambiente de hipercompetencia derivado de la globalización que se vive actualmente hace necesaria la identificación de los factores críticos de éxito que permitan a los administradores tomar decisiones para generar ingresos por encima del promedio.

En este ambiente es evidente la importancia de la PRH en las compañías ya que a través de ésta se puede relacionar directamente la

estrategia del negocio con los requerimientos de personal que implican esas estrategias.

La planeación le permite a la función de Recursos Humanos suministrar a la organización el talento adecuado en el momento adecuado en términos del número, tipo y calidad de gente que se necesita para garantizar el logro de la estrategia del negocio.

Ruse, en su artículo *HR "At The Table": Driving Strategic Success through Human Capital Planning* (disponible en http://www.imakenews.com) menciona las ventajas de la PRH:

- Proporciona una vision profunda que permite entender y administrar el talento de la compañía como una portafolio de activos a través de:
 - ✓ Conocer las acciones requeridas para alinear el talento con las necesidades futuras de la organización
 - ✓ Pronósticar el número de personas basándose en la relación del perfil de la persona y los objetivos estratégicos de la organización
 - ✓ Conocer los cambios potenciales en el portafolio de talentos que resulten de retiros y otros movimientos dentro de la organización (promociones, reasignaciones etc) y las implicaciones que tendrá este movimiento para tener a las personas adecuadas en el momento adecuado
 - ✓ Anticipar los "gaps" que existirán entre el portafolio actual y el requerido en el futuro
- Permite el análisis para la toma de decisiones acerca del capital humano basándose en información y no solamente en información anecdótica a través de:
 - ✓ Entender y modelar las variables internas y externas que pueden impactar la oferta y demanda actual y futura de talentos. Las

- variables pueden ser: Rotación histórica, Promociones históricas, Expectativas de Retiros, Dinámica del mercado laboral y otras.
- ✓ Pronosticar y modelar las necesidades de personal ejecutivo basados en como impacta cada rol en los objetivos estratégicos
- ✓ Pronosticar y modelar las inversiones para atraer talentos y para el desarrollo de los mismos
- ✓ Modelar fácilmente diferentes escenarios del mercado y de cambios en la estrategia del negocio para determinar las implicaciones que tienen en las necesidades actuales y futuras de talento
- ✓ Identificar y priorizar los "gaps" de talentos basados en su importancia para la organización
- o Proporciona la información necesaria para administración del capital humano y el análisis. En la siguiente tabla se muestra lo que Ruse identifica como la información básica necesaria para poder identificar los requerimientos futuros de capital humano.

Información Demográfica	En relación con el desempeño	Información Histórica	Pronóstico
o Número actual de empleados	o Índices que indiquen la relación el	 Despidos y renuncias 	 Demanda y oferta del mercado laboral
o Edad, lugar de origen	número de personas requerido para	o Retiros de la compañía	o Pronóstico retiros de la compañía
o Localización geográfica	lograr los resultados deseados	Movimientos debido a promociones	basados en la elegibilidad y los retiros históricos
		 Movimientos debidos a transferencias y asignaciones 	
		o Trayectoria y experiencia	

Aún y con las ventajas que brinda la PRH, un estudio realizado recientemente por Sibson Consulting (empresa líder en la consultoría de capital

humano) encontró que en algunas ocasiones las organizaciones carecen de un proceso robusto de Planeación de Recursos Humanos, ya que de 40 empresas globales que entrevistó, solamente el 23% indicó que eran eficientes para pronosticar el número de gente y el tipo de talento que requerían para ejecutar su estrategia y solamente el 55% dijo que eran efectivos para detectar "gaps" de talentos en sus organizaciones.

Por lo tanto en el presente estudio se describirá la situación de una muestra selecta de empresas del noreste de México y se identificarán variables que ayuden a discernir el grado de respuesta que han tenido ante los cambios que provoca la globalización en lo relacionado a la PRH.

A continuación se muestran los modelos que utilizan en la actualidad algunas empresas de clase mundial para la PRH.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.4 Modelo Básico de Planeación de Recursos Humanos

De acuerdo a los antecedentes estudiados en la sección 1.1 (Evolución de la Administración de los Recursos Humanos), identificamos que en los tiempos modernos los enfoques de Taylor, Webber, Mayo, Mcgregor y otros estudiosos que crearon la base para la Administración de los Recursos Humanos, no son factibles en su totalidad resultando de cierta manera limitantes, en gran medida, por la importancia que el capital intelectual ó capital humano ha adquirido para las organizaciones, ya que de la calidad de los individuos que posean depende en gran medida el sostenerse en un mercado global y de hipercompetencia, motivándolas de paso a generar planes estratégicos de acción enfocados a: atraer, reclutar, desarrollar y retener al mejor talento humano del mercado, por esta razón, en la presente sección nos enfocaremos a revisar dos de los más relevantes modelos de Planeación de Recursos Humanos: El modelo de Mondy y Noe y el modelo de Schein.

- R. Wayne Mondy y Robert M. Noe en su libro Administración de Recursos Humanos, proponen un modelo de planeación de recursos humanos que está soportado en el siguiente flujo de actividades organizacionales:
 - Definición de metas organizacionales: actividad a través de la cual las empresas definen su horizonte empresarial o estrategia de negocio, con base principalmente a metas y proyecciones en cuanto a producción y ventas, entre otros aspectos.
 - Planeación de Recursos Humanos: una vez que la organización ha definido su estrategia organizacional, cada una de las áreas que la compone, (operación, comercialización, logística, finanzas, recursos humanos etc.), inicia una serie de actividades dentro de su especialidad, encaminadas a asegurar el cumplimiento de la estrategia organizacional. De acuerdo a lo anterior, se genera una de las principales misiones que el área de recursos humanos debe

desempeñar y es la Planeación de Recursos Humanos, que como ya comentamos en nuestra definición del punto 1.2, la misma está encaminada a suministrar a la organización el personal adecuado en términos de oportunidad, cantidad y calidad. Para que esto se de, la Planeación de Recursos Humanos se soporta en dos procesos:

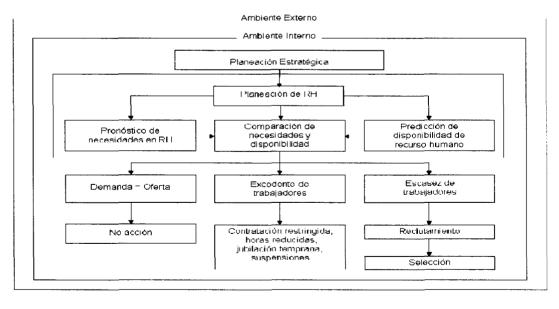
- Pronóstico de necesidades en RH: el cual no es otra cosa que la proyección de las necesidades (cualitativas y cuantitativas) del recurso humano necesario de acuerdo a las estrategias del negocio
- Predicción de disponibilidad: consiste en la estimación de cuantos empleados pueden estar disponibles en el futuro, al proyectar datos históricos como: tamaño de la fuerza de trabajo, organización, composición, rotación, envejecimiento y contratación

Una vez que el área de Planeación de Recursos Humanos ha realizado la tarea de pronosticar las necesidades de recurso humano que tendrá la organización y la disponibilidad del mismo en un lapso determinado de tiempo, determina y concluye las acciones a implementar, las cuales están dadas en términos de:

No acción: cuando la oferta interna de recurso humano de la compañía sea igual a la necesidad surgida por la estrategia del negocio en cuanto a calidad y cantidad, lo cual de acuerdo a Mondy y Noe no obliga a la organización a realizar alguna acción específica. Más adelante veremos que esta teoría no es tan drástica actualmente, pues el hecho de que la compañía cuente con la cantidad y calidad de talento humano no la libra de acciones enfocadas a dar mantenimiento a su inventario de talento humano, tales como: desarrollo complementario, planear esquemas de compensación, rotaciones internas en busca de desarrollar habilidades adicionales, etc. Todo con la visión de retener al talento humano que cumple con las necesidades estratégicas del negocio.

- ➤ Restricción / Eliminación: cuando la oferta interna de recurso humano de la compañía es superior a la necesidad surgida por la estrategia del negocio en cuanto a calidad y cantidad, lo cual obliga a la compañía a iniciar estrategias de restricción ó eliminación como: horas de trabajo reducidas, jubilación anticipada, reducciones de personal, etc. Todo con la visión de ajustar la cantidad de talento a las necesidades estratégicas del negocio.
- Peclutamiento y Selección: cuando la oferta interna de recurso humano de la compañía es inferior a la necesidad surgida por la estrategia del negocio en cuanto a calidad y cantidad, lo cual obliga a la compañía a iniciar estrategias de reclutamiento y selección. Mas adelante veremos que igualmente, este proceso debe venir acompañado de una acción de atracción del talento humano a la organización, actividad que involucra una serie de elementos que garanticen que los retos que ofrece la compañía serán bien aceptados y asimilados por parte del recurso humano a contratar.

En el siguiente esquema se sintetiza todo el modelo comentado anteriormente:



Fuente: Administración de Recursos Humanos (Mondy y Noe)

Todas las acciones vistas en este modelo, deben de soportarse en la elaboración y mantenimiento de una base de información precisa de los empleados, nivel en la organización, nivel de salario, tipo de funciones que realizan, edad, sexo, clasificación de los puestos, nivel de escolaridad, etc.

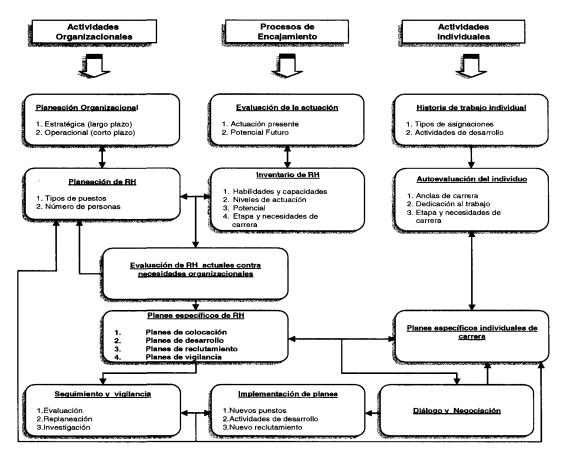
Según Schein (1982), un modelo efectivo de Planeación de Recursos Humanos debe ligar explícitamente sus actividades organizacionales con las actividades individuales. Dicha alineación debe contemplar visiones tanto de largo como de corto plazo para determinar la factibilidad de los planes operacionales en términos de la disponibilidad de personal así como de las capacidades de desarrollo de las habilidades necesarias o las posibilidades de reclutamiento. La dirección estratégica de largo plazo específica la dinámica de recursos humanos que debe implantarse para generar las habilidades que se necesitarán dada la trayectoria corporativa que se tenga. Los planes tácticos u operacionales (o dirección a corto plazo), proporcionan el insumo más inmediato para la planeación de recursos humanos, al especificar qué tipos de puestos necesitan llenarse y en que cantidades.

 \triangleright Inventario de Recursos Humanos, actual y potencial: Para poder planear en forma efectiva, es necesario contar con información válida y útil sobre el estado actual y el potencial de los recursos humanos, (inventario). Estos datos son vitales para identificar el acervo de competencias y capital intelectual, así como las etapas de carrera de los empleados actuales y por consiguiente sus necesidades y motivaciones adecuadas. Esta información generalmente se recopila como subproducto del sistema de evaluación del desempeño o a través de sistemas diseñados específicamente para proporcionar información pertinente desde el punto de vista organizacional. El propósito básico de la evaluación del desempeño es: 1) clasificar y/o calificar el potencial de desarrollo de cada persona, 2) estimular una comunicación abierta (retroalimentación) a 360°, ejemplo: entre jefes, subordinados, compañeros, etc. Un buen inventario de Recursos Humanos, debe contener detalles sobre: las competencias, el historial de trabajo del empleado, aspiraciones de carrera y estimados del potencial acorde con el desarrollo global de la empresa.

Detección de Necesidades de Capacitación: Una vez que el proceso de planeación ha especificado un conjunto de necesidades organizacionales y que el inventario de recursos humanos ha definido lo que se tiene disponible, se puede hacer algún comparativo para medir las brechas entre lo requerido y lo poseído. Esta evaluación, o bien identificará restricciones críticas que obligarán a un replanteamiento más factible de las metas estratégicas u operacionales o llevará hacia planes de recursos humanos más específicos o apropiados. El aspecto clave es el enlace organizacional, por ejemplo: ¿quién deberá intervenir en la realización de estas evaluaciones y mediante que procesos deberán realizarse éstas? Además, debido a que los procesos de planeación y medición de personal son relativamente imprecisos, se recomienda un diálogo explícito, a fin de verificar los supuestos, perspectivas y puntos de vista antes de llegar a conclusiones sobre lo que es y no es posible hacer con los recursos humanos de la organización.

Obviamente, una vez identificadas y cuantificadas las áreas de oportunidad, la siguiente etapa lógica será el desarrollo de los planes específicos de recursos humanos que consideran a los puestos y a las personas reales de la organización. Dependiendo de la situación actual del recurso humano de la organización y de las brechas encontradas, se procederá a: 1) Realizar programas para cubrir ciertos puestos, 2) Crear programas de desarrollo para ciertas personas, 3) Iniciar actividades de reclutamiento en áreas que impliquen el uso de nuevas habilidades o en las que tomaría demasiado tiempo un desarrollo adecuado y 4) Crear sistemas de vigilancia o seguimiento a los planes implementados en los puntos 1 al 3.

En el siguiente esquema se sintetiza todo el modelo comentado anteriormente:



Fuente: Dinámica de la carrera empresarial (Edgar H. Schein).

Una de las más importantes diferencias que vemos entre el modelo planteado por R. Wayne Mondy y Robert M. Noe y el modelo planteado por Schein es el hecho de que Schein va más allá de la variable cantidad de recurso humano necesario y plantea la variable calidad del recurso humano necesario, a través de las acciones de desarrollo y retención del individuo, así como al grado de vigilancia y seguimiento que se debe tener en el avance o cumplimiento con lo programado en su plan individual.

2.5 La globalización y su impacto sobre la función de Recursos Humanos

Uno de los puntos que acabamos de justificar teóricamente, es la composición de un modelo básico de Planeación de Recursos Humanos, ahora, antes de entrar a hablar sobre los enfoques existentes y cada uno de los

elementos que lo componen, procederemos a definir lo que implica el proceso de GLOBALIZACIÓN y el impacto que esta tendencia mundial ha tenido sobre la función de Recursos Humanos.

El término globalización está determinado por dos variables, (en red, el mundo, España, Julio de 2001):

 Una se refiere a la globalización de carácter financiero que ha tenido lugar en el mundo al calor de dos fenómenos: los avances tecnológicos y la apertura de los mercados de capitales.

El Banco de Pagos Internacional ha estimado que las transacciones mundiales de dinero (en los distintos mercados de divisas) ascienden a 1.9 billones de dólares. Estos flujos de capitales han enriquecido y arruinado a muchos países, ya que la solvencia de sus divisas está en función de la entrada y salida de capitales. Y eso explica, en parte, crisis financieras como la de México, Rusia o el sudeste asiático. De ahí que los movimientos contra la globalización hayan reivindicado el establecimiento de la llamada Tasa Tobin, que no es otra cosa que la creación de un impuesto que grave los movimientos de capitales.

 La otra globalización, se trata de las transacciones de bienes y servicios que se realizan a nivel mundial. En este caso, son los países pobres y los mayores productores de materias primas, (que en muchos casos coinciden), los que reclaman apertura de fronteras, ya que tanto en Estados Unidos como en la UE existe un fuerte proteccionismo.

Otras definiciones que podemos mencionar sobre el proceso de globalización son las siguientes:

 La globalización es el proceso por el que la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. Así, los modos de producción y de <u>movimientos de capital</u> se configuran a escala planetaria, mientras los gobiernos van perdiendo atribuciones ante lo que se ha denominado la sociedad en red (en red, es.wikipedia.org/wiki/Globalización, España).

- Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) "La globalización es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al mismo tiempo que se presenta la difusión acelerada de tecnología" (en red, www.globalizate.org).
- La Real Academia de la Lengua define globalización como "la tendencia de los mercados y <u>las empresas a extenderse alcanzando</u> <u>una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales</u>" (en red, www.globalizate.org).

La globalización ha obligado a que las compañías que quieran sobrevivir en un mediano o largo plazo, tengan que ajustar su enfoque local (a nivel ciudad, estado, país ó incluso región) e incluir adicionalmente un enfoque global en el manejo de sus operaciones, a través del manejo de estándares óptimos en cuanto a estrategias de costos, producción a escala, comercialización, entre otros, creando un ambiente de constante competencia, en donde la ventaja competitiva debe obedecer a una búsqueda y un estudio constante de las condiciones y tendencias del mercado y como mejorarlas a favor de la organización.

Durante los últimos años, esta situación de competencia y globalización, ha motivado de manera importante el hecho de que las empresas implementen estrategias de planeación de recursos humanos que les garanticen obtener y

mantener el personal calificado que los lleve al logro de los objetivos planteados.

Un ejemplo (En red, www.lafactoriaweb.com, Octubre 2003): Nokia es la segunda productora del mundo de teléfonos móviles y la primera europea, por encima de Alcatel, por encima de Ericson, etc. Nokia era una pequeña empresa, de una pequeña ciudad finlandesa, organizada primero en torno a la madera, que luego fue reinventandose. Tiene ciento treinta años. En los últimos veinticinco años entendieron que su estrategia de negocio era el tema de la tecnología electrónica, informática y telecomunicaciones, se metieron a fondo en eso y hace quince años dieron el salto para ocuparse totalmente de telefonía móvil. Vendieron sus empresas de televisión y sus demás productos e invirtieron todo lo que tenían en hacer una excelente telefonía móvil, y en estos momentos es el número uno, todo esto soportado en gran medida por una estrategia de planeación de recursos humanos, que les ha suministrado y les ha mantenido el capital humano necesario para llevar a cabo toda esta transformación de negocio.

"El alcance cada vez más amplio de la competencia global está llevando a la necesidad de reevaluar, en forma continua, la manera en que la función de recursos humanos puede respaldar mejor el ritmo rápido de globalización comercial". (Vladimir Pucick, de "Creating Leaders that Are World Class," Financial Times-Mastering Global Business, 27 de febrero de 1998).

Al tratar de adaptarse a las condiciones cada día más globales del mundo de los negocios, los participantes que compiten con mayor efectividad en el mundo global están en la capacidad de lograr la integración de sus actividades globales sin dejar, por ello, de responder a las condiciones locales.

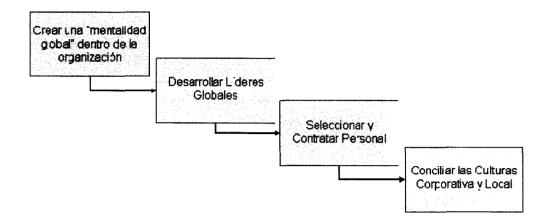
Este doble enfoque representa un cambio, con respecto a las soluciones estructurales con las que se enfrentaban los retos de la organización global de negocios, o lo que es igual, la oscilación continua entre la centralización y la descentralización; así como un desplazamiento hacia una aceptación de la organización global como una red fluida y dinámica. Dentro del contexto de

esta red compleja, la ventaja global sostenible depende de la capacidad que tienen los empleados de ejecutar estrategias competitivas aún más complejas. Para que esto pueda suceder, el departamento de Recursos Humanos debe adaptar su enfoque administrativo a la estructura organizativa global de la empresa, tal como se ilustra en la tabla que aparece a continuación: (The Corporate Leadership Council, La globalización y su Impacto sobre la Función de Recursos Humanos, Abril de 1998)

ENFOQUE DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE RECURSOS HUMANOS

Modalidad de	Selección y Dotación	Desarrollo de	Cultura Corporativa
Organización	de Personal	Liderazgo	
División Internacional	Dotación <i>ad hoc</i> de personal	Habilidades interculturales	Homogeneidad cultural
Múltiples Subsidiarias	Dotación local de	Transferencia de	Adaptación cultural
Nacionales	personal	conocimientos	
División Global de	Dotación de personal	Racionalización del	Integración cultural
Productos	expatriado	modelo de negocios	
Estructura de Matriz Global	Dotación de personal internacional	Sistemas y procesos	Flexibilidad cultural
Red Diferenciada	Aprendizaje global	Mentalidad global	Diversidad humana

Tal y como se ilustra en la tabla anterior, el departamento de Recursos Humanos juega un papel integral cuando se trata de diseñar estrategias para crear una mentalidad global. Los expertos sugieren que Recursos Humanos debería enfocarse hacia las cuatro áreas fundamentales, ilustradas a continuación, para convertirse en un "campeón de la globalización dentro de la empresa". (The Corporate Leadership Council, La globalización y su Impacto sobre la Función de Recursos Humanos, Abril de 1998):



• Mentalidad Global: de acuerdo a la definición de Gupta y Govindarajan, "Una mentalidad global se basa en cimientos de apertura. Una organización que tiene una mentalidad global opera sobre la base de la premisa de que las culturas pueden ser diferentes, sin que por ello una tenga que ser mejor, o peor, que la otra. Este tipo de organización se dedica a convertirse en una entidad bien informada acerca de los diferentes sistemas de valores, las diversas normas de comportamiento y las múltiples suposiciones que pueden tenerse con respecto a la realidad. Acepta la diversidad y la heterogeneidad como algo natural, como una fuente de oportunidades y fortalezas, más que como un mal necesario."

Una de las tácticas que se pueden implementar para lograr globalizar la función de Recursos Humanos, como uno de los pasos claves para generar una mentalidad global dentro de la organización, la describe Stephen Gates a través de las siguientes tres normas (The Corporate Leadership Council, La globalización y su Impacto sobre la Función de Recursos Humanos, Abril de 1998):

Llevar a experiencia corporativa de Recursos Humanos a las subsidiar as regionales, o locales, para "lograr estar más cerca del negocio"

> Integrar esta red de Recursos Humanos, cada vez mas globalizada, y mantenerla enfocada hacia las metas corporat vas globales

> > Transferir a profesionales de Recursos Humanos entre subsiciarias corporativas, regionales o locales, al igual que entre diferentes subsidiarias, para integrar más a la red y mejorar su capacidad para manejar los cidos de asignación global de empleados expatriados

- <u>Desarrollo de Líderes Globales:</u> en términos generales, el proceso de desarrollo progresivo de líderes globales consta de los siguientes tres pasos (The Corporate Leadership Council, La globalización y su Impacto sobre la Función de Recursos Humanos, Abril de 1998):
- Recurrir: a escuelas de post-grado de más alto nivel internacional, ejemplo: INSEAD, Universidad de Melbourne y otras.
- ➤ Rotar: a lo empleados que tengan un potencial alto por las diferentes unidades de negocios, funciones, equipos, proyectos y regiones geográficas.
- Promover: la formación de redes informales entre los empleados de potencial alto.
- <u>Selección y Contratación:</u> es uno de los problemas fundamentales que más obstaculiza los esfuerzos de las compañías multinacionales por globalizar sus operaciones.
 Destacamos los siguientes

problemas (The Corporate Leadership Council, La globalización y su Impacto sobre la Función de Recursos Humanos, Abril de 1998):

- Escasez de personal local calificado, semilleros de personas extranjeras contratadas en fuentes externas al mercado local podría ser una de las soluciones planteadas.
- Nivel alto de rotación entre personal local, opciones de rotación laboral al personal con mayor talento podría ser una de las soluciones planteadas.
- Incremento de costos de nómina, no intentar igualar los mejores planes de compensación podría ser una de las soluciones planteadas.
- Falta de cultura corporativa, dotar las nuevas oficinas con una masa importante de expatriados y luego dejar un número proporcionalmente pequeño de ellos podría ser una de las soluciones planteadas.
- <u>Cultura corporativa y nacional:</u> "Una verdadera globalización de Recursos Humanos implica reconocer, no sólo la diversidad cultural, sino también la humana." (Vladimir Pucick, de "Creating Leaders that Are World Class," Financial Times-Mastering Global Business, 27 de febrero de 1998). El departamento de Recursos Humanos debe examinar, con la debida profundidad, los valores culturales locales con relación a la política de Recursos Humanos. Siempre y cuando no se viole su capacidad de crear prácticas globalmente integradas, Recursos Humanos debe adaptar estas prácticas a las preferencias culturales locales, en la manera más específica que sea posible.

Adicional a los procesos tratados en este punto, vale la pena aclarar que el proceso de globalización, impacta de igual manera otras áreas de recursos humanos tales como: Remuneración y Beneficios, (si se realiza a nivel grupo, a

nivel individuo, a nivel país, a nivel regional, etc.), Capacitación y Desarrollo (determinando opciones de capacitación global, que promueva el intercambio de prácticas, sin limitaciones únicas al ambiente local), Comunicación con los empleados (etnocéntrico, policéntrico o geocéntrico), entre otros (The Corporate Leadership Council, La globalización y su Impacto sobre la Función de Recursos Humanos, Abril de 1998).

El rol que desempeñan todas las áreas de la organización dentro del proceso de globalización es muy importante, pero podemos confirmar el papel protagónico de recursos humanos en dicho proceso, el cual se ve reflejado en el detalle de actividades y estrategias que actualmente se generan bajo cada uno de los principales componentes de esta área: cultura organizacional soportada en una mentalidad global a través de sus líderes y empleados en general, selección y contratación, compensación y beneficios, capacitación y desarrollo, comunicación a empleados y demás componentes.

2.6 Proceso de Planeación de Recursos Humanos: enfoques

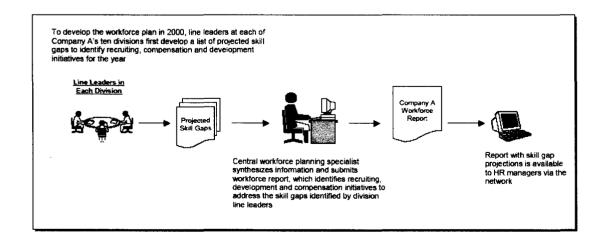
(The Corporate Leadership Council, HR Planning Processes, March 2001) a continuación describiremos la investigación realizada por The Corporate Leadership Council, a través de entrevistas realizadas a Directores de Recursos Humanos de cuatro organizaciones de Estados Unidos y Canadá, tendientes a conocer principalmente los enfoques utilizados en cuanto a Planeación de Recursos Humanos.

Por disposiciones de confidencialidad, los nombres de las compañías objeto del estudio no son divulgados por The Corporate Leadership Council, sus características principales se relacionan en la siguiente tabla:

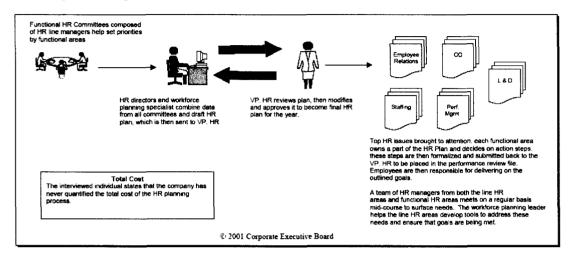
Compañía	Número de empleados	Ingresos	Industria
Compañía A			
Compañía B	20.000 – 60.000	US\$2 a US\$5 billones	Productos de Consumo
Compañía C			
Compañía D	Más de 100.000	Más de US\$20 billones	Transporte

A continuación desarrollaremos el punto anteriormente mencionado (The Corporate Leadership Council, HR Planning Processes, March 2001):

- Enfoques en la Planeación de Recursos Humanos: algunas compañías utilizan una variedad de métodos a fin de identificar el tipo y cantidad de habilidades necesarias para lograr los objetivos de la empresa y como estas habilidades pueden variar.
- Compañía (A) Tasas Históricas. Esta compañía utiliza un modelo de tasa histórica para su proceso de Planeación de Recursos Humanos, el cual sirve para proyectar las áreas de oportunidad presentadas en las habilidades del personal, es usado por el área de Recursos Humanos para la toma de decisiones, el esquema se detalla claramente en la siguiente figura, a través de un ejemplo real:



Basados en los reportes consolidados, cada área funcional de Recursos Humanos toma la iniciativa que le corresponde e implementan en conjunto un plan global de acciones, el esquema se detalla a través de la siguiente figura:



Compañía (B) – Pronóstico Basado en Capital Intelectual. Esta compañía utiliza un modelo de Planeación similar al que usa General Electric, el cual está basado en el capital intelectual y no en el head count. La mayoría de los objetivos de recursos humanos incluyen personal y cambios en la estructura, estos son desarrollados como resultado del liderazgo en la evaluación de los procesos.

Para llevar a cabo su proceso de Planeación de Recursos Humanos, esta compañía involucra dos módulos: 1) "Management Resource Planning" (MRP) y 2) "Employee Resource Planning" (ERP). El primer módulo, ayuda a realizar la planeación de los niveles gerenciales mientras que el segundo módulo ayuda a realizar la planeación de los demás niveles de empleados. El objetivo del (MRP) y el (ERP) es identificar las áreas de oportunidad en el capital intelectual, tales como las que se describen a continuación: 1) ¿Dónde tiene la compañía puestos vacantes?, 2) ¿Qué niveles de compensación se deberían asignar´?, por ejemplo: ¿un empleado altamente competitivo está siendo bien compensado?, 3) ¿Qué

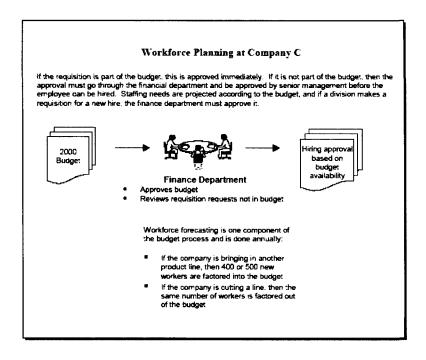
entrenamiento es necesario?, 4) ¿En dónde o en que áreas se enfocan las fallas en el desempeño administrativo?

El (MRP) es dirigido por el alto nivel de la organización (vicepresidentes, CEO, CFO y similares), en este se incluyen empleados que le reportan al CEO y los de niveles de dirección. Los directores a su vez evalúan los empleados de nivel gerencial a través del (ERP). Este proceso se detalla a través de la siguiente figura:



Los reportes individuales entregados por el (MRP) y el (ERP) son muy aceptados en esta compañía, teniendo en cuenta que entregan de manera instantánea el detalle de las habilidades y fortalezas de toda la organización. Para asegurar que los objetivos se cumplan, la compañía realiza juntas informales dos veces al año, allí se cuestiona por que los cambios ocurrieron o no ocurrieron conforme al plan de desarrollo en particular para algunos de los empleados.

➤ Compañía (C) – "Best Guess Model". Esta compañía realmente no utiliza un modelo formal de Planeación de Recursos Humanos, limitandolo a ser parte del plan operativo anual, en donde la labor del área de RH realmente no es estratégica. La práctica de esta compañía no es útil para efectos de la presente investigación, teniendo en cuenta que buscamos las mejores prácticas actuales en el proceso de Planeación de Recursos Humanos, de cualquier manera, incluiremos la figura que detalla su funcionalidad, dado que pudiera ser de utilidad como referencia. No olvidemos que, a menudo, prácticas no comunes pueden ser una alternativa.



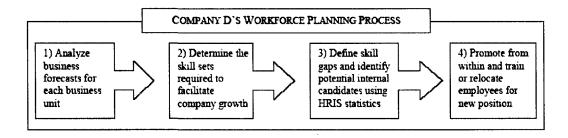
Compañía (D) – Métodos Estadísticos. El proceso de planeación de esta compañía es realizado de manera constante, dependiendo especialmente de la posición, teniendo en cuenta que la compañía contrata en promedio 250,000 empleados al año. En este caso, el plan de la compañía está enfocado en proyectar el número de empleados requeridos para cada una de las posiciones. La compañía desarrolla pronósticos (ejemplo: áreas de oportunidad y empleados con necesidad de entrenamiento) para los empleados fijos, los empleados con contrato a tiempo definido no son incluidos en este plan.

Los departamentos de recursos humanos de la compañía trabajan de manera descentralizada a través de 62 divisiones, por lo que la planeación de la fuerza de trabajo es dividida entre cada una de las divisiones, haciendo uso de estadísticas por cada una de ellas, para esto no se genera un plan general consolidado.

La compañía D proyecta necesidades de personal basados en indicadores demográficos de la fuerza de trabajo (ejemplo: pronósticos de retiro y tasas proyectadas de rotación) generadas por el HRIS (Human Resources Information System).

Mientras la actividad de pronosticar la fuerza de trabajo es realizada de manera descentralizada, existe una Oficina de Planeación de la Fuerza de Trabajo con individuos dedicados a direccionar los siguientes temas: 1) Acciones afirmativas, 2) Consolidación, 3) Diversidad de fuerza de trabajo, 4) Planeación de la fuerza de trabajo: empleo y pronóstico y 5) Otras iniciativas que impactan la productividad de la compañía.

El modelo funcional de la compañía D, se describe en la siguiente figura:



(The Corporate Leadership Council, Accelerating Executive Development, Chapter II, 2003 y The Corporate Leadership Council, Maximizing Strategic Talent Leverage, Chapter IV, 2003) a continuación complementaremos la referenciación de los enfoques de modelos de Planeación de Recursos Humanos utilizada por dos de las compañías referenciadas en este estudio.

IBM. Esta compañía parte de la premisa de entender el riesgo de estar lista para las exigencias de un mercado global y altamente competitivo. Algunos estudios indican que al proveer diversas experiencias de desarrollo a los ejecutivos a temprana edad, incrementa la posibilidad de que la organización sea líder y ésta precisamente es la base de todo el proceso de Planeación de RH por parte de IBM.

Los tres principios claves que deben tener en cuenta las organizaciones para preparar a los sucesores son: 1) Brindar las experiencias de desarrollo necesarias, 2) Balancear los riesgos de la organización a corto plazo con los beneficios de desarrollo a largo plazo y 3) Permitir libres movimientos en la compañía.

Los ejecutivos saben de la necesidad de crear futuros líderes, pero ciertos problemas interfieren a la hora de dar un apropiado desarrollo a ejecutivos en crecimiento. El primero de estos problemas es saber cual es el desarrollo apropiado que realmente se requiere para los ejecutivos en crecimiento. Segundo, en ocasiones las metas a corto plazo y la presión de obtener prontos resultados entorpecen los objetivos finales del desarrollo. Tercero la gran dificultad que se les presenta a los Gerentes, para alinear el desarrollo de los ejecutivos, con las metas a largo plazo de la organización.

IBM es la compañía mas grande en venta de computadoras y hardware, así también es la segunda mas grande proveedora de software, en 2002, la compañía tenia ingresos de US\$81 millones y mas de 355,000 empleados.

Para mejorar el desarrollo con base a la experiencia de los ejecutivos con alto potencial, IBM integra sus planes de sucesión con sus programas de desarrollo, integra sistemas de información alrededor de cuatro modelos de desarrollo de carrera, de acuerdo a la necesidad estratégica de la organización. Esta información es monitoreada por el presidente de la compañía y sus reportes

directos, a fin de hacer movimientos críticos de talento mensualmente.

Los sistemas basados en experiencia están diseñados para acelerar el desarrollo de la carrera del ejecutivo, poniéndolo eficientemente en situaciones críticas para generarle experiencia, al mismo tiempo asegurarse del uso eficiente de desarrollo de asignaciones de trabajo.

La forma en que IBM enfrenta sus planes de sucesión basado en experiencia difiere de las prácticas comunes en muchos aspectos. Primero, planes de desarrollo específicos son identificados por cada una de las cuatro formas de liderazgo que sean de interés para la compañía (finanzas, comercialización, operaciones y administración general y otras). Segundo, conferencias de sucesión son usadas para identificar que tipo de experiencias la empresa tiene que dar a los ejecutivos de alto potencial de crecimiento, con miras de acelerar su crecimiento. Tercero, los profesionales de RH tienen la tarea de crear escenarios de trabajo que balanceen los objetivos a corto plazo con las necesidades de desarrollo a largo plazo. Finalmente todas las decisiones críticas de movimientos de talento son supervisadas por el Presidente y los que le reportan mensualmente.

Como resultado del compromiso que tiene IBM de desarrollar en base a experiencia, se ha contribuido a un fuerte funcionamiento como empresa, ganando también reconocimiento por desarrollar lideres, y fortaleciendo las promociones internas

Aunque IBM tiene planes de sucesión por algunos años, la empresa reconoce que puede mejorar la forma en que estos planes soportan el desarrollo de los ejecutivos identificando mejor sus necesidades específicas.

IBM reconoce las áreas de oportunidad más comunes del desarrollo basado en experiencia:

- 1. No tener una meta clara
- 2. Una pobre asignación para la experiencia de ejecutivos
- Una pobre habilidad del ejecutivo par ganar experiencia

Para mejorar el desarrollo con base a la experiencia de los ejecutivos con alto potencial, IBM ha integrado su plan de sucesión con programas de desarrollo a ejecutivos, en un solo sistema. Este sistema esta construido alrededor de seis componentes claves:

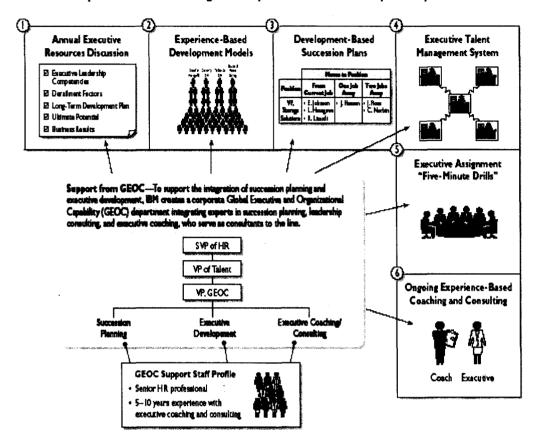
- 1. Discusión anual sobre personal ejecutivo con alto potencial
- 2. Modelos de desarrollo con base a la experiencia
- 3. Planes de sucesión con base a desarrollo
- 4. Sistemas de información para administrar el talento ejecutivo
- Ejercicios de 5 minutos de asignaciones a ejecutivos, lideradas por el CEO y sus reportes directos
- Consultoría, coaching y entrenamiento basado en experiencia lograda

Como soporte general, IBM cuentan con un área especializada llamada GEOC (Global Executive and Organizacional Capability), la cual integra expertos en planes de sucesión, liderazgo y coaching, quienes son los responsables de darle seguimiento a todo el proceso de Planeación de RH, esta área está bajo la Vicepresidencia de Talento quien a su vez le reporta a la VP de RH.

En el siguiente esquema, se ilustra el enfoque utilizado por IBM para la planeación de Recursos Humanos:

AN INTEGRATED EXPERIENTIAL DEVELOPMENT SYSTEM

IBM reengineers its succession planning and executive development processes into an integrated experience-based development system



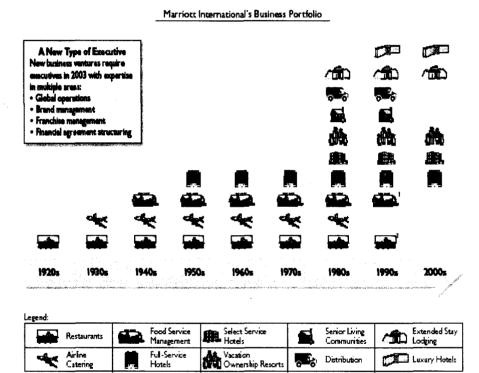
Source: IBM Corporation; Corporate Leadership Council research.

MARRIOTT. Marriott Internacional Inc., es una empresa líder a nivel mundial en la industria del hospedaje, con más de 2.600 propiedades dentro de los Estados Unidos y 68 en otros países. Esta compañía opera franquicias hoteleras, desarrolla y opera "resorts" vacacionales y opera centros de conferencia entre otros negocios. Tiene sus oficinas corporativas en Washington D.C. y aproximadamente tiene 128.000 empleados alrededor del mundo.

La estrategia de revisión del Capital Humano en Marriott, amplía el alcance de los planes de sucesión, no solo determinando el status de los elementos talentosos, sino que además evalúa y mejora la alineación entre el talento y la organización, más aún en un entorno cambiante en cuanto a tipos de negocios administrados como lo es Marriott. En el esquema siguiente, se detalla la velocidad con la que Marriott ha ampliado el alcance de sus negocios:

A NEED FOR AGILITY

A continually changing business portfolio required HR to design a succession management system to anticipate and quickly meet the talent demands of new business priorities



Fuente: Marriott Internacional, Inc.; Corporate Leadership Council research.

La meta del sistema de Marriott es crear un proceso de revisión del capital humano proveído por administradores de herramientas y habilidades que aseguren la alineación continua de talento y capacidades organizacionales, evolucionando de acuerdo a la evolución del negocio mismo.

El proceso de revisión estratégica del capital humano se desarrolla con base a esfuerzos en planes de sucesión tradicional, ampliando su alcance para evaluar no solo el talento de ejecutivos, si no también el ambiente dentro del cual los ejecutivos operan. La compañía asegura una evaluación disciplinada del ambiente organizacional, proveyendo administradores con herramientas para evaluar la capacidad organizacional e identificar las áreas de mejora.

Desde que se implementó el proceso de revisión estratégica del capital humano en Marriott, han sido capaces de mejorar la alineación del talento de la organización completando numerosos compromisos organizacionales. El cumplimiento de estos compromisos ha llevado a un incremento en la demanda para la capacidad organizacional. Además, se ha creado un rol dinámico para planes de sucesión y un rol más estratégico para RH dentro de la compañía.

Durante los primeros 75 años de su historia, Marriott logró éxito reconociendo y capitalizando rápidamente nuevas oportunidades de negocio. Esta estrategia de cambio ha hecho que la compañía cambie la estructura de su banca de ejecutivos para enfatizar en nuevas áreas de expertos.

Un portafolio de negocio que se encuentra en cambio constante, requirió a RH diseñar un sistema de planes de sucesión para anticipar y cumplir rápidamente la demanda de talentos en múltiples áreas del negocio. Como ejemplo, un negocio nuevo en el 2003 requería de ejecutivos con experiencia en áreas múltiples como: operaciones globales, administración de la marca, administración de la franquicia y estructura de acuerdos financieros.

Marriott ha diseñado un sistema de planes de sucesión que incrementa el alcance, de administrar talento para incluir una revisión del talento y alineación organizacional con prioridades de negocio. El proceso construye una herramienta HCR (Revisión de Capital Humano), la cual los administradores utilizan para evaluar las implicaciones para aprovechar talentos y diseño organizacional.

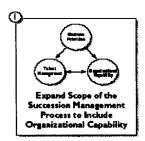
Los 5 componentes de la revisión de la estrategia de capital humano de Marriott son los siguientes:

- Incrementar el alcance del proceso de Planes de Sucesión para incluir capacidad organizacional.
- 2. Mejorar constantemente los criterios de evaluación del talento
- Permitir la evaluación del Diseño organizacional de las unidades de negocio y las necesidades de talento
- Asegurar responsabilidad para dirigir talento Alineación Organizacional
- 5. Habilitar el talento, alineado a la organización

En el siguiente esquema, se ilustra el enfoque utilizado por Marriott para la planeación de Recursos Humanos:

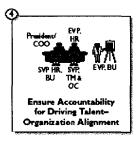
Marriott's HR department creates a succession management system that enables the continuous alignment of talent and organizational capabilities with business priorities

Five Components of Marriott's Strategic Human Capital Review











CAPITULO III METODOLOGÍA

3.1 Tipo de Estudio

Siguiendo los lineamientos de una investigación (Hernández Sammperi, Fernández y Baptista, 2003) el enfoque de investigación con el que pretendemos identificar el tipo de prácticas de Planeación de Recursos Humanos utilizadas hoy en día por una muestra selecta de empresas líderes en su ramo del noreste del país, así como el grado en que sus áreas de Recursos Humanos han respondido o no a las necesidades que demanda la globalización en lo relativo a la Planeación Estratégica de Recursos Humanos, es del tipo *cualitativo*, debido a que lo que pretendemos no es necesariamente el responder a una hipótesis planteada, sino el describir una realidad de cómo estas empresas responder con éxito ante este entorno cambiante.

Hemos establecido como premisa que las áreas de Recursos Humanos sí están respondiendo con acciones concretas a los retos que cada de una de ellas tienen ante la competitividad global (Drucker 1999), definida esta como "una meta estratégica, en donde ninguna institución, ya sea una empresa, una universidad o un hospital, puede tener la oportunidad de sobrevivir, y ni de hablar de ser exitosa, a menos que esté a la atura de las pautas fijadas por los líderes en su campo, en cualquier lugar del mundo" La finalidad del estudio no pretende medir las variables involucradas de la planeación estratégica de Recursos Humanos sino entender y comprender el contexto y puntos de vista de nuestra muestra selectiva de empresas. Así podemos declarar que nuestro enfoque es del tipo "cualitativo".

El alcance que tendrá nuestro estudio será del tipo "descriptivo", según la clasificación de Danke (1989). Cuando se trata de asegurar el logro de la estrategia de negocio a través de su capital intelectual, estamos hablando de la manera en que cada organización planifica sus actividades de Recursos Humanos. Hemos establecido este alcance debido a que pretendemos especificar las actividades y características de la planeación estratégica de

Recursos Humanos en términos de atracción, mejora y permanencia de su capital humano.

El término Planeación de Recursos Humanos, puede ser tan amplio y complejo dependiendo del grado en que las organizaciones quieran soportar su estrategia de negocio en su recurso humano.

En términos sencillos, (Integrama, 2002), la planeación de recursos humanos se define como: una estrategia para atraer, mejorar y conservar los Recursos Humanos en una empresa, la cual contiene los siguientes elementos:

- Evaluar los Recursos Humanos actuales
- Proyectar los requerimientos laborales futuros
- Asegurar disponibilidad de los recursos laborales cuando se necesiten.

Pretendemos que el enfoque descriptivo nos ayude a especificar el tipo de acciones, actividades, modelos o procesos realizadas por las empresas de nuestra muestra selecta tomando como marco referencial el modelo de Schain(1982) en términos de:

- 1) Forma de ligar la planeación estratégica de negocio con la planeación de Recursos humanos en:
 - a) Determinación de tipo de organización
 - b) Tipo de funciones / puestos requeridos
 - c) Número de Recursos Necesarios
- 2) Elementos que se utilizan para la evaluación de sus recursos, en términos de:
 - a) Actuación presente
 - b) Potencial Futuro
- 3) Elementos que se utilizan para inventariar el recurso humano disponible, además de analizar su consistencia y contenido, en términos de:
 - a) Habilidades y Capacidades
 - b) Niveles de Actuación

- c) Potencial
- d) Etapas y necesidades de carrera
- 4) El como se transforman los tres elementos anteriores en términos de:
 - a) Planes de colocación
 - b) Planea de desarrollo
 - c) Planes de reclutamiento

El valor que pretendemos obtener de nuestro estudio es, el poder contar con evidencia que nos indique, si a través de las diferentes actividades de Planeación de Recursos Humanos se está o no respondiendo, de una manera similar, ante un entorno cada vez más cambiante, y como estas actividades, de alguna manera responden ante aspectos de una competencia global que todas ellas enfrentan.

3.2 Selección de la Muestra

Nuestro estudio, al ser del tipo no experimental, con un diseño transeccional descriptivo, obtendremos información sobre cada una de las variables definidas en la herramienta de diagnóstico (anexo 1), tal y como se dan en su contexto natural, mismas que posteriormente analizaremos de una manera conjunta por categoría.

De acuerdo con Hernández Sammperi, Fernández y Baptista, la selección de la muestra en el tipo de estudios cualitativos, no necesariamente implica que sea representativo del universo o población que se estudia. Sin embargo, hemos determinado que las empresas participantes tengan las siguientes características:

- a) liderazgo en su ramo
- b) que compitieran en mercados globales
- c) con operaciones en el extranjero, de preferencia
- d) representativas del tipo de industria de la región
- e) nivel de ventas

Bajos estos criterios, procedimos a preparar una lista preliminar de empresas que pudieran formar parte de nuestro estudio. Conforme revisamos la factibilidad de poder acceder a ellas, se terminaron realizando 13 invitaciones, de la cuales recibimos respuesta de un 77%, 10 empresas.

Consideramos que el tamaño de la muestra, a pesar de no ser tan grande, en número, si lo es altamente representativa del tipo de industrias del noreste del país.

3.3 Instrumento de medición

Con el propósito de poder contar con información relevante, se procedió a desarrollar un instrumento que nos permitiera conocer de una manera detallada los diferentes elementos de la planeación de recursos humanos. El instrumento al que llamamos "Herramienta para el diagnostico de prácticas de Planeación de Recursos Humanos" (anexo 1), fue construido en base al marco teórico presentado por Schain, a la revisión de prácticas de dos empresas de clase mundial y a las prácticas generales de Recursos Humanos.

El instrumento constó de 70 preguntas, siendo solamente siete preguntas de tipo abiertas. El resto de los reactivos fueron de tipo cerrado o de opción múltiple, de esta manera podríamos abarcar la mayoría de las diferentes áreas de planeación de recursos humanos. El instrumento fue dividido en las siguientes secciones:

- a) perfil de la empresa participante
- b) perfil de la función de recursos humanos
- c) estrategia de recursos humanos
- d) planeación de recursos humanos
 - diseño organizacional
 - identificación de talento
 - evaluación de actuación
 - inventario de recursos humanos
 - planes de sucesión
 - planes de desarrollo

e) comentarios finales.

3.4 Procedimiento de aplicación y análisis

Una vez que recibimos una respuesta afirmativa de su deseo e interés de participar en nuestro estudio. Procedimos a enviar a cada empresa participante la herramienta de diagnostico para que fuera contestada por la persona que se nos asignó.

La encuesta en cada empresa fue contestada por un responsable del área de Recursos Humanos, la mayoría de las personas contacatadas (80%) estan del nivel 1 al 3 dentro de la organización.

En la mayoría de los casos, tuvimos la oportunidad de tener una conversación telefónica con el responsable de la función de recursos humanos, lo que nos permitió clarificar algunas respuestas, pero también el entender con mayor claridad el contexto de cada una de las empresas.

Cada encuesta recibida fue alimentada en una herramienta que desarrollamos para poder hacer un análisis comparativo entre empresas, el cual nos permitiera encontrar tendencias y prácticas comunes entre empresas.

CAPITULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

Antes de presentar el análisis de resultados es importante mencionar que para el presente estudio se tomaron como base los modelos de Planeación de Recursos Humanos de Edgar Schain y Mondey complementados en el proceso de pronóstico de necesidades de RH con los enfoques de Planeación de Recursos Humanos presentados por el Corporate Leadership Council (Marzo 2001).

Estos enfoques (Tasas Históricas, Pronóstico basado en Capital Intelectual, Best Guess Model y Métodos Estadísticos) muestran como realizar el pronóstico de necesidades de Capital Humano a través de distintos métodos y herramientas según las necesidades de cada empresa.

Por otro lado, los modelos de IBM y Marriott son complemento de los modelos base en el tema de Planes de Sucesión ya que como se observó anteriormente son modelos dinámicos que buscan mejorar constantemente los modelos de evaluación de talento, incluyen la capacidad organizacional en el proceso, cuentan con respaldo directo del CEO y cuentan con un equipo especializado para brindar consultoría y coaching durante todo el proceso.

A continuación se presenta el perfil de las empresas participantes y los hallazgos encontrados durante la presentación con referencia a los modelos tomados como base.

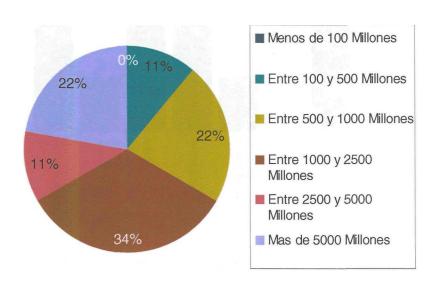
4.1 Perfil de las empresas participantes en el estudio

Como menciona Pucick (1998) en su artículo "Creating Leaders that Are World Class" las empresas que están expuestas a una competencia global necesitan reevaluar de manera continua sus prácticas de Planeación de Recursos Humanos con el fin de enfrentar de una manera más efectiva la dinámica del entorno cada vez más competitivo en que participan.

Las empresas seleccionadas en el presente estudio son empresas que participan en este ambiente de constante cambio. El total de estas empresas compiten en el mercado global con un nivel de exportaciones que varía del 10% al 50% del total de ventas con un promedio de 40%.

Más del 50% de las organizaciones encuestadas tienen ventas por encima de los 1,000 millones de dólares anuales y más del 75% por arriba de los 500 millones de dólares al año como se muestra en la siguiente gráfica.

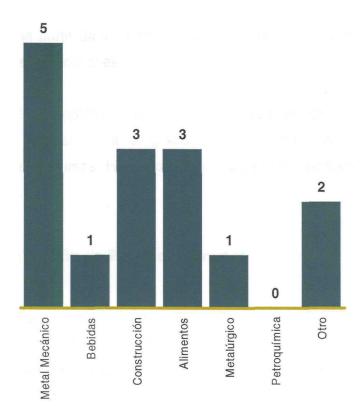
Nivel de Ventas



La diversidad en los giros de negocio de la muestra de empresas seleccionadas, permite tener diferentes tipos de prácticas de Planeación de Recursos Humanos que obedecen a las propias dinámicas de cada industria. Esto brinda la posibilidad de entender las tendencias generales de RH en los diferentes giros representados en el estudio.

Algunas de las empresas participantes, están involucradas en más de un giro de negocio, la mitad de las empresas de la muestra mencionó a la industria Metal Mecánica como una de las industrias en la que compite, lo cual coincide con el perfil de las empresas en la región noreste del país. Adicionalmente se cuenta con una variedad importante de giros de industria tales como: Construcción, Bebidas, Alimentos y Metalúrgico.

Giro de la empresa



Relevante para la investigación, es el tamaño de la fuerza laboral de cada empresa que se muestra en la siguiente tabla:

Empresa	Ejecutivos	Empleados	Operarios	Total
A	43	700	1,200	1,943
В	850	5,350	9,250	15,450
С	120	380	1,500	2,000
D	140	1,300	5,000	6,440
E	280	4,400	19,500	24,180
F	260	8,000	19,000	27,260
G	200	2,000	9,000	11,200
H	300	10,850	6,850	18,000
1	30	748	2,468	3,246
ValorJr et es	1,800	9,600	15,300	26,700
Total	4,023	43,328	89,068	136,419

El 3.0% del total de la fuerza laboral representada es de nivel ejecutivo, 32% son personal empleados y el restante 65% son operarios. El propósito de del estudio se centra en la parte alta de la pirámide organizacional (el total de ejecutivos y una parte de los empleados cercanos a este nivel) que es donde tienen mayor relevancia el asegurar contar con el mejor talento.

Del total de empleados de las empresas participantes, el 17% labora en el extranjero, lo cual eleva el grado de complejidad en las prácticas de Planeación de Recursos Humanos al no depender exclusivamente de un ambiente local.

4.2 Perfil de la función de Recursos Humanos

El posicionamiento a primer nivel de la función de Recursos es de un 70%. Con esto se hace evidente la importancia que dicha función tiene para las empresas participantes; solamente una de las organizaciones se muestra hasta tercer nivel organizacional.

De una manera condensada, las misiones de las áreas de recursos humanos están centradas en la contribución a los resultados de negocio, a través de un recurso humano motivado y desarrollado. Adicionalmente, algunos de ellos mencionan como importante, el desarrollo de una cultura organizacional que ayude a mantener los resultados del negocio.

Dentro de los aspectos mencionados por las 10 empresas, podemos destacar como los de mayor preocupación los siguientes:

- Anticiparse y adaptarse a las necesidades estratégicas del negocio
- Impulsar el talento interno como fuente primaria para dar respuesta a las solicitudes generadas dentro de la compañía
- Mejorar el esquema de competencias personales vs lo planteado en el perfil de puesto

- Ser facilitadores en los procesos de desarrollo del personal
- Mejorar la velocidad y calidad en la comunicación interna dentro de la organización
- Impulsar la cultura de "Empowerment"
- Ser facilitadores del proceso de cambio
- Ser facilitadores en el proceso de cultura organizacional
- Estructurar e implementar iniciativas en cuanto a la planeación de Recursos Humanos a través de planes de sucesión y cartas de reemplazo
- Ser facilitadores de procesos de liderazgo
- Orientación de servicio al cliente interno y externo

Estos retos presentados por las empresas son atendidos con un staff de personas con un índice de productividad de un empleado de RH por cada 85 empleados en la organización. En la siguiente tabla se puede observar los diferentes niveles de productividad en cada empresa.

Empresa	Personal RH	Índice de	
Α	20	97	
В	250	62	
С	24	83	
D	55	117	
E	75	322	
F	250	109	
G	57	196	
Н	300	60	
I	44	74	
J	534	50	
Total	1,609	85	

Importante para este estudio era conocer el grado de independencia que tiene nuestras empresas al determinar sus prácticas de Recursos Humanos. La mitad de nuestra muestra nos indica que son ellas quienes determinan estas acciones al ser el área corporativa en sus respectivas empresas. Esto nos da la

oportunidad de conocer las tendencias en las prácticas de Planeación de Recursos Humanos que se dan por empresas líderes en el Noreste de México.

4.3 Hallazgos encontrados sobre prácticas de Planeación de Recursos Humanos

Las organizaciones funcionan como sistemas procesadores, convirtiendo insumos (órdenes, materiales, capital, trabajo y tecnología) en productos (bienes y/o servicios) a través de una red de varios subsistemas (áreas, departamentos y funciones). Pero la gran diferencia con otros sistemas procesadores es que las organizaciones están conformadas por personas. Los recursos humanos no son pasivos ni estables, al contrario, reaccionan ante la forma como se les administra y adicionalmente van cambiando a lo largo del tiempo. Como tal, la planeación de recursos humanos debe concebirse como un proceso dinámico y altamente flexible de forma que permita a los gerentes administrar dicha complejidad. Según Millar en Craig (1987), el grado de complejidad en la administración de los recursos humanos aumenta proporcionalmente con el grado de complejidad del negocio.

4.3.1 Alineación entre estrategia del negocio y Recursos Humanos

Cuando se trata de asegurar el logro de la estrategia de negocio a través de su capital intelectual, estamos hablando de la manera en que cada organización planifica sus actividades de Recursos Humanos. Todas las empresas refieren que su estrategia de Recursos Humanos está alineada a la estrategia de sus respectivos negocios, lo relevante es que el 40% nos indica qué se encuentra altamente alineada con la estrategia y otro 50% nos indica que su grado de alineación es muy alto.

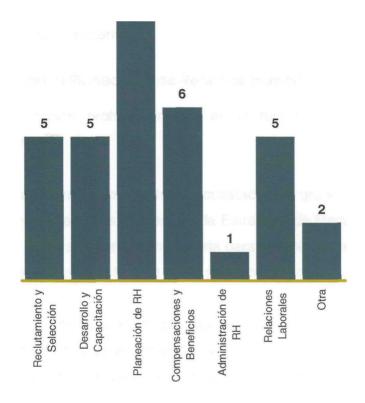
Pero al momento de autoevaluarse cada una de ellas en como Recursos Humanos contribuye directamente a los resultados del negocio, solamente el 30% de ellas ve que es altamente contributoria a resultados, otro 60% lo ve como muy contributoria y solamente una de ellas lo ve simplemente contributoria a resultados. Solicitamos que nos proporcionaran el orden de

importancia en que cada empresa considera que impactan los resultados de su negocio. Siendo el Reclutamiento y la Selección de personal la de mayor contribución, debemos suponer que de esta manera se está garantizando a la empresa el contar con el talento adecuado para el logro de resultados. En el siguiente nivel de contribución y casi con el mismo puntaje, están las áreas de Planeación de Recursos Humanos, Desarrollo y Capacitación y Compensaciones y Beneficios, las 3 dedicadas de una u otra forma a contribuir en la retención del talento. Finalmente quedaron las áreas de Relaciones Laborales y Administración de Recursos Humanos como las que presentan una menor contribución a los resultados del negocio.

En la medida en que las funciones de Recursos Humanos, en general se puedan alinear completamente con la estrategia del negocio, más relevante y visible será su impacto en los resultados del negocio.

Las áreas de recursos humanos que tienen un mayor grado de contribución al logro de la propia estrategia son la Planeación de Recursos Humanos y el área de Compensaciones y Beneficios. Tiene sentido el que para la retención del talento se vea como un mecanismo importante la retribución económica al personal. Otro de los aspectos que nos llama la atención es que solamente recibió una mención, la Administración de Recursos Humanos, dado que ahora una de las condicionantes globales que tiene RH es la impecabilidad en el manejo de sus procesos básicos como parte de su reposicionamiento en sus propias organizaciones. Otro aspecto relevante es que una de las empresas considera como de alto grado de contribución el desarrollo de la cultura organizacional.

Áreas de RH con mayor contribución a la estrategia del negocio



El 80% de nuestra muestra de empresas consideran que su estrategia de recursos humanos se ve muy impactada por la globalización, pero sólo 2 de ellas lo consideran de alto impacto. Mostrándose este impacto de una manera más específica en el Desarrollo Ejecutivo y en la atracción del mejor talento. Con menor mención, pero igualmente importante está el impacto hacia la productividad y calidad de las empresas. Los retos más relevantes que enfrentan nuestras empresas ante la globalización son los siguientes:

- Adecuarse a los nuevos retos de la competitividad de empresas globales
- Preparar a la organización para nuevas culturas, lenguajes, en pro de que las organizaciones cuenten con una sola cultura de ser posible, cultura global
- Rápida adaptación al cambio
- Compensación adecuada
- Atracción de recurso humano global y de clase mundial

- Desarrollo de sistema de liderazgo
- Garantizar un inventario de capital humano preparado de acuerdo a las necesidades de la organización, a través de planes de sucesión y desarrollo consistentes

4.3.2 Rol de la Planeación de Recursos Humanos

En esta sección profundizaremos en la función de Planeación de Recursos Humanos.

Para iniciar, a juicio de nuestros encuestados, el grado de contribución de la planeación de Recursos Humanos a la Estrategia de Recursos Humanos fue considerado como altamente contributoria para el 30% de las empresas y el restante 70% consideran a esta área como muy contributoria.

Tradicionalmente la función de planeación de Recursos Humanos ha estado integrada con el área de desarrollo, vemos que esto continúa, dado que solo el 30% de las empresas tienen separadas estas áreas.

Otro de los hallazgos importantes es que en la medida en que la organización es más grande, el porcentaje de personal de recursos humanos que se dedica a la planeación de RH se va disminuyendo. Esto cobra sentido cunado analicemos, el tipo de responsabilidades que tiene esta función, las cuales son más de carácter estratégico que operativo.

Empresa	Total Personal	Rec. Hum.	Plan. RH	%RH
Α	1,943	20	4	20
С	2,000	24	2	8
I	3,246	44	1	2
D	6,440	55	4	7
В	15,450	250	2	1
Н	18,000	300	7	2
E	24,180	75	5	7
J	26,700	534	8	1
Total	136,419	1,302	33	3

Encontramos una variedad importante en el tipo de organizaciones y títulos de puestos que se utilizan dentro de esta área. Los responsables de esta función, por lo general, son Gerentes de Planeación de RH y en algunas empresas, especialmente las más grandes, los títulos de los responsables son a nivel dirección. Esto siempre depende del tipo de nomenclatura jerárquica que utiliza cada empresa.

Lo relevante para conocer, es el tipo de funciones que se realizan en esta área. El 100% de las empresas tiene como función directa de esta área la responsabilidad en el manejo y administración de los Planes de Sucesión. Con esto podemos confirmar el interés que tienen estas empresas en asegurar el contar con el mejor talento.

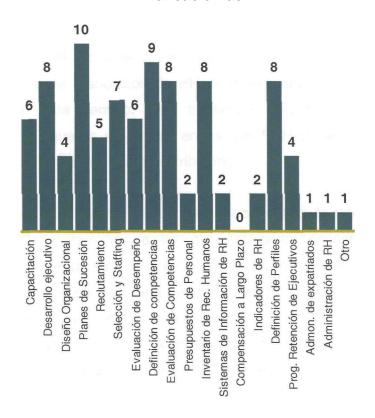
La siguiente responsabilidad más mencionada es la de Definición de Competencias. El asegurar que exista una relación entre lo que quiere la empresa, con lo que se debe desarrollar en el personal.

Las siguientes cuatro responsabilidades de la Planeación de RH, con el mismo grado de respuesta fueron:

- a) desarrollo ejecutivo
- b) evaluación de competencias
- c) definición de perfiles de puestos
- e) el inventario de recursos humanos.

A excepción del Inventario de Recursos Humanos, las cuatro responsabilidades más mencionadas tienen que ver con el tipo de talento que requiere la organización, ya sea para atraerlo del mercado laboral o para desarrollarlo internamente.

Actividades con responsabilidad directa de Planeación de RH



4.3.3 Prácticas de Diseño Organizacional

Según Schein (1982) una de las principales tareas, una vez que ha sido definida la estrategia del negocio, es dimensionar y definir la forma en la que la empresa habrá de organizarse y cuantificar el número de recursos que deberá utilizar. Hoy en día, más que determinar la cantidad de recursos como lo señala Mondy, las organizaciones buscan primordialmente definir el tipo de recurso que garantizarán el logro de la estrategia de la empresa.

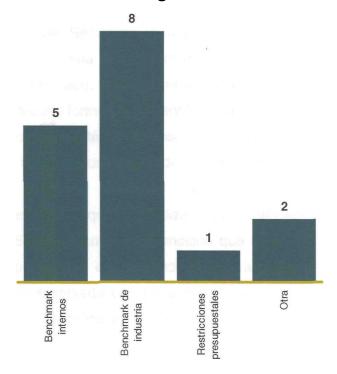
En nuestro estudio, quisimos dedicar una parte del análisis al rol que tiene la planeación de RH en el diseño organizacional. Encontramos que sólo el 60% de las empresas analizadas confirma que su área de Planeación de Recursos Humanos participa en el diseño organizacional de las diferentes áreas de sus organizaciones. Una de las prácticas tradicionales ha sido el que el área de Compensaciones sea la que participa en determinar las estructuras

organizacionales, esto bajo el razonamiento que esta área es quien determina el valor de los puestos. Esta es una de las razones que el restante 40% de nuestra muestra, tenga esta responsabilidad en el área de Compensaciones.

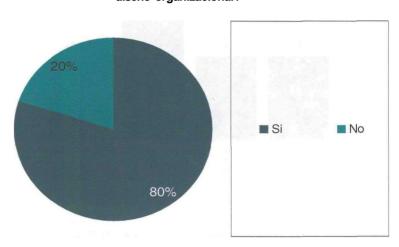
Las tendencias globales nos muestran cada vez más que en Recursos Humanos el área de Planeación de RH es quien tiene cada vez un rol más protagónico en este sentido. Esta tendencia la vemos ya en nuestros resultados. Para aquellas empresas, en las que PRH si participa, consideran que su rol va de muy a altamente contributorio.

Relevante para nuestro estudio fue conocer el tipo de prácticas utilizadas para determinar el tamaño de las organizaciones, encontrando que las prácticas más utilizadas son, en primer lugar los benchmarks de la industria y los benchmarks internos. Solo una de las empresas participante comentó que las restricciones presupuéstales son la principal práctica para determinar el tamaño de las organizaciones. Algunas otras también comentaron que la estrategia de mercado y la estrategia de negocio son utilizadas.





La otra parte importante en el diseño organizacional es determinar el tipo de recursos que se requieren. El 80% de las empresas de nuestra muestra afirma que el área de PRH tiene una participación directa en la determinación de los perfiles de puestos ejecutivos en sus organizaciones.



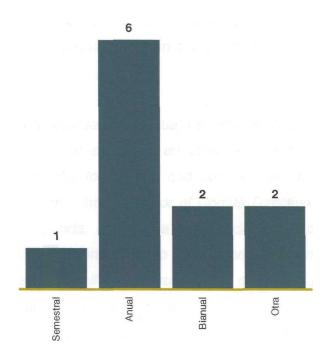
¿Participa el área de Planeación de Recursos Humanos en la definición de los perfiles de puesto ejecutivos durante el diseño organizacional?

4.3.4 Prácticas de identificación y potencial de talento

Tanto IBM como Marriott, consideran como una de sus prácticas claves en la planeación de Recursos Humanos el identificar el talento en sus organizaciones, por esta razón incluimos en nuestra herramienta de diagnóstico este apartado. Encontramos que el 90% de nuestra muestra si cuenta con un proceso formal para identificar su talento. Pero la única empresa que no cuenta con el, está en proceso de implementar una evaluación para este propósito a través de una matriz de perfiles y desempeño.

La frecuencia con que se realiza esta identificación de talento es de manera anual. Sólo una empresa mencionó que hace una revisión semestral de este proceso. Otra de ellas, mencionó que adicional a la revisión anual, también tiene implementada una revisión semestral de compromisos, la cual también utiliza para identificación de talento

Frecuencia con que se realiza el proceso formal de identificación de talento clave



De nuestra muestra, siete empresas lo realizan a través de un sistema de evaluación de desempeño y competencias, una complementa el punto anterior a través de reuniones por centro de trabajo, donde se discuten resultados, rutas de carrera, necesidades de desarrollo y cartas de reemplazo y una no mencionó su proceso. A continuación presentamos algunos de las descripciones de los procesos que se realizan:

"Se realiza una evaluación por cada jefe de área, donde se considera la evaluación del desempeño anual, la vivencia de valores y el liderazgo, de cada miembro de su equipo y con estas bases, lo ubican en una curva de desempeño integral, definiendo el 20% de mayor nivel"

"Proceso de adecuación Puesto - persona (perfiles de puesto vs. características de persona). Reunión de Comités de PYDRH (Equipos Directivos) por Centro de Trabajo, donde se discuten resultados, rutas de carrera, necesidades de desarrollo y se identifican Cartas Reemplazo y personal clave de la Organización"

"En base a las competencias definidas se evalúa al personal (360o) y se correlacionan con los logros que cada persona vaya teniendo / a través de Comités Internos se analiza el talento y se definen posibles trayectorias y planes de desarrollo"

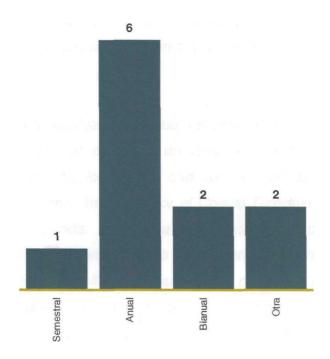
"Inicia con la evaluación bianual de competencias (360o.), se recopila información referente al evaluado en torno a factores como desempeño, trayectoria, preparación, logros etc. que son presentados en un Comité de Planeación de Personal integrado por el Comité Directivo de cada negocio o área según corresponda. Se evalúa cada caso en lo particular y con los resultados de la evaluación así como de la información antes mencionada, se toman decisiones de clasificación, sucesión y desarrollo entre otros, para la persona. Los resultados son comunicados al interesado a través de su líder de desarrollo (quien también presenta el caso en el Comité) para iniciar la construcción de su plan de desarrollo para los próximos dos años basado en las áreas de oportunidad detectadas o en las fuerzas que se desean mantener en él. El proceso se realiza a nivel ejecutivo y empleado."

"Se llevan a cabo sesiones de análisis y evaluación con cada jefe de área, para definir en base a resultados, evaluaciones institucionales y coaching, el nivel de potencial de cada miembro de su equipo de trabajo."

Esta identificación del talento se realiza en un 60% de las empresas hasta el cuarto nivel organizacional, tomando como referencia el nivel cero que le corresponde al CEO de la empresa. Sólo dos de las empresas cubren todos los niveles de empleados para realizar la identificación del talento clave, pudiéndolo realizar a través de su proceso de evaluación anual de desempeño.

Encontramos también que solo la mitad de la muestra tiene planes de compensación especiales para el talento clave en su organización. Esto es una manera adicional para garantizar la permanencia de este tipo de recursos en sus respectivas empresas.

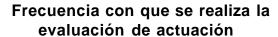
Frecuencia con que se realiza el proceso formal de identificación de talento clave

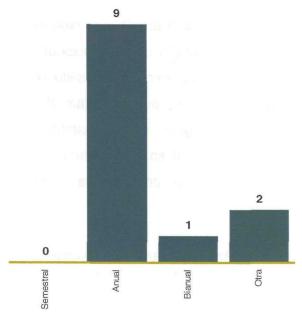


De nuestra muestra, siete empresas lo realizan a través de un sistema de evaluación de desempeño y competencias, una complementa el punto anterior a través de reuniones por centro de trabajo, donde se discuten resultados, rutas de carrera, necesidades de desarrollo y cartas de reemplazo y una no mencionó su proceso. A continuación presentamos algunos de las descripciones de los procesos que se realizan:

"Se realiza una evaluación por cada jefe de área, donde se considera la evaluación del desempeño anual, la vivencia de valores y el liderazgo, de cada miembro de su equipo y con estas bases, lo ubican en una curva de desempeño integral, definiendo el 20% de mayor nivel"

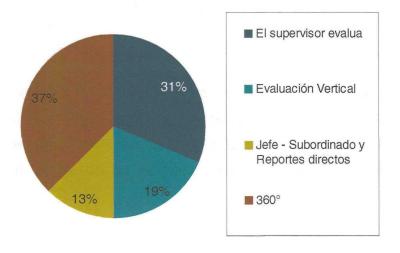
"Proceso de adecuación Puesto - persona (perfiles de puesto vs. características de persona). Reunión de Comités de PYDRH (Equipos Directivos) por Centro de Trabajo, donde se discuten resultados, rutas de carrera, necesidades de desarrollo y se identifican Cartas Reemplazo y personal clave de la Organización"



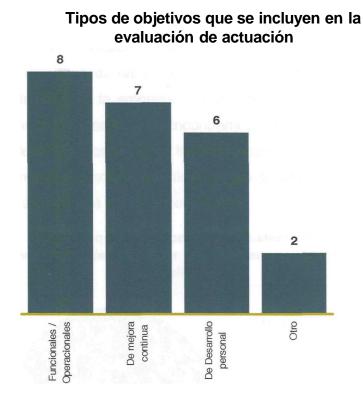


Encontramos una variedad interesante en el tipo de evaluaciones que son aplicables para medir la actuación. Las cuales van desde un proceso altamente participativo, como lo es la evaluación de 360° con el 37% de utilización, hasta el proceso cerrado, en el cual el supervisor de la posición simplemente evalúa a su colaborador con el 31%. Es importante el notar que en solo la mitad de las empresas utilizan un solo tipo de evaluación, el restante 50% conforma este proceso con dos tipos de evaluación.

Tipos de Evaluación de Actuación que se utilizan

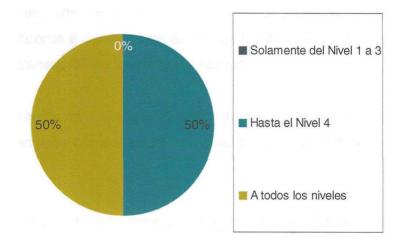


Los objetivos que son evaluados en estos procesos, no necesariamente tienen que ser de un solo tipo. Como podemos observar en la gráfica anexa, los objetivos de tipo funcional u operacional, junto con los objetivos de mejora continua son los más utilizados. Vemos que el 60% de las empresas también integra a su proceso formal de evaluación, objetivos de desarrollo personal. La importancia de esta práctica es que va ligada al deseo de la organización de contar cada vez con recursos más calificados. Dos empresas incluyeron otro tipo de objetivos, siendo estos, objetivos financieros y objetivos de proyectos estratégicos.



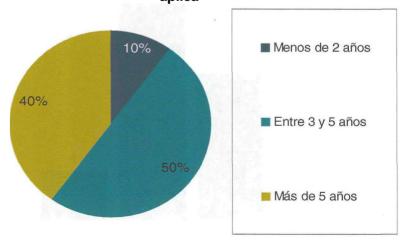
La evaluación de actuación se realiza para el 50% de las empresas hasta el cuarto nivel organizacional, y el restante 50% realiza este proceso formal a todos los niveles organizacionales de empleados. No tenemos evidencia si en alguna de las empresas estos procesos bajan al personal operario.

Nivel organizacional hasta el que se realiza la evaluación de actuación



Los sistemas de evaluación de actuación pueden convertirse en parte importante de la cultura de las organizaciones y contribuir de esa manera al logro de la estrategia de la empresa. En nuestro estudio quisimos conocer el tiempo que llevan implementados. Encontramos que el 40% de las empresas tiene ya más de cinco años de haber implementado estos sistemas. Un 50% de ellas tiene entre tres y cinco años, mientras que solamente una empresa tiene menos de dos años desde su implementación.

Tiempo que tiene operando el Sistema de Evaluación de Actuación de la manera que hoy se aplica



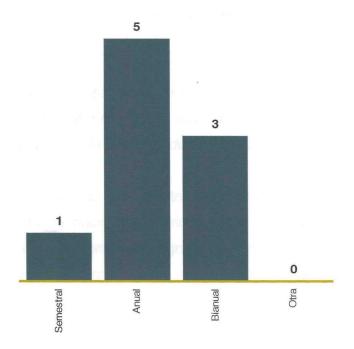
Entre las empresas, el 60% consideran que es muy contributorio a los resultados del negocio sus sistemas de evaluación, mientras que para otro 40% es considerado altamente contributorio. Así podemos afirmar que una de las

herramientas más tangibles para ligar la estrategia de la empresa con las funciones de recursos humanos, es a través de los sistemas de evaluación de la actuación. Acorde a Schein, este es uno de los procesos más importantes en el ciclo de la planeación de los recursos humanos.

Encontramos también que el 100% de las empresas tiene ligado algún tipo de programa de compensación variable a los resultados de la evaluación de actuación.

Finalmente, en esta sección abordaremos la forma en la que se determina el potencial de personal. A pesar que todas las empresas afirmaron contar con un proceso formal, una de ellas no nos proporciono evidencia sobre la frecuencia con la que se realiza este proceso. Para el resto de las empresas, el proceso anual es la forma más utilizada para determinar el potencial de su personal. Sólo tres empresas consideran este proceso de una manera bianual.

Frecuencia con que se realiza el proceso formal para determinar el potencial del talento de su organización



El nivel organizacional que se considera para este proceso es hasta el cuarto nivel organizacional, solamente tres empresas realizan este proceso a todos los niveles de empleados.

A continuación compartimos algunas de las prácticas sobre la manera en que se realiza esta determinación de talento.

"Se realiza un proceso de evaluación del talento mediante una batería de pruebas, un proceso de entrevista, una evaluación 360 grados y su respectiva retroalimentación. Aunada a la evaluación de desempeño, esta información permite ubicar al talento en una matriz de potencial y desempeño."

"Durante el proceso de Evaluación de Desempeño cada ejecutivo califica el potencial del personal a su cargo con base en una serie de definiciones. Adiciona/mente, tenemos un proceso de Evaluación de Perfil y Desempeño para ubicar en una Matriz."

"A través de una evaluación del potencial de liderazgo, se determina si la persona es de alto potencial; en base a ello se inician con planes individuales de desarrollo"

"Se llevan a cabos sesiones de análisis y evaluación con cada jefe de área, para definir en base a resultados, evaluaciones institucionales y coaching, el nivel de potencial de cada miembro de su equipo de trabajo"

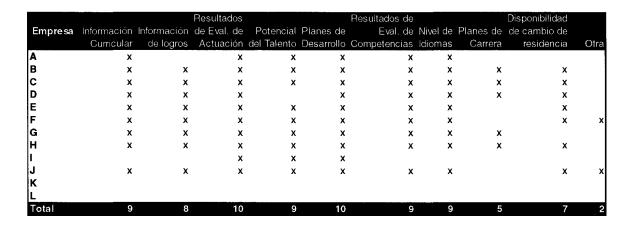
Una de las prácticas que mostró tanto IBM como Marriott fue que la revisión de talento se hacia hasta primer nivel, ya fuera por el CEO o en conjunto con su equipo. Vemos con agrado que en la muestra de empresas, el 80% de ellas presentan formalmente a su CEO los resultados de nivel de potencial del talento de sus respectivas organizaciones.

4.3.5 Inventario de Recursos Humanos

El inventario de RH puede constar de diferentes Bases de Datos o herramientas. Según Schein (1982) esta información es importante dentro de la

Planeación de Recursos Humanos ya que para poder realizar esta actividad es necesario contar con información sobre el estado actual y potencial del capital humano de la empresa

La información que mantienen en este inventario las organizaciones participantes en la investigación, se muestra en la siguiente tabla:



Como se puede observar la mayoría de las empresas cuenta con la siguiente información:

- Información Curricular
- Información de logros
- Resultados de Evaluación de Actuación
- Potencial del Talento
- Planes de Desarrollo
- Resultados de Eval. de Competencias
- Nivel de Idiomas

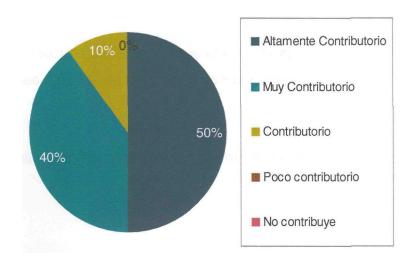
Este inventario, que tienen la mayor parte de las empresas encuestadas, tiene similitudes con el de Marriott (considerada como empresa con las mejores prácticas dentro de esta investigación), ya que incluye información relacionada con el inventario de Recursos Humanos de esta empresa:

- Evaluación del desempeño (información de logros y resultados de evaluación de actuación),
- Áreas de oportunidad y fuerzas (Resultados Evaluación de Competencias),
- Acciones para el desarrollo (planes de desarrollo),
- Posibles próximas tareas y Grado de preparación para tareas más grandes (Planes de Desarrollo)

Con respecto a las actividades con menos menciones entre las empresas cabe mencionar que la mitad de las empresas no cuentan con Planes de Carrera para sus empleados y 3 de las empresas (Empresa A,G, I) no cuentan con información acerca de la disponibilidad de cambio de residencia de sus trabajadores. Es de destacar este hallazgo ya que en el ambiente de globalización actual, en donde existe una creciente interdependencia entre distintos países del mundo, el Plan de Carrera y sobre todo la disponibilidad de cambio residencia son aspectos importantes para conocer el capital humano con el que cuentan las organizaciones.

Otro aspecto a destacar es que el 100% de las empresas considera que los inventarios de recursos humanos son contributorios al proceso de planeación del capital humano y cerca del 90% considera de muy contributoria a altamente contributoria esta información.

Grado en que los Inventarios de Recursos Humanos contribuyen a la Planeación de Recursos Humanos



Esta afirmación, esta en línea con la importancia que otorga Schein al inventario de Recursos Humanos ya que según su modelo es de vital importancia conocer las competencias y etapas de carrera de los empleados actuales para poder compararlos con las necesidades de la organización.

Por último, con respecto a la utilización de base de datos para presentar la información consolidada solamente una de las empresas mencionó no tener un sistema que le presente esta información; lo que habla de el aprovechamiento que el área de Recursos Humanos ha hecho de la tecnología para la Planeación del Capital Humano.

4.3.6 Prácticas de Planes de Sucesión

Los planes de sucesión son importantes dentro de las empresas ya que a través de estos se identifican las experiencias de desarrollo clave para el cumplimiento de las metas organizacionales y se asignan al desarrollo de los ejecutivos con potencial o se busca en el ambiente externo personal con estas competencias. En esta investigación, IBM es considerada una empresa con las mejores prácticas en este tema.

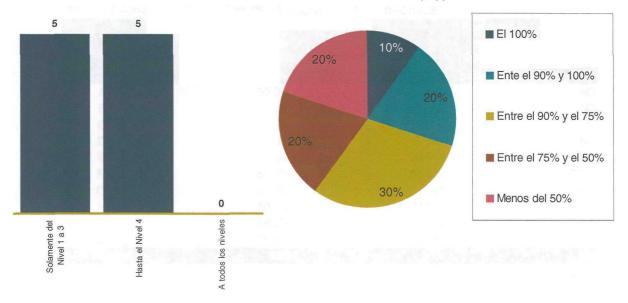
El primer aspecto a destacar acerca de los Planes de Sucesión es que el 100% de las empresas cuentan con este tipo de planes (lo que muestra la importancia otorgada a este tema). La mitad de las empresas cuenta con estos planes hasta el Nivel 4 de la organización y la otra mitad solamente hasta el nivel 3.

Otro aspecto a destacar es que el 60% de estas empresas han cubierto sus posiciones a través de los Planes de Sucesión entre el 75% y 100% de los casos.

Ambos hallazgos se pueden observar en las siguientes gráficas

Nivel organizacional que se incluye en su programa formal de Planes de Sucesión

Porcentaje de posiciones de nivel uno a tres que han sido cubiertas a través de sus planes de sucesión, en los últimos 2 años



En el modelo de Mondy y Noe se especifica que cuando la oferta interna del capital humano es inferior a las necesidades de la organización en cuanto a cantidad y calidad, la empresa se ve obligada a entrar en una etapa de Reclutamiento y Selección para buscar el personal necesario en el exterior.

Entre las empresas encuestadas, se encontró que el 50% de las empresas ha reclutado personal externo para cubrir posiciones del nivel 1 al 3 y solamente el 30% no ha reclutado personal externo para cubrir estas posiciones, lo cual habla de que existe una necesidad de ejecutivos con competencias específicas para el entorno global en que compiten las empresas y estas no han podido desarrollarlos internamente.

Entre los movimientos realizados internamente como resultado de los planes de sucesión, en promedio el 58% son ascensos a posiciones de mayor responsabilidad, 36% son movimientos laterales y el 7% son a posiciones de menor responsabilidad a otras áreas como parte de su desarrollo. Destaca la empresa C en donde solamente el 20% de los movimientos internos son a una posición de mayor responsabilidad. Los resultados se pueden observar en la siguiente tabla:

Distribución de los movimientos de ejecutivos derivados de los Planes de Sucesión (% del total de movimientos)

Empresa	Ascensos a posiciones de mayor responsabilidad	Movimientos laterales	Posiciones de menor resposabilidad a diferentes áreas como parte de su desarrollo
Α	50.0%	ND	ND
В	ND	ND.	ND
С	20.0%	70.0%	10.0%
D	95.0%	ND	ND
E	70.0%	30.0%	ND
F	50.0%	50.0%	0.0%
G	30.0%	ND	ND
Н	50.0%	30.0%	20.0%
I	88.0%	10.0%	2.0%
J	70.0%	25.0%	5.0%
Promedio	58%	36%	7%

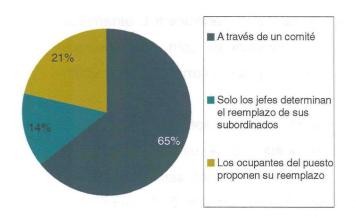
Esta distribución refuerza la aseveración de que las empresas no están desarrollando internamente a sus ejecutivos ya que los movimientos para desarrollo de los ejecutivos son los que suceden en menor medida. Por el contrario, los ascensos a posiciones de mayor responsabilidad son los de mayor proporción, lo que revela que la función de los Planes de Sucesión en las empresas encuestadas está enfocada a este tipo de movimientos.

En cuanto a la manera de determinar el personal que está en Planes de Sucesión, el 65% de las empresas reveló que lo hace a través de un comité. Esta proporción es evidencia de que las empresas utilizan un grupo de personas para determinar los ejecutivos que deben estar en los Planes de Sucesión al igual que lo hace IMB con su área especializada Global Executive and Organizacional Capability (GEOC)

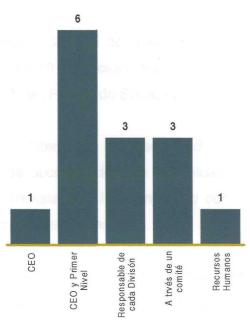
Seis de las empresas mencionaron que estos planes son autorizados por el CEO y su primer nivel, lo cual de nueva cuenta esta de acorde con lo que consideramos como mejor práctica, ya que en IBM todos los movimientos de personal clave son revisados y aprobados por el CEO y el nivel que le reporta directo.

La información relacionada con la autorización de Planes de Sucesión se puede observar en las siguientes gráficas.

Manera de determinar el personal que esta en Planes de Sucesión



Personas que autorizan los planes de sucesión para su implementación



Otro aspecto importante en el caso de IBM es que establece una relación directa entre los planes de sucesión de sus ejecutivos y los programas de desarrollo necesarios para estos. En el caso de las empresas de esta investigación, el 90% mencionó que cuenta con planes de desarrollo que soportan sus planes de sucesión.

Se encontró también que entre los elementos con que la mayor parte de las empresas cuenta para desarrollar al personal que está en Planes de Sucesión están:

- Planes generales de desarrollo
- Rotación de puestos
- Asignación a proyectos de alto impacto
- Coaching
- Asignaciones Internacionales
- Plan individual de desarrollo

- Programas de Maestrías
- Participación en Programas Ejecutivos

Los Sloans Programs (maestrías con un menor tiempo de duración) fueron el elemento con menor número de menciones entre las empresas, con solamente 3 menciones; mientras que el Plan Individual de Desarrollo fue el elemento que más se mencionó ya que las 10 empresas encuestadas lo utilizan para desarrollar a su personal que está en Planes de Sucesión.

Entre las técnicas que utilizan para determinar las necesidades de desarrollo del personal que está en Planes de Sucesión destaca la Evaluación de Competencias con 10 menciones, la Entrevista con Jefe Inmediato con 8 menciones y la Entrevista con el Ejecutivo con 5 menciones.

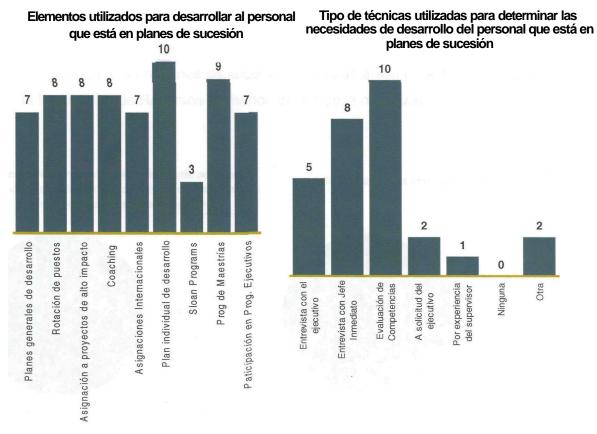
Estás técnicas (sobre todo las entrevistas) tienen la característica en común de estar basadas en la experiencia, en este caso en la del jefe inmediato y los ejecutivos, para poder determinar las necesidades de desarrollo del personal que es considerado en un plan de sucesión. Esto es similar a lo que hace IBM, que tiene sus planes de desarrollo fuertemente basados en la experiencia de los ejecutivos que sostienen reuniones con los "managers" para evaluar su desempeño e identificar los tipos de experiencias necesarias para cada uno de ellos.

En cuanto a la verificación de aspiraciones de carrera, el 90% de las empresas mencionó que si realiza esta actividad para los ejecutivos de los primeros tres niveles que están en planes de sucesión. Entre las técnicas que utilizan sobresalen la Evaluación de Competencias (con 10 menciones), la Entrevista con el Jefe Inmediato (con 8 menciones) y la Entrevista con Ejecutivos (con 5 menciones).

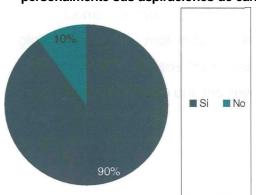
La importancia de verificar las aspiraciones de carrera queda de manifiesto en el modelo de Schein, en donde es necesario realizar planes específicos de carrera para cada individuo (según su historial del trabajo y una evaluación de sus necesidades de carrera) para que en conjunto con las brechas encontradas entre la situación actual del recurso humano y los

requerimientos de la organización puedan servir como base para tomar la decisión de cubrir puestos, crear programas de desarrollo ó reclutar personal en áreas especificas de la empresa.

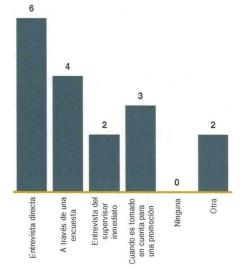
La información acerca de los planes de desarrollo y aspiraciones de carrera se puede observar en las siguientes gráficas.



Para el personal que esta en los planes de sucesión de los primeros tres niveles, se verifica personalmente sus aspiraciones de carrera?

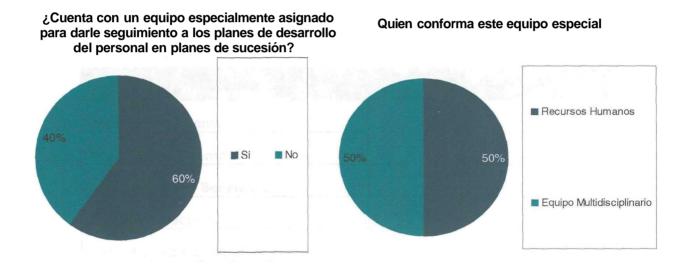


Prácticas utilizadas para verificar las aspiraciones de carrera



Por último, un hallazgo importante de la investigación fue el descubrimiento de que el 60% de las empresas encuestadas cuenta con un equipo especialmente asignado para dar seguimiento a los planes de desarrollo del personal que esta en planes de sucesión, entre los que contestaron la mitad mencionó que este equipo esta formado por un equipo multidisciplinario y la otra parte mencionó que por personal de RH.

Este descubrimiento es importante ya que es similar a IBM (empresa considerada con mejores prácticas) que cuenta con un área especializada que integra expertos en planes de sucesión y en otras áreas para dar seguimiento a la Planeación de Recursos Humanos dentro de la organización



4.3.7 Impacto de la globalización en las prácticas de RH

Como se mencionó en el marco teórico, durante los últimos años, la globalización ha motivado a las empresas a implementar estrategias de planeación de recursos humanos para garantizar obtención y mantenimiento del personal calificado que los lleve al logro de los objetivos planteados.

Durante la investigación, 8 de las empresas participantes mencionaron las áreas de Recursos Humanos que más han sido impactadas por este fenómeno.

El Desarrollo de Ejecutivos fue mencionado por cuatro empresas, la Productividad y Calidad fue mencionado por dos empresa mientras que la Atracción de Talento y Compensación y Beneficios fueron mencionadas en una ocasión cada una.

Cabe destacar que las Relaciones Laborales es, a consideración de 6 de las empresas, el área que menor impacto ha tenido por la globalización.

En la siguiente tabla se pueden observar los resultados obtenidos durante la investigación

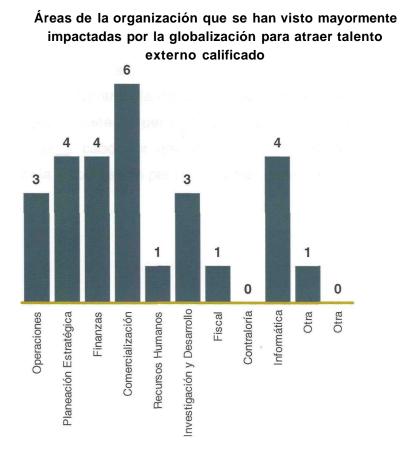
Grado en que las áreas de Recursos Humanos han sido impactadas por la globalización

Menor grado = 1, Mayor grado= 6	1	2	3	4	5	6
Atracción de Talento	0	1	1	3	2	1
Retención de Talento	1	2	2	2	1	0
Compensación y Beneficios	1	1	2	1	2	1
Desarrollo Ejecutivo	0	1	0	2	1	4
Productividad y Calidad	0	3	1_	0	2	2
Relaciones Laborales	6	0	2 _	0	0	0

Como se puede observar, existe cierto consenso entre las empresas entrevistadas acerca de como ha impactado la globalización en las diferentes áreas de Recursos Humanos ya que el 50% de las empresas que contestaron esta pregunta, considera el Desarrollo de Ejecutivos como el área con mayor impacto de la globalización y el 75% menciona a las Relaciones Laborales como el área menos afectada.

Destaca también que la Productividad y Calidad y la Atracción de Talento fueron mencionadas en la mayoría de las empresas con un grado de impacto de la globalización alto (grado 4 al 5).

Con respecto a la atracción de talento, algunas áreas de la organización se han visto más influenciadas por la globalización. En la siguiente gráfica se observan las áreas que han sido impactadas en las empresas entrevistadas.



Se puede observar en la gráfica que el área de comercialización es la que más menciones tuvo en cuanto a haber sido impactada por la globalización, lo cual es consistente con la definición que hace la Real Academia de la Lengua de globalización: "tendencia de los mercados y las empresas a extenderse alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales".

Otras áreas mencionadas como afectadas en la atracción de talento fueron la Planeación Estratégica, Finanzas, Informática e Investigación y Desarrollo.

Entre estas áreas solamente el área de Informática se puede considerar como susceptible a ser realizada mediante Outsorcing, lo que denota que existe una percepción, entre las empresas entrevistadas, de que las actividades que contribuyen a las competencias clave de la organización son las que más impactadas se han visto por la globalización para atraer personal.

Las áreas de Recursos Humanos y Fiscal solamente tuvieron una mención, y el área de Contraloría no tuvo ninguna mención lo que refuerza la aseveración de que existe la percepción de que las actividades que son fácilmente llevadas a cabo por una empresa de Outsorcing no han sido influenciadas por la globalización para la atracción de talento.

CAPITULO V CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio confirma una vez mas, el rol vital y estratégico que el área de Planeación de Recursos Humanos juega dentro de las organizaciones en mercados actuales: globalizados y constantemente cambiantes, en donde el recurso humano adquiere un valor importantísimo, generando un interés constante por parte de las empresas de tener el mejor recurso humano en sus filas a fin de obtener una ventaja competitiva que los distinga de sus competidores.

5.1 Cumplimiento del objetivo de la investigación

Uno de los objetivos de nuestro estudio, al ser del tipo descriptivo, era identificar el tipo de prácticas de Planeación de Recursos Humanos de una muestra selecta de empresas del noreste de México y conocer en que grado están o no respondiendo a la demanda de un entorno global. Además pretendíamos comparar estas prácticas con modelos teóricos y con dos empresas globales de clase mundial (IBM & Marriott). Gracias a la participación y disposición de estas empresas pudimos cumplir con nuestros objetivos y llegar a concluir los siguientes puntos.

Las empresas consideran que el mayor impacto que tiene de la globalización es en el desarrollo ejecutivo y en la atracción del mejor talento. Al analizar las misiones y áreas de recursos humanos que contribuyen al logro de los resultados de negocio, vemos que: Reclutamiento y Selección es la primera. La Planeación de Recursos Humanos, Desarrollo y Capacitación y compensaciones quedan en siguiente término. Podemos afirmar que: La atracción de talento capaz y con características globales es lo que contribuirá, junto con el desarrollo del personal interno, a enfrentar los retos de la globalización.

Las empresas consideran a cada una de sus áreas, como los medios que se utilizan para lograr el cumplimiento de sus estrategias competitivas, las mismas, deben de enfocar sus esfuerzos en poner todo su expertís alineado a las metas y objetivos del negocio, lo relevante es que 40% de las empresas nos indican que se encuentran altamente alineadas con la estrategia del negocio y otro 50% nos indica que su grado de alineación es muy alto. Podemos afirmar que: La alineación entre las acciones que realiza el área de Recursos Humanos y la estrategia de la compañía, están enfocadas a garantizar que se cuente con el mejor talento en el momento adecuado y con las características adecuadas, acorde con la visión del negocio.

Una de las razones por las cuales en algunas de las compañías no se desarrolla el talento, es porque a los departamentos de RH les faltan métricas para juzgar la alineación entre estrategia y talento, y rara vez hay sistemas en la organización para revisar dicha alineación de manera regular, en nuestro caso, el 90% de la muestra si cuenta con un proceso y sistemas de información formalmente establecidos, igual situación ocurre en nuestras empresas referencia: IBM y Marriott. Podemos afirmar que: Los sistemas de evaluación e identificación del talento dentro de las organizaciones, son la base que le indican a las organizaciones el grado en el cual están balanceando el talento de los ejecutivos y empleados con potencial.

Todas las organizaciones incluidas en la muestra, administran sistemas de información con detalles sobre el estado actual y potencial de los ejecutivos y empleados que son de interés para la organización. Podemos afirmar que: La información sobre el estado actual y potencial del capital humano de la empresa, es importante a fin de tomar las acciones de desarrollo necesarias para adaptar los roles a los cambios en la estrategia organizacional.

Las actividades de Planeación de Recursos Humanos, cada vez va tomando más importancia en el entorno de las empresas. El contar con procesos formales de Planes de Sucesión, Evaluación e identificación de talento. Aún no podemos concluir que todas las empresas le den identidad

propia a la función, al ver que solo el 30% de las empresas la consideran como un área separada de desarrollo. Podemos afirmar que: La Planeación de Recursos Humanos está tomando un rol protagónico, pero aún no tiene un lugar como área independiente. Las empresas grandes ya inician a dar este paso.

La preocupación de las organizaciones por contar con un tipo de talento que les garantice la continuidad de sus operaciones y el logro de la estrategia, son dos de los aspectos mas importantes que se resaltan en este estudio. Podemos afirmar que: La ventaja competitiva de las empresas está determinada por la habilidad y capacidad de su Recurso Humano, quienes son los responsables de plantear las mejores estrategias de evolución para cada una de las compañías en relación con sus competidores.

70% de las empresas afirman que sus Planes de Sucesión son revisados y aprobados por su CEO y su equipo directivo y el 60% tiene un cumplimiento de estos planes de al menos un 75%. Por lo tanto podemos concluir el hecho de confirmar el interés y participación que tiene la alta dirección en poder asegurar el contar con el talento adecuado.

También pudimos observar que los planes de sucesión son más utilizados para promociones y hacer movimientos laterales, si bien, esto no es malo. Podemos afirmar que aún no se utilizan las demociones a otras áreas como una práctica de desarrollo de sus ejecutivos.

El intercambio de conocimiento y mejores prácticas entre los diferentes países como base de un esquema global, hace que esta sea una de las principales transformaciones que tengan que desempeñar las diferentes organizaciones, como parte de la creación de una cultura de trabajo y de valores única. Podemos afirmar que: Las organizaciones que deseen mantenerse vigentes en un plano globalizado, deberán estar convencidas que aun cuando las culturas sean diferentes, ninguna es mejor que la otra, por ello, se deberán dedicar a convertirse en una entidad bien informada acerca de los diferentes sistemas de valores, las diversas

formas de comportamiento y las múltiples suposiciones que pueden tenerse con respecto a la realidad.

No como propósito de este estudio fue el determinar el índice de productividad de recursos humanos de las empresas participantes. Un estudio de Saratoga Institute, tiene como benchmark 1:87, un empleado de RH por cada 87 empleados. El índice determinado de la muestra es de 1:85. Lo cual nos indica, con la salvedad de la comparación, que las empresas de la muestra cuentan con organizaciones de RH casi a nivel de benckmark mundial

5.2 Mejores prácticas en Planeación de Recursos Humanos obtenidas a partir de la investigación

Los modelos de planeación de Recursos Humanos tomados como base para el presente estudio, como su nombre lo indica son simplemente "modelos", los mismos son una parte básica y de inicio para modelos mas complejos, personalizados y sobre todo adaptados a las necesidades y condiciones actuales de las economías globales y a los diferentes tipos de industrias existentes en el mercado.

A partir de los hallazgos podemos mencionar las siguientes mejores prácticas

Alineación entre estrategia del negocio y Recursos Humanos

Como mejor práctica en cuanto a la alineación entre estrategia de negocio y Recursos Humanos como lo dice Edgar Schein, vemos que el 90% de las empresas consideran que su alineación con la estrategia de negocio está altamente alineada. Entre las principales prácticas utilizadas por las empresas, y de paso, identificadas como retos por parte de las áreas de RH de cara a alinearse a la estrategia del negocio, podemos mencionar las siguientes:

 Adecuarse a los nuevos retos de la competitividad de empresas globales

- Preparar a la organización para nuevas culturas, lenguajes, en pro de que las organizaciones cuenten con una sola cultura de ser posible, cultura global
- Rápida adaptación al cambio
- Compensación adecuada
- Atracción de recurso humano global y de clase mundial
- Desarrollo de sistema de liderazgo
- Garantizar un inventario de capital humano preparado de acuerdo a las necesidades de la organización, a través de planes de sucesión y desarrollo consistentes

Rol de la Planeación de Recursos Humanos

No considerada como una mejor práctica, pero si gracias a las respuestas de todas las empresas participantes podemos definir las 6 áreas más importantes para esta función:

Administración de los Planes de Sucesión

Definición de Competencias Clave

Responsable del Desarrollo Ejecutivo

Administración de la Evaluación de Competencias

Definición de Perfiles de Puestos Ejecutivos

Administración del Inventario de Recursos Humanos

Si quisiéramos comparar con el Modelo de Schain, solamente faltarían las áreas de Reclutamiento y Capacitación. Pero como lo comentamos anteriormente, la tendencia en las grandes empresas es separar el área de planeación del área de desarrollo.

Prácticas de Diseño Organizacional

Como mejor práctica en cuanto al Diseño Organizacional, ya vemos la tendencia de la participación del área de Planeación de Recursos Humanos en este proceso, desplazando al área de Compensaciones y Beneficios. La utilización de Benchmarks de Industria con Benchmarks Internos son las técnicas para determinar el tamaño de las organizaciones.

Prácticas de identificación y potencial de talento

Como mejor práctica en cuanto a la identificación y potencial de talento, ya vemos que el 90% de nuestra muestra si cuenta con un proceso formal para identificar su talento, la única empresa que no lo tiene implementado está en proceso de hacerlo. Entre los principales medios utilizados para identificar el talento se encuentran: 1) Matriz de evaluación de perfil y desempeño, 2) Evaluación de desempeño con diferentes periodicidades, 3) Evaluación de competencias 360°, 4) Comités internos y multidisciplinarios, en donde se discuten resultados, rutas de carrera, necesidades de desarrollo, cartas de reemplazo y personal clave en la organización.

<u>Inventario de Recursos Humanos</u>

Como mejor práctica en cuanto al manejo de Inventario de Recursos Humanos, vemos que todas las empresas utilizan información básica sobre el estado actual y potencial de su capital humano. Entre los principales temas incorporados dentro del inventario de Recursos Humanos por las empresas muestra se encuentran: 1) Información curricular, 2) Información de Logros, 3) Resultados de evaluación y actuación, 4) Potencial del talento, 5) Planes de desarrollo, 6) Resultados de nivel de competencias y 7) Nivel de idiomas. Cabe destacar que 3 de las empresas no incluyen la disponibilidad para cambio de residencia por parte de sus empleados, situación que llama particularmente la atención, teniendo en cuenta el entorno global en la cual se mueven estas industrias, el cual amerita movilidad internacional en la mayoría de casos.

Prácticas de Planes de Sucesión

Como mejor práctica en cuanto a los planes de sucesión de Recursos Humanos, vemos que todas las empresas utilizan este tipo de planes. Entre los principales aspectos a tener en cuenta están los siguientes: 1) La mitad de las empresas cuenta con estos planes hasta el nivel 4 de la organización y la otra mitad solamente hasta el nivel 3, 2) El 60% de estas empresas han cubierto sus posiciones a través de planes de sucesión y 3) El 70% de las empresas involucran un comité multidisciplinario (alta dirección de la compañía,

personal de las áreas involucradas, personal de RH, firmas consultoras, entre otros) en el diseño y ejecución de los planes de sucesión.

Con el desarrollo del presente estudio pudimos observar que tanto el Modelo de Edgar Schein como el Modelo de Mondy ya están rebasados por la dinámica actual de las empresas. Si bien, el Modelo de Mondy solamente hace mención a una planeación de RH basada en el número de recursos necesarios para la operación, aspecto que las empresas ya cumplen de una manera indispensable ante la globalización, el Modelo de Schein va más allá, incluyendo el potencial y la capacidad de los recursos, inclusive llega hasta el desarrollo de planes específicos de colocación de recursos humanos. A través de el estudio, pudimos constatar que una de las preocupaciones más grandes de las empresas es el de garantizar contar con el recurso humano adecuado, preparado y con el potencial necesario para enfrentar los retos que cada una tiene. Hoy las empresas van más allá de esto, su propia dinámica les exige el también estar preparados ante cualquier eventualidad y esto está siendo enfrentado hoy en día con Sistemas de Planes de Sucesión. Esta es una de las prácticas de Planeación de Recursos Humanos que vemos que le falta incluir a Edgar Schein en su modelo, sin embargo, de una u otra forma, los esquemas generales de Planeación de Recursos Humanos de las empresas son muy semejantes a lo planteado por Edgar Schein en su modelo.

5.3 Reflexión Final

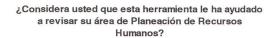
Las empresas que se contactaron para la presente investigación son exitosas en el mercado en que compiten y fue interesante constatar que todas llevan a cabo actividades para la Planeación de Recursos Humanos.

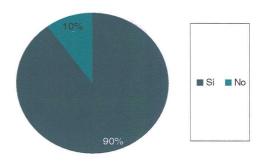
Esto nos puede llevar a inferir que la manera en que llevan a cabo la PRH estas empresas, es una fuente de ventaja sobre la competencia, aunque falta revisar si existe una correlación directa entre estos dos resultados y el grado de esta relación.

Por otro lado, es interesante el grado de disposición mostrado por las empresas durante la investigación, desde nuestro punto de vista esto refleja un interés de los ejecutivos de RH de conocer lo que hacen las empresas en la actualidad y lo que pueden ellos hacer para mejorar de manera continua su función.

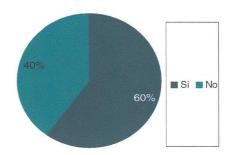
Es importante mencionar que el 100% de las empresas que participaron en la investigación nos hicieron saber que encontraron valor en su participación y solamente una de las empresas dijo que la herramienta de diagnóstico utilizada no le ayudo a revisar su área de Planeación de Recursos Humanos

Por último, resulta agradable y de gran valor para el presente estudio que e el 60% de las organizaciones participantes mencionó que alguno de los temas o prácticas presentados en la herramienta de diagnóstico utilizada le ayudarán a cambiar las labores del área de Planeación de RH.





Alguno de los temas o practicas aquí presentados le ayudarán a cambiar las labores de su area de Planeación de RH



ANEXO

Herramienta de diagnóstico de prácticas de Planeación de Recursos Humanos

Herramienta de Diagnóstico de Prácticas de Planeación de Recursos Humanos



Introducción

La presente herramienta ha sido diseñada con el objetivo de identificar las prácticas de Planeación de Recursos Humanos que son utilizadas por empresas líderes del Noreste del País.

La herramienta es parte de la materia Proyecto Final de Recursos Humanos dentro del Programa de la Maestría en Administración de la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresa del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

La información de cada empresa será utilizada solo como material de estudio. Los resultados de cada empresa serán presentados con una letra de referencia (i.e. La empresa A)

Agradecemos de antemano el tiempo y la disposición para el llenado de esta herramienta.

Per	rfîl de la em _l	presa:				
1)	Giro de la e	empresa				
		Metal Mecánico		Bebidas		Construcción
		Alimentos		Metalúrgico		Petroquímica
		Otro Favor de Indicar				
2)	Ventas Favor de in	dicar el rango anual de ventas e	n USD			
		Menos de 100 Millones		Entre 100 y 500 Millones		Entre 500 y 1000 Millones
		Entre 1000 y 2500 Millones		Entre 2500 y 5000 Millones		Mas de 5000 Millones
	Favor de In	dicar el porcentaje del total de si	us ventas q	ue provienen de exportaciones o	de sus ope	raciones en el extranjero
	<u></u> %					
3)	Empleados					
	Favor de in	dicar el número de empleados e	n cada tipo			
		Ejecutivos		Empleados		Operarios
		dicar el porcentaje de su fuerza l	aborar en o	peraciones en el extranjero		
	%					
4)		ganización Encuestada				
	Favor de in	dicar si la empresa encuestada d	repenae ae	un corporativo		
		Si		No		

Pe 5)	rfíl de la función de Recursos Humanos Posicionamiento de la función de Recursos Humanos Forcer de indicer el piral experienciano de la precisión més ella Recursos Humanos con recursos de Dispeción Concerdo.
	Favor de indicar el nivel organizacional de la posición más alta de Recursos Humanos con respecto a la Dirección General Primer Nivel Segundo Nivel Tercer Nivel
6)	Headcount de Recursos Humanos Favor de indicar el número de empleados que labora en la función de Recursos Humanos
	Favor de indicar si la función de Planeación de RH también comprende la función de Desarrollo de RH Si No Favor de indicar los titulos de las siguientes posiciones
	Responsable de la función de RH
	Responsable de planeación de RH
7)	Misión de Recursos Humanos Favor de redactar de una manera breve la misión de la función de Recursos Humanos
8)	Retos de Planeación de Recursos Humanos Favor de redactar de una manera breve los principales retos de la función de Planeación de RH
Est 9)	t ratégia de Recursos Humanos Cual es el grado en el que la estratégia de Recursos Humanos está alineada a la estrategia de la empresa
	Altamente alineada Muy Alineada Alineada Favor de indicar las tres áreas de Recursos Humanos de mayor contribución a la estrategia de RH Favor de marcar con un tres la de mayor impacto , dos la siguiente y uno la siguiente
	Reclutamiento y Selección Desarrollo y Capacitación Planeación de Recursos Humanos
	Compensaciones y Beneficios Administración de RH Relaciones Laborales
	Otra Favor de Indicar

	Altamente impactada		Muy impactada		Impactada
	Poco impactada				Nada impactada
•	ie el grado en que las áreas de Recu de marcar con un 7 el de mayor imp		·	•	pacto
	Atracción de Talento		Retención de Talento		Compensación y Beneficios
	Desarrollo Ejecutivo		Productividad y Calidad		Relaciones Laborales
	Otra. Favor de Indicar				
,	bución de Recursos Humanos a los e grado considera que la función de		•	os resultado	s del negocio
,			•	os resultado	s del negocio Contributorio
En qu Indiqu	e grado considera que la función de	Recursos ursos hum	Humanos esta contribuyendo a l Muy Contributorio anos contribuyen a los resultado	os del negoci	Contributorio
En qu Indiqu	e grado considera que la función de Altamente Contributorio le el impacto en que las áreas de rec	Recursos ursos hum	Humanos esta contribuyendo a l Muy Contributorio anos contribuyen a los resultado	os del negoci	Contributorio
En qu Indiqu	e grado considera que la función de Altamente Contributorio le el impacto en que las áreas de rec de marcar con un siete el de mayor i	Recursos ursos hum	Humanos esta contribuyendo a l Muy Contributorio anos contribuyen a los resultado eis el siguiente y así llegar hasta	os del negoci	Contributorio io nenor impacto
En qu Indiqu	e grado considera que la función de Altamente Contributorio le el impacto en que las áreas de rec de marcar con un siete el de mayor i Reclutamiento y Selección	Recursos ursos hum	Humanos esta contribuyendo a l Muy Contributorio anos contribuyen a los resultado eis el siguiente y así llegar hasta Desarrollo y Capacitación	os del negoci	Contributorio io nenor impacto Planeación de Recursos Huma
En qu Indiqu Favor	e grado considera que la función de Altamente Contributorio le el impacto en que las áreas de rec de marcar con un siete el de mayor i Reclutamiento y Selección Compensaciones y Beneficios	Recursos ursos hum impacto , s	Humanos esta contribuyendo a l Muy Contributorio anos contribuyen a los resultado eis el siguiente y así llegar hasta Desarrollo y Capacitación Administración de RH	os del negoci a uno, la de r	Contributorio io nenor impacto Planeación de Recursos Huma Relaciones Laborales

4)	Favor de indicar el título de la posicion a la c	dae teborr	a el responsable de Planeación	de Hecursos	s numanos
	Nombre de la posición				
	Favor de indicar los nombres de las posicio	nes que re	portan directamente al Respons	sable de Plar	neación de Recursos Humanos
	Nombre de la posición				
	Nombre de la posición				
	Nombre de la posición				
	Nombre de la posición				
	Nombre de la posición				
	Nombre de la posición				
5)	De la siguiente lista de actividades, favor de	indicar ac	quellas que son responsabilidad	directa de la	a función de Planeación de RH
	Capacitación		Desarrollo ejecutivo		Diseño Organizacional
	Planes de Sucesión		Reclutamiento		Selección y Staffing
	Evaluación de Desempeño		Definición de competencias		Evaluación de Competencias
	Presupuestos de Personal		Inventario de Rec. Humanos		Sistemas de Información de RH
	Compensación a Largo Plazo		Indicadores de RH		Definición de Perfiles
	Prog. Retención de Ejecutivos		Admon. de expatriados		Administración de RH
	Otra Favor de Indicar				
	Otra Favor de Indicar				
	Diseño Organizacional ¿Participa el área de Planeación de Recurso	os Human	os en el Diseño Organizacional	de las difere	ntes areas de la organización?
	Si		No		
;	Si su respuesta fue NO, favor de indicar si a	lgun área	de Recursos Humanos está inv	olucrada en	el Diseño Organizacional
i	Nombre del Area de Recursos Humanos				
(Como considera usted el grado de participad	ción o invo	olucramiento de Planeación de F	RH u otra are	ea de RH en el Diseño Organizacior
	Altamente Involucrado		Muy Involucrado		Medianamente involucrado
	Poco Involucrado				Nulamente involucrado
-	Tipo de técnicas que utiliza para determinar	el tamaño	de las organizaciones		
Г	Benchmark internos		Benchmark de industria		Restricciones presupuestales
L					

¿Participa el área de Planeación de Recursos Humanos en la definición de los perfíles de puesto ejecutivos durante el diseño organizacional?

	Si		No		
•	icación de Talento Interno clave en	•		/ lumina arees	les Englishing stall
Se cue	enta con un proceso formal para ide	municar ei ta	•	(Juntas anua)	ies, ⊑ncuentros ejecutivos, etc.)
	Si	Ш,	No		
Indiqu	e con que frecuencia se realiza este	e proceso to		to clave	
	Semestral		Anual		Bianual
	Otro Favor de Indicar				
Hasta	que nivel organizacional realiza est	a identificad	ción de talento		
<u></u>	Solamente del Nivel 1 a 3		Hasta el Nivel 4		A todos los niveles
En sus	s palabras, describa brevemente el	proceso for	mal para identificar el talento in	iterno ejecutiv	o de la organización
Se cue	enta con un programa especial de C	Compensaci	ón para el personal identificado	o como Talent	to Clave
	Si		No		
•	ición de Actuación				
Se cue	enta con un proceso formal para eva	aluar el nive	el de actuación del personal de	su organizaci	ón
	Si		No		
Indique	e con que frecuencia se realiza la e	valuación d	e actuación		
	Semestral		Anual		Bianual
	Otro Favor de Indicar				
Indique					
	e el o los tipos de Evaluación de Ac	tuación que	es utilizada en su organizació	n	
	e el o los tipos de Evaluación de Ac El supervisor evalua	tuación que	es utilizada en su organizació Evaluación Vertical	n	Jefe - Subordinado y Reportes dir
		tuación que	•	n	Jefe - Subordinado y Reportes dir
Indique	El supervisor evalua		Evaluación Vertical Jefe- Subordinado	n	Jefe - Subordinado y Reportes dir
Indique	El supervisor evalua 360°		Evaluación Vertical Jefe- Subordinado	n	Jefe - Subordinado y Reportes dir De Desarrollo personal
Indique	El supervisor evalua 360° e el o los tipos de objetivos que se i		Evaluación Vertical Jefe- Subordinado la evaluación de actuación	n	
	El supervisor evalua 360° e el o los tipos de objetivos que se i Funcionales / Operacionales	incluyen en	Evaluación Vertical Jefe- Subordinado la evaluación de actuación De mejora continua		De Desarrollo personal
	El supervisor evalua 360° e el o los tipos de objetivos que se i Funcionales / Operacionales Otro Favor de Indicar	incluyen en	Evaluación Vertical Jefe- Subordinado la evaluación de actuación De mejora continua		
El resu	El supervisor evalua 360° e el o los tipos de objetivos que se i Funcionales / Operacionales Otro Favor de Indicar	incluyen en	Evaluación Vertical Jefe- Subordinado la evaluación de actuación De mejora continua está ligado a la compensación No		De Desarrollo personal

	En que gra	ado considera que su Sistema de	Evaluación	n de Actuación contribuye a los i	resultados d	el negocio
		Altamente Contributorio		Muy Contributorio		Contributorio
		Poco contributorio				No contribuye
	¿Cuanto t	iempo tiene operando su Sistema	de Evalua	ción de Actuación de la manera	que hoy se	aplica?
		Menos de 2 años		Entre 3 y 5 años		Más de 5 años
19)		ción del Potencial del Talento de con un proceso formal para deterr	-		zación?	
		Si		No		
	Indique co	on que frecuencia se realiza este p	proceso for	mal para determinar el potencia	del talento	de su organización
		Semestral		Anual		Bianual
		Otro Favor de Indicar				
	Hasta que	nivel organizacional realiza la de	terminaciór	n del potencial del talento		
		Solamente del Nivel 1 a 3		Hasta el Nivel 4		A todos los niveles
	En sus pa	labras, describa brevemente el pr	oceso que	utiliza para determinar el potenc	ial de su tal	ento en la organización
	Se le pres	enta formalmente al CEO los resu Si	ultados del	nivel del potencial del talento de	su organiza	ación?
20)	Inventario	de Recursos Humanos				
,	El inventar	rio de RH puede constar de difere n que se tiene inventariada en su				• •
		Información Curricular		Información de logros		Resultados de Eval. de Actuación
		Potencial del Talento		Planes de Desarrollo		Resultados de Eval. de Competencias
		Nivel de Idiomas		Planes de Carrera		Disponibilidad de cambio de residencia
		Otra Favor de Indicar				
		Otra Favor de Indicar				
	Favor de i	ndicar el grado en que los Inventa	rios de Re	cursos Humanos contribuyen al	Planeación	de Recursos Humanos
		Altamente Contributorio		Muy Contributorio		Contributorio
		Poco contributorio				No contribuye
	Utiliza algu	una base de datos o Sistema que	le presente	e la información consolidada de	los inventari	os para propósitos de la Planeación de R
		Si		No		

	Si		No		
sus p	oalabras explique brevemente la	contribución	de sus Planes de Capacitac	ión y Desarroll	o a la Planeación de su Recurso Huma
	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·		<u> </u>		
	<u> </u>				
n que (grado considera que el personal	de su empre	esa está comprometido con si	u propio desar	rollo
	Altamente comprometido		Muy Comprometido		Comprometido
	Poco Comprometido				Nada Comprometido
	de Sucesión / Cartas de Reempl				
Cuenta ——	su organización con un proces	o formal de F			
	Si		No		
asta qı	ue nivel organizacional se incluy	e en su prog		cesión ——	
	Solamente del Nivel 1 a 3		Hasta el Nivel 4		A todos los niveles
omo de	etermina el personal que esta er	n Planes de S	Sucesión		
	A través de un comité		Solo los jefes determinan reemplazo de sus subordir		Los ocupantes del puesto proponen su reemplazo
Quién d	o quienes autorizan los planes o	le sucesión p	ara su implementación?		
	CEO		CEO y Primer Nivel		Responsable de cada Divisón
	A trvés de un comité		Recursos Humanos		
	Otra Favor de Indicar				
la auto	orización proviene de un comité	, quienes cor	forman el Comité, que posici	ones ocupan s	sus miembros
				-	
Con qu	e frecuencia son actualizados lo	os planes de	sucesión de los primeros tres	niveles de la	organización?
	Semestral		Anual		Bianual
	Otro Favor de Indicar				
ıvor de	indicar el porcentaje de posicio	nes de nivel	uno a tres que han sido cubie	ertas a través o	de sus planes de sucesión, en los ultim
\neg	El 100%		Ente el 90% y 100%		Entre el 90% y el 75%
	Entre el 75% y el 50%		Menos del 50%		•

De un 100	De un 100%, en términos generales, como se distribuyen los movimientos de ejecutivos, derivados de los Planes de Sucesión							
%	Ascensos a posiciones de mayor responsabilidad	%	Movimientos laterales	%	Posiciones de menor resposabilidad a diferentes áreas como parte de su desarrollo			
En los últimos dos años, favor de indicar el número de ejecutivos que ha reclutado de fuentes externas para cubrir posiciones								
posicione	s de los niveles organizacionales	1 al 3						
	Ninguno		De uno a cinco ejecutivos		De seis a diez ejecutivos			
	Más de 10 ejecutivos							
¿Conside	ra que la globalización en su indu	stria ha rep	percutido en la atracción de talen	ito del merca	ado laboral?			
	Si		No					
Que áreas	s de su organización se han visto	mayormen	te impactadas por la globalizació	on para atrae	er talento externo calificado			
	Operaciones		Planeación Estratégica		Finanzas			
	Comercialización		Recursos Humanos		Investigación y Desarrollo			
	Fiscal		Contraloría		Informática			
	Otra Favor de Indicar		· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·					
	Otra Favor de Indicar		 					
¿Cuenta d	con Planes de desarrollo formales	que sopor	ten sus Planes de Sucesión?					
	Si		No					
Cuales de	e los siguientes elementos utiliza u	isted para	desarrollar al personal que está	en planes de	sucesión			
	Planes generales de desarrollo		Rotación de puestos		Asignación a proyectos de alto impacto			
	Coaching		Asignaciones Internacionales		Plan individual de desarrollo			
	Sloan Programs		Prog de Maestrías		Paticipación en Prog. Ejecutivos			
	Otra Favor de Indicar							
	Otra Favor de Indicar							

¿Que tipo	de técnicas utiliza para determin	ar las neces	sidades de desarrollo del person	al que está	en planes de sucesión
	Entrevista con el ejecutivo		Entrevista con Jefe Inmediato		Evaluación de Competencias
	A solicitud del ejecutivo		Por experiencia del supervisor		Ninguna
	Otra Favor de Indicar				
Para el per	rsonal que esta en los planes de	sucesión d	e los primeros tres niveles, se ve	erifica perso	nalmente sus aspiraciones de carrera?
	Si		No		
Cual de las	s siguientes prácticas utiliza para	realizar es	ta verificación		
	Entrevista directa		A través de una encuesta		Entrevista del supervisor inmediato
	Cuando es tomado en cuenta p	ara una pro	moción		Nunca
	Otra Favor de Indicar				
¿Cuenta co	on un equipo especialmente asig	nado para	darle seguimiento a los planes d	e desarrollo	del personal en planes de sucesión?
	Si		No		
En caso de	e ser afirmativa su respuesta anto	erior, quien	conforma este equipo especial		
	Recursos Humanos		Equipo Multidisciplinario		
23) Comentario	os finales				
¿Ha encon	itrado usted valor al responder e	sta herrami	enta de diagnóstico de prácticas	de Planeac	ión de Recursos Humanos?
	Si		No		
¿Considera	a usted que esta herramienta le l	na ayudado	a revisar su área de Planeación	de Recurso	os Humanos?
	Si		No		
Alguno de	los temas o practicas aquí prese	ntados le a	yudarán a cambiar las labores de	e su area de	Planeación de RH
	Si		No		
Le agradece	emos el valioso tiempo de	dicado a	responder esta herramie	nta.	
Gracias por	participar				

BIBLIOGRAFÍA

Arthur, W. Brian; Increasing Returns and the New World of Business; Harvard Business Review; Julio-Agosto 1996.

Averbook J. (2005). Connecting CLOs With the Recruiting Process. www.clomedia.com

Boudreau, J. Ramstad, P (2004). "Talentship": a decision science for HR. Why HR measurement must focus on informing better talent decisions. Strategic HR Review (Enero-Febrero)

Brush, M & C.;Ruse, DH (2005). "Driving Strategic Success Through Human Capital Planning. How Corning Links Business and HR Strategy to Improve the Value and Impact of Its HR Function". Human Resource Planning

Chiavenato Idalberto (2000). Administración de Recursos Humanos, 5^a. Edición, editorial: Mc Graw Hill.

Danhke, Gordon (1989) "Investigación y Comunicación", en C. Fernandez-Collado y Danhke (comps.), La comunicación humana: Ciencia Social, México, McGraw-Hill, pg.385

Drucker, Peter (1999) "Los desafíos de la administración en el siglo XXI" Editorial Sudamericana, pg 78

En red, Intergama 2002, http://www.occ.com.mx/ver_noticia.asp?idnoticia=193

En red, www.el mundo, España, Julio de 2001

En red, www.es.wikipedia.org/wiki/Globalización, España.

En red, www.globalizate.org.

En red, www.lafactoriaweb.com, Octubre 2003

French, Wendell L y Bell Cecil H. (1996). Desarrollo Organizacional, 5^a. Edición, editorial: Prentice Hall.

Hernandez, Roberto, Fernandez, Carlos & Baptista, Pilar, (2003) "Metodología de la Investigación". McGraw-Hill Interamericana, México pg 117-121 Interamericano; 1982.

Johnson G. & Brown (2004). J. Workforce Planning Not A Common Practice, IPIMA-HR Study Finds. Public Personnel Managenfient (Winter) Leal, Eduardo; Capacitación y Desarrollo de Personal; Escuela Politécnica del Ejército; 2004

Mondy, R. Wayne y Noe Robert M. (1997). Administración de Recursos Humanos, 6ª. Edición, editorial: Prentice Hall.

Rath. L (2004). Three Approaches to Adding Value. HR Focus (Julio)

Ruse DH & Angel Steven (2005). "At The Table": Driving Strategic Success through Human Capital Planning. http://www.imakenews.com

Schein, Edgar (1982), "Dinámica de la carrera empresarial" Fondo Educativo Interamericano, pg 229-242

Schein, Edgar H., Dinámica de la Carrera Empresarial, Fondo Educativo

The Corporate Leadership Council, Accelerating Executive Development, Chapter II, 2003

The Corporate Leadership Council, HR Planning Processes, March 2001

The Corporate Leadership Council, La globalización y su Impacto sobre la Función de Recursos Humanos, Abril de 1998

The Corporate Leadership Council, Maximizing Strategic Talent Leverage, Chapter IV, 2003

Vladimir Pucick, de "Creating Leaders that Are World Class," Financial Times-Mastering Global Business, 27 de febrero de 1998

